

Wealth Management mit europäischem Antritt

Die Hypovereinsbank hat sich im Jahr 2005 mit der Unicredit zusammengeschlossen. Dadurch entstand die erste wahrhaft europäische Bank. Im Mai diesen Jahres kündigte die Unicredit Gruppe zudem die Übernahme des italienischen Konkurrenten Capitalia an – damit betreut die Gruppe künftig in 20 Ländern mit rund 170 000 Mitarbeitern zirka 40 Millionen Kunden (Abbildung 1). Sie ist in die vier Vertriebsdivisionen Privatkunden, Firmenkunden, Private Banking & Asset Management, Markets und Investment Banking unterteilt.

Europa im Blick

Die Division Private Banking & Asset Management verwaltet bereits jetzt ein Finanzanlagevolumen von mehr als 430 Milliarden Euro und erwirtschaftete im vergangenen Jahr Erträge vor Steuern von mehr als einer Milliarde Euro. Damit ist sie auf dem besten Weg, unter den globalen Mitbewerbern eine führende Position einzunehmen. Im Asset Management besitzt die Unicredit Group mit Pioneer Investments eine globale Präsenz. Im Private Banking nimmt sie in Europa eine einmalige Onshore-Position ein, mit der Ambition, am europäischen Markt weiter zu wachsen. Hier wird mit über 900 Beratern in mehr als 200 Niederlassungen eine der wohlhabendsten Regionen Europas bedient – unterstützt durch die Offshore-Einheiten in der Schweiz, Österreich, Luxemburg und San Marino (Abbildung 2).

Der Wealth Management-Markt bietet enormes Potenzial: So stieg im Jahr 2006 das Gesamtvermögen der weltweiten High Net Worth Individuals – Privatanleger mit einem liquiden Finanzvermögen von mehr als einer Million US-Dollar – um über elf Prozent auf etwa 37 Billionen US-Dollar an. Die weltweite Anzahl dieser vermögen-

den Privatkunden nahm um 8,3 Prozent auf 9,5 Millionen zu. Das geht aus dem aktuellen World Wealth Report* hervor.

Demzufolge verzeichnete Europa in 2006 mit 7,8 Prozent das stärkste Wachstum an Vermögen seit 2000. Ein großer Teil dieses Vermögens soll im Laufe dieses Jahrzehnts an die nächste Generation übertragen werden. Der Beratungsbedarf hierbei ist enorm. Um optimal auf die Ansprüche dieser Kunden eingehen zu können, hat sich die Hypovereinsbank im Private-Banking-Kundensegment neu positioniert. Entsprechend der Konzernstruktur der Unicredit agiert das HVB Wealth Management seit

Juli 2006 als eigenständige Einheit in der Division Private Banking & Asset Management.

Deutliche Aufstockung der Standorte

Dabei haben wir zunächst die Ausgangsposition gestärkt: Innerhalb eines Jahres haben wir die Zahl unserer Standorte von 13 auf 43 mehr als verdreifacht. Zwei weitere Standorte werden in den nächsten Monaten noch hinzukommen: Münster und Essen. Wir sind damit nicht nur in Großstädten präsent, sondern auch in kleineren Städten wie Kiel, Flensburg oder Rosenheim vertreten. Diese bundesweite Präsenz bildet die räumliche und persönliche Nähe zu den Zielkunden ab.

In München und New York ist zudem das HVB Family Office vor Ort. Derzeit werden über 37 000 Kunden mit einem Vermögen von rund 32 Milliarden Euro betreut – als die Nummer zwei im deutschen Markt. Künftig will das HVB Wealth Management stärker wachsen als der Markt und den Marktanteil bis Ende 2008 in Deutschland auf fünf Prozent erhöhen. Das erklärte Ziel ist es zudem, bis Ende 2008 die Nummer eins in Deutschland in Bezug auf Kundenzufriedenheit sowie Produkt- und Servicequalität zu werden. Dabei stärkt die Einbindung in die Unicredit Gruppe. Sie macht die Einheit zu einem starken Partner für die Kunden: Als erfolgreiche und international agierende Bank mit gleichzeitig regionaler Verankerung kann HVB Wealth Management getreu der Devise „Think global – act local“ den Ansprüchen der vermögenden Privatkunden in Gänze gerecht werden.

