

PETER SCHMID

Wealth Management: Die UBS betreut 2,6 Millionen Privatkunden und mehr als 136 000 Unternehmen. Für die Vermarktung sind weltweit rund 500 Marketingleute tätig – eine gigantische Organisation. Peter Schmid war bis zum 1. September Marketingleiter der UBS. Heute leitet er das Business Management von Wealth Management International. Schmid berichtet im Interview mit “persönlich” von seinen Erfahrungen.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Sie waren bis zum 1. September 2006 Marketingleiter der UBS. Was hat Sie bewogen, die Leitung des Business Management von Wealth Management International zu übernehmen?

“Bei UBS ist es üblich, dass sich Mitarbeiter im Rahmen ihrer Karriereentwicklung regelmässig verändern. In diesem Sinne bin ich dankbar, dass sich diese Chance für mich ergeben hat. Am neuen Ort werde ich auf meine reichen Erfahrungen zurückgreifen können, die ich im Lauf der letzten acht Jahre beim Aufbau des Ressorts Marketing & Sales Development gesammelt habe. Anfangs umfasste das Marketing in der Schweiz 80 Leute, heute sind es weltweit rund 500 – verteilt auf die Schweiz, die USA, Asien und zahlreiche Länder Europas. Für meine neue Funktion ebenso wichtig ist das Know-how, das ich durch Aufbau des Sales Development gewinnen konnte. In diesem Bereich haben wir uns auf das UBS-Kundenerlebnis, ‘Best Practices’ und ‘Coaching-Programme’ für Teamleiter und Kundenberater konzentriert.”

Braucht UBS tatsächlich 500 Marketingmitarbeiter?

“UBS ist in den vergangenen Jahren weltweit erfolgreich gewachsen. Alleine in der Schweiz betreuen wir heute rund 2,6 Millionen Privatkunden und mehr als 136 000 Unternehmen. Aber auch und vor allem in den stark wachsenden internationalen Märkten braucht es Marketingspezialisten, die unsere globale Strategie angepasst an die lokalen Verhältnisse für die verschiedenen Kundensegmente umsetzen. Unsere Mitarbeiter sind verantwortlich für eine immer breiter werdende Palette von Marketing-Dienstleistungen. Dazu gehören das Direktmarketing, das Produktmarketing, Segmentskampagnen, Sponsoring & Events und Kundenbindungsprogramme. Die abso-

lute Zahl der Mitarbeiter steht nicht im Vordergrund und ändert sich laufend aufgrund der Anforderung der Märkte.”

Wie wirken sich die Kulturunterschiede im Marketing aus?

“Sie verlangen viel Einfühlungsvermögen. Fachwissen und Sozialkompetenz allein reichen heute nicht mehr aus. Marketingmitarbeiter müssen neu auch über kulturelle Kompetenz verfügen. Eine Folge der Kulturunterschiede ist, dass wir den Marketingmix in verschiedenen Märkten relativ stark variieren. In der Schweiz, wo das Retailgeschäft eine wichtige Rolle spielt, hat das Direktmarketing eine sehr grosse Bedeutung. Ausserhalb der Schweiz sind wir auf die Vermögensverwaltung fokussiert. Hier ist ein individuellerer Marketingansatz Erfolg versprechender.”

Einerseits muss UBS weltweit dieselbe Identität haben und als Marke erkennbar sein, andererseits müssen individuelle Lösungen gefunden werden. Wie ist ein solcher Spagat machbar?

“Dafür braucht es zunächst eine solide Basis: Wir haben sie mit der ‘Single Brand Strategie’ – welche die verschiedenen Geschäftsbereiche von UBS seit drei Jahren weltweit unter einem einheitlichen Markendach vereinigt – gelegt. Diese Strategie ist das Fundament für alle Aktivitäten und Auftritte weltweit. Das Marketing in den verschiedenen Geschäftsbereichen unterscheidet sich nicht in den Grundsätzen, sondern allenfalls in den Details der Umsetzungen. Ein Beispiel: In der Investmentbank spielt die Globalität eine viel wesentlichere Rolle als im Retailgeschäft, wo die kulturellen Eigenheiten des Schweizer Marktes zu berücksichtigen sind.”

Für vermögende Kunden, wie wir sie im Geschäftsbereich WMI betreuen, hat Diskretion einen hohen Stellenwert. Wie kommuniziert man da am besten?

