

# Zukünftige Entwicklung im Wealth Management: Strukturierter Anlageprozess



*Von Dr. Jean-Pierre Hunziker  
Generaldirektor und  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Dresdner Bank (Schweiz) AG, Zürich*

Die Zukunft wird den Akteuren im Bereiche des Wealth Management resp. des Private Banking eine Reihe grösserer Veränderungen auferlegen. Die Gründe dafür sind ganz unterschiedlich: höhere Anforderungen der Kunden an Qualität und Transparenz der Dienstleistungen, strengere regulatorische Bedingungen, stärkerer Wettbewerbs- und Kostendruck. Die Banken als Anbieter werden sich fokussierter und effizienter organisieren müssen, um erfolgreich und profitabel zu bleiben. Die zu erbringende Dienstleistung ist wie in der verarbeitenden Industrie

zu strukturieren, um die Kosten zu senken und die Qualität zu erhöhen. Dabei gilt es, das Angebot der Bank, d.h. die Dienstleistungs- sowie Produktpalette, auf *ein* Ziel auszurichten: optimale Portfolios für den Kunden zu entwickeln und im Verlauf der Geschäftsbeziehung zu führen. Ein möglicher erfolgversprechender Weg zur Realisierung dieses Auftrags soll skizziert werden.

**Das Wealth-Management-Angebot basiert dabei auf einem klar strukturierten Ansatz, der folgende Schritte umfasst:**

a) Erkennen und beschreiben der Kundencharakteristiken («Profilierung»), auch im Verlauf der Zeit.

b) Ermitteln und kommentieren der optimalen Anlagenstruktur («Asset Allocation»), unter Hinweis auf (bedingte) zukünftige Aktivitäten.

c) Bestimmen und realisieren des Portfolios mit einzelnen Instrumenten.

d) Überwachen, bewirtschaften und dokumentieren der Eigenschaften des Kundenportfolios im Zeitablauf.

**Die Gestaltung eines erfolgreichen Prozesses im Private Banking sowohl für die Anleger als auch für die Bank ist abhängig von folgenden Faktoren:**

a) Der Kunde erhält einen personalisierten, auf seine individuellen Bedürf-

nisse zugeschnittenen Service, sei dies bei der Gestaltung der Anlagestrategie, der Auswahl der Finanzinstrumente oder bei der Berichterstattung vor und nach der Anlagetätigkeit.

b) Der Kundenstamm einer Bank wird mittels des systematischen Einsatzes von Werkzeugen (CRM) intensiver und gezielter bewirtschaftet. Die Kundeninformationen werden transparenter und vergleichbar gehalten, was, im Unterschied zur bisher alleinigen Nutzung der Daten durch den jeweiligen Relationship Manager, einen breiteren Zugriff ermöglicht. Zukünftige oder interessante Kunden (Prospects) werden ebenfalls auf diese Weise erfasst.

c) Die Effizienz der Leistungserbringung im Private Banking muss erhöht werden. Neue regulatorische Anforderungen (wie Mifid) sind schnell und kostengünstig umzusetzen und mittels standardisierter Prozesse einzubinden.

**Zur Realisierung dieser identifizierten Erfolgsfaktoren sind folgende Schritte notwendig:**

a) Die Beratungs- und Anlagetätigkeit der Bank muss auf der Basis wissenschaftlich gestützter Anlage- und Bewertungsmethoden erfolgen (z.B. Erkenntnisse des Asset Liability Managements ALM, der modernen Portfoliotheorie oder der Optionspreistheorie). Diese Methoden sind konsequent und in gleicher Form bei allen Kunden und bei allen involvierten Instrumenten anzuwenden.

b) Die Steuerung und Gestaltung betriebswirtschaftlich effizienter Organisationen erfordert u.U. die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Ein Grund für die Notwendigkeit z.B. neuer Entschädigungsmodelle der Banken

sind absehbare steigende Transparenz-anforderungen, welchen die traditionellen, retrozessionsbasierten Modelle eventuell nicht mehr zu genügen vermögen.

c) Die einzelnen Arbeitsschritte in der Wertschöpfungskette des Private Banking erfordern eine höhere Spezialisierung mit klaren Abgrenzungen. Dies bedingt die Gestaltung von Schnittstellen, welche Grundlage sind für die angestrebte Arbeitsteilung im Sinne einer Industrialisierung der Produktionsfunktion einer Bank. Unter diesen Umständen kann sich eine Organisation weg von der handwerklich-gewerblich ausgerichteten Form hin zu einer modulartigen, industriellen Fertigung und der Nutzung von Economies of Scale bewegen.

