

# PRIVATE BANKING



## Für eine gesündere Welt

**Worauf es bei nachhaltigen Anlagen ankommt und was sie bewirken**

Die Vermögensanlage ist nichts anderes als sparen für die Zukunft. Entsprechend haben langfristiges Denken und Handeln entscheidenden Einfluss. Nachhaltiges Investieren ist mehr als eine Modeerscheinung. Gerade der jüngeren Generation ist es ein ernstes Anliegen, der Umwelt Sorge zu tragen und Fehlentwicklungen zu stoppen. Nachhaltige Anlagen arbeiten darauf hin, ohne Renditeverlust. Denn nur verantwortungsbewusste Unternehmen haben auf Dauer Erfolg. Wir zeigen, wie nachhaltiges Investieren wirkt, welche Strategien es gibt und worauf Anleger achten müssen. **SEITEN 15-17**

BILD: EBERHARDT IMAGES, VON BAUMANN, BSC, RITTER CO

## Neue Konkurrenz

Technologiegiganten wie Apple, Google und Amazon stossen vehement ins Finanzgeschäft vor. Der Markt verändert sich rasch. Etablierte Finanzdienstleister müssen sich spüren, sonst riskieren sie, ihre Vormachtstellung zu verlieren. **SEITE 5**

## Was gutes Private Banking auszeichnet

Welches sind die Prinzipien von gutem Private Banking, heute und morgen? Exponenten unterschiedlicher Anbieter erklären, worauf es ankommt, was es zu verbessern und was zu bewahren gilt. **SEITE 6**

## Wegweiser China

Nicht nur die zu verwaltenden Vermögen wachsen in China rasant. Das Land zeigt auch in Sachen Technologie, wohin die Reise geht. **SEITE 8**



**STEPHAN ZWAHLEN**

## «Kryptofirmen bieten Potenzial»

Zu den Expansionsplänen des CEO der Privatbank Maerki Baumann gehört das Geschäft mit Kryptounternehmen: «Eine neue, zumeist jüngere Generation von Entrepreneurs und Anlegern», wie er sagt. **SEITEN 10, 11**

## «Berater müssen zwei Dinge lernen»

**PROF. THORSTEN HENS**  
Universität Zürich und Swiss Finance Institute

**Professor Hens, was versteht der Wissenschaftler, der Finanzprofessor unter gutem Private Banking?**

Gutes Private Banking basiert auf einem Vertrauensverhältnis zwischen dem Kundenberater und dem Kunden. Dieses wird dadurch aufgebaut, dass beide Seiten offen miteinander kommunizieren und der Kundenberater seinen Informationsvorsprung zugunsten des Kunden und nicht etwa der Bank nutzt. Dem Kunden muss umgekehrt klar sein, dass der Kundenberater keine Rendite herbeizubauern kann und trotzdem für seinen Rat etwas verdienen muss.

**Gibt es einen Grundsatz, wie hoch die Beratergebühr sein soll?**

Das Private-Banking-Rating, das wir Ende 2018 durchgeführt haben, zeigt, dass eine gute Vermögensverwaltung 1% pro Jahr, plus/minus 0,25%, kostet. Wenn eine Bank preiswerter anbietet, etwa eine All-in Fee von 0,5%, versteckt sie Gebühren in den indirekten Kosten, vor allem in den Produktkosten. Andererseits zeigt die verhaltensorientierte Finanztheorie, die Behavioral Finance, dass Kunden, die ihr Geld ohne Beratung anlegen, im Durchschnitt 5% jährlich verlieren. Also ist genügend Spielraum für ein Win-Win vorhanden.

**Wie gut ist das Preis-Leistungs-Verhältnis des Schweizer Private Banking, auch international gesehen?**

Seit mehr als zehn Jahren messe ich die Qualität des Private Banking in der Schweiz – im Vergleich zu Deutschland und Österreich. Die Schweiz ist nach wie vor führend und nun sogar ebenso preiswert wie das Ausland. Aber ich sehe auch neue Tendenzen, die in die falsche Richtung laufen: Die neue

Fortsetzung auf Seite 9

# Was der Kunde will

**EDITORIAL** Im Grunde wenig und doch viel, nämlich Konstanz, Verlässlichkeit, Qualität und Performance zu einem vernünftigen Preis.

