

«Es braucht hier rechtsstaatliche Klarheit»

Die Reputation der UBS hat in der Schweiz während der Finanzkrise arg gelitten. Dennoch gehört die Grossbank auch heute noch zu den weltweit führenden Vermögensverwaltern. Jürg Zeltner, der Chef des UBS Wealth Managements, spricht im Interview über Strategie, ambitionöse Ziele und Politik.

Interview: René Maier Bilder: Markus Senn

Herr Zeltner, Sie sind Chef von mehr als 15 000 Mitarbeitern, davon über 4 000 Kundenberatern. Wie stellen Sie die Qualität des Wealth Managements auf diesem Riesendampfer sicher?

Jürg Zeltner Wir wollen uns als führender Wealth Manager mit hervorragenden Kompetenzen im Anlagegeschäft behaupten. Zum Beispiel im Portfoliomanagement neben dem Advisory-Geschäft muss es unser Ziel sein, durch eine gute absolute Performance zu überzeugen. Die Märkte sind heute schwer prognostizierbar. Wir fragten uns, was das für uns bedeutet und haben die globalen Research-Kapazitäten ausgebaut und den Investmentprozess beschleunigt. Gleichzeitig wollen wir mit einem staatlich anerkannten Titel für den Beruf des Kundenberaters neue Standards in der Aus- und Weiterbildung setzen.

Hat UBS Wealth Management eine globale Strategie?

Die Strategie und die beschriebenen Ziele sind global ausgerichtet. Wir haben eine globale Kundenbasis und pflegen einen globalen Anlageprozess mit kurzen Entscheidungswegen und offener Architektur. Im Frontoffice ist die Struktur jedoch entsprechend den Märkten regionalisiert.

Liegt die Zukunft des Wealth Management im Onshore-Geschäft?

Der grösste Teil der Vermögen ist im Onshore-Geschäft angelegt. Gleichzeitig wird das Offshore-Geschäft zur Diversifikation der Vermögensstandorte auch in Zukunft einen wesentlichen Bestandteil der UBS-Vermögensverwaltung ausmachen. Denn es gibt legitime Gründe, warum ein Kunde sein Geld nicht nur in seiner Heimat haben will. Punkto Service und Produktangebot erwarten die Kunden heute jedoch meistens den Standard einer Onshore-Betreuung. Sie wollen häufig kontaktiert und in den Anlageprozess miteinbezogen

werden. Gefragt ist auch ein umfassendes Reporting zur Deklaration der Vermögenswerte im Domizilstaat.

Welche Buchungszentren haben Priorität?

Die Schweiz ist heute immer noch das grösste Booking-Center und wird auch bedeutend bleiben. Andere Finanzplätze wie Singapur, Hongkong, London und Amerika wachsen jedoch schneller.

Wie beurteilen Sie die Chancen für das Wealth Management in der Schweiz und den Finanzplatz Schweiz?

Im Zuge der Neuausrichtung des Finanzplatzes und der geplanten Abgeltungssteuer gehen wir davon aus, dass insgesamt hunderte Milliarden Franken aus der Schweiz abfliessen werden. Die UBS selbst rechnet mit 12 bis 30 Milliarden Franken. Der Markt in der Schweiz wächst künftig nur unbedeutend. Für kleinere Kunden wird es aus Kostengründen auch weniger attraktiv sein, in der Schweiz zu buchen, denn es gibt eine kritische Vermögensgrösse, wo es sich nicht mehr lohnt, grenzüberschreitend Geld anzulegen. Für die sehr vermögenden Kunden und Family Offices, welche die finanzielle Stärke, die gute Infrastruktur die Kompetenz der Schweizer Banken sowie das breite Angebot an Investitionslösungen schätzen, bleibt die Schweiz dagegen ein bevorzugter Finanzplatz, solange die Rahmenbedingungen günstig bleiben.

Muss und kann das Bankgeheimnis bzw. die Wahrung der Privatsphäre aufrecht erhalten bleiben?