Zusätzlich zu besagtem geografischen Vorteil profitieren die Kunden auch von einem intensiven gegenseitigen Austausch von Best Practice, spezifischem Know-how innerhalb der Gruppe sowie von Synergie-

Andreas Wölfer, Mitglied des Vorstands, Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, München

Es sind durchaus vergleichbare Erfolgskriterien, die im lukrativen Geschäftsfeld Private Wealth Management von den traditionellen Privatbankiers beziehungsweise von den global operierenden Einheiten der großen Banken betont und hervorgehoben werden. Doch konzentrieren sich die Ansätze der Bankkonzerne deutlich auf die neuen Möglichkeiten im Zusammenspiel der einzelnen Unternehmenseinheiten, während die kleineren Häuser eher auf die Unabhängigkeit bei Beratung und Produktangebot setzen. Dementsprechend engagiert verweist der Autor auf die vorteilhafte Einbindung spezialisierter Konzerneinheiten in die individuelle Beratung und Betreuung der „wirklich Reichen“, skizziert das Potenzial seines Hauses und formuliert durchaus anspruchsvolle Ziele in der Positionierung am europäischen Markt. Gerade in Deutschland mit seinem derzeit stagnierenden Kundenpotenzial bleibt es spannend, welche Richtung sich am Markt über einen ganzen Börsenzyklus hinweg durchsetzt. (Red.)

effekten. So wurden im vergangenen Jahr die Asset Management-Aktivitäten von Activest und Pioneer zusammengeführt. Dadurch kann den Wealth Management-Kunden ein noch größeres Spektrum an weltweiten Investmentfonds angeboten werden. Durch die Offshore-Einheiten in der Schweiz, Österreich, Luxemburg und San Marino erhalten die Kunden Zugang zu etablierten Finanzplätzen der Welt.

Angebot diverser Tochtergesellschaften

Zudem profitieren die Kunden von dem Service- und Produktangebot der HVB Wealth Management-Tochtergesellschaften DAB Bank Gruppe, HVB Luxembourg sowie der neu gegründeten Wealth-Cap, in der die Sachwerteinitiatoren H.F.S., Blue Capital und HVB Fonds-Finance gebündelt wurden (Abbildung 3). Die DAB Bank ist im Wertpapiergeschäft die größte Direktbank Deutschlands. Sie stellt Privatkunden eine umfassende Dienstleistungspalette rund um das Thema Vermögensaufbau und Vermögenssicherung mit Wertpapieren zur Verfügung. Darüber hinaus nimmt sie eine bedeutende Rolle im Vermögensverwaltungsgeschäft ein. Eine Vielzahl von renommierten Vermögensverwaltern sowie Fonds- und Vertriebsplattformen nutzen die Plattform der DAB Bank und wickeln ihre Geschäfte darüber ab.

Durch die Zusammenarbeit mit der HVB Luxembourg im Offshorebereich sowie der Sachwertetochter Wealth-Cap kann eine breitere Produktpalette angeboten werden: Die HVB Luxembourg ermöglicht deutschen Kunden den Zugang zum Finanzplatz Luxemburg. Gemeinsam mit der HVB Luxembourg wurden maßgeschneiderte Lösungen entwickelt, durch die die Kunden von den vorteilhaften Rahmenbedingungen des Finanzplatzes profitieren. Im Mittelpunkt des Kundeninteresses liegt dabei – auch unter internationalen Aspekten – die erbschaftsteuerliche Optimierung von Vermögensübertragungen. Abhängig von der Komplexität und dem involvierten Vermögensumfang macht sich HVB Wealth Management sowohl neu entwickelte Varianten der schon vielfältig erfolgreich eingesetzten Luxembourg Lebensversicherungslösungen zunutze, als auch neue Organisationsstrukturen für Privatvermögen wie Spezialfonds (FIS), Luxemburger Beteiligungsgesellschaft (SOPARFI) und die Luxemburger Familiengesellschaft (SPF).