Hanspeter Frey

**D**er Kunde im Mittelpunkt. Wir kümmern uns um Sie. Ihr Vertrauenspartner, der Ihre Werte schützt. So und ähnlich klingen die Werbebotschaften von Banken und Vermögensverwaltern. Es liegt auf der Hand: Qualität, Vertrauen und guter Service sind zentral im Dienstleistungssektor. Und doch muten die Versprechen irgendwie eigentümlich an. Weshalb stetig und ständig bis penetrant immer wieder betonen, wie sehr man sich um die Kundeninteressen bemüht? Ist das nicht selbstverständlich? Oder mischen sich unter das nicht zu verkennende Selbstbewusstsein mancher Banken und ihrer Spitzenkräfte schlechte Gefühle? Haben sie etwas versäumt?

Tatsächlich steht im Banking nicht alles zum Besten. Das gilt auch für andere Branchen. Doch das Vermögensgeschäft und überhaupt Geldfragen sind besonders sensitive Themen. Und weil die Vermögensverwaltung hohe Ansprüche an sich selbst stellt und das viele am Markt auch lauthals verkünden, schauen Kunden besonders genau und kritisch hin.

## LUFT NACH OBEN

Da fällt zum Beispiel auf, für Kunden, die mit mehreren Banken in Verbindung stehen: Nur schon Kontoauszüge und Reporting sind sehr unterschiedlich. Genauso bei der Technologie. Bei den einen Banken sind Depoteinsicht und Handel in Echtzeit rund um die Uhr möglich, bei anderen läuft das noch immer über Telefon oder Mail. Nicht vergessen ist, wie vor allem Grossbanken, nachdem das Bankgeheimnis lange eisern verteidigt worden war, beim Wechsel zur Weissgeldstrategie auch rechtschaffene Kunden mit Auslandsadresse schnöde vor die Tür setzten.

Bankkunden sind nicht immer pflegeleicht, und das sollen sie auch nicht sein. Schliesslich geht es um Geld – wie erwähnt ein

emotionales, weil eben auch existenzielles Thema. Und doch sind die Bedürfnisse von Anlagekunden im Grunde einfach und verständlich, nämlich Konstanz in der Beratung, Verlässlichkeit, Qualität und Performance.

Wenn diese Faktoren stimmen, sind die Kunden auch bereit, einen angemessenen Preis zu bezahlen – vorausgesetzt, die Preisstruktur ist transparent, und Gebühren werden begründet und erklärt. Bei aller Kritik an über das Ziel hinauschiessenden Vorschriften hat der Regulator in diesem Punkt gute Arbeit geleistet.

## DAS GESAMTPAKET ZÄHLT

Was für den Kunden zählt, ist die Leistung nach Kosten. Dazu gehören in der Vermögensverwaltung ausser einer individuellen, werterhaltenden und wertvermehrenden Anlagestrategie auch weiche Faktoren wie Empathie, persönliche langjährige Betreuung, häufig über Generationen, Vermittlung von Kontakten zu anderen Branchen – sprich, ein umfassendes Paket, das bei aller Wahrung von Distanz und Diskretion oft in ein freundschaftliches Verhältnis mündet. Bei Letzterem haben unabhängige Vermögensverwalter, weil kleiner, flexibler und weniger mit sich selbst beschäftigt als grosse Banken, Vorteile. Grosse Finanzinstitute wiederum punkten mit ganzheitlicher Beratung inklusive Leistungen aus dem Investment Banking.

Von klein bis gross, von umfassend bis fokussiert kann der Kunde wählen – ein Plus für die Branche und ein Lob dem Finanzplatz, der bei allem Optimierungspotenzial gerade im Ausland einen ausgezeichneten Ruf hat. Später als in der Industrie, aber immerhin, ist auch die technologische Aufrüstung in vollem Gang, wobei das erst der Anfang ist, wie Kenner der Branche in dieser Ausgabe erklären. Digitalisierte und persönliche Beratung aus einer Hand – eine neue Dimension in der Kundenbeziehung und eine neue Botschaft in der Werbung: Ihr Partner, auf allen Kanälen bereit.

