

«Die Kunden erwarten schnelle Analysen und globale Reichweite»

Seit der Finanzkrise haben sich die Rahmenbedingungen für die Vermögensverwaltung, aber auch die Ansprüche und Erwartungen der Kunden, markant verändert. Jürg Haller, Head Global Established Markets von UBS, erläutert, wie seine Bank auf die Umwälzungen reagiert hat.



Interview mit Jürg Haller

Head Global Established Markets UBS

PRIVATE: Herr Haller, nach langen Verhandlungen, Ratifizierung und Ablauf der Referendumsfrist dürften nächstes Jahr die Abkommen über eine Abgeltungssteuer mit Deutschland und Grossbritannien in Kraft treten. Welche Bedeutung hat dies für UBS?

Haller: Eine einmalige Abgeltungssteuer für die Vergangenheit und eine anonyme Abgeltungssteuer auf laufenden Kapitalerträgen sollten es Kunden ermöglichen, allfällige Steuerprobleme zu lösen. Die betroffenen Personen erwarten, dass die Steuern anonym abgeführt werden, und sie erwarten Schutz vor Strafverfolgung für die Vergangenheit. Für eine detaillierte Beurteilung ist es noch zu früh; wir müssen die konkrete Ausgestaltung der Abkommen analysieren und werden die Kunden dann sachlich über mögliche finanzielle Folgen informieren. Dies wird technisch eine sehr komplexe Angelegenheit werden. Bei UBS treffen wir heute die nötigen logistischen Vor-

bereitungen, um eine einwandfreie Abwicklung zu gewährleisten.

PRIVATE: Solche Steuerabkommen fördern den internationalen Informationsaustausch, dies nachdem die Schweiz 2009 bereits Art. 26 des OECD-Musterabkommens übernommen hat. Ist Diskretion als Schweizer Standortvorteil ein Auslaufmodell?

Haller: Diskretion verstanden als Deckmantel für die Annahme von un versteuertem Geld ist Vergangenheit. Das wollen wir nicht. UBS leistet keine Unterstützung bei Handlungen, die auf Steuerhinterziehung zielen. Respekt vor der legitimen Privatsphäre ist hingegen ein wichtiger Standortvorteil der Schweiz, den die Kunden losgelöst vom Steuerkontext schätzen. Diesen Vorteil sollte sich die Schweiz erhalten. Neben dem Schutz der finanziellen Privatsphäre bleiben aber noch weitere Hauptvorteile der Schweiz als Finanzplatz bestehen. Dazu gehört gut ausgebildetes und hoch qualifiziertes Personal, hervorragende Infrastruktur, politische, wirtschaftliche und monetäre Stabilität und nicht zuletzt die lange Tradition im Vermögensverwaltungsgeschäft, was in der Kompetenz und im Know-how der Schweizer Banken zum Ausdruck kommt.

PRIVATE: Trotzdem: Reichen diese traditionellen Vorteile, um für ausländische Anleger attraktiv zu bleiben?

Haller: Es braucht mehr. Die Banken werden sich anstrengen müssen, um den Anschluss an die globalen Finanzplätze zu behalten. Das Fundament des grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäfts bildet die strikte Einhaltung der Gesetze und Regeln. UBS hat aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt und in den letzten drei Jahren die Rahmenbedingungen für das Geschäft mit allen massgeblichen Ländern genau geprüft und wo nötig

angepasst. Es herrscht heute aufgrund von detaillierten Weisungen Klarheit darüber, was erlaubt ist und was nicht, von der Reisetätigkeit über das E-Banking bis zu E-Mail- und Telekommunikation. Transparenz schafft Sicherheit für alle – für die Kunden, aber auch für die Bank und ihre Mitarbeiter.

PRIVATE: Ist es nicht eine Selbstverständlichkeit, dass sich eine Bank an die Regeln hält?

