



Michael Spreiter (Hrsg.)

Private Banking

Kundenbindung und Ertragssteigerung
in der Praxis



Michael Spreiter (Hrsg.)

Private Banking

Michael Spreiter (Hrsg.)

Private Banking

Kundenbindung und Ertragssteigerung
in der Praxis



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage November 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Lektorat: Karin Janssen

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-409-14248-9

ISBN 978-3-322-96344-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96344-4

Vorwort

Nach zehn Jahren intensiver Arbeit im Private Banking bzw. Private Wealth Management gilt für mich immer noch: Die Beratung von besonders vermögenden Privatkunden ist eine der schönsten und interessantesten Aufgaben auf dieser Welt. So habe ich mich zu meinem 10-jährigen Jubiläum aufgetan ein Buch zu entwickeln, das dem Leser einen aktuellen Überblick darüber gibt, was im Private Banking und Private Wealth Management Status Quo und strategische Zielsetzung der namhaften Anbieter sind.

Erfahrene Private Banker berichten aus ihren Banken und zeigen auf, wie sie die stattfindende (R)Evolution im Private Banking in den nächsten Jahren meistern wollen. Vom Vorstandvorsitzenden bis zum Projektleiter geben die Autoren allesamt einen Einblick in das Innenleben ihrer Institute im Hinblick auf die Betreuung der besonders vermögenden Privatkunden. Vertreten sind sowohl die deutschen Großbanken als auch ausländische Anbieter, traditionelle Privatbankhäuser und auch der Sparkassen- und Genossenschaftsbanken-Sektor. Für den Leser öffnet sich somit eine Fundgrube. Ergänzt werden die Beiträge aus den Banken von zwei Spezialisten, die seit vielen Jahren die Banken bei der Optimierung des Private Banking und Private Wealth Management unterstützen: zum einen bei IT- und Beratungs-Tools (siehe den Beitrag von Huber/Oesterer) und zum anderen bei der Optimierung von Relationship Management und Beraterverhalten (siehe den Beitrag von Spreiter).

In den nächsten Jahren sind erhebliche Veränderungen auf dem deutschen Private Banking Markt zu erwarten. Der Wettbewerbs- und Ertragsdruck werden weiter steigen. Der Kampf um die Marktanteile und die besonders lukrativen Kunden hat schon längst begonnen. Die persönlichen Beziehungen zum Kundenbetreuer und das passende Leistungsangebot werden im Kampf um den Kunden entscheidende Größen sein.

Alle beteiligten Anbieter haben spezielle Aufgaben zu lösen. Die großen Banken laufen Gefahr, auch sehr vermögende Privatkunden nach dem Schema 08/15 zu betreuen. Und sie erhalten von Kunden Schelte, dass sie zu junge und zu häufig wechselnde Berater einsetzen. Die kleineren Privatbankiers drohen auszusterben, wenn sie trotz glaubwürdigem Best-Advice-Ansatz und potenzieller Unabhängigkeit ihre Kosten und Geschäftsprozesse nicht noch besser in den Griff bekommen und die Kunden-Beziehungsqualität nicht weiter vertiefen und konsequent in Erträge wandeln.

Für Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist es aufgrund der Inkompetenzvermutung vieler Kunden nicht leicht, im Private Banking Fuß zu fassen. Während Sparkassen und

Genossenschaftsbanken im Retail-Geschäft 75% Marktanteil haben, erreichen sie im Private-Banking-Segment nur ca. 35%. Obwohl sich die allermeisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken schwer tun, im Private Banking zu klotzen statt nur zu kleckern, gibt es einige wenige Institute, die bereits hervorragende Ergebnisse erzielen (siehe den Beitrag der Taunus-Sparkasse und der Deutschen Ärzte- und Apothekerbank).

Weitere 35% des Private-Banking-Marktes besetzen die Großbanken. Die anderen Privatbanken (ca. 15%) und die Vermögensverwalter und ausländischen Institute (ebenfalls ca. 15%) teilen sich die restlichen Marktanteile.

