

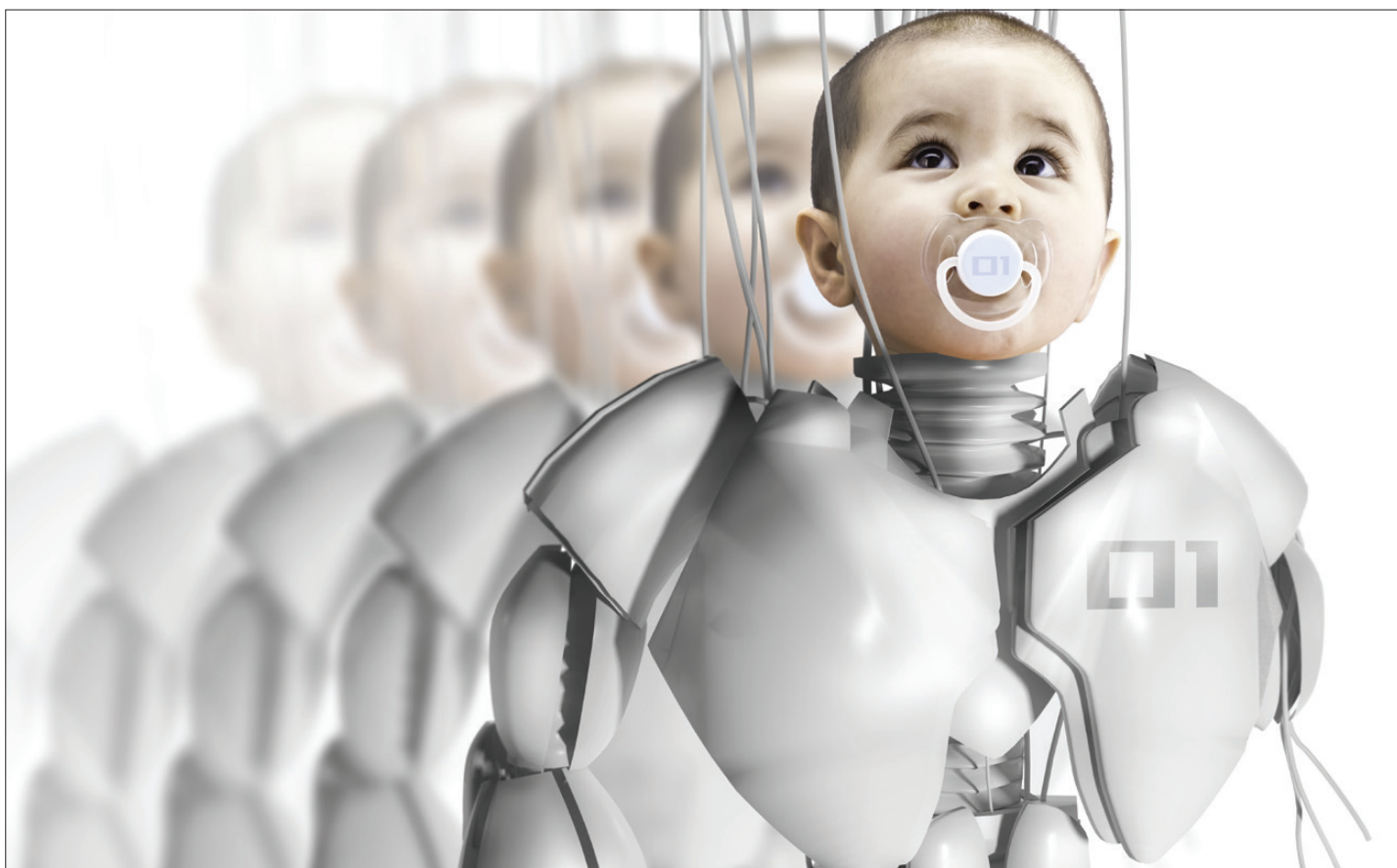
# Mens

Thema: Vermogensbeheer

# VERSUS MACHINE



Er is een grote latente behoefte aan vermogensbeheer. Maar hoe kun je cliënten het beste bedienen? En hoe bereik je potentiële nieuwe klanten? De digitale revolutie heeft zijn brandmerk al gezet op de sector. Maar wordt de sector straks alleen nog bevolkt door digitale whizzkids of cyber asset managers?



