

# B Bilanzen

## Private Wealth Management bei Großbanken

Wealth Management umschreibt einen ganzheitlichen Beratungsansatz für Privatpersonen in allen ihren Lebensabschnitten. Es umfasst die Unterstützung ihrer Finanzplanung durch Beratungsdienstleistungen, durch die Auswahl der geeigneten Finanzprodukte und die Abwicklung der zugehörigen Transaktionen. Zum üblichen Leistungsspektrum zählt etwa die Aggregation, die Erhaltung und die Übertragung von Vermögen in allen Formen und Bereichen, aber auch sehr individuelle und gleichermaßen anspruchsvolle Dienstleistungen wie der Aufbau einer Kunstsammlung. Die Praxis der Finanzdienstleister zeigt dabei große Unterschiede im Umfang der Leistungspalette, und die Übergänge vom Wealth Management zu anderen Ausprägungen beziehungsweise Segmenten des Privatkundengeschäftes sind fließend und unterscheiden sich je nach Kreditinstitut deutlich. Das gilt auch für die sechs hier betrachteten Großbanken, die dieses Kundensegment auch mit einem höchst unterschiedlichen Anspruchsniveau und unterschiedlich breiter Leistungspalette angehen. Das zeigt sich beispielsweise schon in der geforderten Anlagesumme, die in einem Fall bei 10 Mill. Euro beginnt, in einem anderen aber ab 30 Mill. Euro aufwärts angegeben wird.

Eingeschränkt ist auch der Vergleich der Banken untereinander. Die veröffentlichten Zahlen und Fakten sind teilweise den aktuellen Geschäftsberichten zu entnehmen und stammen darüber hinaus den jeweiligen Darstellungen auf der Homepage. Teilweise ist das Wealth Management zwar in der Segmentberichterstattung erfasst, aber eben nur zusammen mit anderen Kundensegmenten. So weist die Deutsche Bank beispielsweise das Private Wealth Management in dem Konzernbereich Private Clients and Asset Management und dort wiederum in dem globalen Unternehmensbereich Asset Management und Wealth Management aus. Einigermaßen nachzeichnen lässt sich damit nur die Entwicklung der einzelnen Häuser im Zeitablauf, speziell gegenüber dem Vorjahr. Ein Vergleich untereinander ist hingegen der unterschiedlichen Abgrenzung wegen allein anhand der Geschäftsberichte nur eingeschränkt möglich.

### Commerzbank

Ähnlich wie man das aus dem Mittelstandsgeschäft kennt, wird auch die Zielgruppe der anspruchsvollsten Privatkunden in der Kreditwirtschaft sehr unterschiedlich definiert. Die Commerzbank siedelt diese Kundengruppe in ihrem Unternehmensbereich Private Kunden und Asset Management und dort wiederum unter dem Segment Privat- und Geschäftskunden an. Letzteres umfasst freilich neben der hier interessierenden Einheit **Private Banking** auch so vielfältige Dinge wie das Filialgeschäft mit Privaten, Freiberuflern und Gewerbetreibenden, die Aktivitäten der Comdirect Bank und nicht zuletzt die Retail-Aktivitäten der Eurohypo. Dass diese Einheiten in ihrer ganzen Breite in der Segmentberichterstattung nach IFRS für das Berichtsjahr 2006 mit einem Ergebnis vor Steuern von minus 171 Mill. Euro (nach plus 231 Mill. Euro im Vorjahr) ausweisen, wird von der Bank nicht zuletzt auf hohe

Restrukturierungsaufwendungen zurückgeführt. Über die hier interessierende Einheit Private Banking sagt das genauso wenig aus wie die zugehörige Cost Income Ratio von 78,1% oder die operative Eigenkapitalrendite von minus 2,5%.

Eine Annäherung an die Arbeit der Geschäftseinheit Private Banking bietet die verbale Darstellung im Lagebericht. Es ist freilich auch dort auffällig, dass die Commerzbank den Begriff des Wealth Managements im Gegensatz etwa zur Deutschen Bank oder den beiden betrachteten Schweizer Großbanken im Geschäftsbericht nur spärlich benutzt. Sie stuft das **Private Wealth Management** auf ihrer Homepage zwar als Premium-Segment des Private Banking ein und will darunter die Betreuung von wohlhabenden Privatkunden mit einer insgesamt komplexen Vermögenssituation und mit einem liquiden Vermögen von mehr als 10 Mill. Euro verstanden wissen. Konkrete Zahlen für das

eigene Haus werden in dieser besonderen Kundengruppe aber nicht genannt, sondern lediglich ein Eindruck vom Kundenpotenzial in Deutschland. Rund 20 000 Menschen verfügen nach Markteinschätzung der Commerzbank in Deutschland über ein Vermögen dieser Größenordnung. Wiederum 4 000 von diesen schreibt die Bank mehr als 30 Mill. Euro zu. Diese Kunden, so die Bank, stellen hochkomplexe Anforderungen, die auch die Bedürfnisse ihrer Familien und häufig auch ihres Unternehmens mit einschließen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, verweist die Bank auf ein hauseigenes Netzwerk an Spezialisten für alle erforderlichen Kompetenzfelder, die den Private-Banking-Teams vor Ort zur Seite stehen. Als Einsatzfelder werden die Vermögensstrukturierung, Steuern und Recht, privates Investmentbanking, individuelle Wertpapieranlagen, Stiftungsgründung und -management, Nachfolgeregelungen und Testamentsvollstreckung genannt. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang die Einbindung der **Auslandseinheiten** des Private Banking in Zürich, Genf, Luxemburg, Wien, Brüssel und Singapur. Und besonderen Stellenwert räumt die Bank einem effizienten Vermögenscontrolling und -reporting ein.

Auf die eigene Kundenzahl beziehungsweise die Volumina des eigenen Hauses in diesem obersten Privatkundensegment geht die Commerzbank nicht ein, wohl aber auf ihre Ambitionen im umfassenderen Geschäftsfeld des Private Banking. Nach wie vor sieht sich die Bank dort unter den Top 3 in der Betreuung vermögender Privatkunden in Deutschland. Betreut werden in dieser breiteren Zielgruppe von der Commerzbank Kunden ab einer Anlagesumme von 50 000 Euro. Die **Assets under Management** stiegen demnach im Berichtsjahr 2006 um 12% auf jetzt 25,3 Mrd. Euro.

Für ihre rund 22 400 Kunden – 6% mehr als im Vorjahr – sind den aktuellen Angaben nach etwa 600 Mitarbeiter tätig. Mit 37 Private Banking-Standorten reklamiert die Bank in diesem Segment das dichteste Filialnetz in Deutschland für sich. International wurde die Präsenz durch ein neues Kompetenzzentrum in Wien auf jetzt fünf **Standorte** verstärkt. Zudem wird auf das weltweite Netzwerk der Bank in über 40 Ländern verwiesen.

Zur ganzheitlichen Betreuung großer Vermögen, so der Ansatz der Bank im Private Banking, steht eine umfassende Expertise zur Verfügung – von Wertpapiermanagement und Vermögensverwaltung über Stiftungs- und Nachlassmanagement, Geschlossene Fonds, Immobilienmanagement und Finanzierungen bis zu **Spezialangeboten** wie Private Wealth Management und Unternehmerbankiers. Durch die enge Anbindung an das Asset Management der Cominvest sowie die offene Architektur sieht die Bank für ihre Berater eine Vielzahl von Anlagemöglichkeiten und Ansatzpunkte für maßgeschneiderte Lösungen. Mehr als ein Viertel der im Private Banking betreuten Assets unter Management, so der Hinweis, werden individuell verwaltet. Im vergangenen Jahr stieg der Bestand an Kundengeldern in der Vermögensverwaltung um gut 20%.

Besondere Erwähnung findet das Engagement für **Forschung und Bildung** in diesem Bereich. Im Berichtsjahr 2006 wurde als Hauptsponsor die erste Forschungseinrichtung für Private Banking in Deutschland an der privaten Hochschule WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar, mit initiiert.

## Credit Suisse

Das Angebot des im Konzernbereich Private Banking angesiedelten **Wealth Managements** der Credit Suisse, in dem die Bank Kunden mit einem Vermögen von mindestens 50 Mill. Schweizer Franken (rund 30 Mill. Euro\*) betreut, wurde in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut. Dabei will die Bank das Segment als wichtiges Element des integrierten Geschäftsmodells der Gruppe verstanden wissen; entsprechende Lösungen sollen auch die Angebote der beiden anderen Geschäftsbereiche Asset Management und Investment Banking kombinieren.

Im Wealth Management bietet die Credit Suisse über ein Netz von speziell dafür bestimmten Kundenberatern und Experten eine Reihe an **Onlinelösungen** für ihre internationalen Kunden an. Am 31. Dezember 2006 bediente allein das Segment Asset Management Kunden an über 160 Standorten weltweit, ungefähr 80 davon in der Schweiz, mit über 2 800 „Relationship-Managern“. Weiter ist die integrierte,

unabhängige Privatbank Clariden Leu aktiv in der Betreuung von vermögenden Privatkunden in der Schweiz und im Ausland und verfügt weltweit über rund 17 Standorte, mit über 340 Relationship-Managern.