“Im Wealth Management genügt es nicht, nur dafür zu sorgen, dass die Marke bekannt ist. Man muss sie auch mit den Werten vermitteln, für die das Unternehmen steht. Untersuchungen haben gezeigt: Kunden wollen einen Partner haben, der sich Zeit für sie nimmt, ihre Ziele und Wünsche zu verstehen, und ihnen dann proaktiv geeignete Lösungen anbietet.

Ein TV-Verkäufer weiss, dass der Kunde alle acht Jahre einen neuen Fernseher kauft, und verhält sich dementsprechend. Ein Finanzberater, der sich nur alle acht Jahre meldet, kann seine langfristigen Kundenbeziehungen wohl bald an einer Hand abzählen. Um erfolgreich zu sein, muss er heute seine Kunden durch alle Lebenssituationen begleiten. Die Bank, die ihre Arbeit diesbezüglich besser macht, wird bei den Kunden erfolgreicher sein.”

Was heisst besser machen?

“Es heisst vor allem, die Kunden besser zu verstehen und herauszufinden, was ihnen wichtig ist und wie ihre Zukunftspläne aussehen. Ein wichtiger Punkt: Kundenwünsche und -bedürfnisse ändern sich in unserer schnelllebigen Zeit immer wieder. Der Kundenberater muss in der Lage sein, jederzeit rasch auf solche Veränderungen reagieren zu können.”

Wie geht man proaktiv auf vermögende Leute zu?

“Wir gewinnen viele neue Kunden durch die Vermittlung bestehender Kunden. Eine gute Plattform für die Begegnung mit Kunden bieten auch Events. Wir organisieren zum Beispiel eine Golf Trophy, in deren Rahmen wir weltweit 150 Turniere durchführen. Zwei Drittel der Teilnehmer sind Prospects (potenzielle Kunden) und nur ein Drittel sind bestehende Kunden. Durch solche Anlässe lernt man sich kennen, und wenn eine gute Basis vorhanden ist, darf man sicher auch eine Offerte unterbreiten und in einem persönlichen Gespräch die Details erläutern. Letztlich geht es immer um ein Vertrauensgeschäft. Der Kunde muss überzeugt sein, dass er einen Partner hat, der sich über eine mittel- und längerfristige Zeit engagiert. Das Vertrauen baut man hauptsächlich über eine gute und konstante Leistung auf.”

Die Golf Trophy ist offenbar ein wichtiges Marketinginstrument?

“Eines von vielen. Wir haben für jedes Kundensegment und für jeden Markt einen anderen Marketingmix. Events und Sponsoring sind wichtige Instrumente. Wir setzen diese vor allem in Märkten ein, in denen wir als Marke noch nicht so stark wahrgenommen werden. In Märkten mit einem hohen Bekanntheitsgrad kommen eher spezielle Verkaufspromotionen zum Zug. Wir stel-

len ein Paket mit Dienstleistungen zusammen, identifizieren die richtige Zielgruppe und gehen proaktiv auf diese zu.”

Die UBS organisiert jährlich bis zu 1000 Events, eine stolze Zahl.

“Weltweit sind es sogar über 2000. Wir laden beispielsweise an der Fonds-GV in der Schweiz gegen zehntausend Kunden und Prospects pro Jahr ein, um sie auf eine leicht verständliche Art und Weise in die Fondswelt einzuführen. Dann gibt es kulturelle oder sportliche Anlässe. Die klassische Musik ist bei den Kunden sehr beliebt, ebenso wie das Schweizer Segelteam Alinghi. Wichtig ist auch hier, dass man den Kunden und seine Bedürfnisse gut kennt und ihn an einen für ihn interessanten Anlass einlädt.”

Wie genau definiert man das Image der UBS und wie grenzt man sich beispielsweise von der Credit Suisse ab?

“Man hat festgestellt, dass die verschiedenen Images relativ nahe beieinander liegen, und es gibt auch Parallelen, wenn man die Strategien von global führenden Finanzdienstleistern betrachtet. Ein Konzept zu schreiben und mit Hochglanzwerbung zu imponieren, ist einfach. Aber ich glaube, der Erfolg hat in erster Linie mit Umsetzung zu tun, was die Kunden auch merken. Wenn ich ein gutes Produkt kaufen möchte, suche ich das Geschäft mit dem besten Service und der vielfältigsten Produktauswahl, und da gibt es grosse Unterschiede – auch bei den Finanzinstituten. UBS mit ihrer weltweiten Präsenz im Wealth Management, in Verbindung mit einer führenden Investmentbank und einer starken globalen Asset-Management-Organisation, kann all diese Kompetenzen gebündelt für ihre Kunden in die Waagschale werfen. Dieses umfassende Kundenerlebnis ist ein klarer Wettbewerbsvorteil.”