#### **Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen**

Um das Postulat einer optimalen Organisation zielgerichtet umzusetzen und sich über die eigene Rolle im klaren zu sein, muss sich der Anbieter im Bereich des Wealth Management mit den wesentlichen Kundenanforderungen, die es im Anlageprozess zu berücksichtigen gilt, auseinandersetzen. Welche Anlageziele will der Anleger erreichen? Welches ist seine persönliche, d.h. subjektive Risikoaversion? Wie sieht seine objektive Risikotragfähigkeit aus? Welche regulatorischen und steuerlichen Bedingungen sind einzuhalten? Welche Märkte und Anlageinstrumente sind für den Anleger überhaupt zugänglich? Welches sind die realistisch zu erwartenden «Angebote» der Märkte bezüglich Risiko- und Ertragskomponenten?

#### **Gezielte und klare Positionierung der Bank**

Es ist offensichtlich, dass ein privater Anleger allein kaum in der Lage ist, all diese Punkte bei seinem Anlageentscheid effizient und effektiv zu berücksichtigen. Diese Erkenntnis bildet die Grundlage für einen Anbieter, seine Dienstleistung bei der Lösung des Anlageproblems zu gestalten und zu rechtfertigen. Es ist wichtig, dass der Berater seine Rolle darin versteht, die relevanten Fragen zusammen mit dem

Kunden zu beantworten. Nur so kann eine hohe Kundenzufriedenheit sichergestellt werden. Dies erfordert von der Bank eine gezielte und klare Positionierung, damit sie ihr Angebot strukturiert gestalten kann. Durch diesen Vorgang gewinnt die Dienstleistung der Bank sofort eine individuelle Note, welche als Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb mit andern Anbietern genutzt werden kann. Der Anbieter von Dienstleistungen im Wealth Management positioniert sich, mit anderen Worten, durch die Definition der methodischen Rahmenbedingungen, weil diese sich in der Art und Weise niederschlagen, wie die optimalen Portfolios der Kunden gestaltet und über die Zeit hinweg unterhalten werden («Structure follows strategy»).

#### **Arbeitsypothesen für die Anlageberatung**

Auf den Finanzmärkten kann eine Vielzahl von Risiko/Ertrags-Kombinationen produziert werden. Dem Anleger stehen viele Instrumente zur Verfügung, die sich durch erwartete Ertragsgrößen (Renditen) sowie Varianz (Volatilität) und Kovarianzwerte unterscheiden. Langfristig werden diese Charakteristiken durch Bewegungen in den Märkten (Aktien, Zinsen, Währungen etc.) und durch andere Faktoren bestimmt. Unterstellt die Bank, den Zusammenhang der unterschiedlichen Ausprägungen von Risiken und erwarteten Erträgen auf der Stufe der Einzelinstrumente im Detail nicht genügend genau zu kennen, um selbst zuverlässige Prognosen auf der Stufe der Einzelinstrumente zu machen, reduziert sich die Menge der zu verarbeitenden Daten substantiell. Zudem zeigen mehrere Studien in Theorie und Praxis, dass dies auf aggregierter Stufe eines Portfolios langfristig durchaus eine erfolgreiche Strategie sein kann.

Als weitere wichtige Arbeitsypothesen bei der Anlageberatung werden zudem folgende Punkte beachtet:

a) Es gibt produktive und unproduktive (also zu vermeidende) Formen von Risiken (aus der Sicht eines Wealth-Management-Ansatzes). Das bedeutet, dass gewisse Formen von Risiken nicht ausreichend entschädigt werden und

deshalb prinzipiell gemieden werden sollten. Als Beispiele solcher Risiken können ein Glücksspiel wie Roulette oder (aufgrund historischer Erfahrung) die Inkaufnahme von Durationsexposure in Obligationenportfolios und die Exposure in Currency-Risiken genannt werden.

b) Es gibt eine positive Verbindung zwischen dem Ausmass an produktivem Risiko und dem Ertrag für das getragene Risiko. Also: Produktive Risiken werden adäquat entschädigt.

c) Die Charakteristik der Risikobeiträge ist auf der Ebene der Assetklassen (z.B. Aktienindizes, Zinsen, Währungen) im Verlauf der Zeit ziemlich stabil (und so vernünftig zu prognostizieren).

d) Die Charakteristik der Risikobeiträge ist auf der Ebene der einzelnen Anlagen (wie Aktien) im Verlauf der Zeit ziemlich unstabil (und deshalb nur sehr schwer zu prognostizieren).

e) Derivative Instrumente lassen sich aufgrund der konstruktiven Merkmale bewerten (eventuell mit einem aufwendigen numerischen Verfahren).

f) Die Beurteilung von Risiko und Ertrag ist abhängig vom einzelnen Anleger.

