

UVV INDUSTRIE RADAR

2023/24

Der Schweizer Markt der unabhängigen Vermögensverwalter –
«Strategische Weichenstellungen»

UVV INDUSTRIERADAR 2023/24

Der Schweizer Markt der unabhängigen Vermögensverwalter –
«Strategische Weichenstellungen»

INHALTS VERZEICHNIS



Schlüsselerkenntnisse _____ **6**

- 82 % der Schweizer uVV erwarten für 2024 ein Net New Money-Wachstum
- 85 % der grossen uVV müssen in den nächsten 3–5 Jahren Nachfolgefragen lösen
- >1 000 neue Kundenberater für Wachstumsambitionen benötigt
- 54 % geben hohe Servicequalität als wesentlichen Differenzierungsfaktor an
- 41 % der Schweizer uVV betreuen >10 Kundendomizile
- Prozessautomatisierung, Effizienz und Konsolidierung Depotbankenbeziehungen als wichtigste Prioritäten der Weiterentwicklung des Betriebsmodells

Methodik und Zielsetzung _____ **8**

Retrospektive _____ **10**

Branche mit Volumens- und Profitabilitätswachstum in den letzten drei Jahren;
Aufbau neuer Mitarbeitender nicht nur in Kontroll- und Support Funktionen

Erwartungen Marktanteilsentwicklung 2025 _____ **12**

Ausblick: Positive Markterwartungen seitens der uVV – Marktanteilsgewinne
insb. auf Kosten grosser und mittlerer Privatbanken erwartet

Differenzierung und Wachstumshebel _____ **15**

Geschäftsmodelle der uVV bisher in der Breite ziemlich unbeweglich
und Strategie-Agenda nicht oder nur rudimentär entwickelt

Nachfolge _____ **17**

Nachfolgefragen auf Ebene der Eigentümer und Kundenberater.
Mehrheitlich haben die uVV diese Herausforderung adressiert,
allerdings hat sich knapp ein Drittel dazu noch keine Meinung gebildet.

Weiterentwicklung der Betriebsmodelle _____ **19**

Aufbau von Digitalisierungskompetenz, Automatisierung
und grundsätzliche Effizienzsteigerungen dominieren

Fazit _____ **21**

Über die Autoren _____ **22**

Schlüsselerkenntnisse

Der Regulierung zum Trotz blicken unabhängige Vermögensverwalter auf eine positive Geschäftsentwicklung zurück und sogar noch positiver in die Zukunft. Strategische Wachstumsinitiativen werden jedoch nur zaghaft lanciert.

82 % der Schweizer uVV erwarten für 2024 ein New New Money-Wachstum

17 % sogar im zweistelligen Prozentbereich. 79 % erwarten dazu eine verbesserte Profitabilität; zudem rechnet ein Grossteil der Branche mit weiteren Marktanteilsgewinnen insb. gegenüber grossen und mittelgrossen Privatbanken.

85 % der grossen uVV (1 Mrd. AuM) müssen in den nächsten 3–5 Jahren Nachfolgefragen lösen

über alle Teilnehmenden liegt der Wert bei 60 %. Mehrheitlich haben die uVV diese Herausforderung bereits durch interne und externe Lösungen adressiert. Allerdings sind 28 % der uVV noch unklar, wie sie dieses Thema angehen wollen.

>1 000 neue Kundenberater in den nächsten drei Jahren benötigt, um Wachstumsambitionen zu erreichen

Die Übernahme einzelner Kundenberater oder Teams und anderer unabhängiger Vermögensverwaltungsgesellschaften bleiben der wichtigste Wachstumshebel. Allerdings resultieren Wechsel innerhalb der uVV-Branche in einem Nullsummenspiel. Um die Wachstumsambitionen zu erreichen, bedarf es auf Sicht von drei Jahren >1 000 neuer Kundenberater. Für diesen «War for RMs» scheint die Branche mehrheitlich nicht vorbereitet. Das wesentlich unternehmerische Arbeitsumfeld wird nur geringfügig in den Vordergrund gestellt. Weiterführende strategische Überlegungen zur Weiterentwicklung der Geschäfts- und Betriebsmodelle sind derzeit nur rudimentär erkennbar.

54 % geben ihre Servicequalität als wesentlichen Differenzierungsfaktor an

Gefolgt von ihrer Anlagestrategie (51 %) und der besonders engen Kundenbindung (46 %). Die Notwendigkeit zur Differenzierung fällt den uVV folglich ähnlich schwer wie dem Bankensektor oder deren Notwendigkeit wird vielfach negiert.

41 % der befragten uVV betreuen mehr als zehn Kundendomizile

Der Fokus der Schweizer uVV liegt klar auf Kunden aus der Schweiz und den angrenzenden Ländern. Gleichwohl ist die Internationalität der Schweizer uVV-Branche bemerkenswert: 41 % der befragten uVV betreuen mehr als zehn Kundendomizile und 23 % sogar Kunden aus über 20 Ländern.

TOP 3 PRIORITÄTEN

Prozessautomatisierung, Effizienz und Konsolidierung Depotbankbeziehungen werden von den Befragten als wichtigste Prioritäten bei der Weiterentwicklung des eigenen Betriebsmodells genannt. Die damit verbundene Vereinfachung des «Operating Model» und die Steigerung der Profitabilität stehen dabei im Zentrum der Bemühungen.



