

# PRIVATE BANKING



## Fokus Werthaltigkeit

### Was rentiert, muss nachhaltig sein

Investieren erzielt nicht nur eine Rendite, sondern hat eine Wirkung über das rein Finanzielle hinaus. Immer mehr Anleger, institutionelle und private, wollen deshalb wissen, welchen Einfluss ihre Investments auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft haben. Es geht um eine Welt, die auch zukünftigen Generationen eine gesunde Lebensgrundlage bietet. Verantwortungsvolles Anlegen arbeitet auf dieses Ziel hin, ohne Renditeverlust, im Gegenteil, denn nur was nachhaltig ist, rentiert auch auf Dauer. **SEITEN 12, 14, 18**

BILDER: GETTY IMAGES (1), MARKUS FORTE (1), IRIS C. RITTER (2)

## «Die junge Generation ansprechen»

PROF. TEODORO D. COCCA  
Universität Linz und  
Swiss Finance Institute

Herr Cocca, Sie verfolgen das Finanzgeschäft als Wissenschaftler und sind mit den Verhältnissen in der Schweiz bestens vertraut. Was ist aus Ihrer Sicht gutes Private Banking?

Private Banking ist dann gut, wenn der Kunde in seiner Wahrnehmung einen echten Mehrwert für den bezahlten Preis erhält. Darüber, was gutes Private Banking ist, bestimmt gewissermassen der Kunde, denn dafür muss eine Zahlungsbereitschaft existieren, alles andere ist wenig relevant. Freilich hat die Bank die Möglichkeit, die Kundenerwartungen zu beeinflussen. Nicht immer werden sie sinnvoll gesteuert.

### Was heisst das?

Unterschiedliche Erwartungshaltungen resultieren beispielsweise bei der Anlagerendite, die von den Kunden regelmässig als enttäuschend erachtet wird. Wenn die Bank oder der Berater allerdings beim Anpreisen von Beratungsleistungen selbst implizit hohe Erwartungen wecken, ist die Enttäuschung programmiert.

### Wie weit ist das Schweizer Private Banking vom Optimum entfernt?

Es ist in greifbarer Nähe, bedingt aber kontinuierliche Anstrengungen, denn das Optimum bewegt sich mit grosser Dynamik: Wahrnehmungen und Präferenzen der Kunden wie auch Kostenstrukturen verändern sich stetig. Hohe 70% der Private-Banking-Kunden in der Schweiz sind zufrieden mit ihrer Bank und dem Berater, aber bei den verbleibenden 30% gibt es ein latentes Unzufriedenheitspotenzial, wie unsere Erhebungen zeigen.

### Wo steht die Branche international?

Die Schweiz ist im Private Banking der führende Standort weltweit.

Fortsetzung auf Seite 7

# Auf zu neuen Ufern

EDITORIAL Digitalisierung und nachhaltiges Anlegen sind zwei wichtige Aufgaben im Private Banking. Sie sind bedeutend angenehmer als das Abtragen von Altlasten.

Hanspeter Frey

Banking kennt keine Langeweile, schon gar nicht das Private Banking, das grössere bis grosse Vermögen betreut. Da sind die Finanzmärkte, launisch und flatterhaft. Eine Logik ist oft nicht einmal mit Logik zu finden. Und da sind die Kunden. Unterschiedlicher könnte ihre Herkunft nicht sein, geografisch, kulturell und finanziell. Ihre Ansprüche sind hoch, und die erwartete Performance ist bei Zinsen um null nicht einfach zu erfüllen. Vorbei die Zeit, als ein nicht kleiner Teil der Kundschaft schon zufrieden war, wenn das Geld dem Zugriff des Fiskus verwehrt blieb.

Immerhin, nach harten und teuren Jahren kann die Branche aufatmen. Die unumgängliche, zukunftsweisende Weissgeldstrategie ist installiert, der Informationsaustausch mit ausländischen Regierungen ist angelaufen – beides mit einer Präzision, wie sie auf dieser Welt ihresgleichen sucht. Geschäftsmodelle und -prozesse passen sich der Neuzeit an, zu der nicht zuletzt ein (über-)deutlich verschärfter Anlegerschutz gehört.