Erfreulich ist für alle Institute, dass der Private-Banking-Markt durch hohe Wachstumsraten gekennzeichnet ist. In den nächsten Jahren wird ein jährliches Zielwachstum von ca. 13% erwartet. Allein in den kommenden zehn Jahren wird ein Drittel der derzeitigen Volksvermögen vererbt. Wer sich hier zum Thema „Vererben und Schenken“ rechtzeitig platziert und Expertise beweist, kann vermögenden Kunden etwas Gutes tun und seiner Ertragslage ebenfalls. Da in Deutschland mehr als eine Million Haushalte ein liquides Vermögen von mehr als 450.000 Euro haben, gibt es zunächst einmal keinen Mangel an Kunden. Circa 150.000 Haushalte gehören sogar in das Segment der besonders vermögenden Privatkunden, der High Net Worth Individuals (HNWI). Diese potenziellen Kunden verfügen über ein liquides Vermögen (ohne Immobilien) von über einer Million Euro. Dieses Kundenpotenzial in Deutschland macht den Markt auch für ausländische Anbieter immer attraktiver.

Nach einer Studie von Merrill Lynch und Cap Gemini ist die Zahl der Millionäre in Deutschland in den vergangenen sieben Jahren von 510.000 auf 756.000 gestiegen. Weltweit gibt es ca. 7,7 Millionen High Net Worth Individuals. Einem Prozent der Weltbevölkerung gehören 25 Prozent des gesamten weltweiten Vermögens. Nach der Studie wird zwar der Reichtum jährlich inflationsbereinigt um sieben Prozent wachsen, die Zahl der Vermögenden wird jedoch deutlich weniger stark zunehmen. Für die Banken geht es um die Verteilung der vorhandenen Marktpotenziale.

Der härter gewordene Wettbewerb um die High Net Worth Individuals spiegelt sich auch im „Branchenkompass Kreditinstitute“ von Mummert Consulting. Danach investieren vier von fünf Banken in segmentspezifische Betreuungskonzepte und die Überholung von Produktpaletten. 85% der Institute wollen stark oder sehr stark in die individuelle Betreuung von Privatkunden investieren.

Der Konzentrationsprozess im Private Banking geht weiter. Viele Privatbankiers sind in den letzten Jahren übernommen worden und weitere Bankenfusionen stehen an. So ging z.B. Schröder Münchmeyer Hengst in der UBS auf und aus ehemals drei renommierten Privatbanken wurde eine, nämlich Delbrück Bethmann Maffei, die in die ABN AMRO eingegliedert wurde. Seit den 80er Jahren hat sich die Anzahl der Privatbanken bereits halbiert. Von den derzeit ca. 50 Privatbanken bleiben in einigen Jahren möglicherweise etwa nur noch die Hälfte eigenständige Institute.

Egal, wie der Wettbewerb um die besonders vermögenden Privatkunden ausgehen wird: In dieser herausfordernden Situation werden einige Anbieter sicherlich lernen, noch bessere Kundenbeziehungen aufzubauen und auf dieser Basis mit einem überzeugenden Leistungsangebot noch mehr Ertrag zu generieren.

Michael Spreiter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis.....	9
Globalisierung und Integration als Antwort auf wachsende Herausforderungen im Wealth Management.....	11
<i>Jürg Zeltner</i>	
Risikomanagement für vermögende Privatpersonen.....	27
<i>Joachim Häger / Anja Raffelsberger</i>	
Commerzbank Private Banking auf Wachstumskurs.....	49
<i>Sebastian Klein</i>	
Das „Modulare System“ des Family Office von HSBC Trinkaus & Burkhardt – neue Wege in der Betreuung großer Familienvermögen.....	61
<i>Maximilian A. Werkmüller</i>	
Leistungsgesellschaft: Werte schaffen im Private Banking.....	77
<i>Günther Teufel</i>	
Faszination Private Banking.....	89
<i>Horst Schneider</i>	
Private Banking bei der TaunusSparkasse.....	109
<i>Holger Mai</i>	
Private Banking bei der Deutschen Apotheker- und Ärztebank.....	123
<i>Gerhard K. Girner</i>	
Analytisches CRM im Private Banking.....	139
<i>Klaus-Peter Huber / Martin Oesterer</i>	
Der Private Banker als professioneller Beziehungs-Gestalter.....	157
<i>Michael Spreiter</i>	

Der Herausgeber 179

Die Autoren..... 181

Stichwortverzeichnis..... 185

Globalisierung und Integration als Antwort auf wachsende Herausforderungen im Wealth Management