## Eigenlijk zou je bij vermogensbeheer wars moeten zijn van trends

**H**et vermogensbeheerspeelveld is er niet gemakkelijker op geworden. Door een aantal significante ontwikkelingen is de druk op vermogensbeheerders van de oude snit een stuk zwaarder geworden. Toename van online distributie, digitalisering van het advies, toenemende transparantie en vergelijkbaarheid, druk op de kosten, de toenemende beoordeling van de *performance* en een afnemende klantentrouw. Jos Leeser, partner en vermogensbegeleider bij Vermogensbeheer.nl, benoemt ze in een ademdeug. Het zijn zaken

waar de vermogensbeheerders niet meer omheen kunnen en die het bewandelen van oude paden bemoeilijken. En daar komt ook nog de toenemende regeldruk en de pressie van toezichhouders bij. Bovendien hebben ze te maken met een klant die steeds meer verwacht op servicegebied. “Eigenlijk zou je bij vermogensbeheer wars moeten zijn van trends”, aldus Bob Homan, hoofd van het ING Investment Office. “Het gaat erom dat je de beleggingen van de klant goed laat aansluiten bij zijn financiële doelen en risicobereidheid en dat je de portefeuille binnen dat kader goed beheert.” Het is een motto dat nu en in de toekomst zou moeten blijven gelden. Maar beleggen is echter voor veel klanten te complex geworden of te tijdrovend. “Eind jaren negentig was beleggen nog een favoriet gespreksonderwerp, nu is de interesse veel minder”, zo geeft Richard de Groot, directeur

Vermogensbeheer bij ABN Amro MeesPierson, aan. “Het leeft veel minder. In die zin is vermogensbeheer te vergelijken met een virus-scanner op je pc. Het is belangrijk. Je weet waarvoor het is en het geeft vertrouwen dat het er is. Aan de andere kant wil je niet weten hoe het werkt en er ook niet te veel tijd aan besteden.”

**ANYWHERE, ANYTIME** Het is goed de koe bij de horens te vatten. De veranderende klant is een van de belangrijkste factoren om rekening mee te houden. Cliënten willen verdergaande kosten transparantie en meer keuze. Een grotere nadruk op digitale dienstverlening. Voor alle aanbieders van vermogensbeheer geldt dat ze op het gebied van online service een bepaald minimumniveau moeten bieden. Met dit minimum staan we in Nederland al best op een aardig niveau. Maar consumenten

## De veranderende klant is een van de belangrijkste factoren om rekening mee te houden

worden digitaal steeds veeleisender en de lat komt steeds hoger te liggen. Klanten eisen behalve transparantie ook eenvoud en ze willen 'anywhere, anytime' in contact met organisaties treden en ervaringen delen via onder meer social media. Saskia Klep, directeur Private Banking bij Theodoor Gilissen: "Wat ons betreft is de belangrijkste bedreiging dat je bestaansrecht als vermogensbeheerder geen gegeven meer is vandaag de dag. Je moet in toenemende mate aantoonbaar kunnen maken wat je toegevoegde waarde is. Zeker in het licht van de tarieven die je in rekening brengt. Wil je dat het hem zit in relevant persoonlijk advies of ga je voor aantrekkelijk geprijsde *off-the-shelf* oplossingen?" De Groot denkt dat vermogensbeheerders waarschijnlijk zichzelf het meest in de weg zitten. "We vinden het als financiële industrie moeilijk om klanten betrokken te maken en te houden bij complexe financiële vraagstukken." Als voorbeeld noemt hij de pensioenproblematiek. Die gaat veel mensen raken in de toekomst en toch is er nauwelijks interesse voor. "Als we deze gewoonte niet weten te veranderen dan zie ik vermogensbeheer zich steeds meer als commodity ontwikkelen. Met een focus op efficiency en kostenverlaging." Wat vermogensbeheerders wellicht serieus parten kan gaan spelen, is de robo-adviseur, zo stelt Pascal Spelier, innovatiespecialist Wealth Management bij Capgemini Consulting. "Omdat passief beleggen in tegenstelling tot actief beleggen steeds meer aan populariteit wint, wordt ook de

