

## Swiss External Asset Managers Industry Report 2017 Management Summary



Der **Swiss EAM Industry Report 2017** wurde in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse und der Universität St. Gallen erstellt. Ziel war, Einblicke in die Herausforderungen der Schweizer Branche der unabhängigen Vermögensverwalter (External Asset Managers, EAM) zu gewinnen und Bewältigungsstrategien zu erkennen. Der Report beleuchtet die voraussichtlichen Entwicklungen der nächsten drei Jahre, basierend auf den sich wandelnden Kundenbedürfnissen, der Umsetzung regulatorischer Anforderungen und den Möglichkeiten neuer technologischer Lösungen. Ebenso wurde eine Reihe strategischer Massnahmen definiert.

### Einleitende Informationen

Für diesen Report haben 99 Schweizer EAMs Auskunft gegeben, die insgesamt ein Vermögen von CHF 70 Mia. verwalten. Dies entspricht ca. 20 % des Gesamtmarkts in der Schweiz. Zudem wurden mit neun ausgewählten EAMs aus verschiedenen Regionen Interviews durchgeführt. Der Fokus lag auf grösseren EAMs mit internationalem Geschäft. Zusätzlich wurden jedoch auch kleinere, regional ausgerichtete Unternehmen berücksichtigt. Aus der Befragung ergaben sich drei Herausforderungen, die nachfolgend aufgeführt werden.

### Trends in der EAM-Branche

Die Teilnehmer erwarten in den nächsten drei Jahren ein jährliches Branchenwachstum von 0,3 % bei den verwalteten Vermögenswerten. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die Anzahl der EAMs im selben Zeitraum jährlich um 3,6 % sinken wird. Die befragten EAMs erachten durchschnittlich eine kritische Mindestgrösse von ca. CHF 300 Mio. an verwalteten

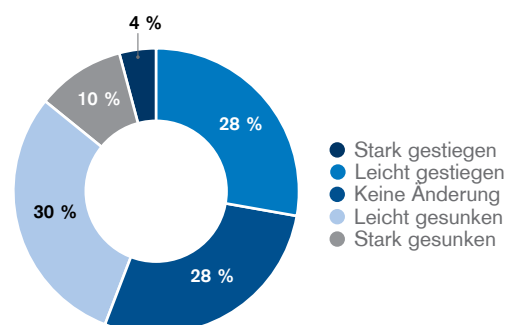
Vermögenswerten und 4,6 Vollzeitmitarbeitenden als Voraussetzung, um auch künftig erfolgreich im Markt bestehen zu können.

### Herausforderung Profitabilität

Derzeit sehen sich viele EAMs mit steigenden Kosten und sinkender Profitabilität konfrontiert. Ein weiterer Faktor, der die Erträge von EAMs beeinträchtigt, ist der vom jeweiligen Kundensegment abhängige Preisdruck. Eine Preissensibilität ist vor allem bei internationalen und jüngeren Kunden zu beobachten.

Zahlreiche internationale Kunden sind nicht länger bereit, eine zusätzliche Prämie für einen Schweizer Vermögensverwalter zu bezahlen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, wollen die befragten EAMs in den kommenden drei Jahren den Fokus stärker auf die Akquise von Neukunden, die Ausrichtung auf neue Kundensegmente und auf das Wachstum bei Bestandskunden legen.

Abbildung 1: Änderung der Nettoerträge in den letzten drei Jahren



In persönlichen Interviews gaben zahlreiche EAMs an, dass der Margendruck weitgehend auf strengere regulatorische Anforderungen und steigende Kosten im Zusammenhang mit wachsender geschäftlicher Komplexität zurückzuführen ist. Zudem muss fortlaufend eine Vielzahl an Partnerschaften verwaltet werden, beispielsweise mit zahlreichen Depotbanken und deren Schnittstellen. Daraus resultiert, dass EAMs die folgenden vier Hauptkostentreiber (Personalkosten, Prozesse und Technologien, Regulierung und Partner) sorgfältig prüfen und steuern sollten.