## Bank oder externer Vermögensverwalter?

An wen sollen sich Privatkunden wenden: das Vermögen oder Teile davon der Bank anvertrauen oder einen unabhängigen Vermögensverwalter damit beauftragen? Was sind die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede der Anbieter, womit punktet die Bank, welche Trümper hält der externe Vermögensverwalter in der Hand? Es debattieren Dominique Wohnlich, Chef von Lombard Odier in Zürich, und Thomas Fedier, Gründer und VR-Präsident von VT Wealth Management. **SEITEN 18, 19**



**DOMINIQUE WOHNLICH**  
Lombard Odier



**THOMAS FEDIER**  
VT Wealth Management

## Mensch und Maschine im Duett

Voll digitalisierte Lösungen kann man sich im Private Banking schwer vorstellen. Der Mensch bleibt ein zentraler Faktor. Aber Digitalisierung und Automatik machen vieles einfacher, auch für den Kunden. **SEITEN 8, 12, 13**

## Welche Bank passt zu mir?

Die Kernkompetenzen in der Vermögensverwaltung sind zu hören, planen und umsetzen. Doch was alle Anbieter versprechen, lösen nicht alle ein. Was zu einer seriösen Beratung gehört und welche Bank zu einem passt – die Checkliste. **SEITE 14**

# Wer punktet mehr?

**DEBATTE** Wie unterscheiden sich die Geschäftsmodelle einer Bank und eines unabhängigen Vermögensverwalter? Wer besitzt wie viele und welche Trümpfe? Es diskutieren Thomas Fedler, Gründer und VR-Präsident von VT Wealth Management und Dominique Wohllich, Leiter Private Banking Zürich der Privatbank Lombard Odier.

**Herr Wohllich, gibt es Situationen, in denen Sie mit einem unabhängigen Vermögensverwalter tauschen möchten?**  
**Wohllich:** Lombard Odier ist zwar eine große Privatsbank, aber wir haben viele Ähnlichkeiten mit einem unabhängigen Vermögensverwalter. Ich sage immer, wir verhalten uns wie kleine Familienunternehmen, die sich um die Bedürfnisse ihrer Kunden kümmern. Und das ist auch die Philosophie der unabhängigen Vermögensverwalter. Wir sind stark kundenorientiert, fokussiert und betreiben im Grunde nichts anderes als Wealth Management – und das schon mehr als 200 Jahre. Aber ich gebe nur 2500 Mitarbeitern unsere Entscheidungswege an und so etwas länger als bei einem kleinen Institut.

**Herr Fedler, haben Sie es schon bedauert, nicht oder nicht mehr bei einer Bank zu arbeiten?**  
**Fedler:** Wenn ich zurückblicke und vier meiner Geschäfte kenne, so kann – etwas übertrieben formuliert – die Antwort nur lauten: ein Gottes wider. Nein! Ich habe mehr als 20 Jahre bei der Bank Julius Bär das Private Banking geleitet. Von daher kann ich mit ruhigen Gewissen sagen, ich habe es genossen. Ich muss aber zugeben, bei Herrn Wohllich und der Privatbank Lombard Odier, die im Besitz der Partner steht, denke man ähnlich wie wir. Und wie viele es, wenn jetzt jemand von einer nicht inhabergeführten Bank am Gespräch teilnehmen würde.

**«Als das Grossbankendenklingling hielt, deckte es sich nicht mehr mit meiner Philosophie.»**  
Thomas Fedler

**Wie werden schon noch Unterschiede finden. Sagen Sie uns, weshalb haben Sie die Bank verlassen?**  
**Fedler:** Als das Grossbankendenklingling Einzug hielt und immer mehr um sich griff, deckte sich die Philosophie nicht mehr mit meiner. Wobei ich zugebe: Ein grosses Unternehmen muss man besteu-