rol en toegevoegde waarde van een persoonlijke vermogensbeheerder minder evident. Computers kunnen vermogensbeheerders van vlees en bloed prima vervangen als het gaat om beleggingen, ook al is er nog wel een belangrijke rol weggelegd op het vlak van *financial planning* en *estate planning*."

**FINTECH** Technologie maakt veel zaken makkelijker en sneller in de financiële sector. Niet voor niets, onderstreept Han Dieperink, Chief Investment Officer Particulieren & Private Banking van de Rabobank. "Een bank is niet veel meer dan een IT-systeem met een verzameling werknemers. Die werknemers lopen elke dag weer de deur uit, dus de IT is de kern van het bedrijf." Het integreren van technologie in de dienstverlening van vermogensbeheerders is een onmisbare schakel in het behouden en het aantrekken van cliënten. De technologische innovatie maakt echter reuzenstappen en fintechbedrijven doen zich in toenemende mate gelden. Moeten vermogensbeheerders vrezen dat ze uit de markt worden gespeeld door dergelijke ondernemingen? "De impact van technologie mag niet worden onderschat", reageert Spelier. Denk aan de toenemende autoriteit van het internet, *big data*, het *Internet of Things* en *The Quantified Self*. Fintech ontleent immers de tweede helft van zijn naam aan technologie." Hij betoogt dat de financiële sector misschien wel de meest disruptieve sector is. "Alleen dit jaar is er al 15 miljard dollar geïnvesteerd in

Innovatiespecialist Wealth Management bij Capgemini Consulting

### Pascal Spelier

"Als vermogensbeheerders zich niet aanpassen, dan worden ze de dinosaurussen in de financiële sector. En we weten hoe het de dinosaurussen verging. De winnaars zijn de vermogensbeheerders die zichzelf voortdurend opnieuw uitvinden. De verliezers zijn de vermogensbeheerders die denken dat het niet zo'n vaart zal lopen."



Chief Investment Officer Particulieren & Private Banking van de Rabobank

### Han Dieperink

"Wat geldt is 'the power to the consumer'. Met andere woorden, diegene met het geld (de klant) bepaalt uiteindelijk hoe de toekomst er uit ziet. Partijen die denken in distributiemodellen met accountmanagers, formules, businessmodellen en *cliënt retentions* zitten op het verkeerde spoor. Het is simpel: lever gewoon wat de klant wil en de rest komt vanzelf."



start-ups in fintech. Deze bedrijven begeben zich in de waardeketen van de financiële sector en gaan het de gevestigde orde, waaronder ook vermogensbeheer, lastig, zo niet moeilijk maken." Hij krijgt bijval van Leeser. Die kwalificeert de invloed van fintech als enorm groot. Volgens hem zullen er nieuwe spelers gaan komen uit onverwachte hoek. Daardoor wordt het aanbod van effectendienstverlening groter. Technologie gaat ook haar stempel drukken op het advies. Namelijk door digitalisering van advies waar mogelijk. "Communicatie met klanten en toekomstige cliënten zal in toenemende mate via digitale platforms gaan lopen vanwege de gerealiseerde efficiëntie en kostenverlaging." Technologische vernieuwingen op internet zorgen voor meer transparantie en vergelijkbaarheid, waardoor vermogensbeheerders met een onduidelijke propositie



Een bank is  
niet veel  
meer dan  
een  
IT-systeem  
met een  
verzameling  
werknemers

en/of geringe toegevoegde waarde gaan afvallen. “Technologie zal ook nieuwe vormen van dienstverlening mogelijk gaan maken.”