Das Bankkündengeheimnis für Steuervergehen ist gefallen. An dieser Entwicklung gibt es für uns Banken nichts zu bedauern. Es ist aber wichtig und legitim, dass die Schweiz die Privatsphäre weiterhin schützen will, wie dies das Steuerabkommen mit Deutschland vorsieht und es auch andere Länder tun. Die aktuellen Transparenzdebatten verunsichern viele Kun-

DER SENKRECHTSTARTER

Jürg Zeltner ist Mitglied der Konzernleitung der UBS und lenkt und leitet heute als CEO das UBS Wealth Management. Obwohl erst 45-jährig, blickt der Berner bereits auf eine sehr erfolgreiche Karriere ausschliesslich bei der UBS und dem früheren Schweizerischen Bankverein zurück. Er war unter anderem Co-CEO von UBS Wealth Management & Swiss Bank, Head of Wealth Management North, East & Central Europe und davor von 2005 bis 2007 CEO von UBS Deutschland. Jürg Zeltner schloss die Höhere Fachschule für Wirtschaft in Bern ab und absolvierte das Advanced Management Program der Harvard Business School.

den. Es braucht hier rechtsstaatliche Klarheit. **Ist die Abgeltungssteuer die richtige, zukunftsweisende Lösung für das Private Banking in der Schweiz?**

Die Abgeltungssteuer ist heute unter den gegebenen Umständen eine tragfähige Lösung.

Was sind die Konsequenzen für die Schweizer Banken, wenn Deutschland nicht mitmacht und bevorzugt, Kundendaten-CDs zu kaufen, um gegen die Banken und ihre Kunden vorzugehen?

In der ganzen Debatte um diese CDs sehen wir heute, wie wichtig für beide Länder eine Lösung für die Vergangenheit ist. Aus Sicht der Bank und ihrer Kunden sind Gerüchte um gekaufte Daten-CDs kontraproduktiv, und dem Klima zwischen den Vertragsstaaten ist es auch nicht förderlich. Jetzt muss die Vergangenheit



Jürg Zeltner: «Das Geschäft in Deutschland ist gross und sehr attraktiv für die UBS.»

«Das Bankkündengeheimnis für Steuer-
vergehen ist gefallen.
An dieser Entwicklung
gibt es nichts zu
bedauern.»

bewältigt werden. Wir brauchen in jedem Fall eine tragfähige Lösung, die Rechtssicherheit schafft.

Könnten aktuelle, die UBS belastende Daten auftauchen?

Wir helfen nicht dabei, Steuern zu umgehen. Wir haben seit 2009 die Rahmenbedingungen für das Geschäft mit gut 60 Ländern einer genauen Prüfung unterzogen und wo nötig angepasst oder erweitert. Jeder Kundenberater kennt die Regeln, was erlaubt ist und was nicht. Wenn jemand gegen solche Richtlinien verstösst, muss er mit harten Sanktionen bis hin zur Entlassung rechnen.

Macht es beispielsweise für einen deutschen Kunden überhaupt noch Sinn, sein Geld in der Schweiz zu belassen, falls die Abgeltungssteuer zustande kommt?

Das Geschäft in Deutschland ist gross und sehr attraktiv für die UBS. Um das Zusammenspiel von Vermögensverwaltung und Mittelstandsgeschäft zu nutzen, muss man lokal vor Ort präsent sein. Es gibt legitime Gründe, Geld ausserhalb seiner Heimat zu haben, wie zum Beispiel der hohe Ausbildungsstand in der Schweiz oder die Währungs- und politische Stabilität. Gerade im Bereich der sehr vermögenden Kunden besteht eine grosse Nachfrage nach Diversifikation der Gelder hinsichtlich Buchungsstandorte. Das wird auch in Zukunft der Fall sein.

Und in Deutschland läuft es gut?