Manche Stimmen haben der Branche im Auge des Sturms wenn nicht den Untergang, so doch ein schmerzhaftes Schrumpfen vorausgesagt. Tatsächlich sind verschiedene Anbieter verschwunden, aber die Zäsur fiel weniger stark aus als angenommen. Zehn Jahre nach der Finanzkrise präsentiert sich das Private Banking der Schweiz fast wieder in alter Stärke. Mehr als im Inland geniesst Swiss Banking im Ausland einen ausgezeichneten Ruf. Die Neugelder nehmen zu, die Schweiz hat ihre Position als weltgrösstes Zentrum der Verwaltung von Privatvermögen erfolgreich verteidigt.

Langweilig wird es nicht. Der Branche stellen sich neue Aufgaben. Energie, Wille und Mut sind vorhanden. Wie sagt Bankier Yves Mirabaud im Interview auf Seite 10: «Banken können wieder

nach vorne schauen. Das ist viel interessanter, als sich mit Problemen der Vergangenheit zu beschäftigen.»

Zu den neuen Herausforderungen gehört die Digitalisierung. Hier hat das Schweizer Banking wie überhaupt der Finanzsektor grossen Nachholbedarf. Anders als in der Industrie, wo die Automatisierung schon weit fortgeschritten ist, hantieren Finanzinstitute noch häufig mit Excel-Tabellen und tonnenweise Papier. Das muss und wird sich ändern. Rundum-Information und Kommunikation, wo vom Kunden gewünscht, mehr Transparenz und Effizienz bei Wertschriftentransaktionen, Abwicklung und Reporting sind dringend erforderlich. Nicht nur wegen der Millennials-Generation, die fast ausschliesslich auf Social Media unterwegs ist und die Klientel der Zukunft sein wird. Auch viele Stammkunden schätzen die Vorteile des Online Banking und wünschen sich ergänzend zum persönlichen Kontakt mit dem Berater ähnliche Kanäle auch in der Vermögensverwaltung.

Eine andere Herausforderung – auch ihr widmet diese Beilage reichlich Platz – ist das Thema nachhaltiges Investieren. Dass wir der Welt Sorge tragen müssen, ist unbestritten. Entsprechend wollen immer mehr Leute wissen, welche Wirkung ihre finanziellen Anlagen auf Umwelt, Politik und Gesellschaft haben.

Die Anliegen der Investoren sind berechtigt und stossen im Finanzsektor, der sich zuerst skeptisch zeigte, auf offene Ohren. Produkte mit dem Label «Nachhaltigkeit» schiessen nur so aus dem Boden. Die Schwierigkeit für Kunden, aber auch Berater besteht darin, herauszufinden, wo effektiv auch drin ist, was draufsteht. Ehrliche, überzeugende Angebote nach einheitlichem Standard würden in dieser Frage weiterhelfen.

Würde es trotzdem langweilig, ist noch die harte Nuss des Marktzugangs, vor allem in die Länder der EU, zu knacken. Bei einem Scheitern gingen wertvolle Arbeitsplätze ans Ausland verloren. Das kann auch der Politik nicht egal sein. Immerhin trägt der Finanzsektor rund 10% zur Schweizer Wirtschaftsleistung bei.

## Grossbank oder Vermögensverwalter?

Gross oder klein – wer bietet den Kunden was, wie schafft man Vertrauen, wie bleibt es erhalten, was bedeutet Digitalisierung für den persönlichen Kontakt, was müssen Banken und unabhängige Vermögensverwalter noch besser machen? Es diskutieren Rico Albericci, Managing Partner der Zürcher Vermögensplanung und -beratung Chefinvest, und Florence Schnydrig Moser, Leiterin Produkte und Anlagelösungen der Grossbank Credit Suisse. **SEITEN 16, 17**



RICO ALBERICCI  
Chefinvest



FLORENCE SCHNYDRIG MOSER  
Credit Suisse

## Wie digital ist die Zukunft?

Drei Spitzenbanker äussern sich exklusiv in der FuW zur Rolle der Digitalisierung im Private Banking: Annika Falkengren von Lombard Odier, Boris Collardi, designerter Partner von Pictet, und Anton Simonet, Chef Wealth Management Schweiz der UBS. **SEITEN 4, 5**

Mehr Robustheit und Sicherheit dank Blockchain. **SEITE 14**

## Zur Disziplin zwingen

Viele Investoren sind klug und erfahren, aber zu wenig diszipliniert. Dem schiebt professionelle Anlageberatung einen Riegel vor. Auch die Jungen wollen abgeholt werden, sie sind die Kunden von morgen. **SEITE 6**