**VOORPROEFJE** Patrick Lemmens, hoofdportefeuillemanager van Robeco New World Financials Equities, noemt echter de draagwijdte van fintech op vermogensbeheer nog redelijk beperkt. “De invloed op distributie en hoe voor bepaalde klanten vermogen kan worden beheerd en advies kan wor-

den verleend in de toekomst is wel heel erg significant.” *Robo-investing* is zijn inziens een voorproefje van nog veel grotere en meer ingrijpende veranderingen. “Er is veel ophef over robo-investing en -advisering maar uiteindelijk zijn de assets die daarin zitten nog minimaal. En interessant genoeg zijn het vaak weer bekende partijen die achter dat robo-investing zitten. Bijvoorbeeld Charles Schwab, BlackRock en Fidelity. Er is sprake van veel geblaas, maar nog maar

weinig wol. Vergelijkbaar met de bitcoin.” De Groot van ABN MeesPierson beschouwt de opkomst van fintechbedrijven vooral als een kans voor de industrie. “Ze laten zien hoe je op een eigentijdse manier kan communiceren met klanten en zaken digitaal beschikbaar kan maken. Het biedt nieuwe kansen tegen vaak lagere kosten. De voorspelling dat fintechbedrijven het gaan overnemen, zie ik in elk geval op korte termijn ook niet gebeuren.” Hij ziet



juist steeds meer fintechbedrijven die de samenwerking zoeken met 'meer traditionele' organisaties. Zo heeft ABN Amro onlangs het Digital Impact Fund opgericht dat in start-ups investeert en wordt er samengewerkt aan het realiseren van verbeteringen voor klanten. "Natuurlijk is de impact van technologie en de opkomst van fintech groot, constateert ook Klep van Theodoor Gilissen. "Er is zeker een marktsegment met consumenten die zeer gevoelig hiervoor zijn. Wij geloven echter dat er ook in de toekomst een aantrekkelijke niche zal blijven bestaan met consumenten die bewust kiezen voor 'een bank van vlees en bloed', met private bankers die benaderbaar zijn en hun sporen in het vak hebben verdiend. Dat is precies de reden waarom wij zo veel nieuwe cliënten verwelkomen op dit moment." Daar wil zij trouwens niet mee zeggen dat online voor dit segment niet van belang is. Integendeel. "Het is onze ambitie om onze *offline proximity* naadloos door te vertalen naar ons online domein. Wij houden fintechontwikkelingen nauwgezet in de gaten, in de context van voor ons bedrijfskritische processen. Innovatie in dit verband staat hoog op onze agenda."

#### BEHAVIOURAL FINANCE

Volgens Bart Horsten, directeur Wealth Management Products & Services bij Van Lanschot Bankiers, is technologie een onmisbare ontwikkeling om de dienstverlening te verbeteren. "Het maakt het mogelijk om alle vormen van financiële dienstverlening te integreren en om de informatiestroom van en naar de klant sneller, persoonlijker, toegankelijker en beter te maken. Daarnaast kan het, als je het goed doet, de kosten verlagen. Overigens wordt het in de meest aantrekkelijke marktsegmenten ook makkelijker om toe te treden. De concurrentie neemt dus toe. Tot slot zal *behavioural finance* door het fenomeen big data een enorme impuls krijgen." Voor Dieperink staat als een paal boven water dat digitale innovatie mogelijkheden

biedt om klanten beter te bedienen. "Tegelijkertijd betekent dit inderdaad tevens kansen voor nieuwe toetreders. Die partijen moeten dan wel in staat zijn om de vloedgolf aan regelgeving te implementeren. Digitale innovatie en implementatie van regelgeving vergen dus schaalgroottes, zeker als kostentransparantie steeds belangrijker wordt. Op langere termijn is er een onomkeerbaar proces van demystificatie gaande." Niet langer relatief hoge vergoedingen met een onduidelijke tegenprestatie, maar een heldere focus op toegevoegde waarde. "De virtualisering zorgt ervoor dat een adviseur meer klanten beter kan bedienen, waardoor ook het bedrijfsmodel van private banking met veel personeel rendabel blijft." Hierbij geholpen door het gebruik van big data (veel meer gegevens in het kader van ken-uw-klant) en *behavioural targeting*.