Jürg Zeltner

1. Das Geschäftsmodell der UBS in Deutschland
 - 1.1 Globale Herausforderungen für das Wealth Management
 - 1.1.1 Globalisierung
 - 1.1.2 Integration
 - 1.1.3 Tradition
 - 1.2 Der Markt für vermögende Kunden in Deutschland
 - 1.2.1 Aufbau von Kundenbeziehungen in Deutschland
 - 1.2.2 Ausbau des Standortnetzes
 - 1.2.3 Einstellung erfahrener und qualifizierter Topberater
2. Sicherung des Kundenstammes – strukturierte Beratung und erstklassiges Produktangebot
 - 2.1 Der Beratungsprozess
 - 2.2 Die Berater
 - 2.3 Transparenz und Risiko
3. Angebot der UBS in Deutschland
 - 3.1 Vermögensverwaltungsmanagement
 - 3.1.1 Fondsinvestment-Lösungen
 - 3.1.2 Beratungsmandat
 - 3.1.3 Ganzheitliche Finanzplanung (Financial Planning)
 - 3.2 Family Office

1. Das Geschäftsmodell der UBS in Deutschland

1.1 Globale Herausforderungen für das Wealth Management

In den vergangenen Jahren haben die internationalen Finanzmärkte eine nie da gewesene Dynamik entfaltet, die Globalisierung ist auf keinem Markt so spürbar wie auf den Kapitalmärkten. Die Zahl der Anlage- und Investitionsmöglichkeiten ist bereits heute fast unüberschaubar geworden und wächst täglich an Zahl und Produktvarianten. Gleichzeitig müssen Investitions- und Anlageentscheidungen immer schneller und zeitgleich zu den jeweiligen Marktzeiten getroffen werden, und das vor dem Hintergrund einer weltweiten Verkettung von Informationen, Ereignissen und Märkten. Kurz gesagt: Nie war die Komplexität der internationalen Finanzmärkte höher als heute, und sie nimmt ständig zu. Diese Entwicklung bietet Anlegern und Investoren zahlreiche Chancen. Andererseits braucht man Erfahrung, Wissen und die Ressourcen, um schnell und zielsicher die richtigen Entscheidungen treffen zu können, wenn man das Anlagerisiko minimieren will.

Für Anleger mit großen und teilweise sehr komplexen Vermögensstrukturen bieten diese Rahmenbedingungen gute Chancen zur Wertsicherung und Wertsteigerung. Doch wird es für sie immer schwieriger, dieses Vermögen selbst zu verwalten und rentabel anzulegen, denn neben der Entscheidung für möglichst sichere und renditeträchtige Investitionen oder Kapitalanlagen zählen oft eine Reihe anderer Herausforderungen zu einer professionellen Vermögensverwaltung. Dazu gehört die Berücksichtigung steuerlicher Aspekte ebenso wie die Strukturierung des Vermögens, die sorgfältige Planung der Vermögensübertragung oder oft auch die Überführung betrieblichen Vermögens in Privatvermögen, zum Beispiel bei Veräußerungen von Unternehmensteilen oder der Regelung einer Unternehmensnachfolge in Familiengesellschaften.

UBS verfügt über eine 140-jährige Erfahrung in der Beratung vermögender Privatkunden und ist mit einem weltweit verwalteten Vermögen von insgesamt 2,25 Billionen Schweizer Franken zum 31. Dezember 2004 der weltweit größte Vermögensverwalter. Diese Marktstellung verdankt die Bank verschiedenen Faktoren. Wesentlich sind dabei drei Punkte:

1.1.1 Globalisierung

UBS verfügt im Wealth Management über ein globales Netzwerk von über 3300 hoch qualifizierten Kundenberatern in 168 Geschäftsstellen in allen Kernmärkten der Erde. Durch diese starke Präsenz und durch die Einbindung in das leistungsfähige Research von UBS verfügt die Bank schnell und umfassend über profundes Investitions-Know-how: In allen

relevanten Märkten kennen die Experten des Hauses die lokalen Marktbedingungen und -entwicklungen, die Marktteilnehmer und deren Produkte. Allen Beratern stehen diese Informationen, die permanent aktualisiert werden, zur Verfügung. Komplexität kann für die Kunden reduziert und Transparenz geschaffen werden, indem sie im Beratungsprozess Produkte angeboten bekommen, die ihrem Risikoprofil entsprechen. Ergänzt wird dieses Netzwerk durch die Kooperation mit ausgewählten Drittanbietern.