PROZESSAUTOMATISIERUNG



EFFIZIENZ

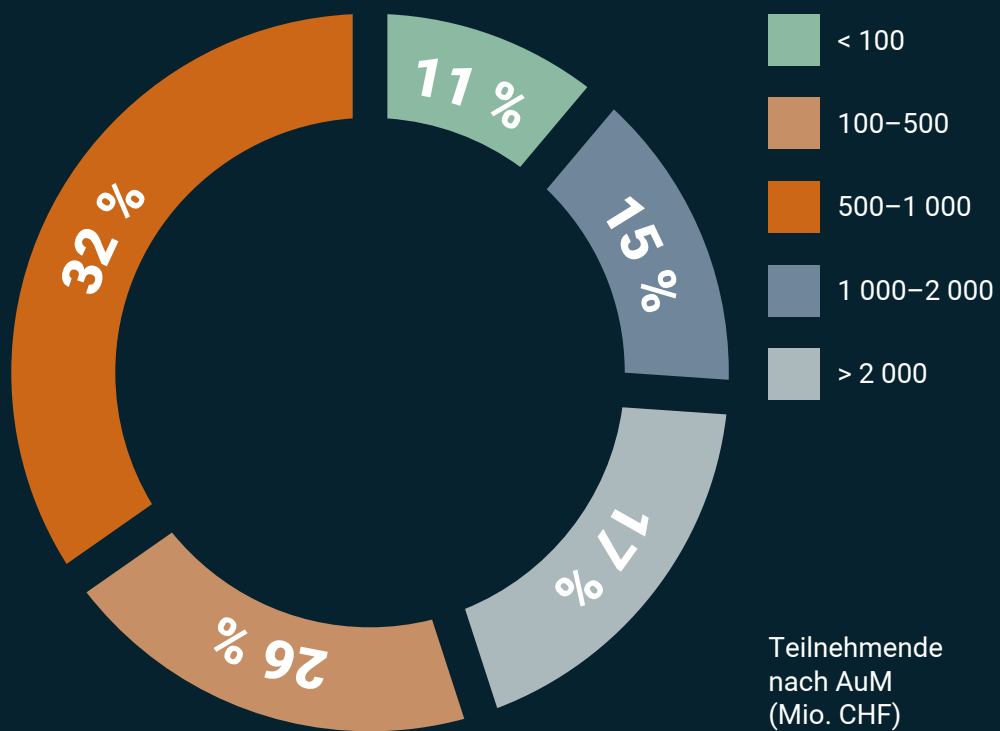
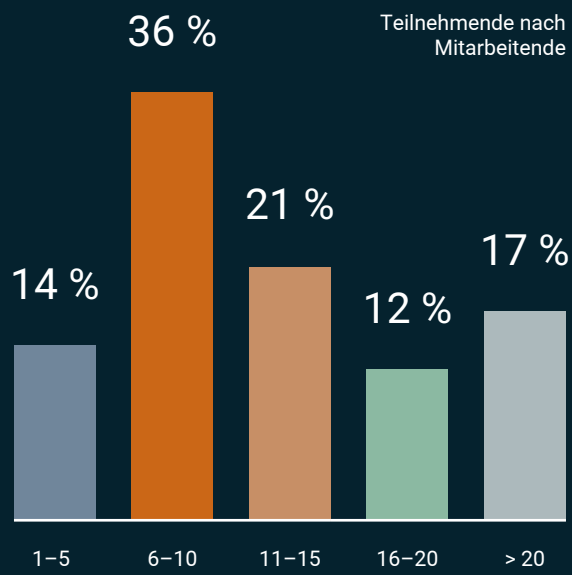


**KONSOLIDIERUNG
DEPOTBANKBEZIEHUNGEN**

Methodik und Zielsetzung

Nach dem jahrelang starken Fokus auf die regulatorische Agenda und dem unüberhörbaren Klagen der Branche darüber, richtet diese Studie den Blick auf die aktuellen Entwicklungen der uVV-Industrie und vor allem nach vorne. Auf Grundlage der erhobenen Primärdaten wird entlang der Markterwartungen der uVV deren Bereitschaft analysiert, durch strategische Initiativen und Weiterentwicklungen des Betriebsmodells die erwarteten Wachstumspotenziale zu adressieren. ADVEA, eine Beratungsboutique für Banken und Vermögensverwalter, und Cinerius Financial Partners, eine Konsolidierungsholding mit Fokus auf Wachstumsförderung der uVV, haben dafür ihre Expertise und ihr Netzwerk zu uVV genutzt, um gemeinsam den Puls der Branche zu fühlen.

- Anonyme Online-Befragung von Schweizer uVV im Zeitraum September bis Dezember 2023; Teilnahmequote 29 %
- Auswertung auf Grundlage des Feedbacks und einzelner Vertiefungsgespräche mit 50+ uVV mit gesamthaft 48 Mrd. CHF AuM
- Clustering der Teilnehmenden in drei Grössenklassen nach AuM: Klein < 500 Mio. CHF; Mittel 500–1 000 Mio. CHF; Gross > 1 Mrd. CHF
- Alle Teilnehmenden mit FINMA Lizenz (entweder KAG oder neue Lizenz) und möglichst repräsentativer Ausschnitt aus dem weiterhin sehr heterogenen uVV-Markt