Wenn man ein Image nach aussen tragen will, greift man gewöhnlich auf die klassischen Medien zurück. Macht man sich bei UBS auch Gedanken bezüglich neuer Online-Medien?

“Gewiss, wir haben unser Augenmerk schon immer auf neue Instrumente gerichtet, mit denen wir unseren Marketingzielen näher kommen könnten. In manchen Jahren griffen wir mehr auf das Fernsehen zurück, dann stand wiederum die Zusammenarbeit mit den Printmedien im Vordergrund. Tatsächlich ist aber der Werbeanteil in den Publikationen sehr gross, und da muss man schon laufend prüfen, wie effektiv diese Werbung noch ist und ob sich nicht neue, Erfolg versprechende Entwicklungen anbahnen. Wir setzen deshalb immer wieder alternative Medien in den diversen Märkten ein, und dazu gehören auch Versuche im Internet. Mit Apple haben wir beispielsweise eine Partnerschaft im Jugendbereich gestartet. Wir waren die Ersten in der Schweiz, welche Podcasts eingesetzt haben und mit speziellen Song-Aktionen versucht

haben, verschiedene Medien zu verknüpfen. Im Firmenkundengeschäft haben wir zudem zu bestimmten Themen eine umfassende Fachkompetenz aufgebaut, die ebenso wie die umfassenden Börseninformationen über das Internet verfügbar sind. Damit versorgen wir unsere Kunden mit für sie relevanten Informationen.“

Worin unterscheidet sich die Banken- von der Konsumgüterwerbung?

“Grundsätzlich darin, dass es einfacher ist, für Bananen als für strukturierte Bankprodukte zu werben. Natürlich gibt es auch im Finanzbereich einige einfache Produkte wie beispielsweise Kreditkarten oder Konten. Die Tendenz zu sehr komplexen Produkten ist aber unübersehbar, und diese kann man nicht einfach direkt über Werbung verkaufen. Werbung muss nämlich aussagekräftig und verständlich sein. Wenn ein Grossverteiler eine Bananenaktion macht, kann er die Früchte abbilden und ein Preisschild darüberhängen. Bei einem strukturierten Produkt ist das schon etwas schwieriger. Man kann versuchen, die komplexen Produkte auf die wichtigsten Eigenschaften zu reduzieren, um dem Kunden zu vermitteln, für welches Bedürfnis sie geeignet sind. Doch das ist immer eine Gratwanderung: Vereinfacht man zu sehr, schafft man nämlich unter Umständen auch falsche Erwartungen.“

Wie hoch ist das weltweite Marketingbudget der UBS?

“Darüber geben wir keine Auskunft. Aber es handelt sich um substanzielle Mittel, und da ist entscheidend, dass wir mit diesen haushälterisch umgehen und die Prioritäten richtig setzen. Nicht nur die Höhe ist relevant, sondern auch die Qualität der Massnahmen. Man kann auch mit weniger mehr machen. Es geht letzten Endes darum, die Kräfte richtig zu bündeln.“

Welche Rolle spielt Alinghi in Zukunft?

“Das Alinghi-Team hat uns dank seinem Sieg beim America's Cup geholfen, unsere Marke in die Welt hinauszutragen. Der Erfolg von Alinghi war riesig, und das Ausmass der Emotionen, die freigesetzt wurden, hat unsere Erwartungen übertroffen. Das Jahr 2007 ist das Jahr der Titelverteidigung, welchem wir natürlich mit grossem Interesse entgegenblicken. Wir werden zahlreiche unserer Kunden aus der ganzen Welt am Cup teilhaben lassen. Was die Zukunft betrifft sind noch keine Entscheidungen gefallen.“

UBS sponsert die Europameisterschaft 2008 in der Schweiz anstelle der Credit Suisse, welche die Schweizer Nationalmannschaft sponsert. Das ist doch ein schöner Triumph!

“Mit Sieg oder Niederlage hat das nichts zu tun. Die UEFA ist an uns herangetreten, wir haben uns beworben und den Zuschlag bekommen. Es handelt sich um den grössten Event, der jemals in der Schweiz durchgeführt

wurde, und dass wir als führender Finanzdienstleister dabei sein dürfen, erfüllt uns mit Stolz.“

An welchen Grossanlässen wird die UBS in Zukunft noch präsent sein?

“In der Schweiz sind wir nächstes Jahr Partner des Schwing- und Älplerfests. Das passt gut zu uns, weil wir in der Schweizer Bevölkerung stark verankert sind und der Anlass ein Symbol für Volksnähe und Bodenständigkeit ist.“