Haller: So selbstverständlich das heute ist, so komplex ist die Umsetzung. Der Aufwand ist stark gestiegen, denn die Regeln sind vielschichtig. Denken Sie an die europäischen Mifid-Regeln, die amerikanische Fatca und die anstehenden Abgeltungssteuerabkommen. Dies bedeutet grosse Investitionen in die Compliance-Organisation, die Ausbildung des Personals und die Infrastruktur einer Bank. Ein Institut braucht heute eine kritische Grösse, um das grenzüberschreitende Geschäft weltweit rentabel betreiben zu können. Hier hat sich UBS eine günstige Ausgangslage geschaffen, indem sie sich frühzeitig zu einem globalen Vermögensverwalter entwickelte. Die zunehmende Regulierungsdichte führt auch zu einer Spezialisierung der Kundenberater auf einzelne Länder, für die man kompetent und seriös seine Arbeit machen kann.

PRIVATE: Und was kommt, nachdem die Compliance sichergestellt ist?

Haller: Ist ein Vermögensverwalter einmal richtig aufgestellt, muss er im Rahmen des grenzüberschreitenden Geschäfts Angebote und Beratungsdienstleistungen bereitstellen, welche jene der Banken im Herkunftsland des Kunden möglichst übertreffen. Wealth-Management-Firmen, die die geforderte globale Expertise und Ausführung mit den hoffentlich beständigen Standortvorteilen der Schweiz verbinden, haben

gegenüber binnenorientierten Finanzinstituten mit vergleichbarer Bedeutung des Vermögensverwaltungsgeschäfts in den westeuropäischen Ländern einen Vorteil. Die Nachfrage besteht aber nicht nur in Vermögensanlagen; die Kunden brauchen zum Beispiel auch präzise, länderspezifische Steuerausweise.

PRIVATE: Die geopolitische Lage ist heute unsicher. Komplexe wirtschaftliche Herausforderungen paaren sich mit zunehmender Rohstoffknappheit, hoher Staatsverschuldung und schwer absehbaren politischen Entscheiden. Wie verändern sich vor diesem Hintergrund die Erwartungen der Anleger an die Vermögensverwalter?

Haller: In dieser anspruchsvollen Konstellation ist das Bedürfnis der Anleger nach Orientierung und Expertise grösser denn je. Gefragt sind schnelle und einfach verständliche Analysen zur Weltlage und den Finanzmärkten. Beispiele sind die Ereignisse in Nordafrika oder die Staatsverschuldung in Europa und den USA. Die damit verbundene Unsicherheit führt auch dazu, dass einige Anleger vermehrt das Bedürfnis haben, einen Teil ihres Vermögens ausserhalb des eigenen Landes beziehungsweise des eigenen Währungsraums zu investieren. Besonders bei grossen Vermögen stellt sich die Frage der Diversifizierung nicht nur im Hinblick auf die Asset Allocation, sondern auch auf das Booking Center.

PRIVATE: Was erwarten die Anleger nach solchen Ereignissen konkret?

Haller: Von vertrauenswürdigen Kundenberatern wird erwartet, dass sie bei Umwälzungen die Kunden nach Möglichkeit kontaktieren und ihnen Vorschläge unterbreiten, wie sie ihr Portfolio schützen und daraus resultierende Anlagechancen nutzen können. Sie erwarten von ihrem Berater, dass er sich aktiv und schnell um eine nachhaltige, positive Rendite bemüht. Die Märkte folgen bekanntlich ihren eigenen Regeln, und es geht daher nicht darum, Versprechungen abzugeben. Aber die Anleger wollen spüren, dass ihre persönlichen Interessen vor jenen der Bank stehen. Die globalisierte Wirtschaft hat auch dazu geführt, dass viele

Kunden sich nicht mehr zwingend mit dem oftmals beschränkten Angebot ihrer einheimischen Banken begnügen. Sie halten vielmehr Ausschau nach einem Partner mit globaler Reichweite, der ihnen Zugang zu neuen, aussichtsreichen Anlagemöglichkeiten bietet. Dazu gehören Anleihen von Schwellenländern Asiens, Lateinamerikas und Osteuropas. Auch sehen die Anleger nach und nach wieder das Potenzial alternativer Anlagen wie Hedge Funds, Private Equity, Rohstoffen sowie Zertifikaten, die diese Anlageklassen abbilden. Als Kunde erwarte ich schliesslich, dass meine Aufträge grenzüberschreitend und in allen Zeitzonen einwandfrei ausgeführt werden. Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist es aber bei weitem nicht.