Im April 2006 gab die Credit Suisse Group zudem ihre Absicht bekannt, ihre Privatbanken Clariden Bank, Bank Leu, Bank Hofmann und BGP Banca di Gestione Patrimoniales und sowie den Effektenhandel (Credit Suisse Fides), per 1. Januar 2007 zu einer unabhängigen Privatbank, der **Clariden Leu**, zusammenzufassen. Die neue Bank richtet sich auf vermögende Kunden in der Schweiz und auf ausgewählte Märkte weltweit aus. Die neue Clariden Leu soll dabei enger an der Mutter agieren; sie greift auf die Konzernidentität, die breitere Produktpalette und die geografische Reichweite der Großbank zurück. Gleichzeitig soll der persönliche Charakter der kleinen Privatbanken beibehalten werden, wird angemerkt. Das Ende des Integrationsprozesses wird für Ende 2007 in Aussicht gestellt.

Das Angebot der Credit Suisse im Vermögensmanagement reicht von der Vorsorgeplanung über Vermögens- und Erbschaftsberatung sowie Steuerplanung bis hin zur Lebensversicherungsplanung. Das Institut ist auch im Bereich **Family-Office-Dienstleistungen** tätig: verschiedene bedarfsgesteuerte Produkte sowie individuelle Beratung für Privatpersonen und Familien, die in der Regel über Vermögenswerte in der Höhe von mindestens 50 Mill. US-Dollar verfügen.

Als **Mitbewerber** im Wealth Management hat Credit Suisse größere Finanzinstitute mit eigenen Vermögensverwaltungsaktivitäten wie UBS, Citigroup, Deutsche Bank und HSBC sowie schweizerische Private Banking und Retail-Banken ausgemacht. Im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden sind die Hauptkonkurrenten aus eigener Sicht vor allem US-Investmentbanken, deren Erfolg auf Investment-Banking-Know-how und den vorhandenen Kundenbeziehungen beruhe. Auf dem Schweizer Markt sei die hier ebenfalls besprochene

**Tabelle 1: Ergebnis des Geschäftsbereichs Wealth Management**

in Mill. Euro*	2006	2005	2004
<b>Zinserfolg</b>	<b>1 169</b>	991	957
Kommissions- und Dienstleistungserfolg	<b>3 440</b>	3 018	2 821
Handelserfolg	<b>325</b>	307	227
Sonstiger Ertrag	<b>57</b>	31	53
<b>Zinsunabhängige Erträge</b>	<b>3 822</b>	3 355	3 101
<b>Nettoertrag</b>	<b>4 990</b>	4 346	4 058
<b>Rückstellungen für Kreditverluste</b>	<b>-12</b>	15	-3
Personalaufwand	<b>1 696</b>	1 444	1 263
Sonstiger Aufwand	<b>1 332</b>	1 264	1 222
<b>Geschäftsaufwand</b>	<b>3 027</b>	2 708	2 486
<b>Ergebnis laufender Geschäftstätigkeit, vor Steuern</b>	<b>1 975</b>	1 623	1 575

**Tabelle 2: Kennzahlen des Geschäftsbereichs Wealth Management**

	2006	2005	2004
Aufwand-Ertrag-Relation	<b>60,7%</b>	62,3%	61,3%
Gewinnmarge, vor Steuern	<b>39,6%</b>	37,3%	38,8%
Netto-Neugelder, in Mrd. Euro*	<b>30,8</b>	26,1	19,2
Zuwachs an Netto-Neugeldern	<b>7,3%</b>	7,5%	5,8%
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen	<b>111,6 BP</b>	112,6 BP	117,4 BP
davan vermögensabhängig	<b>70,8 BP</b>	72,6 BP	77,9 BP
davan transaktionsabhängig	<b>40,8 BP</b>	40,1 BP	39,5 BP
Nettomarge (vor Steuern) auf verwaltete Vermögen	<b>44,1 BP</b>	42,0 BP	45,6 BP
31. Dezember, in Mrd. Euro*	<b>2006</b>	2005	2004
Verwaltete Vermögen	<b>478,4</b>	422,9	346,4

\* Der Euro-Umrechnung liegt ein Wechselkurs von 0,61 Euro per Schweizer Franken zugrunde.

**Tabelle 3: Netto-Neugelder in den Credit-Suisse-Segmenten**

in Mrd. Euro*	2006	2005	2004
Private Banking	31,8	30,7	22,5
Asset Management	31,0	12,0	0,4
Abzüglich im Auftrag anderer Geschäftsbereiche verwalteter Netto-Neugelder	-4,6	-7,7	-5,7
<b>Credit Suisse Group</b>	<b>58,2</b>	<b>35,0</b>	<b>17,2</b>

**Tabelle 4: Verwaltete Vermögen der Credit-Suisse-Gruppe**

per 31. Dezember, in Mrd. Euro*	2006	2005	2004
Private Banking	573,6	510,9	421,8
Asset Management	408,6	359,5	282,1
Abzüglich im Auftrag anderer Geschäftsbereiche verwalteter Aktiven	-76,3	-65,6	-52,5
<b>Credit Suisse Group</b>	<b>905,9</b>	<b>804,8</b>	<b>651,5</b>
davon Vermögen mit Verwaltungsvollmacht	400,3	352,8	270,7
davon Vermögen ohne Verwaltungsvollmacht	505,6	452,0	380,8

Die Höhe der verwalteten Vermögen im Investmentbanking gilt aus Sicht der Credit Suisse nicht als wichtiger Leistungsindikator. Investmentbanking-Positionen sind deshalb in der vorliegenden Aufstellung nicht enthalten. \* Der Euro-Umrechnung liegt ein Wechselkurs von 0,61 Euro per Schweizer Franken zugrunde.

UBS der Hauptmitbewerber, gefolgt von mehreren unabhängigen Privatbanken.

Der Konzernbereich Wealth Management der Credit Suisse erzielte laut nach den US-amerikanischen Bilanzierungsregeln US-GAAP aufgestelltem Segmentbericht im Jahr 2006 ein **Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit** vor Steuern von 1,97 Mrd. Euro, was einem Anstieg um 351 Mill. Euro oder 22% gegenüber dem vorangegangenen Geschäftsjahr entspricht. Der Nettoertrag stieg im Berichtsjahr gegenüber 2005 um 644 Mill. Euro oder 15% auf 5,0 Mrd. Euro an.

Diese Zunahme führt die Bank vor allem auf die höheren Kommissions- und Dienstleistungsergebnisse aus dem **Brokerage-geschäft** und den Produktemissionen zurück, hervorgerufen durch eine höhere Kundenaktivität. Zudem sei der bestandsabhängige Kommissions- und Dienstleistungserfolg aufgrund höherer verwalteter Vermögen gestiegen. Zusätzlich hat aus Sicht des Instituts der höhere Zinserfolg zur Steigerung des Nettoertrages beigetragen, insbesondere aufgrund höherer Passiv-Margen und Passiv-Volumina, aber auch durch höhere Dividendenerträge aus dem Aktienportfolio der unabhängigen Privatbanken. Die **Auflösung von Rückstellungen** für Kreditrisiken belief sich im Berichtsjahr 2006 auf 11,6 Mill. Euro, während im Vorjahr 15,3 Mill. Euro Rückstellungen für Kreditrisiken gebildet wurden.

Der **Geschäftsaufwand** stieg 2006 um 320 Mill. Euro oder 12% auf 3,03 Mrd. Euro an. Vor dem Hintergrund der strategischen Investitionen in den internationalen Ausbau und der höheren leistungsbezogenen Entschädigungen im Zusammenhang mit den besseren Ergebnissen, so heißt es von der Bank, erhöhte sich der Personalaufwand um 252 Mill. Euro oder 17%. Der sonstige Aufwand nahm um 68 Mill. Euro oder 5% im Vergleich zum vorangegangenen Jahr 2005 zu. Diese Entwicklung führt das Institut insbesondere auf den höheren Aufwand als Folge des gestiegenen Kommissionsergebnisses, auf die Kosten für die Einführung der neuen Credit-Suisse-Marke, die Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ausbau des Wealth Managements

an internationalen Standorten sowie auf höhere nicht-kredit-bezogene Rückstellungen zurück.

Auf 39,6% belief sich die **Gewinnmarge vor Steuern**, gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer Zunahme um 2,3 Prozentpunkte. In dem Anstieg sieht man den starken Anstieg des Nettoertrags reflektiert, welcher den gestiegenen Geschäftsaufwand mehr als kompensierte.

Per Bilanzstichtag 31. Dezember 2006 wird im Segmentbericht das **verwaltete Vermögen** auf 478,4 Mrd. Euro beziffert, und damit gegenüber dem Vorjahr um 55,5 Mrd. Euro oder 13,1% höher. Diese Zahl lässt sich zwar aufgrund der unterschiedlichen Definition und Zuordnung des Wealth Managements nicht mit den Beständen der anderen hier besprochenen Institute vergleichen; dennoch gibt sie die Entwicklung innerhalb der Credit Suisse wieder. Zu den wichtigsten Faktoren für den Zuwachs zählt das Institut die Generierung von Netto-Neugeldern sowie die höheren Aktienbewertungen, die jedoch durch ungünstige Wechselkursbewegungen und insbesondere durch den schwächeren Dollar teilweise neutralisiert wurden. Der Netto-Zufluss an neuen Mitteln in Höhe von 30,8 Mrd. Euro entsprach im Berichtsjahr 2006 einer jährlichen Zuwachsrate von 7,3%. Damit sieht man die mittelfristige Zielsetzung von 6% übertroffen und das Momentum in der Akquisition von Neugeldern beibehalten. Die Gelder stammten nach eigenen Angaben vor allem aus Europa und den Vereinigten Staaten. Der schwächere Zufluss in Asien im ersten Halbjahr, so wird angemerkt, konnte im zweiten Halbjahr wieder gesteigert werden.