Die häufigsten Fehler beim Investieren. **SEITE 14**

## AIA legt los

Der automatische Informationsaustausch (AIA) mit ausländischen Staaten ist Anfang Jahr in Kraft getreten. Eine erste Bilanz. **SEITE 7**



YVES MIRABAUD

## «Es braucht den Menschen»

Für den Chef der Bank Mirabaud und Präsidenten der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken ist Fintech keine Konkurrenz. «Banken haben die Kunden, Start-ups die Technologie. Das schafft ideale Partnerschaften.» Mirabaud bekräftigt: «Der persönliche Kontakt mit dem Anlagekunden wird nicht verschwinden.» **SEITE 10**

## Der Fall Vincenz

Der Sturz ins Bodenlose von Ex-Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz zeigt zweierlei: In der Öffentlichkeit gibt es keine Unschuldsumutung. Und es gibt Manager, die im Höhenrausch der Macht Loyalität und Interessenkonflikte missachten. **SEITE 9**

## Ratings für Nachhaltigkeit

Früher belächelt, liegt nachhaltiges Anlegen heute im Trend. Schäden für Umwelt und Gesellschaft, die Unternehmen verursachen, sollen minimiert, wenn nicht eliminiert werden. Ratings liefern wichtige Orientierungshilfe. **SEITE 12**

## Wie sicher sind meine Daten?

Die Finanzdienstleistungsbranche zählt zu den fünf häufigsten Zielen von Cyber-Angriffen. **SEITE 13**

“Ich bin immer mit dem Besten zufrieden”

WINSTON CHURCHILL



In results we trust

SYZ

Erfahren Sie mehr auf [syzbank.com](http://syzbank.com)

WEALTH MANAGEMENT | ASSET MANAGEMENT

LINK

AUTOREN

**Hanspeter Frey**  
**Jeffrey Hoegger**  
«Finanz und Wirtschaft»

**Victor Aerni**, Pictet

**Daniel Bardini**  
BottomLine Technologies

**Micha Bitterli**, Deloitte

**Boris Collardi**, ehem. Bank Bär

**Fabian Danko und Beat Affolter**  
ZHAW School of Management and Law

**Francois Degeorge**  
Swiss Finance Institute (SFI)

**Annika Falkengren**  
Lombard Odier

**Sacha Fedier**  
VT Wealth Management

**Andrea Ferch**  
LGT Bank (Schweiz)

**Massimo Ferrari**  
Fimax Asset Management Solutions

**Micaela Forelli**  
M&G Investments Switzerland

**Laurent Gagnebin**  
Rothschild Bank Schweiz

**Thomas Heller**  
Schwyzer Kantonalbank

**Domnik Müller**, Rahn+Bodmer

**Monika Roth**  
IFZ, Kanzlei Roth Schwarz Roth

**Georg Schubiger**, Vontobel

**Anton Simonet**, UBS

**Philipp Vorndran**  
Flossbach von Storch

**Christoph Weber**  
Zürcher Kantonalbank

IMPRESSUM

**Sonderbund** «Private Banking» zur Ausgabe Nr. 33 der «Finanz und Wirtschaft» vom 28. April 2018

**HERAUSGEBERIN**  
Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
Werdstrasse 21, 8004 Zürich  
**Verleger** Pietro Supino

**REDAKTION**  
Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
Werdstrasse 21, Postfach, 8021 Zürich  
Telefon 044 248 58 00  
Fax 044 248 58 55, [redaktion@fuw.ch](mailto:redaktion@fuw.ch)  
[www.fuw.ch](http://www.fuw.ch)  
**Chefredaktor** Jan Schwalbe  
**Leitung Beilagen** Hanspeter Frey  
**Art Director** Andrea Brändli  
**Produktion** Regina Gloor  
**Korrektur** Malgorzata Gajda