PRIVATE: Das klingt nach einem Paradigmenwechsel in der Vermögensverwaltung. Was braucht es seitens der Anbieter, um den seit der Finanzkrise gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden?

Haller: Sicherheit, nachhaltige Rendite, Diversifikation über Landesgrenzen hinweg und Zugang zu neuen Anlagemöglichkeiten weltweit erfordern grosses Wissen und schnelles Handeln. Eine Bank muss an den wichtigen Schauplätzen Leute vor Ort haben, die das Marktgeschehen genau beobachten. Dabei handelt es sich um Experten aus dem Wealth Management ebenso wie aus dem Investment Banking oder Asset Management. Die gestiegenen Kundenansprüche und die Notwendigkeit, sich gegenüber dem Markt zu differenzieren setzen ein funktionierendes integriertes Geschäftsmodell voraus. Hier ist UBS gegenüber vielen kleinen und auch grösseren ausländischen Wettbewerbern klar im Vorteil.

PRIVATE: Die Anlageberater müssen sich demnach heute auf den globalen Märkten mit komplexen Produkten zurechtfinden. Hat der klassische Relationship Manager ausgedient?

Haller: Es braucht gut ausgebildete Beraterpersönlichkeiten, die gerne mit Menschen umgehen, die Märkte verstehen und eine Leidenschaft für das Entdecken von Marktopportunitäten mitbringen. Mag sein, dass einige

Kunden im grenzüberschreitenden Geschäft früher weniger auf die Anlageperformance geachtet haben und schon zufrieden waren, wenn sie in ihrer eigenen Sprache betreut wurden. Vertrautheit mit dem kulturellen Hintergrund des Kunden ist heute natürlich immer noch sehr wichtig, aber längst nicht alles. Der aktive Anlageberater ist gefragt und wird den Verwaltertyp bald ablösen. Die Kunden erwarten zudem, dass Risiken und negative Portfolioentwicklungen ebenso rasch und offen angesprochen werden. Alle diese Eigenschaften werden in Zukunft Qualität und Erfolg einer Kundenbeziehung prägen.

PRIVATE: Wie erreichen die Anlageberater die geforderte Nähe zum Markt?

Haller: Mit Unterstützung durch Spezialisten. Bei UBS wurde das Wissen von Experten aus der Vermögensverwaltung, dem Geschäft mit institutionellen Kunden und der Investmentbank in einer Einheit gebündelt. Ihre Experten entwickeln – inspiriert durch die Märkte – laufend Investitionsmöglichkeiten zuhanden unserer Kundenberater und Kunden. Wir haben einen Prozess etabliert, der den kontinuierlichen Wissenstransfer von den Experten zu unseren Kundenberatern sicherstellt. Dadurch sind unsere Berater über das Marktgeschehen immer auf dem Laufenden und können sich mit den Kunden bei Eröffnung der Märkte darüber austauschen. Aus Wissen und Marktzugang müssen erst noch verständliche und möglichst rentierende Anlageinstrumente entstehen, die auf schnellstem Wege zu den richtigen Kunden gelangen. Um die umfassende globale Sicht auf die Weltlage in klare Anlageempfehlungen umzumünzen, bildete die UBS die Chief Investment Officer Organisation. Ziel muss eine möglichst nachhaltig positive Rendite der Kunden sein. Mit «Buy and Hold» ist es dabei nicht getan. Was umgekehrt auch nicht heissen will, dass der Anleger zu unnötigem Aktivismus verleitet werden soll.

Das Gespräch mit Jürg Haller wurde am 20. Juni 2011 geführt.

juerg.haller@ubs.com
www.ubs.com