## Die Historie der Credit Suisse

Im Jahr 1856 unter dem Namen **Schweizerische Kreditanstalt** gegründet, öffnete die heutige Credit Suisse 1905 ihre erste Zweigniederlassung in Basel und 1940 die erste Niederlassung außerhalb der Schweiz in New York. 1978 begann die Zusammenarbeit mit der First Boston, Inc., an welcher die Credit Suisse im Jahr 1990 die Mehrheit übernahm. In den folgenden Jahren band die Credit Suisse folgende Institute in die Gruppe ein: 1990 die Bank

Leu, 1993 die Schweizerische Volksbank, 1994 die Neue Aargauer Bank und 1997 den Versicherer Winterthur. Weiter erwarb das schweizerische Institut im Jahr 2000 die Investmentbank Donaldson, Lufkin & Jenrette Inc. Im vergangenen Berichtsjahr 2006 verkaufte die Credit Suisse die Winterthur wieder, um sich ganz auf das weltweite Bankgeschäft konzentrieren zu können, wie es im Geschäftsbericht heißt.

Die **Bruttomarge** auf die verwalteten Vermögen betrug im Berichtsjahr 111,6 Basispunkte, was gegenüber dem Vorjahr einem leichten Rückgang um 1,0 Basispunkte entspricht. Diese Entwicklung sieht man hauptsächlich in der Verringerung der bestandesabhängigen Margen aufgrund des langsameren Wachstums des zugrunde liegenden Zinserfolgs im Vergleich zum Wachstum der durchschnittlichen verwalteten Vermögen begründet. Ein weiterer Faktor sei der Verwässerungseffekt, der durch den starken Zuwachs von Netto-Neugeldern im Berichtsjahr bedingt war.

\* Der Euro-Umrechnung liegt ein Wechselkurs von 0,61 Euro per Schweizer Franken zugrunde; Stand zum Redaktionsschluss Mitte April 2007.

## Deutsche Bank

Innerhalb der drei Konzernbereiche der Deutschen Bank, Corporate and Investment Bank (CIB), Corporate Investments (CI) und Private Clients an Asset Management (PCAM), ist das Private Wealth Management letzterem zugeordnet. Im Bereich PCAM sind seinerseits die Aktivitäten der Bereiche Asset Management, Private Wealth Management und Private & Business Clients zusammengefasst. Diese werden wiederum in zwei globalen Unternehmensbereichen – Asset and Wealth Management (AWM) und Private & Business Clients (PBC) – gesteuert. PBC stellt Privatkunden und vermögenden Kunden sowie kleineren Firmenkunden das gesamte Produktspektrum im Privatkundengeschäft bereit. AWM umfasst die beiden Geschäftsbereiche Asset Management (AM) und Private Wealth Management (PWM). Ersterer verwaltet das Vermögen institutioneller Kunden und bietet Investmentfonds sowie andere Anlageformen an. PWM ist für die **Betreuung anspruchsvoller vermögender Privatkunden und ihrer Familien** sowie ausgewählter institutioneller Kunden zuständig.

Gezeigt werden in der **Segmentberichterstattung** (Note 27) die aggregierten Ergebnisse der beiden Geschäftsbereiche Asset Management und Private Wealth Management (siehe Tabelle 5). Die zum Teil allein auf PWM bezogenen Zahlenangaben finden sich im Geschäftsbericht beziehungsweise auf der Homepage der Bank. In den Erläuterungen des Geschäftsberichtes geht die Bank beispielsweise auf einige Akquisitionen und Desinvestitionen der

vergangenen zwei Jahre ein, die Einfluss auf die Segmentergebnisse hatten. So gab der Konzern im Oktober 2006 die Übernahme der britischen Vermögensverwaltungsgesellschaft Tilney Group Limited bekannt. Diese im Dezember 2006 abgeschlossene Transaktion wird als wichtiges Element der PWM Strategie für den Ausbau der Präsenz in spezifischen Kernmärkten (Onshore) sowie die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten auf verschiedenen Kundensegmenten, einschließlich unabhängiger Vermögensverwalter gewertet.

Im Juli 2006 wurde die Deutsche Wohnen AG nach der Beendigung des Beherrschungsvertrags mit der DB Real Estate Management AG entkonsolidiert. Diese Immobilien-Investmentgesellschaft war zuvor dem Unternehmensbereich Asset and Wealth Management zugeordnet. Im Dezember 2005 schloss der Konzern den Verkauf eines wesentlichen Teils seines in **Großbritannien** und Philadelphia ansässigen Asset-Management-Geschäfts, das zuvor im Konzernbereich Private Clients and Asset Management integriert war, an Aberdeen Asset Management PLC ab. Von dem Verkauf ausgenommen war das High-Yield-Geschäft in den USA, das Bestandteil

der globalen Geschäftsplattform von Asset and Wealth Management bleibt. Schon im Januar 2005 hatte der Konzern den Vermögensverwalter Wilhelm von Finck AG erworben und damit sein Private Wealth Management in Deutschland ausgebaut. Die Wilhelm von Finck AG firmiert weiterhin unter eigenem Namen und bietet als eigenständige Gesellschaft individuelle Investmentlösungen für große Privat- und Familienvermögen an.

Speziell für den Geschäftsbereich Private Wealth Management (PWM) berichtet die Deutsche Bank von einem erfolgreichen Jahr 2006. Das insgesamt **betreute Vermögen** wird per Jahresende auf 189 Mrd. Euro beziffert. Die Nettomittelzuflüsse stiegen auf 15 Mrd. Euro beziehungsweise rund 9% des Bestandsvolumens von Ende 2005. In Deutschland werden keine eigenen Zahlen genannt, sondern lediglich darauf verwiesen, stärker als der Markt zu wachsen. Im asiatisch-pazifischen Raum gelang es der Bank 4 Mrd. Euro an neuen Anlagegeldern einzuwerben, ein Plus von 24% gegenüber Ende 2005. Mit 13 PWM-Büros sieht sie sich in dieser Region gut aufgestellt, um von dem dort schnell wachsenden Wohlstand zu profitieren.

**Tabelle 5: Deutsche Bank – Auszug aus der Segmentberichterstattung (Note 27)**

	Private Clients and Asset Management			
	Asset and Wealth Management		Insgesamt	
in Mill. Euro (außer Prozentsätzen)	2006	2005	2006	2005
Erträge <sup>1)</sup>	4 177	3 880	9 191	8 589
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	-1	-0	366	340
Aufwendungen im Versicherungsgeschäft	53	49	53	49
Restrukturierungsaufwand	43	220	91	346
Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt <sup>2)</sup>	3 307	3 284	6 904	6 766
Ergebnis vor Steuern <sup>3)</sup>	870	597	1 921	1 484
Aufwand-Ertrag-Relation in Prozent	79	85	75	79
Risikopositionen (BIZ-Risikopositionen)	12 339	13 811	76 407	74 064
Durchschnittliches Active Equity <sup>4)</sup>	4 927	4 993	7 249	6 700
Eigenkapitalrendite (basierend auf dem durchschnittlichen Active Equity) in Prozent	18	12	27	22

<sup>1)</sup> Einschließlich: (Zahlen für 2005 in Klammern)

Zinsüberschuss	169	(118)	2 817	(2 635)
Erträge mit externen Kunden	4 446	(4 095)	9 035	(8 426)
Intersegmenterträge	-269	(-215)	156	(163)
Gewinn aus at Equity bewerteten Beteiligungen	142	(43)	145	(46)

<sup>2)</sup> Vor Zuführungen zu/Auflösungen von Rückstellungen für außerbilanzielle Verpflichtungen im Kreditgeschäft (ausgewiesen unter „Risikovorsorge im Kreditgeschäft insgesamt“).

<sup>3)</sup> Vor kumuliertem Effekt aus Änderungen der Bilanzierungsmethoden.

<sup>4)</sup> Zu Zwecken der Management-Berichterstattung werden Goodwill und sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer explizit den jeweiligen Unternehmensbereichen zugewiesen. Das nach Berücksichtigung dieser Komponenten verbleibende durchschnittliche Active Equity wird den Segmenten anteilig gemäß ihrem ökonomischen Kapital zugewiesen.

Die Ausweitung des Geschäfts im Berichtsjahr 2006 wurde sowohl von organischem als auch externem Wachstum getragen. Durch die Akquisition der **Tilney Group Limited**, des viertgrößten unabhängigen Vermögensverwalters in Großbritannien mit einem Kundenvolumen von rund 12 Mrd. Euro und 330 Mitarbeitern, hat sich PWM auf dem zweitgrößten Markt Europas für dieses Kundensegment deutlich vergrößern können. Damit sieht die Bank in Europa die bereits starke Stellung im Vermögensanlagegeschäft in Deutschland, Italien, Spanien und der Schweiz in einem weiteren wichtigen Teilmarkt ergänzt und die Positionierung als einen der „wenigen internationalen Vermögensmanager“ gestärkt, der in wichtigen europäischen Ländern den Kunden vor Ort (Onshore) zur Verfügung steht.