#### **Etablierung eines Anlage- und Beratungsprozesses**

Mit dieser Interpretation des (Markt-)Umfeldes ist der methodische Rahmen für die zukünftige Gestaltung eines strukturierten Anlageprozesses durch die Bank faktisch definiert. Die postulierten Annahmen erlauben nun die Etablierung eines Anlage- und Beratungsprozesses im Wealth Management, welcher den eingangs erwähnten Erfolgsfaktoren gerecht wird. Aus Sicht der Bank ist damit ein grosser Schritt für die Zukunft getan. Aber auch für den Kunden wird erkennbar, dass viele als ineffizient zu beurteilende Portfolios (wenn die individuellen Ziele als Massstab genommen werden) optimiert werden können. Dies hilft, individuell relevante Verluste zu vermeiden. Erwähnenswert ist dabei auch

die Chance der Bank, in einem solchen Fall durch ergänzende Dienstleistungen ein Feld zusätzlicher Einnahmen zu erschliessen.

**Risikofreie und risikobehaftete Anlageklassen**

Als wichtiger Schritt ist zu Beginn die Ermittlung der optimalen Asset Allocation erwähnt worden. Im obigen Beispiel ist ein möglicher Ansatz zur Strukturierung der Rahmenbedingungen skizziert worden. Die Ermittlung der optimalen Asset Allocation in diesem Umfeld würde nun in einem ersten Schritt die Aufteilung der zur Anlage stehenden Gelder auf risikofreie und risikobehaftete Anlageklassen erfordern. Zweitens wäre die Auswahl risikofreier Anlageinstrumente (bezüglich Laufzeiten und Währungen) zu treffen und anschliessend, drittens, die optimale Strukturierung der risikobehafteten Anlageformen (wie Aktien, alter-

native Instrumente) vorzunehmen. Auf diese Weise kann die Bank das Anlageproblem des Kunden – unter Beachtung der eigenen Anforderungen – erfolgreich und strukturiert lösen.

**Implikationen für die zukünftige Entwicklung der Aktivitäten eines Anbieters im Wealth Management**

Zwei oberflächlich betrachtet gegensätzliche Tendenzen werden in den kommenden Jahren im Private Banking einsetzen:

a) «Personalisierung»: Die Kunden werden zunehmend spezifischere, individuellere Asset Allocations in den Portfolios halten. Die Optimierung der Anlagen wird effizienter. Ergänzend werden die Berichterstattung (Reporting) und die laufende Überwachung der Positionen den persönlichen Bedürfnissen der Anleger angepasst (z.B. für Steuerzwecke).

b) «Industrialisierung»: In allen Bereichen und Arbeitsschritten, bei denen der Kunde nicht unmittelbar involviert ist, werden die Dienstleistungen und Prozesse weitgehend standardisiert und automatisiert. Die damit einhergehende Arbeitsteilung erhöht die Qualität und hilft die Kosten zu senken sowie neue Prozesse (z.B. mittels Outsourcing) zu etablieren.

Diejenigen Anbieter, welche sich dieser dualen Entwicklung frühzeitig und konstruktiv stellen sowie eigene Lösungsansätze definieren und umsetzen, werden auch in Zukunft in einem kompetitiven Umfeld des Private Banking erfolgreich agieren und wachsen können.

*Die Ausführungen basieren auf Diskussionen und Arbeiten mit der Ecofin, Zürich. ●*

# Veranstaltungskalender

**Legal & Taxes:**

Trendforum: Wirtschaftskriminalität	29. August 2007	Hotel Belvoir CH-8803 Rüschlikon ZH
In- & Expatriate Management	25. – 26. Sept 2007	Hotel Seedamm Plaza CH-8808 Pfäffikon SZ

**Finanzen & Controlling:**

Anwendung der IFRS/IAS-Standards in der Praxis	24. – 26. Sept 2007	Mövenpick Hotel CH-8105 Regensdorf ZH
Finanzen & Controlling für Nicht-Finanzfachleute	23. – 24. Oktober 2007 Modul 1 25. – 26. Oktober 2007 Modul 2	Mövenpick Hotel CH-8105 Regensdorf ZH

**Marketing:**

Trendforum: Loyalitätsmarketing	23. Oktober 2007	Hotel Belvoir CH-8803 Rüschlikon ZH
---------------------------------	------------------	--

**Fachliche Auskunft:** Helmut Frick, Projektleiter  
**Anmeldungen und allgemeine Auskünfte:**  
**Detailinformationen zu den Veranstaltungen unter:**

Tel. +41 44 722 85 40  
 Tel. +41 44 722 85 85  
 www.zfu.ch

**ZfU ■ International Business School**

Zentrum für Unternehmungsführung AG ■ Im Park 4 ■ CH-8800 Thalwil  
 Tel. +41 44 722 85 85 ■ Fax +41 44 722 85 86 ■ www.zfu.ch ■ info@zfu.ch