Retrospektive

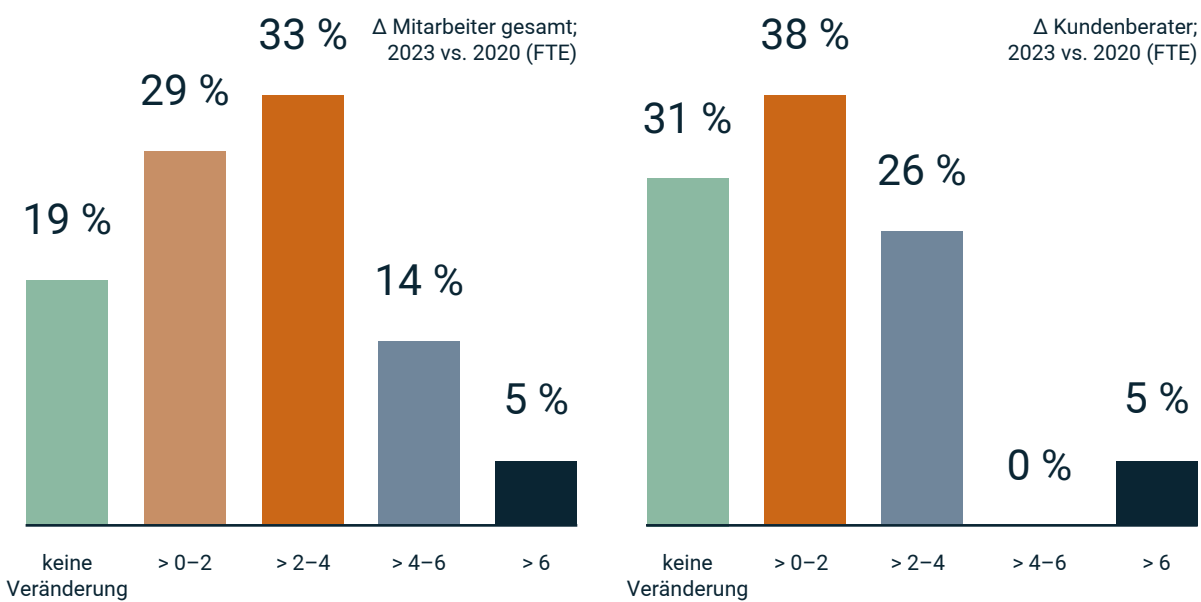
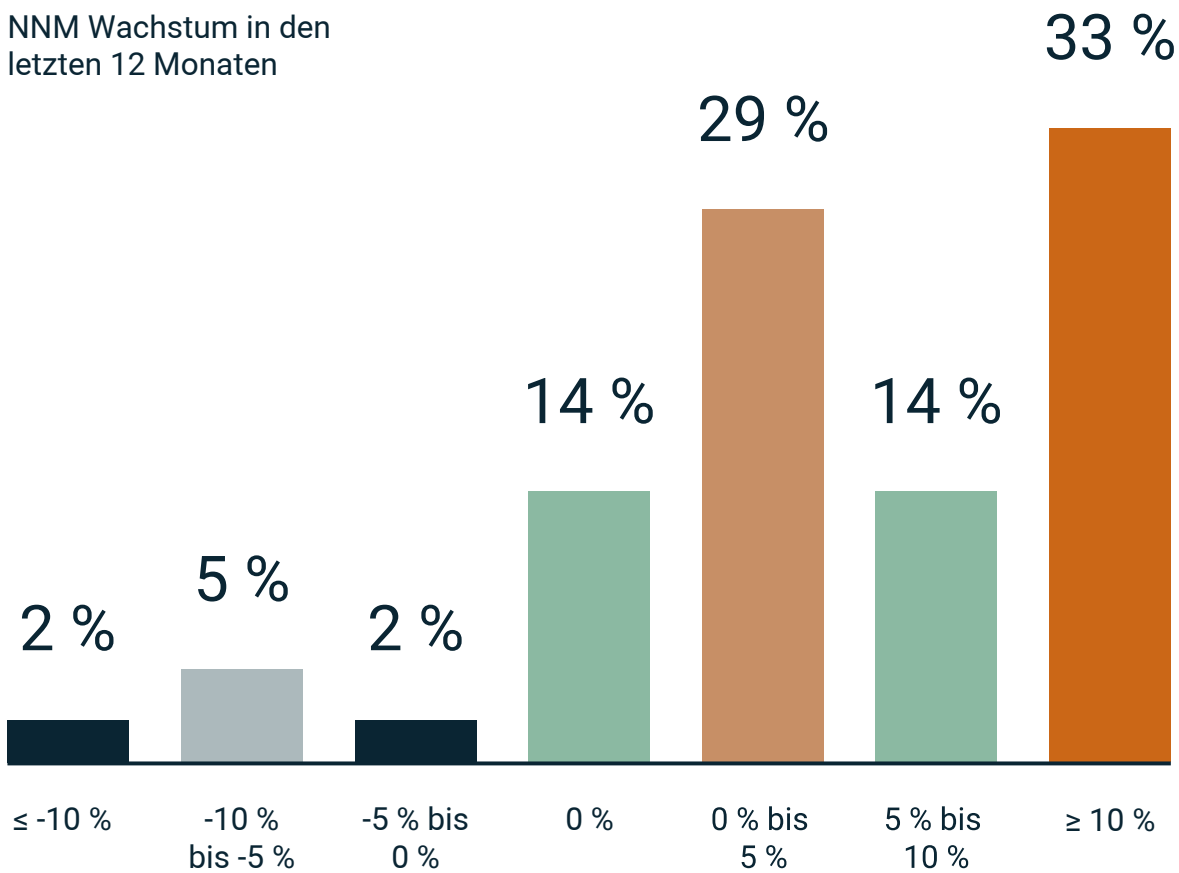
Branche mit Volumens- und Profitabilitätswachstum
in den letzten drei Jahren; Aufbau neuer Mitarbeitender
nicht nur in Kontroll- und Support Funktionen

In der Retrospektive ordnen die befragten uVV die Marktentwicklung als durchaus positiv ein. In den letzten zwölf Monaten können 76 % der Befragten ein Net New Money Wachstum aufweisen; ein Drittel der Teilnehmer sogar im zweistelligen Bereich, und nur 9 % geben einen NNM-Rückgang an. In Bezug auf die Profitabilität verzeichnen die Schweizer uVV in den letzten zwölf Monaten grossmehrheitlich eine stabile Entwicklung (69 %) oder sogar eine Ausweitung der Bruttomarge exkl. Performance Fees (19 %). Über einen 3-Jahres-Zeitraum (2020–2023) geben ebenfalls 71 % der Befragten eine stabile oder steigende Profitabilität an.

Diese Aussagen kontrastieren stark mit dem Wehklagen der Branche über steigende regulatorische Kosten. Diese strukturellen Kostenfaktoren scheinen durch Einstellungen von Risiko- & Compliance-Spezialisten sowie das flexibel skalierbare Leistungsangebot von spezialisierten, externen Anbietern abgedeckt worden zu sein.