### Personalkosten

Der Personalaufwand entspricht zwei Dritteln der Gesamtkostenbasis eines EAMs (67 %). Im Durchschnitt beschäftigt ein EAM 10,5 Vollzeitmitarbeitende, von denen nahezu die Hälfte Kundenkontakt hat (vgl. Abbildung 2). Eine vielbenannte strategische Massnahme, um diese Aufwände zu verringern, wäre die Prüfung der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

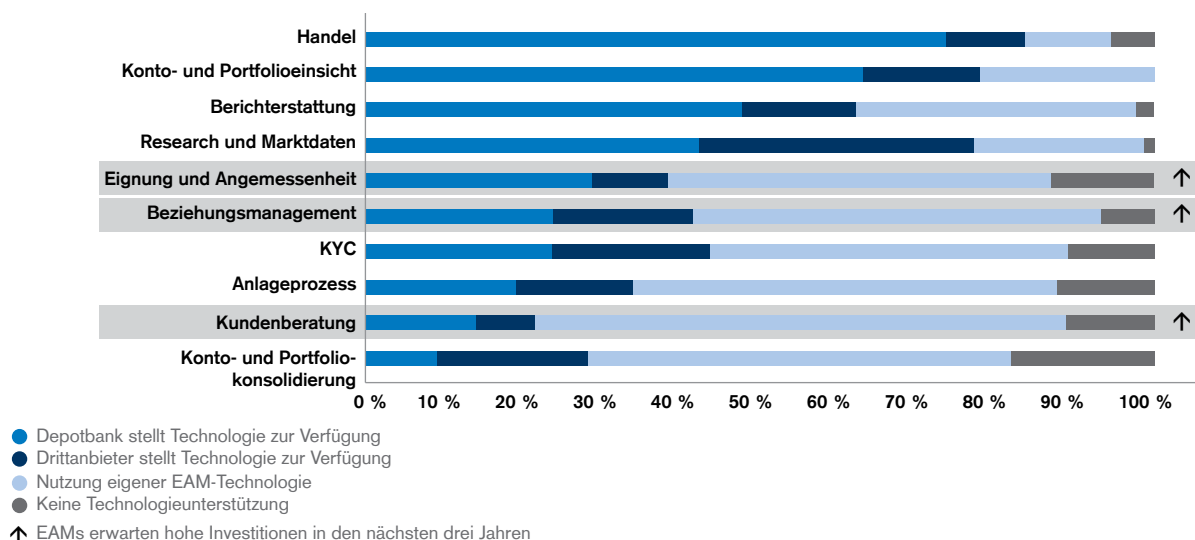
Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl und Funktion von Mitarbeitern



### Prozesse und Technologien

Die Prozess- und Tool-Landschaft der befragten EAMs ist sehr fragmentiert. Für 31 % der Kernprozesse werden selbst entwickelte Tools verwendet, 15 % der Prozesse werden nicht durch spezifische Tools unterstützt. Die EAMs wollen in Zukunft verstärkt in weitere Technologielösungen investieren, vor allem in den Bereichen Eignung und Angemessenheit (Suitability & Appropriateness), Kundenberatungs- und Mandatsprozesse sowie Client Relationship Management und Administration.

Abbildung 3: Technologielösungen, die EAMs zur Prozessunterstützung verwenden

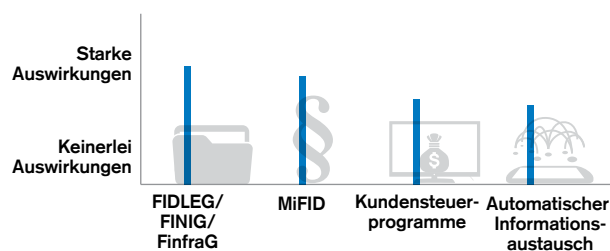


Angesichts ihrer Bedeutung in allen Bereichen des Geschäftsmodells eines EAM können Technologielösungen nicht als reiner Kostenfaktor betrachtet werden. EAMs nutzen Systeme und Tools als entscheidende Hilfsmittel zur Kostensenkung, zur Einhaltung regulatorischer Anforderungen, zur Verbesserung der Kundenbindung und zur Schaffung des grösstmöglichen Mehrwerts für Kunden. Neben einer strategischen Weiterentwicklung der IT Landschaft anhand konkret definierter Ziele sollten «Quick Wins» durch eine Vereinfachung der Kernprozesse, eine Überprüfung der aktuellen Tool-Ausnutzung und/oder eine Neuverhandlung von Gebühren und Verträgen mit IT-Dienstleistern nicht ausser Acht gelassen werden.

