



„DER VSV VON MORGEN HAT WENIG MIT DEM VON HEUTE GEMEIN“

Als Gründer und CEO von Wedge wurde der Genfer Manager Serge Pavoncello an einem Wendepunkt Vorsitzender des Verbandes Schweizerischer Vermögensverwalter. Die Selbstregulierungsorganisationen SRO sind dabei zu verschwinden und für neue Regulierungsorgane Platz zu machen. Der neue Präsident jedoch will dem VSV eine neue Dimension geben bei der Unterstützung und den Dienstleistungen, die er seinen Mitgliedern anbieten will.

Von *Jérôme Sicard* - Fotos *Karine Bauzin*

SERGE PAVONCELLO

Präsident des Verbandes Schweizerischer Vermögensverwalter, VSV/ASG

Serge Pavoncello begann seine berufliche Laufbahn 1987 bei der UBS, wo er an der Schaffung eines zentralen Verwaltungszentrums beteiligt war. Im Jahr 1999 wurde er Leiter des Referats Private Banking Onshore bei Credit Suisse in Genf. Drei Jahre später wurde er Leiter der Einheit Ultra High Net Worth Individuals. Im Juni 2004 verliess er die Credit Suisse, um das Multi Family Office Wedge Associates zu gründen. Zeitgleich trat Serge Pavoncello in den Vorstand des Verbandes Schweizerischer Vermögensverwalter (ASG/VSV) ein, wo er im Mai 2017 zum Präsidenten ernannt wurde. Absolvent eines Abschluss in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Genf, absolvierte Serge Pavoncello zwei Studien für Postgraduierte, einen in Finanzen während seiner Zeit bei der UBS, sowie einen Executive MBA an der Universität von Darden, USA.

>>>

Mittelfristig wird der VSV nicht mehr seine angestammte Rolle in der Selbstregulierungsorganisation spielen. Bereuen Sie es als neu gewählter Präsident nicht, dass Ihnen diese Mission entgeht?

■ **Serge Pavoncello:** Absolut nicht. Ich denke, es ist eher eine positive Veränderung, sowohl für den Verband als auch für seine Mitglieder. Gewisse SROs werden tatsächlich schrittweise verschwinden, um den neuen Aufsichtsorganisationen Platz zu machen. Der VSV war äusserst aktiv, wenn man an das Konzept der neuen Überwachung und dessen Ausgestaltung denkt. Eine erste Aufsichtsorganisation wird der VSV zusammen mit Partnern, der OAR-G und für die Trustees mit SATC und STEP Schweiz, gründen. Eine zweite Aufsichtsorganisation dürfte durch den Verein zur Qualitätssicherung von Finanzdienstleistungen VQF gegründet werden. Der VSV kann sich daher als Berufsverband auf die verbandsspezifischen Arbeiten für seine Mitglieder konzentrieren. Insofern ist diese Veränderung willkommen, da wir dadurch einen grösseren Spielraum für unsere Verbandstätigkeit gewinnen. Zukünftig werden unterstützende und aufsichtsrechtliche Funktionen getrennt sein.

Als wichtigsten Aspekt erscheint uns heute, dass die unabhängige Vermögensverwaltung durch das Gesetz anerkannt wird, was vorher nicht oder zumindest nicht direkt der Fall war. Im Rahmen des neuen Finanzinstituts-gesetz (FINIG) werden verschiedene Bestimmungen über den Beruf der Vermö-



„ Es wird erforderlich sein, sich mit den Banken zu unterhalten, um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, der heute die Manager belastet. Dort, ehrlich gesagt, sind wir dabei ganz schön ausgerutscht! Was wir erreichen wollen, sind Standards und gemeinsame Regeln, welche die gleichen für jede Finanzinstitution sein sollen, im Gegensatz zu dem, was jetzt praktiziert wird. “