Abbildung 1: Unicredit Gruppe in Europa (inklusive Capitalia)

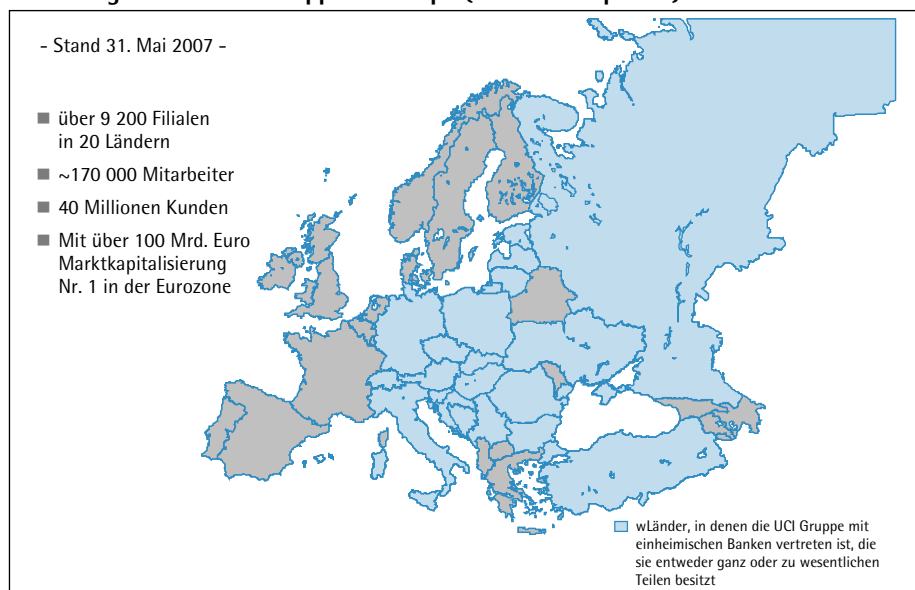
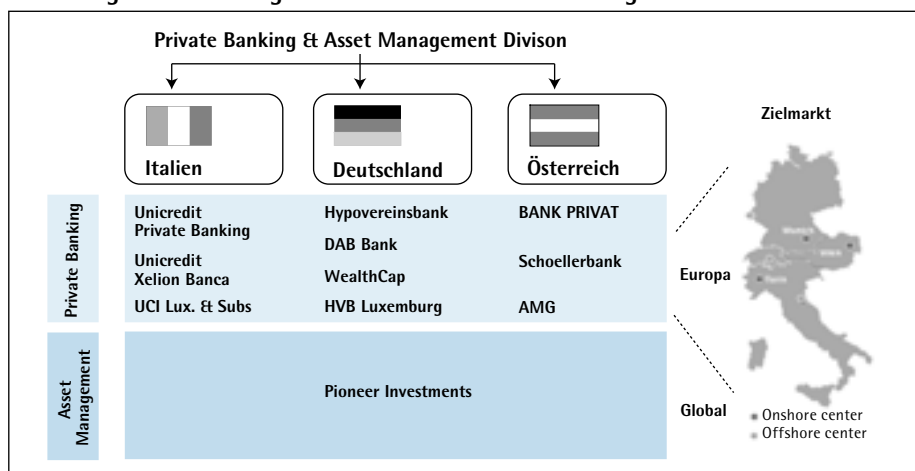


Abbildung 2: Aufstellung der Unicredit im Wealth Management



Über die Tochtergesellschaft Wealth-Cap können den Kunden zahlreiche innovative und teils exklusive Produkte aus dem Sachwertebereich offeriert werden. Vermögende Kunden haben eine hohe Affinität zu Beteiligungsmodellen. Bereits heute liegt der Anteil von alternativen Anlageklassen in einem durchschnittlichen Portfolio eines vermögenden Kunden bei rund einem Drittel – Tendenz steigend. Mit den Produkten der Wealth-Cap wie beispielsweise dem Private Equity Dachfonds können die Kunden mit relativ geringen Anlagebeträgen an Beteiligungsmodellen partizipieren.

Um auf die persönlichen Ziele und Wünsche der Kunden und die individuelle Situation optimal eingehen zu können, wurden

vier Kundengruppen mit unterschiedlichen Beratungsanforderungen definiert.