**DINOSAURUSSEN** Spelier is ervan overtuigd dat vermogensbeheerders zich moeten aanpassen aan de veranderende klant, de opkomst van fintech en de veranderende wet- en regelgeving. Regelgeving heeft invloed op processen, data en systemen. Technologie maakt het mogelijk om aan de regeldruk te voldoen. Regelgeving eist ook grotere transparantie en ook dat is mogelijk dankzij technologie. "Als vermogensbeheerders zich niet aanpassen, dan worden ze de dinosaurussen in de financiële sector. En we weten hoe het de dinosaurussen verging." Volgens Spelier kunnen die vermogensbeheerders overleven die de wil hebben om zich te veranderen en als organisatie ook het vermogen hebben om zich aan te passen. "De winnaars zijn de vermogensbeheerders die zichzelf voortdurend opnieuw uitvinden. De verliezers zijn de vermogensbeheerders die denken dat het niet zo'n vaart zal lopen." De Rabobank zet bijvoorbeeld daarom volop in op de virtualisering. "Daarbij hoeven we niet altijd voorop te lopen met de nieuwste technologie", vertelt

Directeur Private Banking bij Theodoor Gilissen

#### Saskia Klep

"Consumenten van vermogensbeheer maken in toenemende mate een bewuste keuze voor een aanpak waarbij persoonlijk, toegesneden advies centraal staat óf een oplossing waarbij online gemak en kosten de doorslag geven."



Hoofd van het ING Investment Office

#### Bob Homan

"Veel bedreigingen zie ik niet. Vermogensbeheer groeit snel. Sneller dan *execution only* en advies. Klanten beleggen steeds meer voor lange termijn en hebben daarbij vertrouwen in hun beheerder."



Partner en vermogensbegeleider bij Vermogensbeheer.nl

#### Jos Leeser

"De trend is dat consumenten minder trouw worden aan een merk en dus sneller zullen overstappen. Op dit moment zijn klanten van vermogensbeheerders nog niet erg mobiel. Ik verwacht dat dit dankzij internet verandert. Andere markten waar vroeger een grote klantentrouw bestond, hebben dit ook al laten zien. Traditionele vermogensbeheerders die gewend zijn nieuwe cliënten vooral via een eigen netwerk te krijgen, zullen gaan merken dat dit in de toekomst niet meer voldoende is."



Dieperink. "Het gaat vooral om het succesvol combineren van technologieën zodat het past binnen de bestaande organisatie en dat het waarde toevoegt voor de klant." Vermogensbeheerders volstaan niet meer met het

Alleen dit jaar is er al 15 miljard dollar geïnvesteerd in start-ups in fintech

## Mensen scheiden sneller van hun vrouw dan van hun bank of vermogensbeheerder

beschouwen van hun metier als het wegzetten van geld op de beurs. "Dat is echt 'pre-crisis' of 'old school', of hoe je het maar noemen wilt", zegt Klep. "Beleggen is een vak en daar heb je vakmensen voor nodig die weten wat een klant beweegt. Die begrijpen dat beleggen een middel is en niet een doel op zich. Wij gaan met iedere cliënt het gesprek aan over wat het vermogen voor hem betekent, nu én over een aantal jaar. Wij stellen doelen vast en rekenen voor wat de haalbaarheid ervan is. Welk deel van het vermogen belegd wordt, is echt een sluitpost, laat staan waarin wordt belegd." Vermogensbeheerders overleven door keuzes te maken, focus aan te brengen en daarop te excelleren, is haar boodschap. "Zo zijn wij een paar jaar geleden gestopt met betaaldiensten, waardoor wij ons nog beter konden richten op kwalitatief en relevant advies rondom vermogensplanning en beleggen. Daarnaast is cliëntbeleving het toverwoord. Zorg dat er een match is tussen