Gewachsen ist die Bank in PWM im Berichtsjahr weitgehend aus eigener Kraft. Insgesamt wurden weltweit mehr als 360 neue Mitarbeiter eingestellt, hauptsächlich für die Kundenbetreuung. Im April vergangenen Jahres wurde eine **Filiale in Riad** eröffnet, über die die Bank mit ihrem kompletten Serviceangebot auf dem größten Markt des Mittleren Ostens präsent sein will. Mit einem neuen PWM-Büro in Schanghai wird zudem seit November 2006 die steigende Kundennachfrage aus China heraus bedient. Daneben wurde durch spezialisierte Teams das Geschäft mit Finanzvermittlern in Europa einschließlich Deutschland, in Lateinamerika sowie in Asien ausgebaut.

Mit dem Geschäftsbereich Private Wealth Management (PWM) wendet sich die Deutsche Bank mit einem **ganzheitlichen Ansatz im Vermögensanlagegeschäft** an vermögende Privatkunden und Familien in der ganzen Welt, sowohl im Heimatland der Kunden (Onshore) als auch außerhalb des Landes an internationalen Finanzplätzen (Offshore).

Das Angebot aus einer breiten Palette hochwertiger eigener und fremder Finanzdienstleistungen, so formuliert es die Bank, reicht von der individuellen Vermögensverwaltung und der strukturierten Beratung über alle Anlageformen einschließlich alternativer Investments, Strategien zur Vermögensbewahrung und Nachfolgeplanung, der Erörterung steuerlicher Aspekte sowie von philanthropischen Themen bis hin zum Service für **Family Offices**. Letzterer ist

eine für Familien mit sehr großen und komplexen Vermögen konzipierte Finanzdienstleistung, die „auf der Grundlage absoluter Unabhängigkeit“ durch eine optimale Steuerung und umfassende Koordination der einzelnen Vermögensbestandteile die Kundeninteressen wahrzunehmen verspricht.

Zu den nur für eine spezielle Kundengruppe zugänglichen Dienstleistungen gehören beispielsweise die Kunstberatung (bis hin zu den umfassenden **Dienstleistungen** zum Aufbau einer Sammlung) oder auch die Gründung von diversen Stiftungen beziehungsweise dem Stiftungsmanagement zur Übertragung von Vermögenswerten auf die nachfolgenden Generationen. Bedeutende Ansatzpunkte für neue Kundenbeziehungen liefert im Private Wealth Management traditionell auch die Planung der Unternehmensnachfolge in engem Zusammenhang zwischen Unternehmertum und Privatvermögen. Das Management des Unternehmens von seiner Eigentümererschaft zu trennen, das Unternehmen ganz oder einen Teil davon zu verkaufen oder es mit einem IPO an die Börse zu bringen sind beispielsweise Szenarien, die in solchen Fällen durchzuspielen sind.

Hervorgehoben wird bei all diesen Angeboten die Möglichkeit, jederzeit auf das **weltweite Know-how** des hauseigenen Investmentbanking und Asset Management zurückgreifen zu können. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang beispielsweise auf die sogenannte CROCI-Produktfamilie (Cash Return on Capital Invested), die auch den PWM-Kunden zur Verfügung gestellt wird. Insgesamt wurden 1,6 Mrd. Euro in elf verschiedene neue Aktienprodukte investiert, die auf diesem von der Bank weiterentwickelten Analyseansatz für Aktien basieren und zur Steigerung der Rendite für die Kunden beitragen sollen.

Im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden in der ganzen Welt hat die Deutsche Bank bei allen unterschiedlichen individuellen Prioritäten drei zentrale **Motive** dieser besonderen Zielgruppe ausgemacht: die Absicherung der Familie, das Bewahren des Unternehmens und die Verwirklichung persönlicher Träume. Welches Leistungsangebot die Bank mit diesen keineswegs überraschenden Beweggründen zur Aufnahme einer Bankverbindung verbindet, verdeutlicht sie auf ihrer Homepage anhand der jeweiligen Szenarien. So gehört

zur Absicherung der Familie naheliegenderweise die Vorsorge für wichtige Lebensereignisse bis hin zur Ausbildung der Kinder und Enkel, die sichere Weitergabe von Vermögen und – vielleicht weniger in sonstigen Kundensegmenten verbreitet – die Weitergabe familiärer Werte und Ziele.

Im Wunsch nach möglichst langfristiger Partnerschaft mit den Kunden und dem Anspruch an die hauseigenen Berater, **persönlichen Service** auf hohem Niveau mit dem Zugang zu den Ressourcen einer global operierenden Bank zu verbinden, dürfte sich die Deutsche Bank weder vom Angebot der großen Schweizer Wettbewerber noch von den Ansprüchen der Allianz-Gruppe wesentlich unterscheiden. Und auch die Pflege der Geschäftsverbindungen mit einer eingehenden Analyse der Kundensituation, der gemeinsamen Formulierung einer Anlagestrategie und einer laufenden Berichterstattung ist heute vom Anspruch her kein wirkliches Differenzierungsmerkmal.

Je nach der vom Kunden gewünschten Frequenz und Tiefe der Information bietet die Deutsche Bank im Private Wealth Management die **aktive Anlageberatung** oder die Vermögensverwaltung an. Erstere soll es ermöglichen, eigene Anlageentscheidungen zu treffen, und bietet deshalb den Kunden direkten Zugang zum Investment-Research, den Analysen und Empfehlungen der Bank, einschließlich innovativer Finanzprodukte wie sie für institutionelle Kunden entwickelt werden.

Für Kunden, die selbst weniger aktiv sein wollen, ist die **Vermögensverwaltung** gedacht. Hier wird das tägliche Management des Depots unter Hinzuziehung aller Ressourcen im Einklang mit der festgelegten Anlagestrategie und der abgestimmten Risikobereitschaft durch Portfoliomanager erbracht, die regelmäßig über die Wertentwicklung Bericht erstatten.

Wie es bei alledem mit der Umsetzung in der Praxis steht, ist weder den Darstellungen in den Geschäftsberichten noch dem Internet-Auftritt zu entnehmen. Ein gewisses Indiz liefern allenfalls die Zahlen der Kunden und ihrer Volumina, die freilich in allen Häusern auf die speziellen Belange der **internen Management-Berichtssysteme** zugeschnitten sind und sich deshalb kaum mit anderen Instituten vergleichen lassen.

## Dresdner Bank

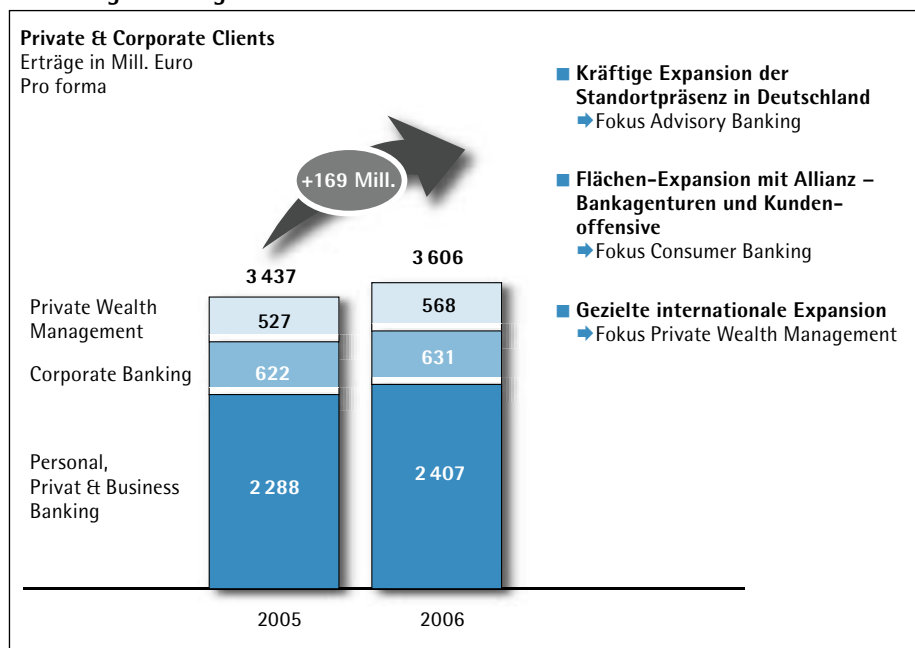
Die Allianz-Tochter Dresdner Bank sieht sich im Private Wealth Management auf Platz zwei im Heimatmarkt Deutschland und unter den Top Ten in Europa. Zur Ausweitung des Geschäfts in dem Bereich, der organisatorisch Teil des **Geschäftssegments Private & Business Clients** ist, haben im zurückliegenden Jahr unter anderem die Eröffnung der Tochtergesellschaft Dresdner Bank Monaco S.A.M. sowie der Standorte in Großbritannien in Newbury, Manchester und Birmingham durch die Tochter Kleinwort Benson beigetragen, schickt das Institut gleich voraus.

Das **Family-Office-Angebot** der Frankfurter Bank habe darüber hinaus im deutschen Markt seit der zweiten Jahreshälfte erste Erfolge bei der Akquisition zusätzlicher Vermögen verzeichnet, heißt es weiter im Finanzbericht. Als größter Stiftungsverwalter in Deutschland mit langjährigem Know-how will man dieses Geschäft mit der Gründung einer Tochtergesellschaft weiter ausbauen und damit auf die steigende Nachfrage in diesem Geschäftsfeld setzen.

