

# Die goldene Mitte

**Mittelgrosse Anleger mit einem Vermögen von einer Viertelmillion bis zwei Millionen Franken werden von Privatbanken oft vernachlässigt. Wer als Anbieter in diesem Segment erfolgreich sein will, muss dem Kunden einen klar erkennbaren Mehrwert bieten – personalisiert und digitalisiert.**



*Von Ramin Fatemeh, Head Wealth Management Europe Affluent, UBS AG*

Viele Privatbanken konzentrieren sich heute zunehmend auf sehr vermögende Privatkunden, das sogenannte «High Net Worth» (HNW)-Segment. Demgegenüber finden mittelgrosse Kunden im grenzüberschreitenden Geschäft infolge sinkender Margen und steigender regulatorischer Anforderungen immer weniger strategische Beachtung. Als Folge dessen wurde das Geschäft mit diesen Kunden (oft als «Affluent» bezeichnet) vielerorts vernachlässigt; der Fokus und die Bereitschaft zu grösseren Investitionen lagen mehrheitlich in anderen Geschäftsfeldern.

Entgegen diesem Trend hat UBS innerhalb des «Wealth Management» ein eigenes Segment für Affluent-Kunden geschaffen. Dieses bedient Kunden mit Vermögen von rund 250'000 bis zu 2 Mio. Schweizer Franken in verschiedenen Märkten Europas und stellt rund 60% aller Vermögensverwaltungskunden von UBS in Europa dar.

Affluent-Kunden zählen für UBS zu einer wichtigen Stütze des europäischen grenzüberschreitenden Geschäfts. Während andere Banken es sich mittlerweile kaum noch leisten können, kleinere Vermögenskunden grenzüberschreitend zu betreuen, setzt UBS in diesen Märkten auf ein skalierbares und effizientes Geschäftsmodell.

Wie geht man nun an die Kernfrage heran, wie Affluent-Kunden auch im heutigen Geschäftsklima bedarfsgerecht und angemessen betreut werden können? Klar ist: Neue Beratungs- und Geschäftsmodelle sind unabdingbar, um diese Zielgruppe optimal zu betreuen, die hohen Erwartungen der Kunden sowie des staatlichen Regulators zu erfüllen und den Mehrwert des grenzüberschreitenden Geschäfts zu untermauern.

Das Affluent-Segment ist ein deutliches Beispiel dafür, dass in der Finanzindustrie ein rasches und weitreichendes Umdenken stattfinden muss.

Nicht zu handeln, stellt mittelfristig weder für Kunden noch für Banken eine valable Option dar.

## **Veränderte Kundeninteraktion als Zeichen der Zeit**

Alle Kunden unabhängig von der Grösse des Vermögens stellen immer höhere Anforderungen an die Kunden-Bank-Interaktion. Durch diese veränderten Kundenanforderungen steht die Bankenbranche vermehrt unter Zugzwang, immer schneller innovative, aber auch sichere digitale Lösungen zu lancieren, die diesen Bedürfnissen gerecht werden. Digitalisierung ist bereits heute ein elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells im Affluent-Segment und wird auch in Zukunft ein entscheidendes Element in der Veränderung der Bankbeziehung darstellen.

Die Ansätze beginnen beim allerersten Kundenkontakt mit UBS, führen über interaktive Berührungspunkte für einfachere Kundenanfragen bis hin zu einer voll digitalisierten und gleichzeitig personalisierten Vermögensverwaltung. Der Anspruch des Kunden ist es bereits heute, unabhängig von Ort und Zeit Bankgeschäfte zu tätigen und auf seine Vermögenswerte online zuzugreifen. Unabdingbar sind daher ein sichereres E-Banking, Onlinehandel, Mobile Banking, personalisierte Portale und Online-Kommunikation mit der Bank. Der Kunde erwartet, dass die Interaktionsmöglichkeiten mit seiner Bank vielfältig und gleichzeitig unkompliziert sowie jederzeit sofort verfügbar sind. Die Rolle des Kundenberaters wird weiterhin von Bedeutung sein, er wird sich aber an die neuen Parameter anpassen müssen.

## **Innovative Produkte für Affluent-Kunden**

Das heutige Anlageumfeld ist komplexer und unberechenbarer als je zuvor, und durch das Internet sind Fi-

nanzdaten beinahe in Echtzeit zu einem Allgemeingut geworden. Vielen Investoren fehlt jedoch der verlässliche Rat, den sie benötigen, um ihre finanziellen Ziele zu erreichen und mit dieser Komplexität umzugehen.

Dank ihrer langjährigen Expertise in der Vermögensverwaltung, ihrer geografischen Diversifikation sowie ihrer globalen Anlageexpertise kann UBS ihre Kunden in jeder Situation kompetent beraten. Zu diesem Zweck hat UBS ein globales Netzwerk von 900 Strategen, Ökonomen sowie politischen und ökonomischen Analysten aufgebaut und dieses zu einer integrierten, schnell reagierenden und intelligenten Informationsquelle weiterentwickelt.

Das Chief Investment Office verfolgt die globalen Märkte rund um die Uhr, sieben Tage die Woche. Dabei werden Kundenportfolios täglich überwacht und Informationen über Risiken und strategische Abweichungen im Kundenportfolio automatisiert an die Kunden versandt. Ein solch professionelles Angebot für Affluent-Kunden, das diese an einem hochentwickelten Anlageprozess partizipieren lässt, bietet einen grossen Mehrwert und steht sonst nur institutionellen Kunden zur Verfügung. Für technikaffine Affluent-Kunden wird diese Dienstleistung ab 2015 sogar völlig digital angeboten – der Kunde entscheidet per Mausclick, wann er den Rat seines Kundenberaters benötigt.