Ein Blick auf die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen unterstreicht diese Beobachtung. Grundsätzlich verzeichnen alle befragten uVV über die letzten drei Jahre ein Personalwachstum. Dieses ist allerdings nicht primär durch den vermuteten Auftrieb von Einstellungen in Kontroll- und Supportfunktionen zu erklären. Wie die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen, ist das Mitarbeiterwachstum mindestens in gleichem Umfang auf die Einstellung von Kundenberatern zurückzuführen. Auf die Gesamtbranche hochgerechnet resultiert hieraus ein substanzielles Mitarbeiterwachstum. Das zeigt eindrucksvoll, dass die Schweizer uVV zumindest in Teilen die Transformation der Bankenbranche kompensiert haben, resp. dass sie eine wichtige Rolle im Wettbewerb um Kundenberater spielen. Mit einem Blick in die Zukunft wird deutlich, dass die Personalsuche eine grosse Herausforderung für die uVV-Branche darstellt, da deren Markterwartungen und Personalaufbauziele durchaus beachtlich erscheinen.

NNM Wachstum in den letzten 12 Monaten



Einschätzung Entwicklung Marktanteile bis 2025 in %

uVV 2025



Kleine Privatbanken 2025



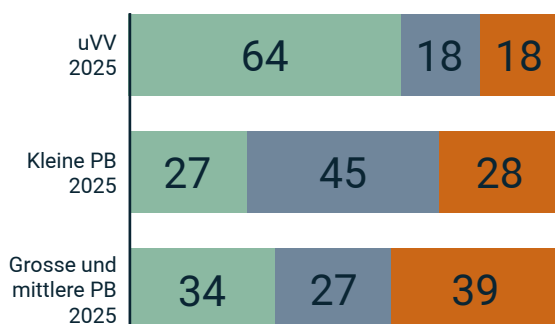
Grosse und mittlere Privatbanken 2025



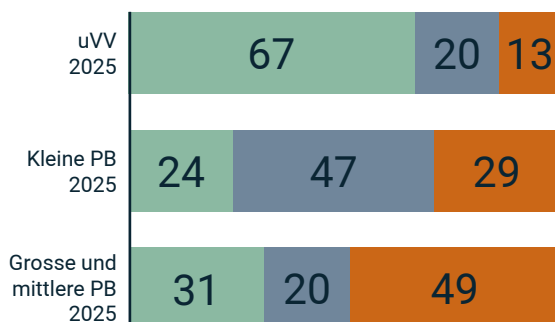
Erwartungen Marktanteilsentwicklung 2025

Ausblick: Positive Markterwartungen seitens der uVV –
Marktanteilsgewinne insb. auf Kosten grosser
und mittlerer Privatbanken erwartet