„ Der Verein hat viel Energie eingesetzt, um die richtigen rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen. Nun, wo diese Punkt umgesetzt werden, stehen die rechtlichen Aspekte nicht mehr so sehr im Mittelpunkt. “

strategischen Weichenstellungen wurden vor vielen Jahren definiert. Es ist jedoch im Gegenzug klar, dass der VSV/ASG als Berufsverband von morgen wenig mit dem Verband von heute zu tun haben wird. Unsere Mitglieder werden wir als Berufsverband weiterhin unterstützen. Insbesondere werden die Lobbying-Aktivitäten, bei welchen wir sehr erfolgreiche Ergebnisse erzielen konnten, weitergeführt. Um den Verwaltungsaufwand für Vermögensverwaltungsfirmen reduzieren zu können, wird es zudem nötig sein, mit den Banken einen intensiveren Dialog zu pflegen. Dabei sollten einheitliche Standards und Regeln entwickelt werden können, was jedoch nicht einfach umzusetzen sein dürfte.

Wir werden unseren Mitgliedern weiterhin rechtliche Informationen zur Verfügung stellen können, da wir über ein grosses Netzwerk von Spezialisten verfügen. Dabei soll auch der Austausch unter unseren Mitgliedern weiter gefördert werden. Um all diese Ziele erreichen zu können, müssen wir auch unsere interne Kommunikation pflegen, um zeitnah und schnell agieren zu können. Des Weiteren werden wir unser Dienstleistungsangebot ausbauen.

Befürchten Sie nicht, dass sich dadurch ein gewisses Desinteresse einstellen könnte?

■ Ich bin fest davon überzeugt, dass ein Verband wie der VSV auch zukünftig eine wichtige Rolle im Bereich der Vermögensverwaltung spielen wird und unsere Mitglieder die auf sie zugeschnittene Unterstützung schätzen werden.

Man hat dem VSV lange vorgeworfen, dass er von Juristen geleitet werde. Wie wollen Sie wieder mehr Manager in den Verband holen?

■ Im Gegensatz zu anderen Verbänden und SRO's, bestand der Vorstand immer nur aus unabhängigen Vermögensverwaltern. Auf Ihre Frage wurden wir jedoch oft angesprochen. Dabei mussten wir erkennen, dass die regulatorischen Anforderungen in den letzten Jahren uns dazu gezwungen hatten und auch weiterhin zwingen werden, den juristischen Aspekten einen hohen Stellenwert einzuräumen. Dabei hat der Verband viel Energie eingesetzt, um die richtigen rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für unsere Mitglieder mitzugestalten. Nun, wo diese Punkte mehrheitlich umgesetzt sind, stehen die rechtlichen Aspekte nicht mehr so sehr im Mittelpunkt. Ausserdem haben wir zum ersten Mal zwei Schlüsselpositionen mit Mitarbeitenden besetzt, die keine Juristen von Beruf sind. Sie kommen aus der Finanzwelt. Die erste Mitarbeitende arbeitete zunächst für Banken, für Thomson Reuters und dann wieder für SIX Swiss Exchange. Für den VSV soll sie sich vor allem mit dem Thema der Ausbildung beschäftigen, das für uns von grosser Bedeutung ist.

Der zweite Mitarbeitende mit Sitz in Zürich ist ein ehemaliger Vermögensverwalter, der auch für die Banken im Bereich der Dienstleistungen für Vermögensverwalter gearbeitet hat. Er übernimmt eine Support-Funktion, insbesondere zur Weiterentwicklung von Services, welche wir unseren Mitgliedern anbieten möchten. >>>

gensverwaltung definiert, was wir als sehr positiv erachten. Die Vermögensverwaltungsgesellschaften müssen durch die FINMA zugelassen und durch die neuen Aufsichtsorganisationen überwacht werden. Dieses System der Souveränität der Staaten bei Zulassungs- und Sanktionsentscheidungen findet sich auch im internationalen Umfeld wie zum Beispiel bei der IOSCO und MIFID wieder.

Ihrer Meinung nach: Welche Rolle soll der VSV in Zukunft spielen? In welche Richtung soll er sich bewegen?