1.1.2 Integration

UBS steht für mehr als Wealth Management. Hochdiversifizierte Vermögen brauchen integrierte Beratungs- und Betreuungsleistungen, um eine maßgeschneiderte und optimierte Vermögensverwaltung zu gewährleisten. Die Kundenberater verschaffen den Kunden über die organisatorischen Grenzen hinweg einen deutlichen Mehrwert durch die Integration des Know-hows der Bank aus Vermögensverwaltung, Investment Banking und institutionellem Asset Management. Unter Integration versteht UBS aber nicht bloß die Vermarktung und das Angebot komplementärer Dienstleistungen aus einer Hand. Hier geht es vor allem darum, von den Kunden als *ein* Unternehmen mit *einer* Kultur wahrgenommen zu werden, dessen ehrgeiziger Leistungsanspruch es ist, jedem Kunden individuell die für ihn passende, optimale Dienstleistung anzubieten. Wealth Management bedeutet für UBS, jedem Kunden maßgeschneiderte Lösungen zu bieten. Dies wird mit der „Best of Class“-Strategie gewährleistet, mit der die Kunden Zugang zu den besten Anlageprodukten weltweit erhalten, unabhängig davon, ob es sich dabei um ein UBS-Produkt oder um das eines Wettbewerbers handelt.

1.1.3 Tradition

UBS verfügt über eine mehr als 140-jährige Tradition im Geschäft mit vermögenden Privatkunden, und das nicht nur in der Schweiz. Auch in Deutschland kann die Bank dank gezielter Investitionen und Übernahmen etablierter Vermögensverwalter wie etwa der ehemaligen Privatbank Schröder Münchmeyer Hengst auf die Integration jahrzehntelanger Expertise und Tradition zurückblicken. Tradition im Vermögensverwaltungsgeschäft bedeutet für UBS vor allem, die Werte Vertrauen und Verlässlichkeit bewusst zu leben – sie zählen in diesem diskreten Geschäft mehr als Prozente, Produkte und Preise.

1.2 Der Markt für vermögende Kunden in Deutschland

In diesem international geprägten Kontext strebt die Bank auch in Deutschland eine bedeutende Marktposition an. Die UBS Deutschland AG ist eine hundertprozentige Tochter der UBS AG und mit einer Banklizenz ausgestattet. Bereits jetzt beschäftigt UBS in Deutschland rund 1300 Mitarbeiter an neun lokalen Standorten.

Laut Angaben des Marktforschungsinstitutes Datamonitor ist der deutsche Markt für Wealth Management, der Verwaltung von Vermögen wohlhabender Personen, Familien und Familienunternehmen, ein Wachstumsmarkt mit erheblichem Potenzial, und das, obwohl das schwierige wirtschaftliche Umfeld der letzten Jahre die Entwicklung der Gruppe der vermögenden Privatkunden gebremst hat. Das geringe Wirtschaftswachstum und die kränkelnden Aktienmärkte haben die Rahmenbedingungen für einen Vermögensaufbau ungünstig beeinflusst. Durch die 2004 in Kraft getretene Steueramnestie und die stetig fester greifende wirtschaftliche Erholung wird die Entwicklung dieses Marktes von den Marktforschern aber durchaus positiv gesehen. Doch nicht nur die Marktentwicklung, auch die absoluten Zahlen sprechen dafür, dass der Private-Banking-Markt in Deutschland der bedeutendste in Europa ist. Nach neueren Schätzungen wird die Zahl der Menschen in Deutschland, die zu der besonders vermögenden Zielgruppe der so genannten High Net Worth Individuals (HNWI) gehören, im Jahr 2007 bei über 850.000 Personen liegen. Diese Gruppe verfügt dann über ein liquides Vermögen von 740 Mrd. Euro (Datamonitor, 2004). Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von rund neun Prozent. Damit wächst die Gruppe der vermögenden Kunden von Wealth-Management-Spezialisten nicht nur absolut, sondern nimmt auch im europäischen Vergleich eine Spitzenposition ein.

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass der deutsche Private-Banking-Markt auch für UBS eine essenzielle Bedeutung hat: In Deutschland gibt es sehr viele vermögende Personen, das Vermögensniveau ist hoch und die Wachstumsperspektiven des Marktes sind gut.