andere führen als wir bei VT Management mit 25 Beschäftigten.  
**Wodurch besteht im Kunden- und Anlagegeschäft die Privatbank, was ist ihre besondere Stärke?**  
**Wohllich:** Lombard Odier ist eine der globalen Know-How-Wir sind in 27 Standorten weltweit vertreten und trotzdem sehr lokal fokussiert. So bieten wir in Zürich die gesamte Dienstleistungspalette an, besonders im Bereich Investmentexpertise, aber auch andere mit Kompetenz wie das Wealth Planning oder Riskmanagement und tiefen Kontakt zu anderen Branchen und Unternehmen hat. Die Linie ist lang. Die gesamte Wertpapierkategorie kommt aus einer Hand, und wir betreuen Kunden mit personalisierten Lösungen über Generationen hinweg. Es gibt wohl kaum einen unabhängigen Vermögensverwalter, der seit über 200 Jahren im Geschäft ist.

**Was wirft der unabhängige Vermögensverwalter in die Waagschale?**  
**Fedler:** Was wir eben gehört haben, deckt sich mit vielen, was auch wir anbieten, selbst wenn unser Unternehmen erst, oder besser doch auch schon elf Jahre da ist. Der grosse Unterschied zu einer Bank besteht darin, dass beim Vermögensverwalter, weil er kleiner und flexibler ist, der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt steht. Bei uns widmet der Berater trotz wachsender Regulierungs- und administrativen Aufwand 80% seiner Zeit dem Kunden. Eine Bank hält da nicht mit. Die Compliance, die Aufsicht über Regeln, Kunden und Abläufe, ist so dominant, dass sie Kundenberater schon fast zudeckt. Prozesse sind lang, Inflation, Störungen usw. verschlingen zu viel Zeit. Ich frage mich: Kann eine Bank bei den immer stärkeren Auflagen den Kunden noch individuell und mit der nötigen Flexibilität betreuen? Wir können das.

**Regeln sind nötig, und sie betreffen auch den unabhängigen Vermögensberater. Können sie mit der wachsenden Komplexität, auch im Anlagegeschäft, besser zurecht?**  
**Fedler:** Wir arbeiten genau so sorgfältig und halten uns an die Regeln wie die Bank. Doch viele lösen wir bei uns über Technologie und zentrale Abwicklung. Die Abläufe sind kürzer, und der grosse Vorteil:

Wir können uns stark auf die Banken abstützen und Aufgaben delegieren. Die Depotbanken übernehmen zumindest noch den letzten Rest von Compliance und Administration.  
**Wohllich:** Da muss ich dagegen halten. Wir haben bei uns die Prozesse ebenfalls stark vereinfacht. Das alle berechtigten Personen vor Ort sind, erleichtert die Aufgabe ungemein. Die relevanten Stellen befinden sich alle bei uns im Haus, das sorgt für effiziente Abläufe. Die Compliance-Teams besuchen zudem gemeinsam mit den Kunden unsere Ausbildungskurse, damit sie genau verstehen, was an der Schnittstelle zum Bankens passiert und wie komplex im Einzelnen ein Geschäft sein kann.

**«Es gibt wohl kaum einen unabhängigen Vermögensverwalter, der seit über 200 Jahren im Geschäft ist.»**  
Dominique Wohllich

**Oh hört man Klagen, die Compliance sei zu wenig gewohnt. Ist es wirklich so?**  
**Fedler:** Wir arbeiten mit 15 Depotsstellen zusammen, und stellen immer wieder fest, dass die Compliance viel zu weit vom Privatkundengeschäft weg ist. Das führt oft zu Befehlsgehorsam und Unverständnis, die nicht nötig sind. Ein Compliance Officer sollte auf welcher Stufe auch immer er arbeitet, eine gewisse Frontalität haben. Mindestens einmal pro Jahr sollte er einem Privatkunden begegnen. Sonst verleiht er die Aufgabe der Bank und des Vermögensverwalters nicht. Wenn die Tendenz eintritt, jedes Kunden als potenziell verdächtig zu betrachten, schadet das dem Finanzplatz enorm.