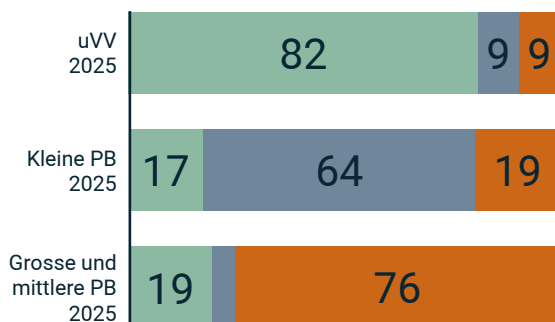
**Kleine uVV in %
(< 500 Mio. AuM)**



**Mittlere uVV in %
(500–1 000 Mio. AuM)**



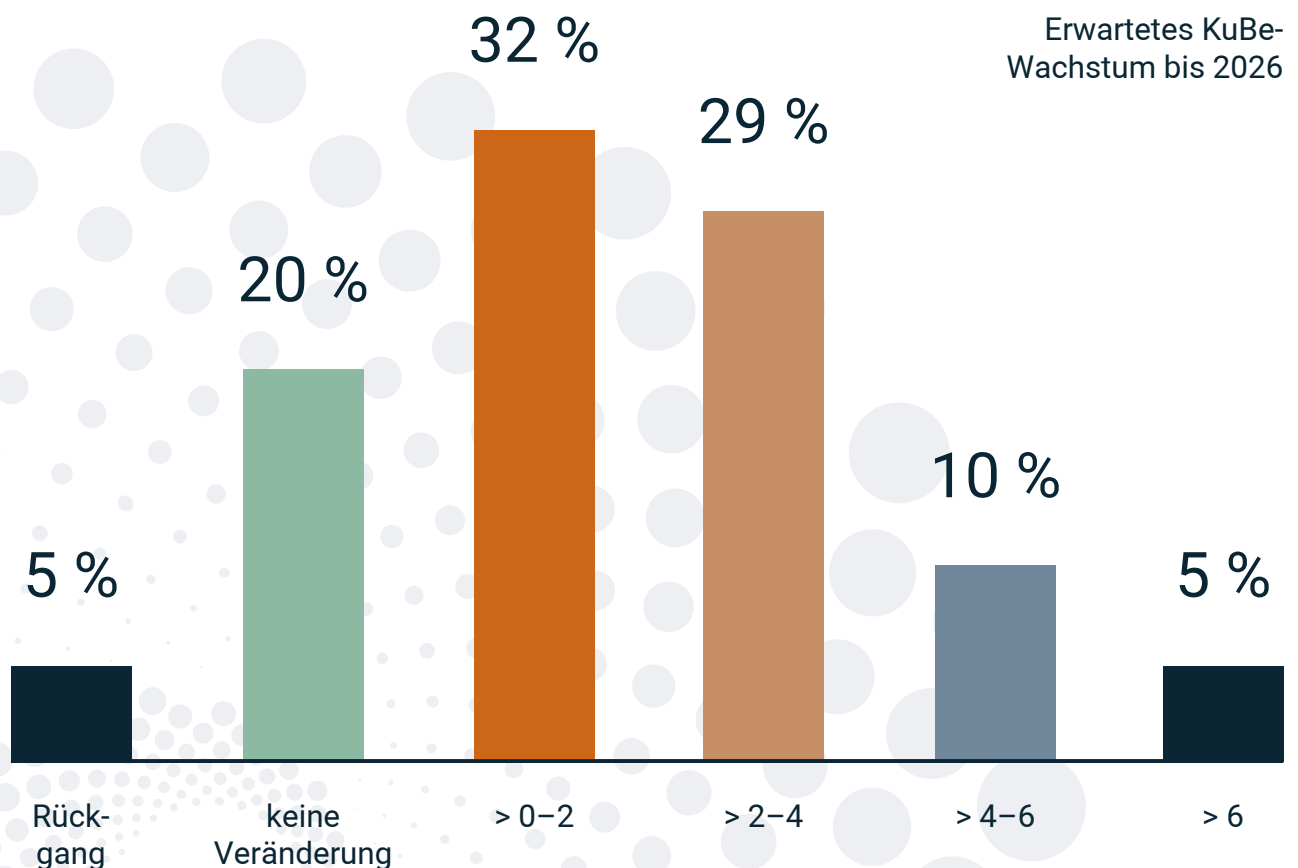
**Grosse uVV in %
(> 1 000 Mio. AuM)**



Mehr als zwei Drittel der Befragten erwarten ein «moderates Wachstum» der gesamten Vermögensverwaltungsbranche. Auf die Frage, wie sich die Marktanteile zwischen uVV, kleinen Privatbanken sowie mittleren und grossen Privatbanken bis 2025 entwickeln werden, zeigt sich die Branche durchaus selbstbewusst. Für sich selbst gehen die Teilnehmenden zu 71 % von wachsenden Marktanteilen aus; 17 % von einer stabilen Lage und nur 12 % von einem Marktanteilsrückgang. Die Einschätzung der Marktanteilsentwicklung grosser und mittelgrosser Privatbanken fällt hierbei besonders ins Auge. Immerhin die Hälfte der uVV rechnen für diese Gruppe mit Marktanteilsverlusten. Damit scheint der primäre Wettbewerber klar identifiziert. Noch klarer wird diese Sichtweise bei einer nach Grössenklassen differenzierten Auswertung. Die nebenstehenden Grafiken zeigen, dass die grossen uVV mit über 1 Mrd. CHF AuM substanziell auf Kosten der mittleren und grossen Privatbanken wachsen wollen.

Zunehmend Unverändert Abnehmend

Als Gründe für diese Einschätzung werden die fehlende Flexibilität, veraltete Produkt- und Preispolitik der Banken, der wesentlich bessere Kundenfokus der uVV, tatsächliche Unabhängigkeit und die damit einhergehende persönliche Nähe genannt. Diese Markterwartungen spiegeln sich auch im angestrebten Mitarbeiterwachstum wider. Drei Viertel der uVV planen, weitere Kundenberater an Bord zu nehmen. Auf die Gesamtbranche hochgerechnet ergibt sich ein **Personalbedarf von > 1 000 Kundenberatern** in den nächsten drei Jahren. Dadurch wird der eingangs erwähnte «War for RM» vermutlich weiter angeheizt. Als strategischer Imperativ für die Branche gilt daher, dass die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze für Kundenberater – weniger im Wettbewerb mit anderen uVV, sondern vor allem im Vergleich zu Banken – ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die gesamte Branche wird, der sich offensichtlich weiter akzentuieren wird.



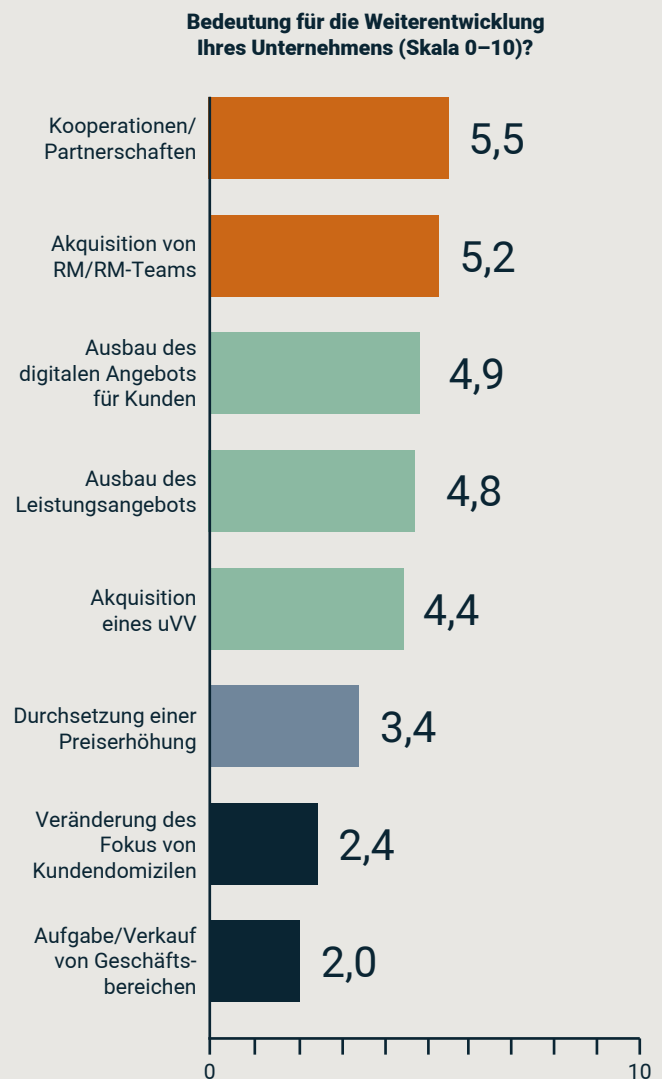
Differenzierung und Wachstumshebel

Geschäftsmodelle der uVV bisher in der Breite ziemlich unbeweglich und Strategie-Agenda nicht oder nur rudimentär entwickelt

Die Differenzierung fällt, ähnlich wie den Privatbanken, auch den uVV schwer. Als wesentliches Alleinstellungsmerkmal wird insb. die hohe Servicequalität (54 %) genannt; diese ist sowohl durch persönliches Engagement und individuelle Service-Leistungen ausgeprägt. Des Weiteren wollen sich die befragten uVV durch ihre **Anlagestrategien (51 %)** differenzieren; auch hier stehen individuelle Lösungen in Verbindung mit deren unabhängiger Umsetzung im Vordergrund. Schlussendlich möchten sich die uVV durch eine besonders ausgeprägte **Kundennähe und -bindung (46 %)** im Markt abheben.