1.2.1 Aufbau von Kundenbeziehungen in Deutschland

Die Aktivitäten von UBS in Deutschland sind eingebettet in die im Jahr 2001 initiierte Europäische Vermögensverwaltungsinitiative, die auf die fünf europäischen Länder Deutschland, England, Frankreich, Spanien und Italien ausgerichtet ist. Gemeinsam repräsentieren diese Länder etwa 80 Prozent der vermögenden Privatkunden in Europa, das heißt: der potenziellen Kunden. Deutschland ist mit der höchsten Anzahl an vermögenden Privatkunden der Schlüsselmarkt. Das Hauptziel der Initiative ist organisches Wachstum in den genannten Kernmärkten. Davon verspricht sich die Bank durch die optimale Betreuung bestehender Kunden den Zugang zu neuen Kunden, denn in keinem Geschäftsfeld ist die Empfehlung eines zufriedenen Kunden so hoch einzuschätzen wie in dem äußerst sensiblen

Markt vermögender Privaters. Unterstützt wird diese Wachstumsstrategie durch infrastrukturelle Maßnahmen und Projekte sowie durch gezieltes Marketing.

1.2.2 Ausbau des Standortnetzes

In Deutschland hat UBS im Wealth Management nach den jüngsten Eröffnungen in Bielefeld und Köln nun insgesamt neun Niederlassungen mit etwa 1300 Mitarbeitern. Die anderen Standorte sind: Bad Homburg, Berlin, Bielefeld, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart. Damit spiegeln diese Standorte die regionale Verteilung vermögender Privatkunden in Deutschland wider, die sehr stark in der industriellen Historie des Landes begründet liegt: In Hamburg haben Schiffsbau und Seehandel maßgeblich zum Aufbau privater Vermögen beigetragen, in Baden-Württemberg sind der Automobilbau und die entsprechende Zulieferindustrie wesentliche Faktoren. Hinzukommen die Finanz- und Technologiemetropolen Frankfurt am Main, München und Berlin.

Mit dieser starken Präsenz und entsprechender Banklizenz in Deutschland versteht sich UBS als ein inländischer Anbieter. Zusätzlich können sämtliche Vorteile genutzt werden, die sich daraus ergeben, Teil eines führenden, weltweit operierenden Finanzkonzerns zu sein.

1.2.3 Einstellung erfahrener und qualifizierter Top-Berater

In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Berater kontinuierlich gewachsen. Die Anforderungsprofile an die Kundenberater sind hoch: Neben Bankausbildung und Hochschulabschluss werden Auslandserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse und fachspezifische Zusatzausbildungen vorausgesetzt. Dabei sind die persönlichen Qualifikationen den fachlichen mindestens gleichzusetzen. Die Verwaltung zum Teil sehr großer Vermögen ist in erster Linie eine Frage des Vertrauens, denn je nach Mandat gehört der Berater quasi „zur Familie“ des Kunden. Die persönlichen Eigenschaften wie Integrität, Loyalität und Vertrauenswürdigkeit sind daher unerlässlich.

Neben der Schaffung der notwendigen Infrastruktur und dem Aufbau eines guten Beratungsteams spielt auch ein herausragendes Produktmanagement, das als Katalysator für den Geschäftsbahnungsprozess dient, eine wesentliche Rolle. Dank der umfassenden internationalen Expertise ist die Bank in diesem Bereich sehr gut positioniert.

UBS verfolgt das erklärte Ziel, einer der Top-Vermögensverwalter im deutschen Markt zu werden. Neben dem angestrebten organischen Wachstum prüft das Unternehmen daher selektiv Möglichkeiten strategischer Akquisitionen, wenn Angebotsstruktur und Unternehmenskultur zusammenpassen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das 2003 übernommene Geschäft mit vermögenden Privatkunden von der Merrill Lynch in Deutschland.

Einen wichtigen Schritt zum strategischen Ausbau des Deutschlandgeschäftes hat UBS im November 2004 mit dem Zusammenschluss mit der Sauerborn Trust AG gemacht. Sauerborn