**Weshalb können mehr von Banken zu Vermögensverwaltern oder ist es umgekehrt?**  
**Wohllich:** Es gibt immer Kunden, die einen unabhängigen Vermögensverwalter bevorzugen, weil sich bespätweise eine persönliche Beziehung zu ihm entwickelt hat. Aber es geht genauso in die andere Richtung, dass Kunden eine Bank bevorzugen.

Lombard Odier hat einen vertrauenswürdigsten Namen auf dem Markt. Ein einwandfreies Know-how schafft Vertrauen. Und Vertrauen in Kombination mit Anlagekompetenz ist für Kunden relevant, obwohl kommen sie zu uns. Wir machen seit 223 Jahren Vermögensverwaltung – relativ unabhängig, das heißt, Banken betreiben auch unabhängige Vermögensverwalter. Wir stehen nicht in einem Gegensatz, sondern einem Miteinander, auch wenn sich die Geschäftsmodelle unterscheiden.  
**Fedler:** Da bin ich mit Ihnen. Ein Kunde entscheidet selbst, mit wem er zusammenarbeiten will. Aber es gibt Gründe, weshalb er nicht oder nicht mehr bei einer Bank sein will. Wenn ein Anleger trotz entsprechender Produkte verliert, wird er sich nicht zum Finanzdienstleister der Bank drehen, kann ich dies klar verstehen. Das ist nicht gegen Lombard Odier gerichtet. Hingegen gibt es viele Beispiele, wo die Geschäftsbearbeitung nicht gestimmt ist.

**Private Banking ist ein personenbezogenes Geschäft, und gute und schlechte Berater findet man sowohl bei Banken wie bei den unabhängigen Beratern.**  
**Fedler:** Das stimmt, und trotzdem behaupte ich, der Unabhängige ist in der Regel näher beim Kunden.  
**Wohllich:** Die personalisierte Lösung steht ganz klar im Vordergrund, und gerade deswegen können viele Kundenberater zu uns. Oft befinden sie sich in der zweiten Karrierehälfte und waren bereits erfolgreich. Sie trauen sich zu, in einem neuen Umfeld sich nach vorne zu bewegen und möchten Teil einer soliden angesehenen Bank mit ganzheitlichem Angebot sein.  
**Fedler:** Sie sind auch nicht alle Berater-Unternehmer. Das muss man sein, wenn man unabhängig unterwegs ist. Und ohne eigene Produkte besteht auch kein Interessenskonflikt.  
**Wohllich:** Die Beziehung zwischen Kunde und Bank ist in der Branche effektiv viel stärker worden, das geht ich zu. Wir verstehen, die Bedürfnisse der zusammenzubringen. Wir haben zwar ein paar eigene Produkte, und wenn sie gut sind, können sie auch zum Zug, auch so, wie es die offene Architektur erlaubt, die Wahl der besten Lösungen am Markt. Wir pflegen bewusst ein eigenes Asset Man-

## Private Banking

### THOMAS FEDLER

Thomas Fedler (61) hat vor elf Jahren die unabhängige Vermögensverwaltung VT Wealth Management gegründet und ist heute VR-Präsident. Von 2001 bis 2008 war er Partner und CEO von InVest Investment Advisory. Zwischen 1991 und 2001 leitete er die Private Banking der Bank Julius Bär. Von 1987 bis 1991 war er für Julius Bär Niederlassungsleiter in München. Seine Karriere begann er 1975 beim Bankverein. Er absolvierte u.a. die Swiss Banking School in Zürich und das Executive Management Programm der INSEAD in Fontainebleau. Thomas Fedler ist begabter Polipolker sowie Gründer und Präsident der Stiftung Polo mit Herz für Krebskranke Kinder.



### DOMINIQUE WOHLICH

Dominique Wohllich (45) ist Leiter Private Banking und Vorsitzender der Geschäftsführung der Zürcher Privatbank Lombard Odier in Zürich. Davor führte er den Bereich Private Equity Anlagen im Private Banking und im Wealth Management der Credit Suisse. Nach seiner Arbeitserfahrung für die ehemalige Investment Bank Donaldson Lufkin & Jenrette und für UBS, Dominique Wohllich ist Stiftungsrat der HBM Foundation, einer gemeinnützigen Stiftung, die sich der Unterstützung der Ausbildung von jungen Erwachsenen verschrieben hat. Wohllich erwarb an der Universität Zürich, an der er auch ein Doktorat in Rechtswissenschaften erworben hat.