Die **Einstiegsgrenze** für eine Betreuung im Wealth Management liegt bei der Dresdner Bank bei rund 750 000 Euro (1 Mill. US-Dollar). Dabei will das Institut diese nicht als starr verstanden wissen, sondern als Richtlinie, denn natürlich hänge das von der Vermögensstruktur und dem „Potential“ des Kunden ab. Vergleicht man den Grenzwert allerdings mit denen der beiden schweizerischen Banken, wird schnell klar, dass hier die Definitionen weit auseinander gehen. Wie auch bei der Commerzbank wird dem Bereich auch im Geschäftsbeziehungswesen Finanzbericht deutlich weniger Aufmerksamkeit geschenkt als bei Credit Suisse, UBS oder auch der Deutschen Bank, die das Geschäft mit vermögenden Kunden vielleicht noch eher als eigenständiges Marktsegment und weniger als „nach oben“ fortgeführtes Private Banking verstanden wissen wollen.

Das **Wealth-Management-Angebot** der Bank umfasst die Anlageberatung, die Vermögensverwaltung, Finanzierungen (Immobilienfinanzierung im In- und Ausland, Lombardkredite, komplexe Finanzierungsvorhaben), Versicherungen und Vorsorge, Finanzplanung, Nachfolgeplanung, Family Office, Stiftungen/Trusts und das Business

Abbildung 1: Erträge und Initiativen der Dresdner Bank



Banking. Wo nötig oder hilfreich werde dabei auch auf die Produkte und das Know-how der Mutter wie auch der haus-eigenen KAG oder der internationalen Konzerntöchter Pimco oder Nicolas Applegate zurückgegriffen.

Für Kunstliebhaber will sich die Dresdner Bank noch in einem weiteren Geschäftsbereich etablieren, der auf eine wohlhabendere, exklusivere Klientel abzielt. Im Rahmen des sogenannten **Art-Banking** sollen Kunstwerke in die Vermögensberatung insbesondere der Family Offices einbezogen werden. Als Basis für das Geschäft soll die Expertise der Konzernmutter Allianz dienen, die gleichzeitig einer der größten Kunstversicherer in Deutschland ist. Kunst als alternativer Anlageklasse messe man wachsendes Potenzial zu, so die Bank. Ab einem Gesamtvermögen von etwa 10 Mill. Euro, so die Empfehlung, sei die Investition in Kunst interessant. Gegenwärtig liege der Kunstbesitz bei etwa zwei bis drei Prozent des Gesamtvermögens.

In Deutschland war die Dresdner Bank in dem Kundensegment Private Wealth Management bislang mit **Relationship Managern** an 15 Standorten (Berlin, Bielefeld, Bremen, Dortmund, Düsseldorf, Essen, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, Köln, Mannheim, München, Nürnberg, Stuttgart und Wiesbaden) präsent. Hinzu kommen das Privatbankhaus Reuschel in

München und das Private Wealth Management International in Frankfurt, das sich aus der zentralen Vermögensverwaltung der Dresdner Bank und der späteren Verschmelzung mit dem Bankhaus Hardy entwickelte. Neue Standorte errichtet die Allianz-Tochter in Wuppertal, Bonn, Bad Homburg, Karlsruhe, Baden-Baden, Freiburg sowie Augsburg und erhöht damit die Präsenz im Private Wealth Management auf 22 Niederlassungen.

Die Expansion ist dabei Teil des **Ausbauvorhabens** im Advisory Banking von gut 200 auf insgesamt 440 Standorte, wobei hier der größte Teil sowohl des Bestands wie auch des Wachstums auf die beiden Schwester-Teilsegmente Private und Business Banking (von 150 auf 360 Standorte) und Corporate Banking (von 43 auf 57 Standorte) entfällt.

**International** war das Institut darüber hinaus schon bislang in Großbritannien und den Kanalinseln (Edinburgh, London, Jersey, Guernsey), in Luxemburg, den Niederlanden (Gouda), Österreich (Wien), der Schweiz (Genf, Zürich, Lugano), Singapur, Spanien (Marbella) sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten (Dubai) vertreten. Im Rahmen der laufenden gezielten internationalen Expansion sollen insbesondere weitere Niederlassungen in den drei genannten britischen Städten und Monaco sowie in Graz beitragen.

Im Segmentbericht der Dresdner Bank zur Geschäftseinheit Private & Business Clients werden keine Details zum Bereich Wealth Management genannt, außer dass „erste Wachstumsinitiativen“ dort unter anderem zu einer Erhöhung der **Personalaufwendungen** im Gesamtsegment geführt haben.

Von den um insgesamt 169 Mill. Euro angestiegenen Erträgen in dem Obersegment in Höhe von pro forma 3,6 (3,4) Mrd. Euro fällt mit 568 (527) Mill. Euro der im Vergleich kleinste Teil auf das Wealth Management. Die Einheit Corporate Banking liegt mit 631 (622) Mill. Euro leicht darüber, während das Personal und Private & Business Banking mit 2,4 (2,3) Mrd. Euro den mit Abstand größten Teil darstellt (siehe auch Abbildung 1).

Der gesamte **Unternehmensbereich Private & Business Clients** erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2006 laut Geschäftsbericht ein Operatives Ergebnis von 654 Mill. Euro; davon entfielen zwei Drittel auf das Segment Private & Business Banking und ein Drittel auf das Segment Personal Banking. Insgesamt entspricht dies einer Ergebnisverbesserung gegenüber dem Vorjahr um 39,1%.

Der **Zinsüberschuss** des Segments blieb mit 1,35 Mrd. Euro auf dem Niveau des Vorjahres (1,36 Mrd. Euro). Der Provisionsüberschuss stieg um 10,7% auf 1,81 Mrd. Euro an. Als maßgeblich dafür sieht die Bank im Wesentlichen die positive Entwicklung im Wertpapiergeschäft – sowohl bei umsatz- als auch bestandsabhängigen Erträgen. Die Cost Income Ratio verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozentpunkte auf 76,6%. Für die Risikovorsorge im Kreditgeschäft fielen im Berichtszeitraum 96 Mill. Euro an, nach 137 Mill. Euro im Vorjahr.

Während das operative Ergebnis im Private & Business Banking um rund 23% auf 440 Mill. Euro zulegte, hat es sich im Personal Banking auf 214 Mill. Euro nahezu verdoppelt. Insgesamt führte dies – trotz der anfallenden Restrukturierungsbelastungen in Höhe von 95 Mill. Euro im Berichtsjahr und einem einmaligen Veräußerungsgewinn im Vorjahr – zu einem Anstieg des **Ergebnisses vor Steuern** um 56 Mill. Euro auf insgesamt 573 Mill. Euro. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern erreichte laut Segmentbericht 44,5% nach 33,0% im Vorjahr.

## Hypovereinsbank

Im Zuge ihrer Integration in die **Unicredit-Gruppe** wurden die Segmente der Hypovereinsbank zum dritten Quartal 2006 vollkommen neu geordnet. Unter anderem bildete die Bank dabei aus dem Ressort Privatkunden die Divisionen Privat- und Geschäftskunden sowie Wealth Management. Diese stehen jetzt neben den Segmenten Firmen- und kommerzielle Immobilienkunden, Markets & Investmentbanking sowie der Division Global Banking Services.

Während der **Umstrukturierung** fanden Kunden- und Mitarbeiterwanderungen vom bisherigen Ressort Firmenkunden und freie Berufe (Geschäftskundensegment) in die beiden neuen Divisionen statt. Das Wealth Management ist laut Segmentbericht für das Geschäftsjahr 2006 mit einem Finanzanlagevolumen von etwa 31 Mrd. Euro ausgestattet und betreut rund 37 000 vermögende Kunden. Aus eigener Sicht nimmt die HVB in Bezug auf die Assets under Management heute den zweiten Platz im deutschen Wealth-Management-Markt ein. Gleiches beansprucht die Dresdner Bank übrigens nach der eigenen Definition auch für sich.

Die **„Grenzen“ des Bereichs** definiert die Hypovereinsbank bei einem liquiden Vermögen ab 500 000 Euro. Für Kunden mit einem Finanzanlagevolumen ab 30 Mill. Euro wird der Betreuungsansatz um spezifische Family-Office-Leistungen erweitert. Zusätzlich unterstützt das Teilnehmungsmanagement die Kunden beim Kauf oder Verkauf von Unternehmensbeteiligungen beziehungsweise Private-Equity-Produkten.

Sechs Kundensegmente bilden insgesamt die Grundlage des **Betreuungsmodells** (siehe auch Abbildung 2).

- Family-Office-Kunden, bei denen die Beratung in Bezug auf sehr große und komplexe Vermögen im Vordergrund steht.
- Privatkunden mit dem Schwerpunkt auf individuellen Vermögensstrategien.
- Freiberufler und Geschäftskunden, bei denen die Vermögensmehrung und die Unternehmensfinanzierung im Mittelpunkt stehen.

– Stiftungen und private Vermögensanlagegesellschaften mit Schwerpunkt auf dem professionellen Management großer Vermögen.

– Unternehmer mit Bankverbindung zur Firmenkundendivision.

– Öffentliche Körperschaften, bei denen spezifische Asset-Management-Produkte und -Dienstleistungen im Vordergrund stehen.

Die Anzahl ihrer **Wealth-Management-Standorte** hat die HVB im Jahr 2006 von 13 auf 43 ausgebaut. Somit verfügt das Institut nach eigener Aussage über das „dichteste Netz an Repräsentanzen im deutschen Wealth-Management-Markt“. Der Großteil dieser Niederlassungen befindet sich im Süden Deutschlands, allein 20 Standorte sind in Bayern angesiedelt und jeweils vier in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz.