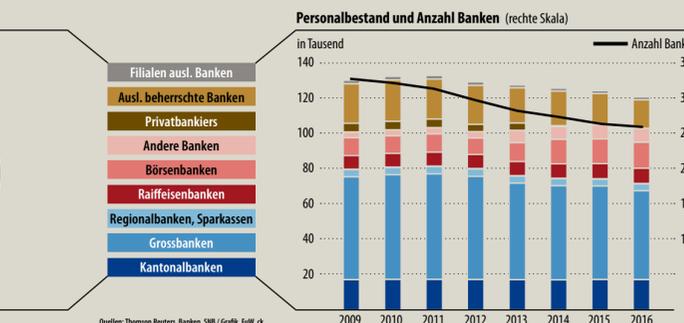
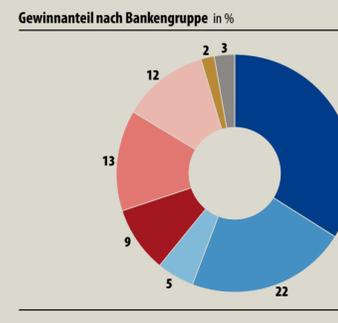
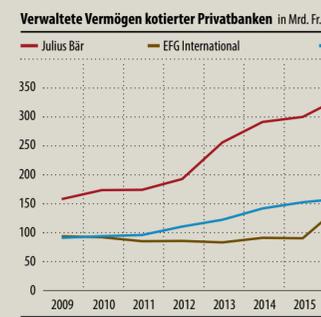
**VERLAG**  
Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
Werdstrasse 21, Postfach, 8021 Zürich  
Telefon 044 248 58 00  
Fax 044 248 58 15, [verlag@fuw.ch](mailto:verlag@fuw.ch)  
**Leitung** Marcel Tappeiner  
**Anzeigen** Tamedia Advertising  
Postfach, 8021 Zürich  
Deutschschweiz: 044 248 58 11  
Romandie: 022 322 34 35  
[anzeigen@fuw.ch](mailto:anzeigen@fuw.ch)  
[advertising.tamedia.ch](mailto:advertising.tamedia.ch)  
**Abonnemente** Telefon 044 404 65 55  
Fax 044 404 69 04, [www.fuw.ch/abo](http://www.fuw.ch/abo)

**TECHNISCHE HERSTELLUNG**  
DZZ Druckzentrum Zürich AG  
Bubenbergstrasse 1, 8045 Zürich

Ein Angebot von Tamedia

Eine Branche im Umbruch

Das Bankgeschäft ist zyklisch. Steigen die Börsen, klettern die verwalteten Vermögen. Sie bilden die Basis für künftigen Ertrag. Neben der guten Börsenstimmung haben in den vergangenen Jahren auch Akquisitionen die verwalteten Vermögen der Banken deutlich steigen lassen. Als kommender Treiber für Bankaktien gelten anziehende Zinsen. Trotz des guten Umfelds konsolidiert der Sektor: Gab es 2009 noch 325 Banken, waren es Ende 2016 nur noch 262. Dieser Trend spiegelt sich auch in der Anzahl Mitarbeiter. Am stärksten abgebaut haben die Grossbanken. Die anhaltende Digitalisierung dürfte diesen Trend weiter vorantreiben. Das sollte die Gewinne hoch halten. In der Schweiz wird mehr als die Hälfte des Gewinns von den Kantonal- und den Grossbanken erwirtschaftet. Nach erfolgreicher Restrukturierung der Credit Suisse sollte der Anteil der Grossbankgewinne wieder zulegen.



Die digitale Veränderung als Chance begreifen

**BANKENWELT** Zuweilen scheint es, als ob mit der Digitalisierung das Bankgeschäft neu erfunden wird. Höchste Zeit also, das Thema einzuordnen und nicht den Blick auf das Wesentliche zu verlieren – die Kunden.

Francois Degeorge

Noch nie war der moderne Bankkunde besser informiert als heute. Im Zeitalter des Internets sind Finanzmarktinformationen kein Privileg der Banken mehr. Unabhängig von Ort und Zeit finden sich im Netz sekundenschnell Daten und Fakten, die Anleger auf den Wissensstand eines versierten Kundenberaters bringen. Was einst als Informationsasymmetrie bezeichnet wurde, gehört der Vergangenheit an.

Ob Privatkunden im Finanzsektor, Konsumenten im Detailhandel oder Patienten im Gesundheitswesen: Sie alle verfügen über ein deutlich umfassenderes Vorwissen, teils ergänzt durch fundierte Zweitmeinungen, die in das Beratungsgespräch einfließen und richtig interpretiert werden müssen. Mit den sogenannten Digital Natives wächst zudem eine neue Kundengeneration heran, deren Erwartungen an die Qualität der Dienstleistungen ihrer Bank und die damit verbundene digitale «Convenience» noch einmal höher sein werden (vgl. Seite 6).