### «Wenn der Kundenberater die Rolle des Moderators übernimmt, funktioniert die Beziehung perfekt.»

Thomas Fedler

### Ist der Vermögensverwalter der Schweiz zum Kaufmann geworden?

**Wohllich:** Ich frage mich so: Noch nie habe ich einen Kunden wegen des Gehältes verloren. Die Prezipration ist wesentlich, unsere Bank ist teuer. Wir sind eine Privatbank, und ein Kunde muss, das liegt in der Natur des Geschäfts, über die Standardvergütung hinaus, Vermögensplanung, Philanthropie, nachhaltige Anlagen, Private Equity usw. hinaus kommen weitere Faktoren, wenn eine Familie einen Ausbildungspolitz bei der Schweiz sucht, oder einen spezifischen Anlass beschreiben möchte, so viele Leistungen kann man kein Preisbild haben. Bei den Gehältern gibt es in der Branche nichts, was es nicht gibt. Die einen denken die Preise, andere nicht, aber die Transparenz ist gross, und Kunden können vergleichen. Wenn jedoch der Service und die Performance stimmen, bezahlt

der Kunde auch einen höheren Preis. Entscheidend ist die Leistung nach Kosten.  
**Fedler:** Nein. Wir haben als externer Vermögensverwalter den Vorteil, dass wir bei den Kunden den Preis drücken können. Banken unterbreiten sich gegenüber gerade Grosskunden. Man könnte auch von Dämpfung sprechen. Letztlich diese Entwicklung weiter, machen sich die Banken selbst kaputt. Wir nutzen selbstverständlich dieses Element, wenn auch die Kunden profitieren. Und doch will ich kein billiger Jakob sein. Unsere Dienstleistung kostet etwas. Wir sind nicht auf Vermögen um jeden Preis aus. Die Rentabilität muss stimmen. Dass gewisse Banken davon absehen, kenne ich liess an. Sie setzen einemalig auf Wachstum, das schadet der Qualität, und dem Finanzplatz.

**Wie kommunizieren Sie schlechte Nachrichten?**  
**Wohllich:** Ich bestreite ein Berater weniger Dollars als bei einer Bank der Fall ist. Deshalb, auch wenn ich mich wiederhole, behaupte ich, dass wir noch näher beim Kunden sind. Und selbstverständlich kommunizieren wir auch schlechte Nachrichten sofort und ungeschminkt. Alles andere wäre unverantwortlich.

**Wie wird sich das Verhältnis Bank und Vermögensverwalter in Zukunft entwickeln, mehr zu oder mehr ausstehend?**  
**Wohllich:** Die Individualisierung ist unbestritten, stark verbunden mit der Technologisierung. Ob wir uns annähern werden oder nicht, wird sich zeigen. Die Spreu von Weizen trennt sich beim Thema Digitalisierung. Gewinnen sind diejenigen, die sich der Digitalisierung anpassen. Der Kunde ist immer mehr online-orientiert und hat keine Lust, bei einer Kontostiftung 30 Papierseiten zu unterschreiben. Das muss nicht schlechter gehen. Die Digitalisierung verbessert die Kundennähe – mehr Information, mehr Analyse, mehr Austausch, und das gegenüber Wer als Anbieter, ob Bank oder unabhängiger Verwalter, nicht mitspricht, wird es schwierig haben. Das Ziel ist, für den Kunden relevant zu bleiben.

**Fedler:** Das war jetzt Marketing – aber ich komme gerne vorbei.

**Ihre Botschaft an die Banken: Herr Fedler?**  
**Fedler:** Meine Message betrifft die Banken generell. Etwas müssen die Banken und ihr Management den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Und zweitens sollte die Compliance zumindest wissen, was der Privatkunde ausmacht.

**«Digitalisierung verbessert die Kundennähe, mehr Information, mehr Analyse, und das gegenseitig.»**  
Dominique Wohllich

**Interview: Hanspeter Frey**

