

# Brauchen unabhängige Vermögensverwalter Marketing?

Dr. Joachim Kernstock, Kompetenzzentrum für Markenführung, St. Gallen

Diese Frage stellen sich zahlreiche Vermögensverwalter sicherlich immer wieder. Sie lässt sich mit einem eindeutigen Ja beantworten. Warum? Marketing beschäftigt sich primär mit den Quellen des Wachstums. Gerade unabhängige Vermögensverwalter brauchen Wachstum, sei es bei der Zahl ihrer Kunden, bei den verwalteten Vermögen oder nicht zuletzt als Entscheidungshilfe über die Auswahl von Märkten und Anlagekategorien.

Die Quellen des Wachstums für den unabhängigen Vermögensverwalter liegen in den Marktpotenzialen, die durch Kundenakquisition und Kundenbindung ausgeschöpft werden können, und den Leistungspotenzialen, die durch Innovation und die konsequente Leistungspflege gehoben werden.

Wie aber kann ein unabhängiger Vermögensverwalter auf sich aufmerksam machen? Aufwändige Anzeigenkampagnen sind für unabhängige Vermögensverwalter nicht zielführend. Aufgrund vergleichsweise kleiner Budgets kann keine Nachhaltigkeit erzielt werden. Die Gefahr von Streuverlusten ist hoch.

## Die einflussreichsten Empfehlungsgeber

Der Königsweg für den Vermögensverwalter ist die Empfehlung, also der indirekte Weg zum Kunden: Nicht auf sich selbst aufmerksam zu machen, sondern Dritte dazu bewegen,

auf den Vermögensverwalter zu verweisen. Die hohe Kunst des Empfehlungsmanagements ist es, nicht passiv auf Empfehlungen zu warten, sondern aktiv Empfehlungen im Markt bei einflussreichen Multiplikatoren zu stimulieren.

Wer einflussreicher Multiplikator in einem Markt ist, hängt vom Entscheidungsumfeld ab: Mögen bei der Auswahl der Urlaubsdestination Kinder in Familien ein definitives Wort mitsprechen, ist es bei Fragen des Privatvermögens der Steuerberater.

Zielgerichtetes Qualifizieren des persönlichen Netzwerkes hilft beim Ausschöpfen des Kundenakquisitionspotenzials. Oft zitierte Ratschläge aus dem Empfehlungsmarketing, wie die aktive Aufforderung der Weitergabe von Visitenkarten, hilft in diesem sensiblen Kundenumfeld wenig. Vielmehr ist die Qualität des Empfehlungsgebers mit einzubeziehen. Hier gilt es, die Reihenfolge des Vertrauens persönlicher Berater aus der Sicht des Kunden zu berücksichtigen. Der Steuerberater ist der wertvollste Empfehlungsgeber, denn er genießt qua Profession das vollumfängliche Vertrauen der Kunden in Vermögensfragen.

Der unabhängige Vermögensberater, insbesondere derjenige im Aufbau seines Kundenstamms, sollte sein persönliches Netzwerk hinsichtlich dieser speziellen Berufsgruppe auffrischen oder erweitern.

## Profilierung als Experte

Breitere Streuung als das persönliche Netzwerk bietet die intensive Zusammenarbeit mit Journalisten, die auf den Vermögensberater zu Informationszwecken zurückgreifen und ihn dann im Gegenzug als Experten hinsichtlich bestimmter Anlageklassen zitieren, im Idealfall fokussiert auf die fachliche Spezialisierung.





Das Auflegen eigener Veranstaltungsreihen zu aktuellen Themen, wie etwa «Vermögenserhalt in Zeiten expansiver Geldmengenpolitik der Zentralbanken», aber auch «Profitieren von Clean Tech» oder «Partizipieren an der Umstellung individueller Mobilität auf alternative Antriebsformen», unterstreicht das Profil und die Kompetenz eines unabhängigen Vermögensverwalters.

Der Auftritt bei Veranstaltungen im Rahmen von Anlegermessen kann zu Neukunden führen, wenn die Kompetenz entsprechend nachhaltig belegt werden kann. Nachhaltigkeit wird in der Vermögensverwaltung immer noch am besten mit ausgewiesener Performance untermauert.

#### **Kundenbindung kommt durch Erfolg**

Die beste und sicherste Form der Kundenbindung ist es, eine langfristig stabile, nachhaltige und qualitativ herausragende Leistung zu bieten. Was für einen einfachen Markenartikel wie Coca-Cola gilt, nämlich die «Qualitätsvermutung», wird umso mehr vom Vermögensverwalter erwartet. «A brand is a promise kept», wie es einmal Wally Olins treffend für den Aufbau von Marken formuliert hat.