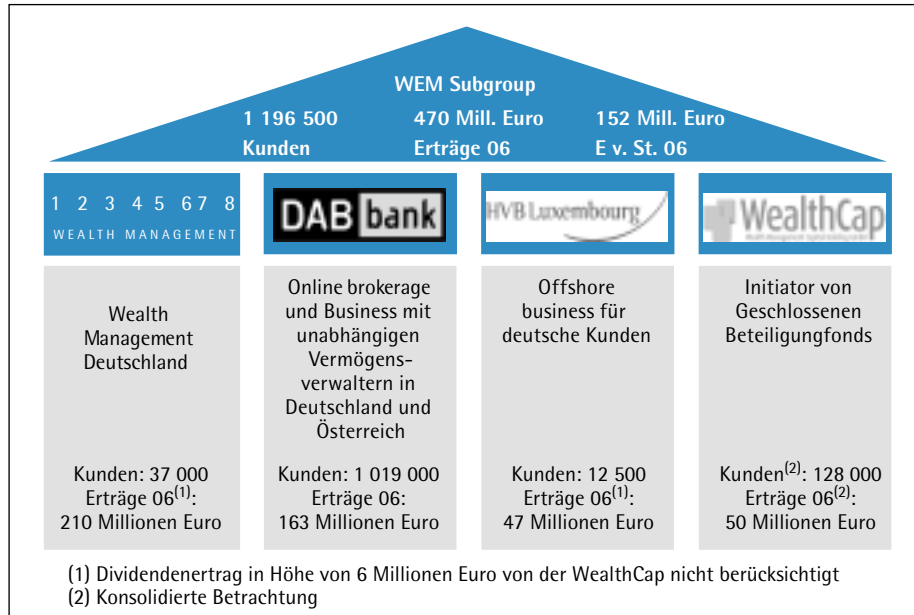
Unterschiedliche Beratungsprofile

Private Clients: Vermögende Privatkunden ohne unternehmerischen Hintergrund mit mehr als 500 000 Euro Finanzanlagevolumen (FAV) mit dem Beratungsschwerpunkt auf individuellen Vermögensstrategien

Unternehmer und Freiberufler mit einem FAV > 500 000, bei denen die Vermögensmehrung und die Unternehmensfinanzierung im Vordergrund stehen.

Family Office-Kunden beschreiben komplexe Familienvermögen mit einem adres-

Abbildung 3: Service- und Produktangebot der Tochtergesellschaften



Die Ganzheitlichkeit steht im Wesentlichen unter folgenden Aspekten: Erstens ist es unverzichtbar, die gesamte finanzielle Situation sowie die Ziele des Kunden zu kennen, um dann die optimalen Anlagevorschläge für das gesamte Kundenportfolio zu erarbeiten – auch unter Hinzuziehung der zertifizierten Finanzplaner. Darüber hinaus werden die Kunden nicht nur bei Vermögensanlage, sondern auch bei Finanzierungen beraten. Das gilt nicht nur für die Privatkunden, sondern auch für Unternehmer. In enger Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich für Firmenkunden betreut HVB Wealth Management die geschäftliche und private Seite der Unternehmer aus einer Hand.

Finanzielle Gesamtstrategie

Vor allem bei Family Office-Kunden ist häufig spezielles Know-how gefragt. Dabei kann auf Spezialisten im Konzern (zum Beispiel Investmentbank) sowie auf ein umfangreiches Netzwerk an Experten außerhalb der Bank zugegriffen werden, wie zum Beispiel spezialisierte Rechtsanwälte, Notare und Steuerberater. Da sich nicht nur die Ansprüche und die Bedürfnisse der Kunden, sondern auch die Rahmenbedingungen laufend verändern, werden auch der Beratungsprozess und das Produkt- und Service-Portefeuille einer laufenden Anpassung und Fokussierung unterzogen. Internationalere Investments oder auch ökologisch, ethisch und insbesondere nachhaltig orientierte Anlageformen genießen rege Nachfrage unter den vermögenden und sehr vermögenden Kunden.

sierbaren Vermögen von über 30 Millionen Euro.

Private Asset-Management-Gesellschaften, Stiftungen und öffentliche Körperschaften sind Spezialkunden mit institutionellem Investmentbedarf.

Qualitätsanspruch ist es, mit einer finanziellen Gesamtstrategie den Wohlstand unserer Kunden systematisch auszubauen und abzusichern. Die Kernkompetenzen

orientieren sich hierbei am jeweiligen Kundenanspruch. Der ganzheitliche und individuelle Beratungsansatz ist zugleich ein weiterer differenzierender Wettbewerbsfaktor (Abbildung 4).