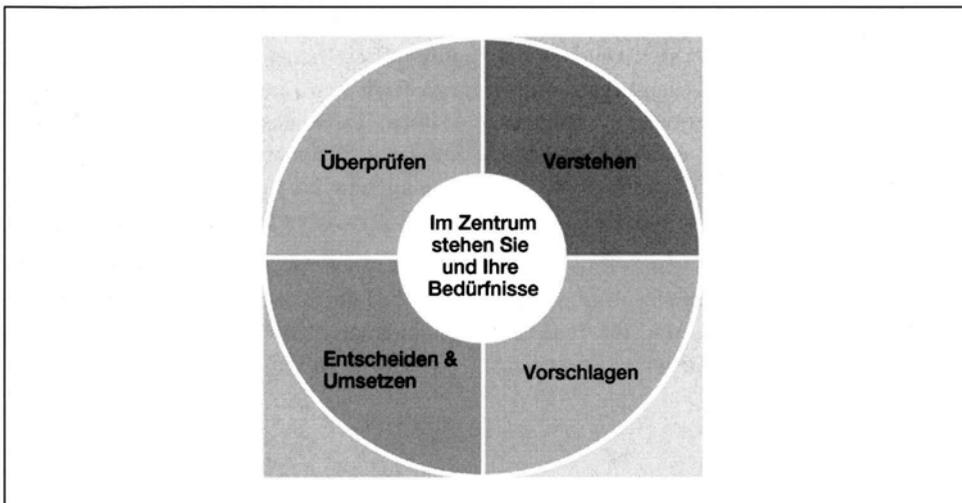
Trust gilt als Marktführer im Bereich der sehr vermögenden Kunden und bietet mit seinen 90 Beratern ein hoch qualifiziertes Angebot von Family-Office-Dienstleistungen an. Der Vorteil für UBS bei dieser Transaktion liegt vor allem im Zugewinn an Know-how und qualifizierter Expertise im Top-Segment der Vermögensverwaltung. Denn das Mandat eines „Family Office“, welches nur für äußerst vermögende Kunden mit einem liquiden Vermögen von mindestens 30 Mio. Euro rentabel ist, erfordert eine sehr langfristige Marktpräsenz des Vermögensverwalters sowie sehr viel Vertrauen in die betreuenden Berater.

Mit der Integration der Dienstleistung von Sauerborn Trust lassen sich zwei wesentliche strategische Vorteile miteinander verknüpfen: der Ausbau der Kundenbasis im Top-Segment der Vermögensverwaltung und die Integration der internationalen Expertise des Konzerns sowie Ressourcen in das Dienstleistungsangebot von Sauerborn Trust.

2. Sicherung des Kundenstammes – strukturierte Beratung und erstklassiges Produktangebot

2.1 Der Beratungsprozess

Vermögensmanagement braucht große Transparenz und außerordentlich hohe Beratungsqualität. Um dies zu gewährleisten, folgt UBS einem strukturierten Beratungsprozess (siehe Abb. 1), der übergreifend für alle Dienstleistungsangebote in der Vermögensverwaltung gilt: Die Kunden wissen stets, welche Schritte gerade vollzogen werden und welche Beratungsleistungen als nächstes zu erwarten sind. Dieser Beratungsprozess hat absolute Priorität, denn ohne die Wünsche und Ziele der Kunden zu verstehen, könnten deren Bedürfnisse niemals optimal erfüllt werden. Das Wissen um die Vermögensziele der Kunden ist das Fundament, auf dem die Anlagestrategie aufgebaut wird. Insofern nehmen sich die Berater der UBS für ihre Kunden an dieser Stelle besonders viel Zeit.



Quelle: UBS

Abbildung 1: *Strukturierter Beratungsansatz bei UBS Wealth Management*

In einem ersten Schritt wird die persönliche Situation des Kunden analysiert. Dabei denken und handeln die Berater ganzheitlich im Rahmen der Erstellung eines Finanzplans. Die Struktur des Beratungsprozesses verläuft dabei stets nach den gleichen Kriterien:

- Der Ist-Zustand der Vermögensallokation und das Anlageziel des Kunden werden dargestellt.
- Die Berater zeigen gegebenenfalls Schwachstellen der gegenwärtigen Allokation im Vergleich zum Anlageziel unter Würdigung steuerlicher Implikationen auf.
- Die Vermögensentwicklung vor und nach Steuern wird bei unveränderter Vermögensallokation auf Basis einer Cashflow-Analyse auf zehn Jahre projiziert.
- Die Berater stellen eine alternative Vermögensallokation dar, um das Anlageziel des Kunden optimal zu erreichen.