■ Glücklicherweise hat der VSV nicht gewartet, bis ich gewählt wurde, um einen Schritt nach vorn zu machen! Die grossen

>>> **Welche Dienste können Sie ihnen in finanziellen Angelegenheiten anbieten?**

■ Ich denke etwa darüber nach, wie wir Risikoprofile für Kunden erstellen oder wie wir bei diesen eine nachhaltige Verwaltung vornehmen und bei den Renditen die Risiken genauer anpassen können. Um diese Arbeiten erfolgreich durchführen zu können, benötigen wir Experten aus der Finanzwelt, welche genau wissen, wie es um die Volatilität bestellt ist. Solche Initiativen gilt es durch uns weiterzuentwickeln. Grundsätzlich sollte die Zeit der Asset-Allocation vorbei sein. Die Art und Weise, wie ein Produktmanager die Performance steuert, sollte nicht in der Verantwortung eines Regulierers liegen, wenn man bedenkt, dass es heute möglich ist, Risiken kontinuierlich zu berechnen und zu verwalten.

Hat es sich der VSV auch zur Aufgabe gemacht, Dienstleister aufzunehmen?

■ Klar Nein. Wir schreiben nichts vor. Allerdings sehen wir es auch als eine Aufgabe unseres Verbands an, den Mitgliedern verschiedene Lösungsalternativen aufzeigen zu können und sie dabei zu unterstützen. Es steht unseren Mitgliedern dann selbstverständlich frei, den Empfehlungen ihres Berufsverbands zu folgen oder eben nicht. Um das obige Beispiel wieder aufzunehmen, so werden wir unseren Mitgliedern die mögliche Benutzung erläutern und ihnen auch die Vorteile daraus aufzeigen. Dabei verhalten wir uns aber stets neutral und wahren unsere Unabhängigkeit.

Wenn man Sie als Vermögensverwalter fragt, was erwarten Sie von einer Organisation wie dem VSV?

■ Ich erwarte eine gut ausgearbeitete recht-

EIN ETWAS UNSICHERER BLICK AUF DIE PROFESSION

Gemeinsam mit dem VQF, dem «Verein zur Qualitätssicherung von Finanzdienstleistungen», ist der ASG/VSV der wichtigste Dachverband der unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaften. Im Jahresbericht 2016 waren im ASG/VSV 872 aktive Mitglieder eingetragen: 443 Mitglieder im deutschsprachigen Raum der Schweiz, 336 in der französischsprachigen Schweiz und 93 im Tessin. Der VQF hatte seinerseits 1233 Mitglieder Ende 2016, aber diese befinden sich alle in der deutschsprachigen Schweiz. Insgesamt hat die FINMA zwölf Selbstregulierungsorganisationen zugelassen. Fünf von ihnen beziehen sich direkt auf die unabhängigen Vermögensverwalter. Dies sind die VSV, der VQF, Polyreg, ARIF und die OAR-G. Im Gegensatz zum Bankensektor gibt es bis heute keine Statistiken auf dem Schweizer Markt für unabhängige Vermögensverwalter. Er umfasst „etwa“ 3.000-Management-Gesellschaften und stellt „etwa“ 15% des Schweizer Marktes für Vermögensverwaltung dar, knapp 1.000 Milliarden Franken. Die Schaffung der beiden Aufsichtsgremien sollte schliesslich ermöglichen, dieses



„Allerdings können wir durch Identifizierung verschiedener Arten von Lösungen eine Sondierungs-Rolle spielen, und dabei die Konzepte unterstützen.“

liche Information, damit ich diese leicht umsetzen kann. Ich erwarte standardisierte Dokumente, die gebrauchsfertig sind. Bisher gab sich der VSV damit zufrieden, Indikationen abzugeben. Wir werden unseren Mitgliedern Modelle vorschlagen, um ihre tägliche Arbeit zu erleichtern und sie so viel wie möglich vom administrativen Aufwand zu entlasten.

Ich erwarte natürlich vom VSV auch, dass er in meinem Namen spricht und meine Interessen schützt. Es ist nicht immer leicht, die Bedürfnisse von Vermögensverwaltern

zu vereinen, die nicht umsonst unabhängig sind. Es geht auch nicht darum, jeden in die gleiche Form zu drücken, aber wir brauchen einen Arbeitsrahmen im Einklang mit dem Gesetz, ohne die Spielräume des Gesetzgebers zu überschreiten. In diesem Bereich haben wir das Vertrauen unserer Regulierungsbehörde.

