

# WARNUNG VOR WACHSTUM

Eine Expansion ist oft verlockend. Doch birgt sie auch Risiken. Vier Vermögensverwalter erzählen von ihren Erfahrungen.

Es ist eines der Ziele, auf die viele Unternehmen hinarbeiten – ob problemorientiert oder chancenorientiert: Langfristig steht Wachstum auf der Agenda. Davon erhoffen sich Unternehmen mehr Kunden, mehr Marktanteile und eine bessere Rendite.

Auch in unserer Branche möchten viele Vermögensverwalter zum nächsten Flossbach von Storch werden, mit mehr als 130 Mitarbeitern und Assets in zweistelliger Milliardenhöhe. Doch jede Expansion, egal in welchem Ausmaß, birgt auch Risiken. Zudem muss man dabei auch Hindernisse überwinden.

So erfahren wir in unseren Meetings mit Vermögensverwaltern oft, dass sie erwägen zu expandieren. Doch diese Überlegungen setzen sie letztlich nur selten in die Tat um. Daher haben wir uns in der Branche umgehört und Fragen gestellt: Woran scheitern Vergrößerungen? Worauf muss man vorbereitet sein? Und wann macht es Sinn, sein Unternehmen auszubauen?

Auf den folgenden Seiten lesen Sie von Vermögensverwaltern, die bereits expandiert haben oder es planen. Sie beschreiben, welche Hürden man dabei nehmen muss und wie man zugleich Risiken minimiert.

**OLIVER HOWARD**  
RESEARCH MANAGER

 @CW\_OLIVERHOWARD

#CW\_BUSINESSSTALK

 OHOWARD@CITYWIRE.DE



**LARS SLOMKA**  
HANSEN & HEINRICH  
FRANKFURT AM MAIN

Kunden wechseln von einer Bank zu einer Vermögensverwaltung zum einen, weil sie die bankenunabhängige Beratung wünschen, zum anderen weil sie eine individuelle Betreuung suchen. „Klein aber fein“ stößt aber nicht nur in Zeiten von Negativzinsen und turbulenten Finanzmärkten an Grenzen. Zunehmende BaFin-Regulierung und erhöhte Anforderungen an EDV-Systeme und Risiko-Management erfordern erhebliche Ressourcen. Die kritische Größe für unabhängige Vermögensverwaltungen wird wachsen, die Konsolidierung zunehmen.

Dennoch ist jede Expansionsentscheidung kritisch zu prüfen. Wichtig ist aus meiner Sicht, nie den Blickwinkel des Kunden zu verlieren.

Wachstum macht nur Sinn, wenn damit das Vertrauen des Kunden in die eigene Beratungskompetenz gestärkt und ausgebaut werden kann. Die Herausforderung ist hier, für das eigene Haus die feine Linie zwischen individueller Beratung und eigenständigem Agieren des Vermögensverwalters im Rahmen abgestimmter Strategien und Richtlinien zu definieren.



Dennoch im Gegenzug sollten Erträge wichtiger sein als die schiere Quantität, das Wachstum der Netto-Neugelder. Kostensynergien oder -einsparungen zu erzielen, um diese in effizientere Systeme, Infrastruktur und Beratungskompetenz zu investieren, sollte bei jeder Expansion im Vordergrund stehen.

Deswegen halten wir Expansion für unerlässlich, aber immer mit Blick auf den Kunden und die eigene Ertragseffizienz.



**MARC MANSEN**  
**VON BUDDENBROCK VERMÖGENSMANAGEMENT**  
 ESSEN

Die Bankenlandschaft ist im Umbruch. Die Systemrelevanz der Geldhäuser scheint nur noch eine volkswirtschaftliche Daseinsberechtigung zu haben in puncto Investment. Die Anleger von heute sind informierter, nutzen mehr und mehr die Markttransparenz für sich und selektieren kritisch die Investmentopportunitäten. Wir sind in der Zeit der unabhängigen Vermögensverwaltung angekommen. Der Kunde möchte einen Gesprächspartner auf Augenhöhe haben, der nicht seinem Dienstherrn der Verlängerung der Wertschöpfungskette und dem Vertrieb haus-eigenen Produkten verschrieben ist. Wir befinden uns auf einem Verdrängungsmarkt, der größte Akquisitionspool sind die Banken und Sparkassen. Selbstredend ist ein großer Bankename über der

Tür beim Kunden einfacher zu verkaufen weil sie zum Teil noch positiv belegt sind. Aber wenn man die anfänglichen, zugegebener Maßen großen, Hürden der Zulassungskriterien auf sich nimmt kann sich nachgelagert auch der Erfolg einstellen. Die Kunden suchen Alternativen, bis auf den bekannten Bodensatz, der durch die Komfortzone geprägt ist. Ein Wechsel in die Zulassungsvarianten §34f GewO oder §32 KWG ist meines Erachtens immer erstrebenswert wenn eine unternehmerische Prägung und der Wunsch nach einem unabhängigen Beratungsansatz vorhanden sind. Es ist kein Markt für Einzelkämpfer. Nur in der Gruppe ist man stark und dann auch erfolgreich.