klant en private banker. Denk na over je belofte, zorg ervoor dat je deze belofte waarmaakt en wees authentiek in alles wat je doet voor en richting je cliënt." Horsten gaat daar in mee. "De winnaars worden de partijen die een duidelijke keuze maken." Voor de productenkant van het beleggen komt dat neer op een breed (en digitaal) aanbod van goed geprijsde en slimme producten (passief) of met een aangepast risicoprofiel (actief) met een gespecialiseerd (en smal) aanbod dat een duidelijke toegevoegde waarde biedt, maar toch moeilijk te kopiëren is. Voor de dienstenkant van het beleggen vertaalt zich dit in een zeer persoonlijke en klantgerichte benadering, waarbij de (complexe) doelstellingen van de klant leidend zijn. "De nadruk ligt op de optimale aansluiting tussen klantdoelstellingen en marktmogelijkheden", redeneert Horsten. "De invulling van de portefeuille zal vervolgens zo transparant en goedkoop mogelijk moeten zijn. De partijen die van alles een beetje proberen te doen of die hun toegevoegde waarde niet hard kunnen maken, gaan het heel moeilijk krijgen."

### VERANTWOORDELIJKHEID

Volgens Lemmens van Robeco ligt er een grote verantwoordelijkheid bij de vermogensbeheersector "Als we de komende twintig tot dertig jaar de juiste

beleggingsbeslissingen nemen en de industrie alsmede de distributie, het advies, de regelgeving en de pensioenopbouw goed organiseren, dan kunnen we daar in de toekomst de vruchten van plukken. Want met een vergrijzende samenleving zullen we meer vermogen hebben opgebouwd dat ook beter zal worden verdeeld." Homan ziet ondanks de technologische mogelijkheden, die ook ING Bank veelvuldig inzet, dat met name private banking-klienten ontzettend veel waarde hechten aan hun adviseur. "We hadden een interview met een aantal jonge internetondernemers over onze dienstverlening. Ze vonden zaken als rendement, kosten, inzicht en overzicht erg belangrijk, maar het allerbelangrijkste was hun persoonlijk adviseur. Daar investeren we dus ook in. Dus professionele en deskundige private bankers die met de klant in gesprek gaan om hun dromen en wensen om te zetten in haalbare financiële doelen. Beleggen maakt daar een onlosmakelijk onderdeel van uit."

### CONSOLIDATIE OF NIET?

De lage rentestand lijkt steeds meer mensen te motiveren om te kijken of een oplossing waarbij het vermogen wordt beheerd de beste keus kan zijn. Dat pakt uit ten gunste van de vermogensbeheersector. De markt voor vermogensbeheer zal mede daardoor sterk groeien, zo verwacht Horsten. "De laagrentende omgeving en de individualisering van vermogensopbouw zijn factoren die op korte respectievelijk lange termijn de groei zullen ondersteunen." Daarnaast ziet hij een beweging in de markt dat banken weer in eigen beheer vermogensbeheeroplossingen gaan aanbieden, terwijl de asset management industrie zich in



## Meld u aan voor The Asset Conference

The Asset gaat op vrijdag 20 november verder in op de toekomst van het vermogensbeheer. Tijdens de allereerste The Asset Conference zullen verschillende topsprekers hun visies delen. Pascal Spelier is een van de keynote speakers en geeft zijn bespiegelingen inzake 'Next Generation Vermogensbeheer'. Na zijn presentatie gaat hij in debat met Han Dieperink (Rabobank), Patrick Lemmens (Robeco) en Herman van Dijk (Theodoor Gilissen). Dit seminar in de RAI Amsterdam is exclusief bedoeld voor lezers van The Asset. Het seminar is het nieuwste event voor beleggingsprofessionals en richt zich op zowel kennisoverdracht als netwerken.