Diese Analyse wird dem Kunden in einem persönlichen Gespräch mit dem Kundenberater und einem Finanzplaner des Hauses präsentiert. In diesem Gespräch wird festgestellt, ob sich die Investitionsstrategie mit den Kundenwünschen deckt oder ob Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Im nächsten Schritt wird eine individuelle Lösung für den Kunden erarbeitet. Das globale Netzwerk von UBS und weit reichende Kooperationen mit ausgewählten Drittanbietern geben den Beratern dabei die Möglichkeit, dem Kunden Zugang zu den besten Produkten und Dienstleistungen in der Finanzwelt zu öffnen. Basierend auf der detaillierten Analyse der jeweiligen Bedürfnisse entwickeln sie mit Experten maßgeschneiderte Konzepte. Der Kunde trifft gemeinsam mit seinem Berater die Entscheidung über die für ihn bestmögliche

Umsetzung der vereinbarten Strategie. Wichtig für die stabile Beratungsqualität und die Transparenz der Arbeit ist, dass die Berater sich an den Ergebnissen dieser Umsetzung auch messen lassen. Der Beratungsprozess ist darüber hinaus so flexibel, dass bei geänderten Zielen oder Rahmenbedingungen – gleich ob im wirtschaftlichen oder privaten Umfeld – die Strategie entsprechend angepasst und das Vermögensmanagement auf die neue Situation ausgerichtet werden kann.

2.2 Die Berater

Jeder Kunde wird durch einen individuellen Ansprechpartner betreut, der für seine Belange und Vermögensentwicklung verantwortlich ist. Dem Kundenberater steht für den jeweiligen Kunden zudem ein Stellvertreter zur Verfügung. Mindestens so wichtig wie der Beratungsprozess ist die Beratungsqualität. Zwar verfügt jeder Kundenberater über eine erstklassige Qualifikation, doch selbst die beste Ausbildung ermöglicht es nicht, Experte für alles zu sein. Deshalb wird jeder Kunde im Hintergrund von einem Team betreut, das sich aus sechs bis acht Spezialisten mit unterschiedlichen Fachexpertisen zusammensetzt, die sich gegenseitig ergänzen. So ist sichergestellt, dass der Kunde in allen Belangen seines Vermögensmanagements fachlich mit bester Qualität betreut wird.

2.3 Transparenz und Risiko

Anspruchsvolle Kunden erwarten von einem externen Vermögensmanagement hohe Transparenz und ein minimiertes Anlagerisiko. Für UBS ist es im Sinne der Kundenbindung unerlässlich, einen regen Kontakt zum Kunden zu pflegen und ihn über die zielkonforme Entwicklung seines Vermögens zu informieren – und dies regelmäßig und in festgelegten Abständen.

Dennoch sind die Anforderungen an die einzelnen Reportings unterschiedlich, denn mit wachsenden Vermögenswerten steigen automatisch auch die Kontrollerfordernisse.



Quelle: UBS

Abbildung 2: Regelmäßiger Abgleich der Anlagestrategie

Je nach Kundenwunsch und -situation finden in einem Jahr durchschnittlich vier bis acht Kundengespräche mit dem persönlichen Berater statt. Hier setzt der oben gezeigte Regelkreis der Strategieüberprüfung und Anpassung ein: Ist der Kunde nicht zufrieden oder muss die Strategie aufgrund externer Bedingungen optimiert werden, wird in den Treffen der Lösungsweg individuell angepasst.

Die Kunden werden außerdem in regelmäßigen Abständen schriftlich informiert: Die Berater berichten über den Geschäftsverlauf, versenden vierzehntägig Research-Publikationen und informieren mit Spezialreports über aktuelle Themen aus dem Wertpapierbereich sowie anderen Bereichen des Wealth Managements. Dennoch: Trotz des routinierten und professionellen Informationsmanagements bleibt die gute Erreichbarkeit des persönlichen Kundenberaters der wichtigste Faktor in der Kundenbeziehung.

Um den Kunden eine aktive Überwachung ihrer Geldanlage garantieren zu können, basiert die UBS-Anlagephilosophie auf folgenden Grundsätzen:

- Die Berater verfolgen einen aktiven, aber risikokontrollierten Ansatz.
- Alle Entscheidungen fußen auf einer fundamentalen, konsistenten Analyse des makroökonomischen Umfelds, der Märkte und individueller Gesellschaften.
- Die Berater überwachen permanent die Kreditqualität und die Liquidität der Anlagen.
- Die Bank hat einen klaren Fokus auf Diversifikation über Anlagekategorien und Märkte.
- Länderallokation wird nur unter Berücksichtigung von Sektorgewichtungen vollzogen, um Risikoallokationen zu vermeiden.