Das schwierige Marktumfeld und die Euro-Krise haben natürlich auch die ersten zwei Quartale des Geschäfts in Deutschland geprägt. Trotzdem konnte das Wealth-Management-Geschäft von UBS in Deutschland zur

Jahresmitte 2012 einen Anstieg von Netto-Neugeldern im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen. Die Kunden vertrauen uns in schwierigen Zeiten ihr Geld an, damit wir ihr Vermögen schützen helfen. Wir haben heute ein sehr bedeutendes und profitables Europa-Geschäft, das uns erlaubt, aus einer Situation der Stärke zu agieren und weiter in den Markt Deutschland zu investieren.

Welche Bedeutung hat die Schweiz für das UBS Wealth Management und was sind Ihre Erwartungen für die Zukunft?

Der Wachstumstrend in unserem Schweiz-Geschäft hat sich im zweiten Quartal 2012 bestätigt. Das ist sehr erfreulich und ein Zeichen dafür, dass wir bei unseren Kunden im Heimatmarkt Schweiz wieder Vertrauen gewonnen ha- ▶

► ben. Im Offshore-Geschäft mit europäischen Kunden gehe ich davon aus, dass wir noch ziemlich lange mit bedeutenden Vermögensabflüssen rechnen müssen.

Die Regulation macht das Crossborder-Banking kompliziert und teuer. Wie haben Sie Ihre Organisation darauf eingestellt?

Wir haben sehr viel Geld investiert in den Ausbau der physischen Präsenz in Europa und Asien sowie in ein globales Produktangebot. Nachdem im grenzüberschreitenden Geschäft die regulatorischen Vorgaben drastisch verschärft worden sind und das Bankkundengeheimnis durch die Übernahme von Art. 26 des OECD-Musterabkommens durch die Schweiz in Teilbereichen gefallen ist, hat die UBS 2009 ein rigoroses Weisungswesen eingeführt. Die fortlaufenden Anpassungen machen das Geschäft viel teurer, und die Kostenfolgen können wir nicht einfach überwälzen. Dazu kommt, dass sich die Margen im Offshore-Geschäft tendenziell jenen des Onshore Bankings annähern, wo die Bruttomarge heute meist deutlich unter 1 Prozent liegt. Damit werden nicht alle Anbieter umgehen können. Die Strukturbereinigung in der Branche geht weiter.

Stellen Sie auch die Mitarbeiter immer wieder von neuem auf die Veränderungen ein?

Es muss Klarheit darüber herrschen, wie sich die Bank verhält und wie sich die Mitarbeiter zu verhalten haben. Wir befähigen unsere Kundenberater über eine breite Palette von Weiterbildungen mit Unterstützung von Legal und Compliance und aus dem Produktbereich. Ständiges Lernen gehört für die Kundenbetreuer zum täglichen Brot.

Was sind Ihre Prioritäten in Europa?

Deutschland, Italien, England und Luxemburg sind die wichtigsten Märkte und Finanzplätze, und dann haben wir ein paar kleine Perlen wie Belgien, Holland, Österreich und Spanien. Derzeit investieren wir in Deutschland, England und Italien.

Wie beurteilen Sie das Private Banking in Europa?

In diesen Ländern hat es sehr viele vermögende Kunden. Wir suchen den Zugang zu diesem Wachstum, vor allem onshore. Kaum eine der an diesen Plätzen tätigen Banken hat ein Profil wie die UBS. Im Unterschied zu lokalen Mitbewerbern haben wir eine globale offene Architektur. Unser erklärtes Ziel ist der Vermögenserhalt und selektiver Zugang zu Wachstumsopportunitäten. Das kann eine kleinere Bank im Euro-Land nicht bieten. Im Übrigen ist für viele Banken in Europa das Wealth-Management-Geschäft nur ein kleines Zusatzgeschäft in ihrer Strategie. Nicht so für uns.

Auf welche Schwerpunktmärkte setzen Sie weltweit und wie sind Sie dort vertreten?