Kijk voor meer informatie op [TheAsset.nl](http://TheAsset.nl)

toenemende mate rechtstreeks wendt tot de particuliere eindbelegger. "Zij lijken in toenemende mate elkaars concurrenten te worden." Het verschil zal volgens hem uiteindelijk gemaakt worden door die partijen die op de lange termijn de belangen van de klant het best weten te behartigen en tijdig een klant weten bij te sturen om zijn financiële doelstellingen te realiseren. Spelier denkt echter dat de traditionele vermogensbeheersector vooral last gaat krijgen van de opkomst van passief beleggen en in het verlengde daarvan de opmars van robo-adviseurs. Daarom gaat hij ervan uit dat het aantal vermogensbeheerders gaat afnemen. "Maar er blijft altijd ruimte voor vermogensbeheerders

die hun klanten aantoonbaar toegevoegde waarde bieden. Er blijven ook altijd klanten die graag over hun vermogen praten onder het genot van een

goede kop koffie en die op zoek zijn naar de geruststelling die hun persoonlijke vermogensbeheerder hen biedt." Lemmens voorspelt dat de industrie enorme veranderingen gaat doormaken, maar dat zal heel geleidelijk gaan plaatsvinden. Hij ziet geen radicale en disruptieve krachten die de industrie opeens volledig transformeren. "Dat wil niet zeggen dat je rustig kan stilzitten en niets hoeft te veranderen. Ik verwacht veel consolidatie en dat vermogensbeheerders duidelijke keuzes moeten gaan maken. Maar ik verwacht geen mega overnamedeals. Juist ook omdat grote transacties zo moeilijk succesvol zijn te maken in een industrie die zo afhankelijk is van professionals die in teams en internationaal moeten kunnen samenwerken."

#### HOLISTISCHE AANPAK

Spelier ziet de kansen voor vermogensbeheer vooral in de breedte van het advies. "Beleggen wordt steeds meer een commodity. Dus de toegevoegde waarde zit in een meer holistische aanpak van vermogensadvies." Overleven doe je door een goede dienst te leveren voor een prijs die bij de dienst past, benadrukt Homan van het ING Investment Office echter.

"Met schaal-grootte gaat dat goed lukken. Daarnaast is er ruimte voor nichespelers, die daadwerkelijk een niche opzoeken en daar een passende, hogere prijs voor kunnen vragen."

Zeker is dat zelfgenoegzaamheid vermogensbeheer nooit gesierd heeft, maar nu helemaal een *no-go area* is. Want zo'n opstelling staat gelijk aan het spelen van Russische roulette. En dat kan

Hoofdportefeuillemanager van Robeco New World Financials Equities

#### Patrick Lemmens

"De beste formule voor het businessmodel van vermogensbeheerders is een combinatie van technologie en goed persoonlijk advies. Bijvoorbeeld een adviesmodel waarbij de klant met slimme technologie aan het handje wordt genomen in een financieel plannings- en adviesproces, zodat hij inzicht krijgt in de financiële en de pensioensituatie."



Directeur Wealth Management Products & Services bij Van Lanschot Bankiers

#### Bart Horsten

"Goedkope basisdienstverlening zet de norm. Dit betekent dat vermogensbeheerders in toenemende mate efficiënter moeten werken, maar dat ook de druk op de fees van fondsaanbieders zal toenemen om op die manier de kosten voor de klant zo laag mogelijk te houden."



Directeur Vermogensbeheer bij ABN Amro MeesPierson

#### Richard de Groot

"Vermogensbeheerders zitten waarschijnlijk zichzelf het meest in de weg. De financiële industrie lijkt het moeilijk te vinden om klanten betrokken te maken en te houden bij complexe financiële vraagstukken."



fout aflopen. "Mensen scheiden sneller van hun vrouw dan van hun bank of vermogensbeheerder, maar uiteindelijk moeten ook bestaande vermogensbeheerders zich aanpassen", memoreert Dieperink. "Ze hebben geluk dat hun klantenkring op leeftijd is, maar dat gaat veranderen. Robo-adviseurs beschouw ik niet als een bedreiging, maar als een kans. Nu zijn vooral bij kleinere vermogens de kosten van individueel advies zo goed als onmogelijk te verantwoorden. De combinatie van virtueel online advies met lokaal een echte adviseur achter

de hand is essentieel. Uiteindelijk zoekt de klant juist bij belangrijke financiële beslissingen bevestiging dat hij de juiste dingen doet." De nieuwe realiteit is hier en gaat niet meer weg. 🌍