Im Hinblick auf die strukturellen Marktveränderungen, mögliche Konsolidierungstendenzen und den eingangs beschriebenen Wettbewerb mit Banken erscheinen diese Aussagen nicht zufriedenstellend. Eine dauerhafte Differenzierung durch hohe Servicequalität ist sowohl innerhalb der uVV-Branche als auch mit klassischen Wettbewerbern unzureichend.

Daher stellt sich die Frage nach weiteren Hebeln zur strategischen Weiterentwicklung der uVV und ihrer Geschäftsmodelle. Aus dem Feedback der Teilnehmenden geht vielfach hervor, dass eine gewisse Zufriedenheit mit der aktuellen und zukünftig erwarteten Profitabilität dazu führt, dass wenig strategische Beweglichkeit vorhanden ist. Explizite Wachstumsstrategien sind nur bei wenigen uVV formuliert, geschweige denn in Umsetzung.



Die höchste Bedeutung für zukünftiges Wachstum haben der Aufbau von Kooperationen und Partnerschaften sowie wenig überraschend und wenig kreativ die Übernahme einzelner Kundenberater oder RM-Teams und die Akquisition eines anderen uVV. Die Vorzüge des unternehmerischen Arbeitsumfelds – gerade im Vergleich zu Bankenorganisationen – werden jedoch nicht in den Vordergrund gestellt. In Bezug auf Kooperationen werden insb. Partnerschaften mit Produktanbietern und Technologiefirmen angestrebt. Die Relevanz wird im Weiteren noch klarer ersichtlich, wenn allfällige Massnahmen zur Weiterentwicklung des Betriebsmodells zur Sprache kommen.

Alle anderen Hebel liegen auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 10 (höchste Bedeutung) bereits unter einem Durchschnittswert von 5; demnach kann diesen eine untergeordnete Bedeutung zugeschrieben werden. Aufgrund der kürzlich abgeschlossenen Lizenzierungsprozesse erscheint es nachvollziehbar, dass die Teilnehmenden sowohl mit ihrem Geschäftsportfolio als auch mit den bestehenden Kundendomizilen zufrieden sind bzw. deren grundlegende Veränderungen keine Priorität haben. Ebenso haben die uVV aufgrund der Wettbewerbsintensität eine realistische Einschätzung zu einer allfälligen Durchsetzung von Preiserhöhungen.

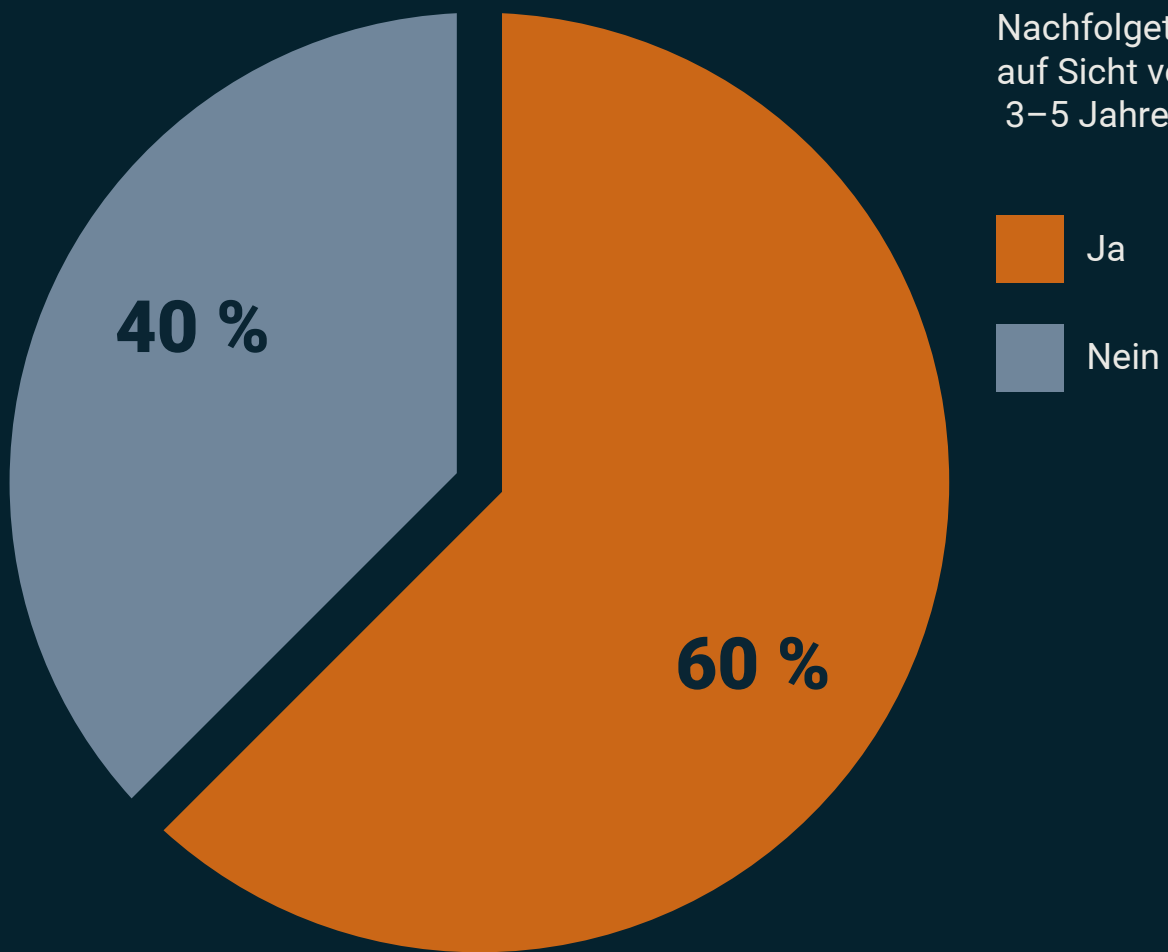
Nachfolge

Ein Evergreen sind Nachfolgethemen, sowohl auf Ebene der Eigentümer als auch bei den Kundenberatern. Mehrheitlich haben die uVV diese Herausforderung adressiert, allerdings hat sich knapp ein Drittel dazu noch keine Meinung gebildet.