Digitalisierung dient allerdings nicht nur dem Kunden, sondern eröffnet auch den Banken neue Chancen. Im Zuge der Digitalisierung können zahlreiche administrative und regulatorische Prozesse schneller abgewickelt werden, während gleichzeitig die Fehleranfälligkeit sinkt. Somit werden Effizienz und Skalierbarkeit erhöht und interne Kosten langfristig reduziert.

### **Simplifizierung und Standardisierung als Mehrwert**

Die Standardisierung und Simplifizierung von Dienstleistungen für Kunden stellen keine Verwässerung des Leistungsversprechens gegenüber unseren Kunden dar, im Gegenteil. Es bedeutet auch nicht die Abkehr von der persönlichen Beratung, die für UBS nach wie

vor im Zentrum der Kundenbeziehung steht, sondern vielmehr die Konzentration auf das Wesentliche. Als Beispiel sei die angebotene Produktpalette erwähnt. Diese muss den Bedürfnissen des Kunden entsprechen und gleichzeitig den Mehrwert der Bank für den Kunden verdeutlichen.

Kunden, die im grenzüberschreitenden Geschäft ihr Vermögen in der Schweiz buchen, suchen einen professionellen Vermögensverwalter und nicht einen reinen Broker. Der Kunde soll maximal von der Vermögensverwaltung profitieren, und dafür genügt oftmals eine Auswahl von wenigen fokussierten Produkten, die – angepasst an das Risikoprofil des Kunden – den grössten Mehrwert bietet.

### **Die langfristige Bedeutung der erfolgreichen Kundenbindung**

Ein erfolgreiches Affluent-Segment ist aus unserer Sicht von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Betreuung und Entwicklung des HNW-Segments. Viele unserer Kunden in höheren Vermögensklassen werden von uns seit Jahrzehnten betreut und starteten als Retail- oder Affluent-Kunden.

Die konsequente Kundenentwicklung ist ein wichtiger Kanal für Neukundengewinnung im HNW-Segment. Basis hierfür ist ein klares Leistungsversprechen, das kontinuierlich erfüllt und stetig weiterentwickelt wird. Es bedingt aber auch, Kunden mit entsprechendem Wachstumspotenzial spezifisch zu betreuen und auf ihre sich verändernden Bedürfnisse einzugehen. Diese Kunden, die wir als «Rising Affluent» bezeichnen, sind typischerweise zwischen 35 und 50 Jahre alt, unternehmerisch tätig und haben vielversprechende Karrierechancen. Die Herausforderung einer erfolgreichen Betreuung in diesem Segment besteht darin, angehende HNW-Kunden auf ihrem Weg zu begleiten, aber gleichzeitig die aktuelle, breite Kundenbasis unverändert auf höchstem Niveau zu betreuen.

### **Intakte Zukunftschancen im Affluent-Geschäft**

Aufgrund der gestiegenen regulatorischen Anforderungen im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungs-

geschäft ist eine Konsolidierung von Finanzinstituten unausweichlich, da die Betreuung von Kunden in verschiedenen Jurisdiktionen kleinere Banken und Vermögensverwalter vor grosse Herausforderungen stellt. Diese Marktkonsolidierung hat sich in den vergangenen 12 Monaten beschleunigt und wird besonders stark im Affluent Banking zu sehen sein. Hier werden nur diejenigen Finanzinstitute nachhaltig eine Rolle spielen, die in der Lage sind, ihr Geschäftsmodell an die veränderten Rahmenbedingungen und Kundenerwartungen anzupassen.

Für Finanzinstitute, die sich diesem Wandel unterziehen, wird das Geschäft mit Affluent-Kunden auch in Zukunft ein wichtiger Pfeiler sein. Im Gegensatz zu weit verbreiteten Ansichten sehen wir auch künftig einen klaren Mehrwert des Buchungszentrums Schweiz für Affluent-Kunden. Die Diversifikation der Vermögenswerte spielt dabei eine wichtige, aber nicht die entscheidende Rolle. Vielmehr sind es die unerreichte Expertise in der Vermögensverwaltung, gekoppelt mit neuen Produktinnovationen und Technologien, die ausschlaggebend sein werden, ob der Kunde den Mehraufwand des grenzüberschreitenden Bankgeschäfts unter Einhaltung der geforderten Steuerkonformität als sinnvoll erachtet. Unsere Kunden haben ihre Antwort darauf gegeben, indem sie ihre Vermögenswerte auch weiterhin in der Schweiz verwalten lassen.

### **Zielgerichtetes, kundengerechtes Angebot auf neuestem technologischem Stand**

Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres existierenden Leistungsversprechens für dieses Kundensegment wird die Herausforderung darin bestehen, neue Kunden von der Qualität des Schweizer Banking zu überzeugen. Eine lokale Präsenz und eine starke Marke sind hilfreich, aber entscheidend bleibt ein zielgerichtetes und kundengerechtes Angebot, welches auch die neuesten technologischen Möglichkeiten ausschöpft.

[ramin.fatemieh@ubs.com](mailto:ramin.fatemieh@ubs.com)

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)