Unter den 43 Standorten sind fünf Family-Offices, drei davon in München, eines in Hamburg und eines in Neustadt an der Donau, einer kleinen Stadt zwischen Regensburg und Ingolstadt. Die regionale Präsenz soll auch in den kommenden Monaten weiter ausgebaut werden. Die HVB sieht, wie viele ihrer Mitbewerber, im Bereich Wealth-Management erhebliche **Wachstumschancen** und will ihre Marktpräsenz in diesem Zusammenhang weiter erhöhen. In München geht man davon aus, dass das private Vermögen in diesem Segment bis zum Jahr 2009 um etwa 6% ansteigen wird.

Das Wealth Management der HVB AG umfasst organisatorisch den Vertrieb für vermögende Privat- und Geschäftskunden in Deutschland, das Private-Banking-Geschäft in Luxemburg, die Aktivitäten der DAB-Bankengruppe sowie nicht zuletzt

### Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt eine Einladung des Fritz Knapp Verlages, für die Tagung

#### Bachelor, Master, MBA

am 13. Juni 2007 in Frankfurt, bei.

(siehe Programm auf der 2. Umschlagseite)

die Produktion und den Vertrieb von Sachwerten. In Luxemburg wird das Private-Banking-Geschäft abgewickelt von der HVB Luxembourg S.A. und ergänzt durch die Family Trust Management Europe S.A., eine Kapitalanlagegesellschaft nach Luxemburger Recht, deren Hauptgesellschafter die HVB Luxembourg ist. Sie wurde Ende 2005 gegründet und übernimmt die typischen **Family-Office-Dienstleistungen**. Zudem berät die Gesellschaft Kunden bei der Gründung von operativen luxemburgischen Vermögensverwaltungsgesellschaften.

Die **DAB-Bank AG**, München, wurde 1994 als Discount Broker gegründet und gehört damit – ähnlich der Comdirect bei der hier ebenfalls besprochenen Commerzbank, nicht zu dem, was traditionell unter „Wealth Management“ verstanden wird. Zum 31. Dezember 2006 hielt die HVB 76,4% der Anteile an dem börsennotierten Unternehmen. Zu diesem Zeitpunkt verwaltete die DAB-Bank ein Kundenvermögen von etwa 29,63 Mrd. Euro in 1,019 Mill. Depots. Im Business-to-Business-Geschäft arbeitete sie mit insgesamt 959 Partnern zusammen und betreute ein Vermögen von 12,27 Mrd. Euro.

In der **Wealth Management Capital Holding GmbH** (in Gründung) sollen die Tochtergesellschaften H.F.S. (Hypo-Fonds-beteiligungen für Sachwerte GmbH), Blue Capital und HVB Fonds Finance GmbH zusammengefasst werden. Die Kompetenzen in den Bereichen Private Equity, Immobilien Deutschland und Immobilien international werden somit unter einem Dach gebündelt.

Die Ergebnisse in der Division Wealth Management sind im Jahr 2006 geprägt durch den **Veräußerungsgewinn** aus dem Verkauf der Activest-Gesellschaften (Activest Investmentgesellschaft mbH, München, Activest Investmentgesellschaft Luxembourg S.A., Luxemburg, sowie Activest Investmentgesellschaft Schweiz AG, Bern) an Pioneer Global Asset Management S.p.A. Der Veräußerungsgewinn betrug 534 Mill. Euro und ist im Finanzanlageergebnis ausgewiesen.

Mit Wirkung zum 1. Juli 2006 sind die Activest-Gesellschaften aus dem Konsolidierungskreis ausgeschieden. Bereinigt um den Veräußerungsgewinn beträgt das **Ergebnis vor Steuern** zum Jahresende

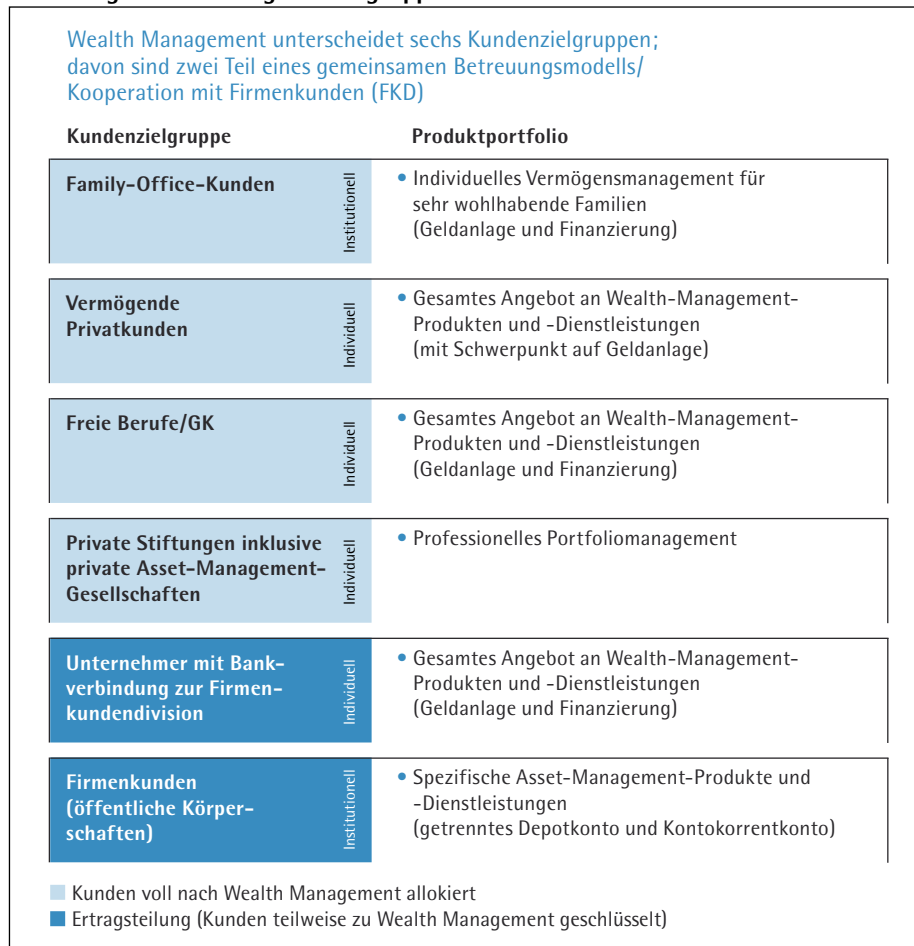
**Tabelle 6: Erfolgsrechnung der Division Wealth Management<sup>1)</sup>**

Aufwendungen/Erträge	2006 in Mill. Euro	2005 in Mill. Euro
<b>Zinsüberschuss</b>	<b>163</b>	<b>153</b>
Provisionsüberschuss	397	437
Handelsergebnis	-13	-10
Saldo sonstige Aufwendungen/Erträge	3	-11
<b>Zinsunabhängige Erträge</b>	<b>387</b>	<b>416</b>
<b>Operative Erträge</b>	<b>550</b>	<b>569</b>
Personalaufwand	-117	-131
Andere Verwaltungsaufwendungen sowie Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-219	-256
<b>Verwaltungsaufwand</b>	<b>-336</b>	<b>-387</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>214</b>	<b>182</b>
Aufwendungen für Restrukturierungen	-7	-43
Kreditrisikovorsorge	-10	-4
Finanzanlageergebnis und andere Posten <sup>2)</sup>	549	-2
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>746</b>	<b>133</b>
Cost Income Ratio in Prozent	61,1	68,0

<sup>1)</sup> Umfasst im ersten Halbjahr auch die Aktivitäten der Activest Gesellschaften.

<sup>2)</sup> Beinhaltet die GuV-Positionen Zuführungen zu Rückstellungen, Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte, Finanzanlageergebnis und andere nicht operative Aufwendungen.

**Abbildung 2: Gliederung der Zielgruppen bei der HVB**





2006 etwa 203 Mill. Euro gegenüber 133 Mill. Euro im Vorjahr. Zusätzlich bereinigt um Entkonsolidierungseffekte beträgt die Steigerung 40% gegenüber dem Vorjahr.

Der **Zinsüberschuss** der Division Wealth Management wird auf 163 (153) Mill. Euro beziffert, hier stand nach Aussage des Instituts dem leichten Rückgang im Kreditgeschäft eine positivere Ertragsentwicklung bei den Einlagen gegenüber. Der Provisionsüberschuss belief sich im Berichtsjahr 2006 auf 397 (437) Mill. Euro. Hier sei es insbesondere gelungen, den Anteil an gemanagten Assets wie Fonds oder Vermögensverwaltungen deutlich zu erhöhen. Bereinigt um die Entkonsolidierung der früheren Activest-Gesellschaften entsprechen diese Zahlen einer Steigerung des Zinsüberschusses um 7,9% und des Provisionsüberschusses um 10,3%.

Das **Handelsergebnis** hat sich von minus 10 Mill. Euro auf minus 13 Mill. Euro verschlechtert. Der Saldo der sonstigen Aufwendungen und Erträge ist von minus 11 Mill. Euro auf 3 Mill. Euro angestiegen. Daraus ergibt sich ein operativer Ertrag von 550 (569) Mill. Euro, das kommt in bereinigten Zahlen einer Steigerung dieses Postens um 13% gleich.