### Regulierung

Die befragten EAMs sind davon überzeugt, dass regulatorische Bestimmungen die Art und Weise, wie sie ihre Tätigkeit zukünftig ausüben, stark beeinflussen werden. Kosten im Zusammenhang mit der Umsetzung regulatorischer Anforderungen dürften den Erwartungen zufolge steigen. Darüber hinaus können Beschränkungen des Marktzugangs und weitere Einschränkungen die Abdeckung bestimmter Kundendomizile im Ausland beeinträchtigen.

Abbildung 4: Wie beurteilen EAMs die Auswirkungen regulatorischer Änderungen auf ihr Geschäft



Die Ungewissheit, welche regulatorischen Anforderungen in den kommenden drei Jahren umgesetzt werden, zählt zu den grössten Bedenken der EAMs. Auch wurden fehlende Informationen zu neu eingeführten regulatorischen Anforderungen genannt. Um diese Unsicherheiten zu reduzieren, ist es ratsam, sich bereits heute mit der Entwicklung von Regulierungsprozessen (z.B. Suitability & Appropriateness) und der Auswahl von Sourcing-Optionen zu beschäftigen.

## Partner

Durchschnittlich arbeiten die befragten EAMs mit sechs Depotbanken zusammen. Allerdings kann dies je nach individueller Struktur stark variieren (z.B. Ursprungsbank ihrer Kundenberater, Fusion mit anderem EAM-Unternehmen oder vielfältige Kunden-/Marktsegmentstruktur). Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Depotbanken und den entsprechend zahlreichen Ansprechpartnern sowie Tools bedeutet eine höhere Komplexität bei der Konsolidierung von Portfolios. Deshalb beabsichtigen die EAMs, in naher Zukunft diese Anzahl beizubehalten (54 %) oder zu verringern (39 %). Für eine Konzentration der Vermögenswerte bei den verbleibenden Hauptbanken spricht ausserdem eine dadurch gestärkte Verhandlungsposition und ein damit einhergehendes verbessertes Dienstleistungsangebot.

Abbildung 5: Erwartungen von EAMs an ihre Hauptdepotbank

- 1 | Vertrauensvolle Partnerschaft
- 2 | Schnelle Problemlösung mit dediziertem Team
- 3 | Langfristiges Engagement für hohes Serviceniveau
- 4 | Starke Marke und Reputation
- 5 | Proaktive Beziehung zu Spezialisten

Neben Depotbanken gehen EAMs zusätzliche Partnerschaften mit Fondsmanagern, IT- und Compliance-Anbietern sowie weiteren Spezialisten ein. Der primäre Grund hierfür ist die Erfüllung ihres Leistungsversprechens. Die Beurteilung aktueller und potenzieller Partnerschaften (z.B. mit anderen EAMs, Anlagespezialisten oder Technologiepartnern) hilft, die Umsetzung der angestrebten Unternehmensziele zu fördern.

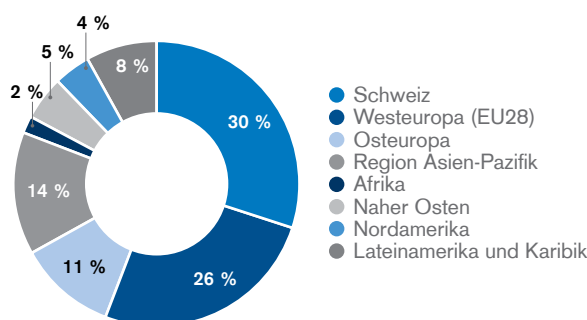
## Herausforderung Unique Selling Proposition

Die Unabhängigkeit und eine persönliche Beziehung zum Kundenberater sind die zwei wichtigsten von EAMs genannten USPs (Unique Selling Propositions). Die Unabhängigkeit gibt den Kunden der EAMs die Möglichkeit, aus einer breiten Produkt- und Dienstleistungspalette verschiedener Depotbanken eines EAM zu wählen. Der EAM-Kunde geniesst somit eine grössere Freiheit. Zudem ist der Kundenberater weniger an einen standardisierten Beratungsprozess gebunden, wie es bei einigen Banken der Fall sein kann, insbesondere in den Kundensegmenten bis zu CHF 5 Mio.