**AUF BERATUNG FOKUSSIEREN**  
Daraus zu schliessen, dass neue Technologien das Bankgeschäft komplett revolutionieren, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Richtig ist, dass Banken dank der Digitalisierung von Basisprozessen ihre Effizienz steigern, ihre Kostenstruktur entlasten und gleichzeitig auf ihre eigentliche Kernkompetenz – die Kundenberatung – fokussieren können.

Auf dem Weg in eine digitalisierte Welt sind die Finanzinstitute jedoch auch in personeller Hinsicht gefordert. So sind primär die Mitarbeitenden auf die digitalisierte Welt auszurichten und mit entsprechendem Wissenskapital auszustatten. Nur wenn die Beschäftigten das Potenzial und die Auswirkungen der Digitalisierung auf das operative Geschäft erkennen und inhaltlich verstehen, können

daraus tragfähige Konzepte entstehen, die neue Kundenbedürfnisse angehen.

Die Schweizer Banken investieren, von der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, bereits in die Zukunft. So finanzieren sie beispielsweise die Forschungsaktivitäten des Swiss Finance Institute (SFI) und sichern dadurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes. Das SFI leistet im Gegenzug einen wichtigen Beitrag im Bereich der finanzwissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung sowie der Grundlagenforschung und schafft damit ein Fundament für neue und innovative Lösungsansätze innerhalb der helvetischen Finanzindustrie.

Das mag vordergründig wenig spektakulär klingen, am Beispiel von Blockchain verdeutlicht sich jedoch die Bedeutung dieser Forschungsaktivität. Die wissenschaftlichen Grundlagen der Blockchain-Technologie wurden nämlich bereits in den frühen Neunzigerjahren entwickelt. Heute, rund 25 Jahre später, spricht man in diesem Zusammenhang von einem Game Changer. Die finanzwissenschaftliche Grundlagenforschung ist demnach eine wichtige Investition – gerade auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung.

Der Schweizer Finanzplatz ist ein komplexer Mikrokosmos, dessen internationale Strahlkraft hinlänglich bekannt ist – die Analogie zum Silicon Valley liegt auf der Hand. Während das führende IT-Kompetenzzentrum in Kalifornien ein Synonym für die Informationstechnologie ist, steht die Schweiz für ihre ausge-

**«Die Schweiz steht für ihre Vermögensverwaltungskompetenz, die es nun im Rahmen der Digitalisierung neu auszurichten gilt.»**

prägte Vermögensverwaltungskompetenz, die es nun im Rahmen der digitalen Revolution neu auszurichten gilt.

Die Entwicklung zeitgemässer Angebote und neuer Dienstleistungen sowie die Kundenberatung – nicht nur, aber auch – in einem digitalen Kontext bleiben

die Königsdisziplinen in der Wertschöpfungskette und müssen in der Hand der etablierten Finanzplatzakteure bleiben. Hingegen können weniger anspruchsvolle Produktionsprozesse ausgelagert werden – eine Strategie, die im Silicon Valley konsequent und erfolgreich umgesetzt wird.

Damit verliert der Schweizer Finanzplatz zwar punktuell ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal, denn digitalisierte Prozesse können an Computer übertragen werden, die irgendwo auf der Welt stehen. Die Beschäftigten im Finanzsektor hingegen gewinnen eine attraktive berufliche Perspektive, denn die ausgelagerten Prozesse müssen akribisch genau definiert und mit den technischen Möglichkeiten synchronisiert werden – neue und zukunftsstrahlende Berufsbilder werden entstehen. Auch sind zeitgemässe Dienstleistungen und Produkte entlang der sich verändernden Kundenbedürfnisse zu identifizieren und zu entwickeln – eine grosse Stärke der Schweizer Finanzindustrie.

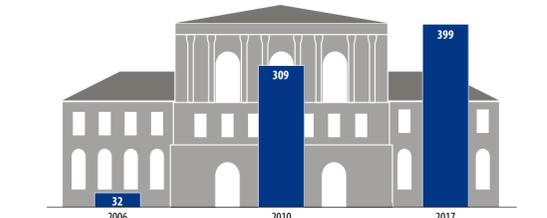
**WISSENSKAPITAL FÜHRT ZUM ZIEL**  
Die Digitalisierung wird sich weiter akzentuieren. Das dafür notwendige Wissenskapital kanalisieren und bewirtschaften die Schweizer Banken bereits heute über das SFI. Im Vordergrund steht ein breit gefächertes Straus an Kompetenzen – das Digitalisierungsthema ist eine davon.