Die Kosten sind, nach Angaben der Bank im Wesentlichen bedingt durch die Konsolidierung der **Activest-Gesellschaften**, von 387 Mill. Euro um 13,2% auf 336 Mill. Euro zurückgegangen. Rechnet man den Entkonsolidierungseffekt heraus, so ist der Verwaltungsaufwand ungefähr stabil geblieben. Er erhöhte sich nach bereinigten Zahlen um 0,3%. Nach Angaben des Unternehmens konnten Investitionen im Wachstum durch Einsparungen bei den laufenden Kosten kompensiert werden.

Das **operative Ergebnis** betrug damit 214 (182) Mill. Euro. Die Aufwendungen für Restrukturierungen sanken von 43 Mill. Euro im Vorjahr auf 7 Mill. Euro für 2006; es erhöhte sich jedoch die Kreditrisikoversorge von 4 Mill. Euro auf 10 Mill. Euro. Das Finanzanlageergebnis ist – wie oben beschrieben – vom Verkauf der Activest bestimmt, es beträgt für das vergangene Jahr 549 Mill. Euro, nach minus 2 Mill. Euro im Vorjahr. Das Ergebnis vor Steuern belief sich auf 746 (133) Mill. Euro. Die Cost Income Ratio verbesserte sich auf 61,1 (68)%.

## UBS

Ähnlich ihrer Wettbewerberin Credit Suisse unterteilt die schweizerische Großbank UBS ihre Aktivitäten in die drei Einzelsegmente Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management und Investment Banking (plus Corporate Center als Dienstleistungseinheit). Im zurückliegenden Berichtsjahr 2006 erreichte der Neugeldzufluss laut den IFRS-Zahlen des Segmentberichts **Wealth Management International & Switzerland** einen Wert von 59,5 Mrd. Euro\* (ohne das Geschäft in den USA und dem Business Banking Switzerland, über die in eigenen Untersegmenten berichtet wird). Dies entspricht gegenüber den 41,6 Mrd. Euro im Jahr 2005, gemessen an den zugrunde liegenden Vermögenswerten per Ende 2005, einer jährlichen Zuwachsrate von 10%. Zu diesem Ergebnis trugen nach Angaben der Bank Zuwächse in sämtlichen Regionen

und über das ganze Jahr hinweg bei, so die Bank. Insbesondere in den Regionen Asien/Pazifik und Europa habe sich das Geschäft erfreulich entwickelt.

Die **verwalteten Vermögen** in dem Segment nahmen im Berichtsjahr von 599 Mrd. Euro um 16% auf 694 Mrd. Euro per 31. Dezember 2006 zu. Diesen Anstieg führt die UBS in erster Linie auf den Neugeldzufluss und die anziehenden Finanzmärkte zurück. Übernommene Geschäftseinheiten, die im Jahr 2006 integriert wurden, steuerten weitere 2,9 Mrd. Euro zu den verwalteten Vermögen bei. Negative Währungseffekte, so wird ergänzt, dämpften diese Entwicklung etwas. Dazu trug auch der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken um 7% bei. Ende 2006 lauteten rund 36% der verwalteten Vermögen auf US-Dollar.

Die **Bruttomarge** auf den verwalteten Vermögen wird für das Geschäftsjahr 2006

**Tabelle 7: Entwicklung der Neugelder<sup>1)</sup> bei der UBS**

in Mrd. Euro*	Für das Geschäftsjahr endend am		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Wealth Management International & Switzerland	59,5	41,6	25,8
Wealth Management US	9,6	16,4	11,0
Business Banking Switzerland	0,7	2,1	1,6
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>69,9</b>	<b>60,1</b>	<b>38,4</b>
Institutional	18,2	13,0	14,5
Wholesale Intermediary	4,5	17,2	2,8
<b>Global Asset Management</b>	<b>22,7</b>	<b>30,2</b>	<b>11,7</b>
<b>UBS ohne Private Banks &amp; GAM</b>	<b>92,5</b>	<b>90,3</b>	<b>50,1</b>
Private Banks & GAM <sup>2)</sup>		0,3	4,7
<b>UBS</b>	<b>92,5</b>	<b>90,6</b>	<b>54,8</b>

<sup>1)</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>2)</sup> Am 2. Dezember 2005 wurde der Verkauf der Einheit Private Banks & GAM abgeschlossen.

**Tabelle 8: Verwaltete Vermögen**

in Mrd. Euro*	per 31.12.06	per 31.12.05	per 31.12.04
Wealth Management International & Switzerland	694,2	599,0	474,6
Wealth Management US	502,6	458,7	369,7
Business Banking Switzerland	98,2	93,3	85,4
<b>Global Wealth Management &amp; Business Banking</b>	<b>1 295,0</b>	<b>1 151,1</b>	<b>929,6</b>
Institutional	316,6	269,0	209,8
Wholesale Intermediary	211,7	197,6	156,8
<b>Global Asset Management</b>	<b>528,3</b>	<b>466,7</b>	<b>366,6</b>
<b>UBS ohne Private Banks &amp; GAM</b>	<b>1 823,3</b>	<b>1 617,7</b>	<b>1 296,3</b>
Private Banks & GAM <sup>1)</sup>	0	0	56,1
<b>UBS</b>	<b>1 823,3</b>	<b>1 617,7</b>	<b>1 352,4</b>

<sup>1)</sup> Am 2. Dezember 2005 wurde der Verkauf der Einheit Private Banks & GAM abgeschlossen.  
\* Der Euro-Umrechnung liegt ein Wechselkurs von 0,61 Euro per Schweizer Franken zugrunde.



mit 103 Basispunkten beziffert und war damit um 1 Basispunkt höher als im Vorjahr. Die vermögensabhängige Marge stieg dank höherer Gebührenerträge und vermehrter Lombardkredite an, so die Bank, während die vermögensunabhängige Marge zurückging. 78 Basispunkte schreibt man im Jahr 2006 den vermögensabhängigen Erträgen zu (2005: 75 Basispunkte). Auf die vermögensunabhängigen Erträge entfielen gleichzeitig 25 Basispunkte der Marge, 2 Basispunkte weniger als im Vorjahr.

Im **europäischen Wealth-Management-Geschäft** verzeichnete die Großbank ebenfalls Zuwächse, auch wenn diese geringer ausfielen als im Vorjahr. Infolge einer guten Performance in Großbritannien und Deutschland – insbesondere während der ersten Jahreshälfte –, so heißt es im Segmentbericht, erreichte der Neugeldzufluss in Europa im zurückliegenden Berichtsjahr 11,1 Mrd. Euro, womit er 17% unter dem Vorjahreswert von 13,3 Mrd. Euro blieb.

Die **verwalteten Vermögen** erreichten am 31. Dezember 2006 ein Volumen von 87,8 Mrd. Euro. Sie stiegen damit gegenüber dem Vorjahr (69,5 Mrd. Euro) um 26% an. In dieser Entwicklung sieht die Bank die steigenden Aktienmärkte und die europaweiten Neugeldzuflüsse – insbesondere in der ersten Jahreshälfte – manifestiert.

Im Jahr 2006 erzielte die Bank im Wealth-Management-Geschäft in Europa einen **Ertrag** von 616 Mill. Euro. Dies bedeutet gegenüber dem Vorjahr eine Zunahme um 40%. Das Geschäft sei in allen vier Quartalen 2006 profitabel gewesen, so wird weiter ausgeführt, und alle fünf Kernmärkte (Schweiz, Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien) leisteten einen positiven Beitrag.

Die Zahl der **Kundenberater** stieg im Berichtsjahr um 67, wobei die meisten Neuansetzungen nach Angaben der Bank in Italien und Frankreich erfolgten. Ziel sei es, die Präsenz in den europäischen Kernmärkten weiter auszubauen; zu diesem Zweck seien auch weitere Neueinstellungen geplant.

Der **Vorsteuergewinn** im gesamten Geschäftsbereich Wealth Management International & Switzerland lag laut Segmentbericht im Berichtsjahr mit 3,17 Mrd. Euro um 25% höher als im Jahr 2005. Die Zunahme führt die Bank auf höhere vermö-