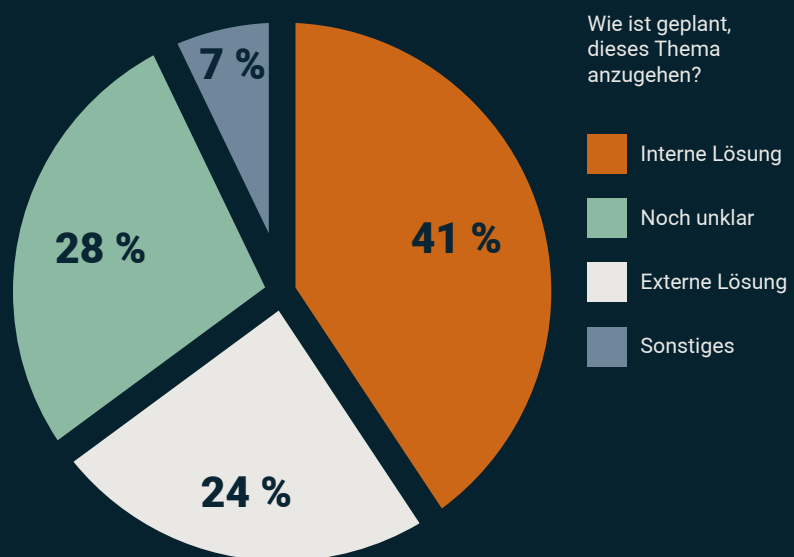
Der anstehende Generationswechsel ist und bleibt eine zunehmend relevante Herausforderung der uVV-Branche. **Nach eigener Aussage stehen in den nächsten 3–5 Jahren bei 60 % der befragten uVV Nachfolgethemen an.** Grosse uVV (> 1 Mrd. AuM) sind dabei wesentlich häufiger mit Nachfolgethemen konfrontiert. In diesem Grössen-Cluster wird von 85 % der Teilnehmenden die Nachfolgeproblematik genannt. Mehrheitlich stellen sich diese Herausforderungen auf Ebene der Eigentümer (51 %), aber auch auf Ebene der Kundenberater (21 %).

Zahlreiche uVV haben bereits einen klar definierten Plan, um diese Themen zu adressieren. **41 % der befragten fassen eine interne Lösung ins Auge, wohingegen ein Viertel (26 %) eine externe Lösung für die Nachfolge bevorzugen.** Zudem wird auf Grundlage des Feedbacks offensichtlich, dass es in diesem Themenfeld für viele uVV noch Handlungsbedarf gibt. **Immerhin 28 % der Teilnehmenden wissen zum Befragungszeitpunkt noch nicht, wie sie zukünftig mit dieser Herausforderung umgehen sollen.**

Nachfolgethemen auf Sicht von 3–5 Jahren



Wie ist geplant, dieses Thema anzugehen?



Weiterentwicklung der Betriebsmodelle

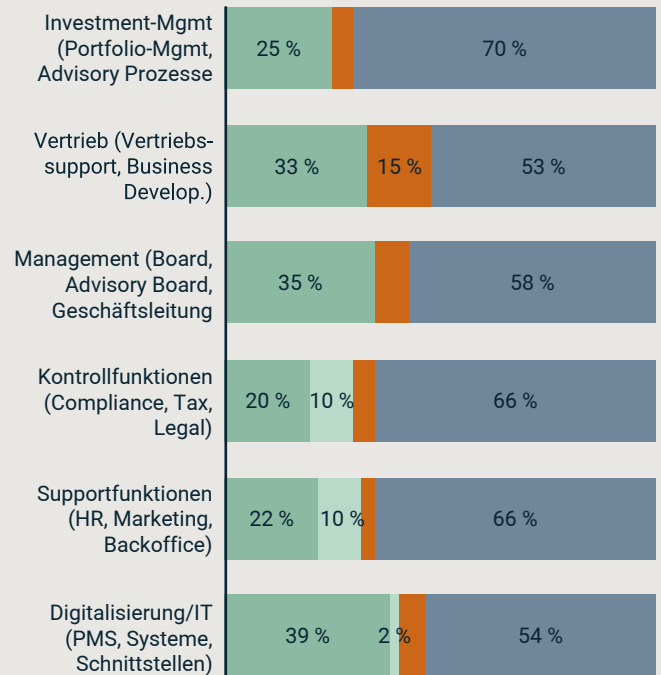
Aufbau von Digitalisierungskompetenz, Automatisierung und grundsätzliche Effizienzsteigerungen dominieren

Wesentlich weiter fortgeschritten scheinen die Gedanken zur Optimierung der eigenen Betriebsmodelle zu sein. Zwar ist auch ein signifikanter Teil der Unternehmen – insb. kleine und mittelgrosse uVV – auf Konstanz bedacht und plant keine grösseren Veränderungen. Gleichwohl werden einige Optimierungspotenziale eingeräumt. Dabei ist der interne Aufbau von zusätzlichen Management-Kapazitäten und Digitalisierungskompetenz gefragt. Dies ist konsistent zu der Aussage, dass die **Automatisierung von Prozessen der wichtigste Stellhebel zur Weiterentwicklung des Betriebsmodells** ist (Ø 5.9 auf einer Skala von 1–10). Auch die Nennung mit der zweithöchsten Bedeutung für die Schweizer uVV zielt auf die Erhöhung oder zumindest die Stabilisierung der Profitabilität ab.