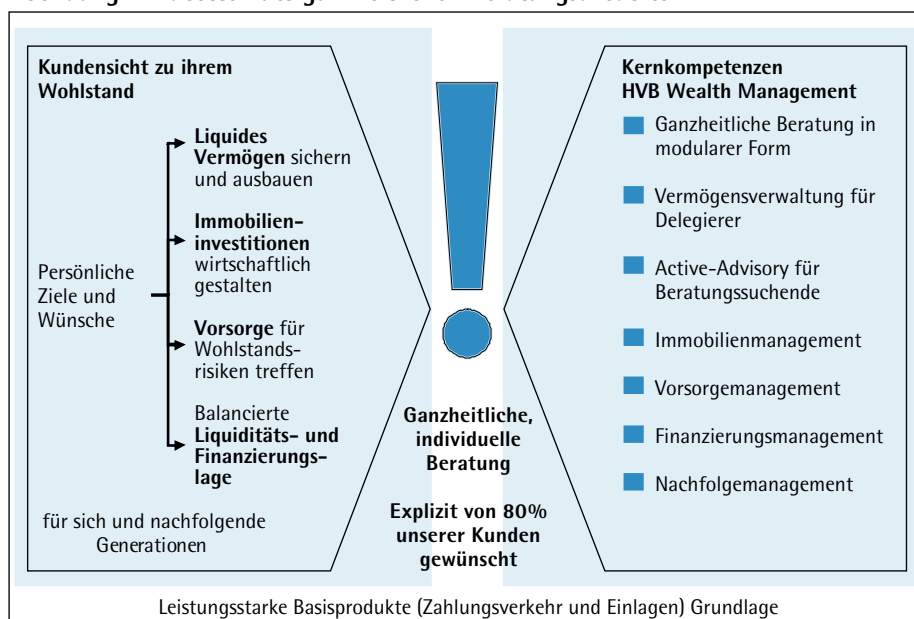
Um eine optimale Beratung der Kunden zu gewährleisten, ist es nicht nur entscheidend, alle relevanten Kundenbedarfe aktiv zu adressieren, sondern ebenso wichtig, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen zu verstehen und in der Bera-

ten zu berücksichtigen: Eine finanzielle Gesamtstrategie ist daher unverzichtbar.

Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor

Entscheidend für den Erfolg des Geschäftsmodells sind die Kompetenz und das persönliche Profil der Mitarbeiter – auch sie sind kontinuierlich gefordert, sich den veränderten Anforderungen anzupassen. Der Zusammenschluss mit der Unicredit ermöglicht vielfältige Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten – sei es durch die Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen im Tagesgeschäft oder gar eine längere Entsendung in eines der Unicredit-Länder. Für den Managementnachwuchs wurde 2006 Uni-Quest ins Leben gerufen, ein internationales Talent-Development-Programm der Unicredit Group. Dabei ar-

Abbildung 4: Facetten des ganzheitlichen Beratungsansatzes





beiten 100 Teilnehmer aus allen Ländern in internationalen Teams an verschiedenen Projekten, für die die Vorstände Patenschaften übernommen haben. Ergänzt um spezielle Workshops bietet Uni-Quest die Chance einer einmaligen Lernerfahrung in einem multinationalen und divisionsübergreifenden Umfeld.

Zudem profitieren die Mitarbeiter von der werteorientierten Unternehmenskultur, die konzernweit entwickelt und etabliert wurde. Sowohl die Motivation der Mitarbeiter als auch der Erfolg eines Unternehmens korreliert direkt mit der Art und Weise, inwiefern Werte eingebettet in eine koherente Unternehmenskultur gelebt werden. Des-

wegen ist es wichtig, die Mitarbeiter in die Reflexion und Veränderung der Unternehmenskultur miteinzubinden, gemäß dem Leitbild „ein starker Baum wächst aus einem gesunden Boden“. Flankiert werden die Werte von der Integrity Charter der Unicredit Group: Fairness, Transparenz, Respekt, Gegenseitigkeit, Freiheit sowie Vertrauen.

Orientierung an Kernwerten

Den gemeinsamen Nenner für die Integrity Charter bilden die kontinuierliche Beschäftigung mit dem Wandel der Märkte, die Ausrichtung auf Wertsteigerung, die Verpflichtung zu sozial verantwortlichem Handeln und der hohe Wert, der Menschen

und Beziehungen beigemessen wird. Als Kernwerte im Wealth Management hat HVB Wealth Management Change Culture, Trust Culture sowie Winning Culture identifiziert. Change Culture impliziert die Bereitschaft zu Wandel und Veränderung in Gegenwart und Zukunft. Trust Culture steht für den hohen Stellenwert, den Vertrauen genießt: Sowohl in den Kundenbeziehungen als auch in dem täglichen Miteinander mit Kollegen und Dienstleistern. Die Winning Culture spiegelt nochmals den Gedanken an nachhaltigen Erfolg wider, der gemeinsam für und mit den Kunden verfolgt wird.

* von Caggemini und Merrill Lynch