**Tabelle 9: Das Segment Wealth Management International & Switzerland**

in Mill. Euro (Ausnahmen sind angegeben)	Für das Geschäftsjahr endend am oder per		
	31.12.06	31.12.05	31.12.04
Geschäftsertrag	6 604,5	5 504,6	4 697,6
Abgegrenzte erwartete Kreditrisikokosten <sup>1)</sup>	-17,7	-7,9	-4,9
<b>Total Geschäftsertrag</b>	<b>6 586,8</b>	<b>5 496,7</b>	<b>4 692,7</b>
Barkomponente	1 829,4	1 519,5	1 248,7
Aktienkomponente <sup>2)</sup>	84,2	53,7	43,9
Total Personalaufwand	1 913,6	1 573,2	1 292,6
Sachaufwand	539,9	490,4	391,6
Dienstleistungen von / (an) andere(n) Geschäftseinheit(e)n	902,2	836,3	851,0
Abschreibungen auf Liegenschaften und übrigen Sachanlagen	51,2	54,3	40,3
Abschreibungen auf Goodwill	0	0	40,9
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	6,1	4,3	4,9
<b>Total Geschäftsaufwand</b>	<b>3 413,0</b>	<b>2 958,5</b>	<b>2 621,2</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>3 173,8</b>	<b>2 538,2</b>	<b>2 071,6</b>
<b>Kennzahlen</b>			
Verwaltete Vermögen (Mrd. Euro)	694,2	599,0	474,6
Neugelder (Mrd. Euro) <sup>3)</sup>	59,5	41,6	25,8
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (BP) <sup>4)</sup>	103	102	103
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag (Prozent) <sup>5)</sup>	51,7	53,7	55,8
Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag, ohne europäisches Wealth-Management-Geschäft (Prozent) <sup>5)</sup>	47,5	47,7	47,9
Kundenberater (auf Vollzeitbasis)	4 742	4 154	3 744
<b>International Clients</b>			
Geschäftsertrag	4 823,3	3 950,4	3 311,7
Verwaltete Vermögen (Mrd. Euro)	525,8	444,7	342,8
Neugelder (Mrd. Euro) <sup>3)</sup>	55,5	39,2	24,6
Bruttomarge auf verwaltete Vermögen (BP) <sup>4)</sup>	101	100	102
<b>European Wealth Management (Teil von International Clients)</b>			
Geschäftsertrag	616,1	440,4	266,6
Verwaltete Vermögen (Mrd. Euro)	87,8	69,5	50,0
Neugelder (Mrd. Euro) <sup>3)</sup>	11,1	13,3	8,4
Kundenberater (auf Vollzeitbasis)	870	803	838
<b>Kapitalrendite und BIZ-Zahlen</b>			
Rendite auf alloziertes regulatorisches Kapital (Prozent) <sup>6)</sup>	81,2	78,9	82,5
Risikogewichtete Aktiva gemäss BIZ	31 405,9	26 455,1	19 460,8
Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen <sup>7)</sup>	1 061,4	955,3	717,4
Alloziertes regulatorisches Kapital <sup>8)</sup>	4 202,3	3 600,8	2 663,3
<b>Zusätzliche Informationen</b>			
Vermögensabhängige Erträge <sup>9)</sup>	4 967,2	4 047,4	3 464,2
Kundenvermögen (Mrd. Euro)	876,0	753,4	592,9
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	13 564	11 555	10 093

<sup>1)</sup> In der Managementrechnung werden für die Unternehmensgruppen die abgegrenzten erwarteten Kreditrisikokosten und nicht die Wertberichtigungen für Kreditrisiken ausgewiesen. <sup>2)</sup> Einschließlich der entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge und Aufwand aus Zuteilungen von alternativen Anlagen. <sup>3)</sup> Ohne Zins- und Dividendenerträge. <sup>4)</sup> Geschäftsertrag/Durchschnittlich verwaltete Vermögen. <sup>5)</sup> Total Geschäftsaufwand/Geschäftsertrag. <sup>6)</sup> Ergebnis vor Steuern/Durchschnittliches alloziertes regulatorisches Kapital. <sup>7)</sup> Goodwill und die 4 Prozent des BIZ Tier-1-Kapitals übersteigenden immateriellen Anlagen. <sup>8)</sup> 10 Prozent der risikogewichteten Aktiven gemäss BIZ zuzüglich Goodwill und Überschuss immaterielle Anlagen. <sup>9)</sup> Zinserträge, vermögensabhängige Erträge für Portfoliomangement und Fondsvertrieb, beratungs- und kontobezogene Gebühren.

gensabhängige Gebühren sowie steigende Zinserträge zurück, die wiederum dem Ausbau des Lombardkreditgeschäfts zu verdanken waren.

Bedingt durch die Erweiterung der Geschäftsaktivitäten stieg der Geschäftsaufwand im Vorjahresvergleich um 15%. Der Personalaufwand erhöhte sich um 22%, da insgesamt 2 009 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt wurden.

Mit 6,6 Mrd. Euro wurde der **Geschäftsertrag** im internationalen und schweizerischen Wealth Management für das zurückliegende Geschäftsjahr beziffert. Dies entspricht gegenüber den 5,5 Mrd. Euro des Vorjahres einer Zunahme um 20%. Dabei, so ergänzt die Bank, nahmen sowohl die vermögensabhängigen als auch die vermögensunabhängigen Erträge zu. Erste-erhöhten sich um 23%.

Zusätzlich verzeichnete das Institut – nach eigenen Angaben aufgrund des Ausbaus im Lombardkreditgeschäft – steigende Zins-einnahmen. Für den Zuwachs der vermögensunabhängigen Erträge seien die höheren Courtageneinnahmen verantwortlich gewesen – diese wiederum eine Folge der „regen Kundenaktivitäten“. Der Wertverlust des US-Dollars gegenüber dem Schweizer Franken habe diese positiven Effekte jedoch wieder neutralisiert.

Der **Geschäftsaufwand** nahm von 2,96 Mrd. Euro im Jahr 2005 um 15% auf 3,41 Mrd. Euro im Berichtsjahr 2006 zu. Als Grund dafür führt die UBS einen höheren Personal- und Sachaufwand sowie Investitionen in Wachstumsinitiativen an. Der Personalaufwand stieg dabei um 22% auf 1,91 Mrd. Euro an (2005: 1,57 Mrd. Euro), bedingt durch höhere leistungsabhängige Vergütungen sowie angestiegene Gehaltskosten. Die aktienbasierten Vergütungen nahmen im Jahr 2006 aufgrund höherer Aktienzuteilungen und des höheren Fair Value von Optionen zu, so wird zudem angemerkt. Der Sachaufwand erhöhte sich 2006 um 10% auf 540 (490) Mill. Euro, was das Institut Investitionen in physische und IT-Infrastruktur, Reise- und Repräsentationsspesen sowie Marketingkosten zuschreibt.

Der Aufwand für Dienstleistungen anderer Geschäftseinheiten stieg 2006 – hauptsächlich wegen höherer IT-Kosten, so die Bank, – um 8% auf 902 (836) Mill. Euro an.

Die **Abschreibungen** sanken von 54 Mill. Euro im Jahr 2005 um 6% auf 51 Mill. Euro im Berichtsjahr. Als Grund werden niedrigere Aufwendungen für die IT-Infrastruktur angeführt. Die Abschreibungen auf immaterielle Anlagen werden mit 6,1 Mill. Euro beziffert; sie erhöhten sich damit gegenüber dem Vorjahr (4,3 Mill. Euro) um gut 40%.

Von 53,7% im vorangegangenen Jahr verringerte sich das **Aufwand-Ertrags-Verhältnis** im Teilsegment Wealth Management International & Switzerland im Berichtsjahr 2006 auf 51,7%. Die Kennzahl habe sich, so wird im Segmentbericht kommentiert, trotz der höheren Kosten, die die Umsetzung der globalen Expansionsstrategie mit sich bringe, das vierte Jahr in Folge verbessert. Diese Entwicklung reflektiere dabei den Ertrag, der infolge umfangreicher verwalteter Vermögen und des Ausbaus des Lombardkreditgeschäfts deutlich höher ausfiel und den Anstieg des Sach- und Personalaufwands (primär Aufstockung des Personalbestands und leistungsabhängige Vergütungen) mehr als wettmachte.

In Deutschland ist die Schweizer Großbank seit einigen Jahren mit einem Family-Office-Bereich aufgestellt. Ende 2004 kaufte die UBS den in Bad Homburg ansässigen und ehemals als Feri Family Office firmierenden **Sauerborn Trust** als Verwalter großer Familienvermögen und integrierte ihn in die schon bestehende Konzernstruktur.

Allein damit erhöhte sich das von der UBS Wealth Management in Deutschland verwaltete Vermögen von damals zehn auf 16 Mrd. Euro. Prominentester Kunde des Sauerborn Trust ist die Familie Harald Quandt, mit der Jochen Sauerborn 1987 die Feri GmbH gegründet hatte und die zuletzt ein Viertel der Anteile an Sauerborn Trust hielt.

Zuvor hatte die schweizerische Großbank schon **Lloyds Tsb Wealth Management** in Frankreich mit 1,1 Mrd. Euro an Assets unter Management übernommen sowie das Merrill-Lynch-Privatkundengeschäft in Deutschland (1,2 Mrd. Euro verwaltetes Vermögen) und die britische Laing & Cruickshank Vermögensberatung (4,6 Mrd. Euro).

\* Der Euro-Umrechnung liegt ein Wechselkurs von 0,61 Euro per Schweizer Franken zugrunde; Stand zum Redaktionsschluss Mitte April 2007.

## Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,  
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.  
Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00  
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de  
Internet: www.kreditwesen.de

### Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto  
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,  
Philipp Otto

Redaktion: Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,  
Alexander Hofmann, Frankfurt am Main

### Redaktionssekretariat:

Anja Oehrl  
Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

### Verlagsleitung:

Uwe Cappel

### Anzeigenleitung:

Ralf Werner, Tel. (0 69) 97 08 33-43  
**Anzeigendisposition:**  
Alexandra Knab, Tel. (0 69) 97 08 33-33,  
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.  
Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2007 gültig.

### Zitierweise:

KREDITWESEN

### Erscheinungsweise:

am 1. und 15. jeden Monats.  
**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 372,72, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 191,40, 1/4-jährlich € 98,40. Ausland: jährlich € 382,32. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik – IT für Finanzdienstleister“.

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 584,88, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 306,00, 1/4-jährlich € 160,14. Ausland: jährlich € 594,72.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 00), Frankfurt am Main.

Druck: Kern & Birner GmbH + Co., Werrastraße 4, 60486 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019