Und schliesslich erwarte ich, dass mich der VSV in Bereichen unterstützt, in denen ich keine Erfahrung habe. Ich sage mal so: Jurist zu sein, das ist wirklich nicht das Kerngeschäft des Vermögensverwalters.



» Insgesamt sind die Manager der ASG-VSV sehr gut ausgebildet. Ich erinnere auch daran, dass ein Manager, der in die ASG zurückkehren möchte, fünf Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Vermögensverwaltung unter Beweis stellen muss. «

möchten, fünf Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Vermögensverwaltung vorweisen müssen. Wir kennen daher die Lebensläufe dieser Personen und wir verstehen ihre Bedürfnisse.

Deshalb wollen wir auch einen genügend breiten Katalog erstellen, indem wir eine Plattform gestalten, auf welcher die verschiedenen aktuell angebotenen schweizerischen und teilweise auch ausländischen Kurse zusammengefasst werden. Unter anderem gibt es die Universitätsausbildungen, welche die spezialisierten Institute anbieten, oder aber die verschiedenen Zertifikationen. Es liegt an den Vermögensverwaltern, eine Auswahl zu treffen und die Initiative zu ergreifen. Eine Änderung wird sich jedoch hinsichtlich der Zertifizierung dieser Angebote ergeben, da wir die ausgewählten Angebote validieren werden. Ich bin überzeugt, dass wir eine grosse Akzeptanz haben werden, und dass dieser Aufwand in einer vorteilhaften Art und Weise wahrgenommen werden wird.

Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass die Schweiz nicht so viele Studiengänge wie etwa Frankreich im Finanzbereich anbietet?

■ Das ist nicht ganz korrekt. Es gibt vielleicht mehrere Dutzend Ausbildungen im zweiten oder dritten Universitäts-Zyklus in Frankreich, aber die Schweiz ist in dieser Angelegenheit keineswegs im Hintertreffen. Ob ein Master of Advanced Studies MAS, universitäre Weiterbildungen in Form von Diplomen und Zertifikaten, die Schweiz bietet hier ebenso mehrere Dutzend Programme an. Sie decken unter anderem die Bereiche Banking, Corporate Finance, Private Banking, Finanzanalyse, Compliance und Risikomanagement ab.

Wie sollten ihrer Meinung nach Vermögensverwalter ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot weiterentwickeln?

■ Die Erwartungen der Kunden stehen im Vordergrund. Dabei muss sich die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten parallel dazu bewegen, unabhängig deren allenfalls dadurch generierten grossen Vielfalt.

Die Typologie der Vermögensverwalter ist insbesondere auch die Typologie deren Kunden. Dann sehe ich, dass die Vermögensverwalter noch mehr Entwicklungspotenzial haben und in der Lage sind, den Bereich der ausschliesslichen Verwaltung von finanziellen Vermögenswerten zu verlassen und erweiterte Dienstleistungen anbieten können. Dies kann unterschiedliche Formen wie zum Beispiel die Angebotserweiterung in Richtung Beratung im Allgemeinen oder einer Annäherung an Corporate Finance und Wealth-Management Aktivitäten annehmen. Sie können sich auch mehr mit administrativen Verwaltungsangelegenheiten für ihre Kunden befassen. Werkzeuge, die noch vor Kurzem Family Offices vorbehalten waren, sind jetzt für unabhängige Vermögensverwalter erschwinglich geworden. Ich erwähne es gerne noch einmal; es beginnt alles mit den Kunden und deren Wünschen. Die erfolgreichen Vermögensverwalter sind diejenigen, die ihren Kunden zuhören und sich auf diese einlassen können.

A propos Beruf: Beabsichtigen Sie, den Vermögensverwaltern einen festen Lehrplan im Bereich der Ausbildung zu verhängen?

■ Nein, genauso wenig, wie wir unseren Mitgliedern Dienstleister aufzwingen wollen. Allerdings werden wir ihnen verschiedene Module anbieten, die sie in einem Zeitraum von beispielsweise zwei Jahren absolvieren können. Insgesamt sind die Vermögensverwalter des VSV sehr gut ausgebildet. Ich erinnere auch daran, dass die Vermögensverwalter, welche VSV Mitglied werden