## Kunden und Märkte

Im Durchschnitt verwaltet ein EAM-Kundenberater CHF 227 Mio. an Vermögenswerten von 83 Kunden. Davon sind rund 49 % in der Schweiz ansässig und 51 % internationale Kunden. Der Kostendruck aufgrund der regulatorischen Komplexität führt dazu, dass viele EAMs ihre aktuelle Markt- und Kundendomizilabdeckung überprüfen. Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, sehen die meisten der befragten EAMs das grösste Wachstumspotenzial dennoch nach wie vor in der Schweiz (30 %) und Westeuropa (26 %).

Abbildung 6: Kundenregionen, in denen EAMs in den nächsten drei Jahren die grössten Wachstumschancen sehen

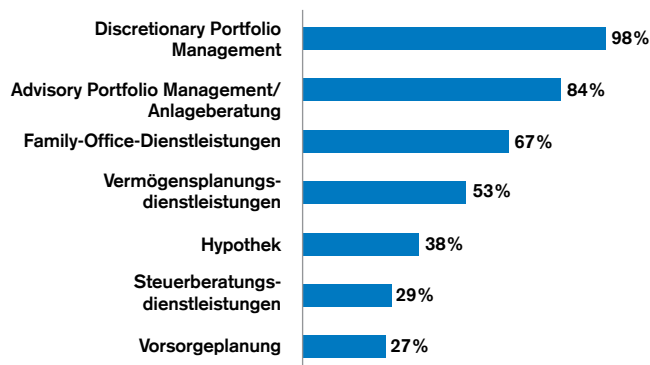


Zudem dürfen die nächsten Kundengenerationen nicht ausser Acht gelassen werden. Einer der Hauptgründe, weshalb Kunden einen EAM nicht mehr in Anspruch nehmen, sind Änderungen der persönlichen Umstände, primär aufgrund von Vermögensübertragungen im Fall einer Erbschaft. Daher ist es ratsam, die Bedürfnisse der kommenden Kundengeneration aktiv zu evaluieren, um das aktuelle Angebot anzupassen (z.B. digitale Lösungen).

## Produkte und Dienstleistungen

Im Vordergrund des EAM-Geschäfts stehen weiterhin traditionelle Dienstleistungen wie Discretionary und Advisory Portfolio Management (98 % bzw. 84 %) sowie Family-Office-Dienstleistungen (67 %).

Abbildung 7: Aktuelles Produkt- und Dienstleistungsangebot der EAMs



Dennoch scheint das aktuelle Produkt- und Dienstleistungsangebot nicht auszureichen, um die bevorstehenden Herausforderungen zu bewältigen. So gaben die meisten der befragten EAMs (79 %) an, dass sie ihr Angebot in den nächsten drei Jahren erweitern werden. Dies geschieht aufgrund der sich ändernden Kundenbedürfnisse (z.B. nächste Kundengeneration, höhere Sensibilität gegenüber Performance), neuer regulatorischer Anforderungen (einschliesslich FINIG/FIDLEG/MiFID II) und des Druckes, die EAM-Profitabilität zu steigern. Allerdings kann je nach individueller Situation eines EAM auch eine Differenzierung des Angebots mit Fokus auf wenigen spezifischen Produkten und Dienstleistungen hilfreich sein.