Das Ziel ist, explizites Wissen und analytische Fähigkeiten zu kombinieren und über die Berufspraxis an die Kundenfront zu transferieren. Der Schlüssel liegt im aktiven Erfahrungsaustausch von Forschung und Praxis mit dem Ziel, fundiertes Fach- und Erfahrungswissen weiterzuentwickeln und so im Interesse der Schweizer Finanzindustrie die Basis für zukünftiges Wachstum und Prosperität zu schaffen.

Prof. Dr. Francois Degeorge, Managing Director Swiss Finance Institute (SFI), SFI Senior Chair und Professor für Finanzwesen an der Università della Svizzera italiana (USI)

Das Interesse an Aus- und Weiterbildung steigt

Anzahl der Absolventen von Bachelor-, Master- und Doktoratsstudiengängen in Banking & Finance an SFI-Partneruniversitäten<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Dazu gehören die Eidgenössische Technische Hochschule Lausanne, die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, die Università della Svizzera italiana, die Universität Genéve, die Universität Lausanne und die Universität Zürich. Quelle: SFI | Grafik: fuw.ch

# Private Banking im digitalen Zeitalter



ANNIKA FALKENGREN, MANAGING PARTNER, LOMBARD ODIER

## Vermögensverwaltung neu denken

Ob wir es wollen oder nicht: Die Technologie verändert unser privates und berufliches Leben grundlegend und unwiderruflich. Die Vermögensverwaltung bildet keine Ausnahme. Der rasante technologische Wandel wird auch in Zukunft unsere Arbeit, Kommunikation und Interaktion mit unseren Kunden bestimmen. Bekannte Strukturen lösen sich zunehmend auf. Es wird zusehends klar, dass die Fähigkeit, das Beste der traditionellen, massgeschneiderten Ansätze mit nachhaltigem Anlegen und modernster Technologie zu vereinen, entscheidend sein wird. Kurz gesagt: Wir müssen die Welt der Vermögensverwaltung neu denken.

*«Tradition mit nachhaltigem Anlegen und neuer Technologie zu vereinen, wird entscheidend sein.»*

Die sozialen Medien haben die Kommunikation revolutioniert und individualisiert. Die Lernwilligen unter uns können daraus wertvolle Lehren ziehen. Wenn wir zu den Kunden eine persönlichere Verbindung herstellen, werden wir sie noch besser kennenlernen und in der Lage sein, ihre Bedürfnisse und Präferenzen noch effizienter zu erfüllen. Sonst laufen wir Gefahr, Kundschaft zu verlieren. Heute kategorisieren wir die Klientel häufig nach Alter, Beruf, Wohnsitz und Nettovermögen. Doch wenn wir in die Tiefe gehen und ihre Interessen und Beweggründe wirklich verstehen, können wir sie noch viel besser bedienen.

Die Big-Data-Methode hat sich bereits als sehr wirksam erwiesen. Doch sie birgt auch Risiken, wie dieses Wissen verwendet wird. Deshalb ist es trotz des Hype über den rapiden Wandel wichtig, dass das Vertrauensverhältnis zu den Kunden sowie die Integrität und die Zuverlässigkeit eines Unternehmens eine wesentliche Rolle in dieser schönen neuen Welt spielen. Diejenigen, die sich dem neuen Paradigma nur widerstrebend ange-

passt haben, sehen sich möglicherweise nach den jüngsten Skandalen rund um Big Data und die sozialen Medien bestätigt. Es ist jedoch gefährlich zu glauben, wir könnten die Uhr zurückdrehen. Wie bei allen Neuheiten bestehen Anlaufschwierigkeiten. Es ist jedoch offensichtlich, dass die Nachfrage der Kunden nach modernsten Technologien und sicheren Kommunikationswegen weiter zunehmen wird.

Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen wir das, was wir haben, nutzen: ein tiefes Verständnis für die Kundenbedürfnisse, unser Investmentfachwissen und die Technologie, die unser Angebot optimiert. Technologie ist ein wichtiger Pfeiler des Geschäftsmodells von Lombard Odier. Über ein Drittel unserer Mitarbeitenden sind Technologiespezialisten, die ständig nach Möglichkeiten suchen, das digitale Nutzererlebnis und die optimale Auslieferung von Investitionen zu verbessern. Qualität spricht für sich, was durch die Tatsache unterstrichen wird, dass unsere führende Banktechnologie auch von anderen Finanzinstituten genutzt wird.