**ARTUR WUNDERLE**  
**DER FINANZ BERATER - ARTUR WUNDERLE**  
**VERMÖGENSBETREUUNG**  
 STARNBERG

Der Plan für das eigene Unternehmen muss stehen, bevor man sich Gedanken über eine Übernahme oder den Bestandskauf Gedanken macht. Am besten mit einem Blick über fünf oder zehn Jahre. Personen sind über solche Zeiträume der entscheidende Dreh- und Angelpunkt. Expansion ist leichter gesagt als getan. Fragt man heute in einer Runde von Finanzdienstleistern, wer denn sein Geschäft ausweiten möchte, wird man von fast allen ein zustimmendes Kopfnicken sehen können. Wird es aber konkret, schrumpft der Interessentenkreis meist schnell.

Der Erfolg einer Expansion hängt eng damit zusammen, wie viel Zeit die leitenden Personen nach der Unterschrift für die Umsetzung bereitstellen können und wollen. Denn es kann durchaus mühsam sein und länger dauern, Strukturen und Abläufe anzupassen. Den schnellen Erfolg ohne Aufwand gibt es nicht, da hilft keine noch so genaue Vorabprüfung. Wer nicht bereit ist oder die Kapazitäten nicht hat, aktiv den Übergang zu begleiten, der ist besser damit beraten, sich auf das eigene Unternehmen zu konzentrieren.



**ANDREAS SCHYRA**  
**PRIVATE VERMÖGENSVERWALTUNG**  
 VORSTAND

Jeder Vermögensverwalter sollte vor Aufnahme einer Expansionsstrategie sein Unternehmen so aufgestellt haben, dass er möglichst alle aufsichtsrechtlichen Anforderungen erfüllt und Kapazitäten schafft, die durch Wachstum ausgefüllt werden können. Sollte ein Vermögensverwalter bereits Mängel im Jahresabschluss- bzw. WpHG-Bericht aufweisen oder sich im Konflikt mit den Aufsichtsbehörden befinden, halte ich eine Expansion für problematisch bis unmöglich. Aus eigener Erfahrung konnten wir bisher feststellen, dass einige kleinere und mittlere Vermögensverwalter die genannten regulatorischen Voraussetzungen nicht erfüllen. Soweit man eine Beteiligung an einem solchen Unternehmen eingeht, sind nennenswerte Kapazitäten des übernehmenden Vermögensverwalters nötig, um die an sich selbst gestellten Anforderungen auch nach einer Übernahme zu erfüllen.

**VORSTAND**

Christian Hußmann,  
 Jörg Priebe,  
 Andreas Schyra

**ANZAHL AN MITARBEITERN**

9

**ASSETS UNDER ADVICE**

500 Mio. Euro

**FIRMENGRÜNDUNG**

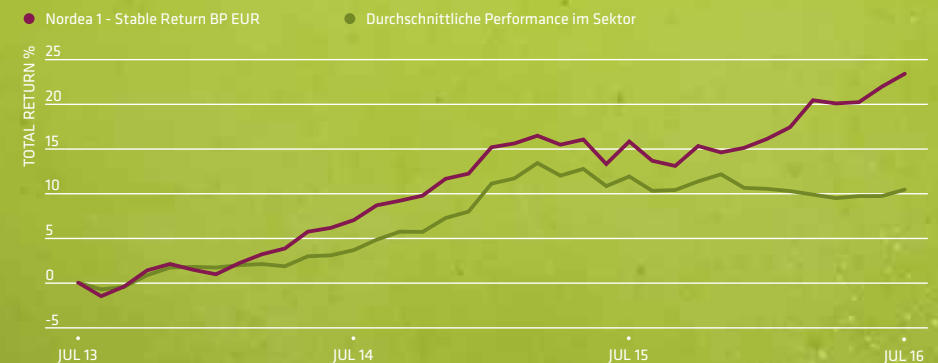
2004

**KONTAKT**

Andreas Schyra  
 Frankenstraße 348, 45133 Essen  
 T 0201 - 125 830 35  
 E andreas.schyra@pvv-ag.de

[www.pvv-ag.de](http://www.pvv-ag.de)

**FONDS IM FOKUS: NORDEA STABLE RETURN**



QUELLE: Lipper