Sicher Asien. Hongkong und Singapur, das sind die ganz wichtigen Booking-Centers und wichtige Märkte. Dann China – wir haben ein grosses Geschäft in Taiwan und in Japan. Wir sind bereits in mehr als 20 Schwellenländern vor Ort aktiv. In Lateinamerika sind es Brasilien und Mexiko. In Süd- und Osteuropa sind es die Türkei und Russland. Israel ist ebenfalls ein wichtiger Markt. Im Mittleren Osten konzentrieren wir uns auf Saudiarabien. Auch die Schweiz ist ein Schwerpunktmarkt.

Vor allem Singapur wird immer wieder als grosse Konkurrenz zur Schweiz genannt. Wo sehen Sie die grossen Unterschiede im Vergleich der beiden Finanzzentren?

Singapur ist häufig keine Alternative für europäische Kunden. In Südostasien ist der Platz aber sehr interessant. Das asiatische Einzugsgebiet ist eben gigantisch gross. Der Finanzplatz hat sich massiv entwickelt.

Viele westliche Banken hatten oder haben immer noch grosse Anlaufschwierigkeiten in den asiatischen Märkten. Worauf muss ein Wealth Manager besonders achten, um dort erfolgreich zu sein?

Um den asiatischen Kontinent zu erschliessen, braucht man ein Jahrzehnt und mehr. Und hunderte Millionen Franken an Investitionen, will man eine kritische Grösse erreichen. Mit dem Markteintritt und der Anstellung von Kundenberatern ist es noch lange nicht getan. Man braucht ein lokales Produktangebot mit einem gewissen globalen Touch, Reporting und Research vor Ort sowie einen Legal- und Compliance-Rahmen für das Crossborder-Geschäft. Es gibt am Ende des Tages nur wenige Banken, die dort wirklich Geld verdienen. Wir sind bereits seit 1964 in Asien vertreten und auch in den Emerging Markets bestens positioniert.

Das Margenproblem ist im aktuellen Marktumfeld evident. Wird das UBS Wealth Management je wieder zu alter Profitabilität zurückfinden?

Eine Profitabilität wie 2007 wird es nicht mehr geben. In der Finanzkrise hatten wir rund 200 Milliarden Franken Vermögensabflüsse. Zusätzlich haben wir beinahe doppelt so viel an verwalteten Vermögen durch Markt- und Währungskorrekturen verloren. Wir sind unter Druck, denn es ist schwierig, die Bruttomarge zu steigern, wenn das Umfeld sich nicht normalisiert. Wachstum ist daher enorm wichtig. Ebenso unser Geschäftsmodell, das die Vermögensverwaltung ins Zentrum stellt und mit fokussierten Dienstleistungen der Investmentbank ergänzt. Dadurch haben wir viele Elemente in der Wertschöpfungskette unter ei-

gener Kontrolle, was sich positiv auf die Marge auswirkt. Ich bin überzeugt, dass die UBS bestens positioniert ist. Wenn sich die Lage wieder normalisiert, haben wir enorm Potenzial.

Welche Kundensegmente sind für Sie am attraktivsten?

Wir sind in der Schweiz eine Universalbank und wollen im Ausland Ansprechpartner für alle Vermögensverwaltungskunden sein. Das grösste Wachstum verzeichnen wir mit sehr vermögenden Kunden. Dort können wir unsere Stärken als globale Bank voll zum Tragen bringen. Auf ihre Bedürfnisse, die häufig denjenigen eines institutionellen Investors gleichkommen, ist auch unser Geschäftsmodell zugeschnitten.

Sie erachten Investment Suitability als sehr wichtig. Was genau verstehen Sie darunter?

Weltweit werden die Anleger immer mehr geschützt. Investment Suitability ist ein Instrument, um den Anlagehorizont und den Anlageappetit des Kunden richtig zu erfragen. Dass sowohl der Kundenberater als auch der Kunde sich selber immer wieder Rechenschaft über dessen Portfolio ablegen und dieses regelmässig einem «Gesundheitscheck» unterziehen, sollte heute die «DNA der Kundenbeziehung» ausmachen. Leider ist noch nicht die ganze Branche soweit.