## Herausforderung Konsolidierung

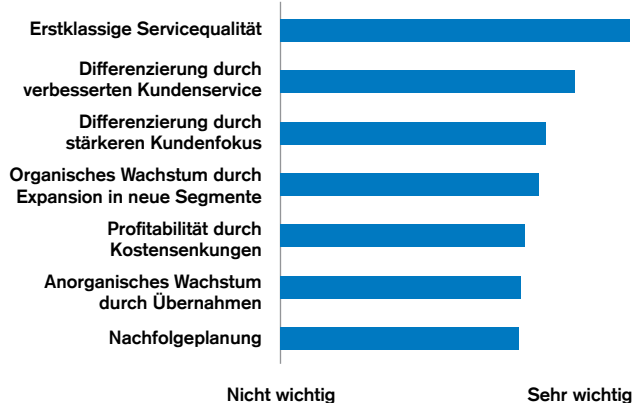
Neben den bereits beschriebenen Herausforderungen der sinkenden Profitabilität und der Differenzierung durch USPs sehen sich die EAMs auch mit der Konsolidierung der EAM-Branche konfrontiert. Die befragten EAMs sind der Ansicht, dass der Konsolidierungstrend in den nächsten drei Jahren einsetzen wird. Um die Herausforderung der Konsolidierung als Chance zu nutzen, betrachten die meisten EAMs die Akquise von Bank-Kundenbüchern (58 %) und strategische Allianzen mit anderen EAMs (49 %) als die Massnahmen, die am besten umsetzbar und strategisch am wahrscheinlichsten sind. Ein Grossteil gab an, dass sie nach Möglichkeiten suchen, ihr Unternehmen durch die Übernahme (39 %) von oder die Fusion (32 %) mit einem anderen EAM auszubauen. Allerdings haben bislang wenige EAMs Interesse am Verkauf ihres Unternehmens bekundet und warten aufgrund der regulatorischen Unklarheiten ab, wie sich der Markt entwickelt.

Wichtige Schritte zur Bewältigung der Herausforderungen welche eine Fusion mit sich bringen kann sollten frühzeitig ergriffen werden. Zu diesen Schritten gehören die Überprüfung der strategischen Eignung und die Sicherstellung einer kompatiblen Anlagephilosophie, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur sowie ein sorgfältiges Projektmanagement für die Post-Merger-Integration.

## Strategische Massnahmen für EAMs

Auf die Frage nach ihren wichtigsten strategischen Zielen der nächsten drei Jahre antworteten die meisten befragten EAMs, dass sie ihr Hauptaugenmerk auf die Weiterentwicklung ihrer USP legen, indem sie auf herausragenden Service setzen.

Abbildung 8: Wie beurteilen EAMs die Wichtigkeit strategischer Ziele für die nächsten drei Jahre



Unabhängig von ihrer Grösse, ihrem Geschäftsmodell und ihrem Angebot ist es für alle EAMs wichtig, diese Herausforderungen anzugehen. Hierbei können die klare Definition der Kundenkernsegmente und die spezifische Entwicklung der USP für diese Segmente hilfreich sein.

Als starke Partnerbank für EAMs freuen wir uns darauf, Ihre anstehenden Veränderungen und Vorhaben zu unterstützen. Besuchen Sie uns auf [eamXchange](#) oder auf unserer Website, um mehr über uns und den «Credit Suisse Swiss EAM Industry Report 2017» zu erfahren. Ihr Relationship Manager und unser Akquiseteam stehen Ihnen bei Fragen und für weitere Informationen gerne zur Verfügung.

## Kontakt EAM Akquisition

Carin Rosenberger  
+41 44 332 15 24  
[carin.rosenberger@credit-suisse.com](mailto:carin.rosenberger@credit-suisse.com)  
[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

## CREDIT SUISSE (Schweiz) AG

Postfach 100  
CH-8070 Zürich  
[credit-suisse.com](http://credit-suisse.com)

Quelle der Daten ist die Umfrage, die zwischen August und November 2016 von Credit Suisse (Schweiz) AG durchgeführt wurde; weitere Quellen sind spezifisch erwähnt.

Dieses Dokument dient Informationszwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Diese Informationen wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundenen Unternehmen (nachfolgend CS) mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen repräsentieren die Sicht der CS zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Sie stammen aus Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. Die CS gibt keine Gewähr hinsichtlich des Inhalts und der Vollständigkeit der Informationen und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung der Informationen ergeben. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Die Informationen in diesem Dokument dienen der ausschliesslichen Nutzung durch den Empfänger. Weder die vorliegenden Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.