Beim Erfolgsfaktor «Kundennähe» kann der Vermögensverwalter punkten nicht nur gegenüber anderen Mitbewerbern, sondern vor allem gegenüber Banken, die oft vieles oder alles versprechen (müssen). Erfolgreich kann der kleine, unabhängige Vermögensverwalter in der Spezialisierung und Fokussierung sein. Dadurch gewinnt er Profil. Nah am Kunden zu sein, ein oft bemühtes Versprechen, ist für einen unabhängigen Vermögensverwal-

ter viel einfacher und glaubwürdiger zu transportieren als von einem anonymisierten System «Bank» mit seinen oft sehr ehrgeizigen Vertriebsvorgaben.

#### **Transparentes Geschäftsmodell**

Ehrliche und offene Beratung bieten und mit dem Kunden gemeinsame Lösungen erarbeiten: Das klingt zwar sehr oberflächlich, aber der Vorteil der unabhängigen Vermögensberatung ist es gerade, dass ihre Leistung transparent gemacht werden kann. Dazu gehört auch, dass das Geschäftsmodell für den Kunden nachvollziehbar wird. Nicht: Wir stehen für alles und wissen alles; sondern wir stehen für A oder B oder C. Das kann die Spezialisierung auf einzelne Assetklassen bedeuten wie Aktien, Renten oder Rohstoffe oder auf deren Allokation. Fokussierung und Spezialisierung sind der Weg zu Profil und letztlich zum Erfolg. Und die beste und nachhaltigste Kundenbindung kommt durch den Erfolg. Erst Erfolg schafft Vertrauen.

#### **Von Trends und neuen Produkten profitieren**

Im Aufspüren von nachhaltigen Trends kann der Quell von Wachstum und Anlageerfolg begründet sein. Hier liegen zwei wesentliche Herausforderungen an das Marketing für den Vermögensverwalter. Während der neue Marktteilnehmer, im Aufbau befindlich, gleichsam mit dem Trend Profil gewinnen kann (etwa durch Kompetenz beim Thema Elektromobilität), gilt es für den Etablierten, auch hinsichtlich neuer Trends seinen Kunden Rede und Antwort zu stehen. Nur wenn es dem Vermögensverwalter immer wieder ge-

*Einfache Regeln:  
Wer Wachstum will,  
braucht Marketing.*

lingt, sich professionellen Zugang zum Wissen der Community zu verschaffen, die den Trend dominiert, kann glaubwürdige Beratung erfolgen.

Da niemand über alles und jeden Trend Bescheid wissen kann und dies vor allem dem Gebot der Flexibilisierung und Spezialisierung widerspricht, kann die Partizipation an Trends nur über ein effektives und effizientes Netzwerkmanagement im Bereich der Beratungs- und Anlagekompetenz erfolgen.

### **Erwartungsmanagement und Leistungsversprechen**

Das Schwierigste ist nicht, Erfolg zu erzielen, sondern einmal erreichten Erfolg immer wieder und dauerhaft zu bestätigen. Was viele Beobachter aus Sport oder Unterhaltung kennen, gilt gerade in der Finanzanlage. Nur immer wiederkehrender Erfolg schafft Vertrauen. Die wesentliche Einflussgrösse auf die Wahrnehmung des Erfolges ist die Er-

wartungshaltung des Kunden. Hier setzt das Erwartungsmanagement des Vermögensverwalters ein. Werden zu grosse, nicht haltbare Versprechungen gemacht (Stichwort «risikolose Anlage»), entsteht für Reputation und Vertrauen selbst ein grosses Risikopotenzial. Ehrlichkeit und durchaus selbstbewusste, aber mit Augenmass gesetzte Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden sind der wesentliche Faktor, um die Kundenerwartung richtig zu steuern und damit nachhaltige Kundenzufriedenheit zu erzielen. Und die Chancen steigen, dass ein zufriedener Kunde seinen Vermögensverwalter persönlich empfiehlt. Wenn auch lange nicht so häufig, wie ein unzufriedener Kunde über schlechte, falsch verstandene Beratung klagt.

Mit Spezialisierung und Fokussierung können die drei wichtigsten Erwartungen des Kunden an die Vermögensverwaltung am besten erfüllt werden: Ehrlichkeit, Solidität und Seriosität.

*Mit Augenmass gesetzte Leistungsversprechen steuern die Kundenerwartungen.*