Die reichen Kunden werden immer sophistischer und anspruchsvoller. Wie gestalten Sie Ihre Beratungsmodelle und welche Bedeutung haben heute Mandate in der Vermögensbetreuung?

Das Mandatsgeschäft gewinnt an Bedeutung, da es den Grundsätzen der Produkt-Suitability und den marktspezifischen Regeln für das Cross-Border-Geschäft entspricht. Anleger können über ein Mandat auf einfache Weise an unserer Investment House View partizipieren. Wir sind daran, die Palette weiter zu straffen und zu vereinfachen. Neben der Performance-Fee gibt es auch die Beratungsdienstleistung. Grundsätzlich erwarte ich, dass die Banken dazu übergehen werden, eine Teilgebühr für die Beratung einzuführen. Ist die Performance gut, ist der Kunde auch bereit, für die Leistung zu bezahlen. Erste Erfolge zeichnen sich hier ab. Trotz schwieriger Marktbedingungen erzielt die überwiegende Anzahl der Mandatslösungen und der Kundenportfolios eine positive Anlagerendite nach Abzug der Gebühren.

Sind die Erträge rückgängig, müssen die Kosten gesenkt werden. Wo gibt es Sparpotenziale?

Wir haben die Kosten im Wealth Management seit 2008 bis heute annualisiert von 6,2 Milliarden auf 5 Milliarden Franken reduziert. In der Schweiz haben wir gleichzeitig viel Geld in die



«Ich erwarte, dass die Banken dazu übergehen werden, eine Teilgebühr für die Beratung einzuführen.»

«Es ist nicht die Frage, ob wir eine Investmentbank brauchen, sondern wie wir sie einsetzen», sagt Jürg Zeltner.

Anpassung des Produktangebots investiert, um es Crossborder-konform zu machen. In Europa ist es das Ziel, möglichst wenige EDV-Plattformen zu betreiben. Zudem automatisieren wir die Prozesse dort, wo es geht und haben ein Projekt gestartet, das die Industrialisierung der UBS vorantreiben soll. Dabei werden Synergiepotenziale in unserer Bank ausgelotet. Wir versprechen uns davon substantielle Einsparungen.

Braucht das Wealth Management die Investmentbank?

Es ist nicht die Frage, ob wir eine Investmentbank brauchen, sondern wie wir sie einsetzen und welche Strategie wir verfolgen: Sie soll schlanker werden und stärker auf das Kerngeschäft der UBS, die Vermögensverwaltung,

fokussieren. Jetzt müssen wir die richtige Balance finden, daran arbeiten wir.

Wäre UBS ohne Investmentbank vorstellbar?

Unsere Kunden wollen und können auf die Dienstleistungen einer fokussierten Investmentbank nicht verzichten, z.B. im Bereich des Aktien- und Devisenhandels sowie im Beratungsgeschäft. Ich bin sicher, jede externe Investmentbank würde sich nicht zwei Mal bitten lassen, unserem Vermögensverwaltungsgeschäft diese Dienstleistungen zu verkaufen. Aber für mich ist es nicht glaubhaft, als weltweit führender Vermögensverwalter nur noch ein «Einkaufsladen» zu sein, der Produkte von anderen kauft und vertreibt.

Wo steht UBS Wealth Management in fünf Jahren?

Es wird ein nachhaltig profitabel wachsendes Geschäft sein, mehr Asien- und Emerging-Market-zentriert als heute. Dann werden wir auch die europäische Transformation geschafft haben und durch unsere Onshore-Präsenzen die Herausforderungen im Offshore-Geschäft auffangen können. Wir werden ein Schweiz-Geschäft haben, das jedes Jahr leicht über dem Markt wachsen wird. Der Anteil der sehr Vermögenden und Superreichen bei den Kunden wird grösser sein. Wir werden im Markt als die Bank mit herausragender Anlageberatung bekannt sein. Bis dann wird für alle klar sein, dass der grösste Gewinnbeitrag der UBS aus der Vermögensverwaltung kommt. Hoffentlich werden auch unsere Shareholder etwas davon haben.