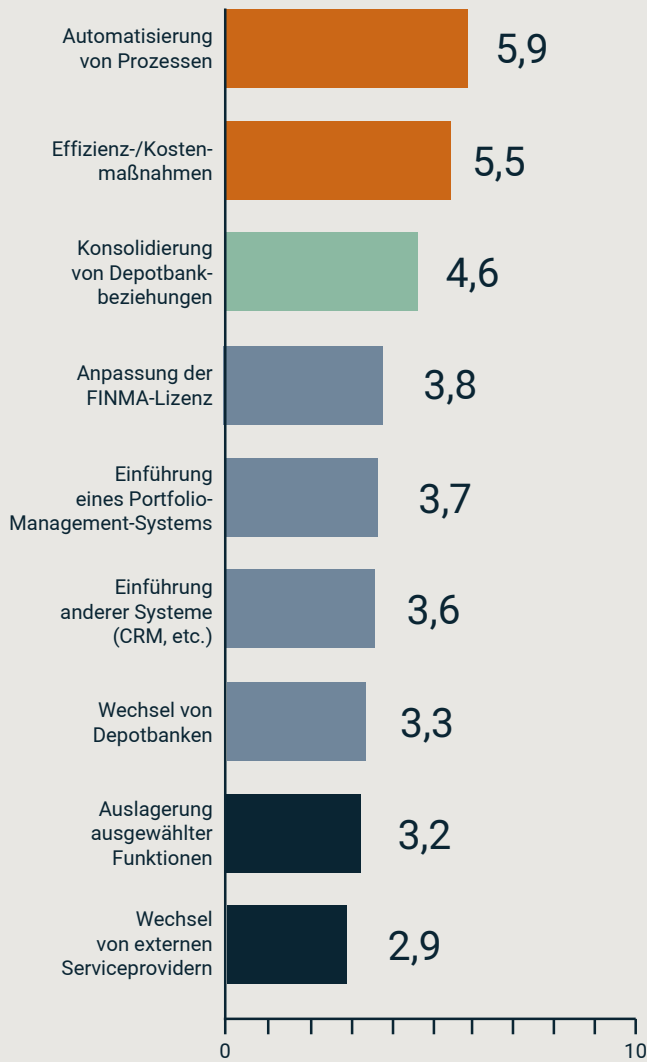
Die Durchführung von **Effizienz- und Kostenmassnahmen** ist vermutlich im Vorgriff auf die anstehenden Audits zu werten, die weitere Kostenfolgen für uVV mit sich bringen könnten.

Eine **Konsolidierung der bestehenden Depotbankenbeziehungen** und die Entwicklung von «preferred partner»-Beziehungen zu ausgewählten Depotbanken erscheint im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit durchschnittlich 14.4 Depotbanken (Spitzenwert 42) mehr als überfällig und kann als weiteres Handlungsfeld zur Vereinfachung des Betriebsmodells gewertet werden. Darüber hinaus erwarten die uVV durch fokussierte Zusammenarbeit mit weniger Depotbanken und die damit verbundene Erhöhung der jeweiligen Volumen attraktivere Konditionen von ihren präferierten Depotbanken.

Kapazitätsplanung in den nächsten drei Jahren



Bedeutung für die Weiterentwicklung des Betriebsmodells



Fazit

Die uVV der Schweiz blicken grossmehrheitlich positiv und selbstbewusst in die Zukunft und erwarten für sich selbst ein höheres Wachstum als für Privatbanken in der Vermögensverwaltung.

Das zukünftige Wachstum soll primär aus der Übernahme weiterer Relationship Manager resultieren. Dafür muss die Branche attraktive Arbeitsbedingungen und ein unternehmerisches Umfeld kreieren, um fortlaufend RMs insb. aus dem Bankenumfeld für sich zu gewinnen.

Darüber hinaus gehende strategische Weichenstellungen wurden bisher nur von wenigen grossen uVV vorgenommen und werden die ersten uVV im Jahr 2024 beschäftigen, um im Zuge der strukturellen Marktveränderungen eine führende Marktposition einzunehmen. Gleichwohl erwarten wir bei der Mehrheit der uVV eine abwartende Grundhaltung und ein Beobachten und Zurechtfinden in den neuen Marktgegebenheiten.

Autoren



Cinerius
FINANCIAL PARTNERS

Über Cinerius Financial Partners AG

www.cinerius.com

Cinerius mit Hauptsitz in Zug vereint renommierte unabhängige Vermögensverwalter aus dem deutschsprachigen Raum unter einem Dach. Ziel des Unternehmens ist es, das Wachstum seiner Partnergesellschaften zu fördern, indem es umfangreiche Ressourcen und strategische Unterstützung zur Verfügung stellt. Zu den Partnergesellschaften gehören bislang Entrepreneur Partners AG, B&K Vermögen GmbH, BV & P Vermögen AG, Habel, Pohlig & Partner GmbH, KSW Vermögensverwaltung AG, Ringelstein & Partner Vermögensbetreuung GmbH sowie VM Vermögens-Management GmbH. Die unternehmerische Unabhängigkeit der Partnergesellschaften und deren Management bleiben unangetastet.

Kontakt:

Gordian Giger, Market Head Switzerland
gordian.giger@cinerius.com



Über ADVEA AG

www.advea.ch

ADVEA – Entrepreneurial Advisory ist eine in Zürich domizilierte, auf Schweizer Banken, Vermögensverwalter und Versicherungen spezialisierte Beratungsboutique. Mit ihrem konsequent unternehmerischen Ansatz vereint ADVEA Strategieberatung und Strategieumsetzung und unterstützt ihre Kunden dabei, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und durch Produktinnovation differenzierende Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Kontakt:

Adrian Weber, CEO
adrian.weber@advea.ch



Cinerius Financial Partners AG
Baarerstraße 10, 6300 Zug
www.cinerius.com
info@cinerius.com



ADVEA AG
Utoquai 39
www.advea.ch
welcome@advea.ch