Die gute Nachricht für Kunden ist, dass wir dem Grundsatz der persönlichen Beziehung und der Qualität der Dienstleistungen auch in Zukunft voll und ganz verpflichtet sein werden. Gleichzeitig versuchen wir, die Kundenbeziehung fortlaufend zu verbessern, indem wir modernste Technologien und Innovationen nutzen, um Mehrwert zu schaffen. So haben wir zum Beispiel vor kurzem unsere erste Anleihtentransaktion über die Blockchain lanciert. Unsere Entscheidungen basieren auf Erkenntnissen, die wir gewinnen, indem wir jeweils die Sicht des Kunden einnehmen. Kurz gesagt: Wir glauben daran, dass das, was gut ist für die Kunden, auch gut ist für uns.

In einem immer kompetitiveren Private-Banking-Markt werden diejenigen Anbieter die Gewinner sein, die das optimale Gleichgewicht zwischen traditionellen Ansätzen und sicheren modernen Technologien finden. Am besten kann diese Balance durch eine klare Kundenperspektive erreicht werden.

BORIS COLLARDI, DESIGNIERTER PARTNER VON PICTET

## Eine grosse Chance fürs Swiss Private Banking

Technologie ist eine gute Sache: Sie forciert einen, strukturiert zu denken und zu handeln. Das ist notwendig, denn es steht viel auf dem Spiel. Die technologische Entwicklung erfasst alle Industrien, und sie entscheidet, ob und wie eine Branche überlebt.

Im Banking im Allgemeinen und im Wealth Management im Besonderen wird die Digitalisierung eine grosse Hilfe sein. Aber sie wird den menschlichen Kontakt nie ersetzen, der die Basis des Vertrauens ist. Das Vermögen, die Familiensituation, die Nachfolge sind Fragen, die Kunden mit einer Vertrauensperson besprechen wollen.

Heute ist die Rede vom Robo Advisor, also vom Roboterberater. Besser ist, man spricht vom Robo Assistant, vom Roboterassistenten. Die künstlichen Assistenten werden helfen, riesige Mengen von Informationen zu verarbeiten, und sie werden Vorschläge präsentieren. Aber am Schluss muss der Kunde entscheiden, was das Richtige ist für ihn.

Wenig sensible Schritte in der Wertschöpfungskette, beispielsweise in den Bereichen Clearing und Settlement, werden durch die Digitalisierung verbessert, unterstützt, optimiert oder ersetzt. Alles, was transaktional ist, wird durch neue Technologien und neue Plattformen massiv verändert. Das weite Gebiet der Transaktion, wo Informationen von einer Partei an eine andere gehen, wird in drei bis fünf Jahren vollständig auf dieser Blockchain-Anwendung basieren. Blockchain wird eine grosse und zentrale Rolle spielen. Auch was die Produktseite betrifft, werden weitere Innovationen entstehen. Es wird eine Automatisierung zu beobachten sein, es wird mehr Möglichkeiten geben, die Angebote auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden.

Die Blockchain-Technologie stellt einen gewaltigen Innovationsschub dar und ist vielleicht die grösste Erfindung der vergangenen zehn Jahre. Sie wird grosse Veränderungen in der

Lösungsfindung und in der Anwendung zur Folge haben. Ganz konkret kann das am Beispiel Swift illustriert werden. Heute muss man längere oder kürzere Zeit auf die Abrechnung oder die Bezahlung warten. Dank Blockchain wird das viel schneller gehen.

Schon in zehn Jahren wird sich das Banking vor diesem Hintergrund in einer ganz anderen Verfassung präsentieren. Wir werden sehen, dass neue Marktführer entstehen, und sie werden sich vom Rest durch die Verwendung der Technologie und die Nutzung von Daten unterscheiden. Das haben wir in anderen Industrien erlebt, und das wird auch im Banking so sein.

Für die Schweiz als einen wichtigen Hub für diese Art von Technologie bieten sich gewaltige Chancen, wie wir nur schon mit der Entwicklung des Crypto Valley in Zug sehen. Es gibt heute in der Schweiz wohl keine Führungskraft, die sich nicht überlegt, wie man mit der Blockchain-Technologie oder mit Kryptowährungen umgehen soll und wie man die Datenflut nutzen kann, damit sie zu einem Wettbewerbsvorteil wird.

Die Schweiz ist in diesem Umfeld hervorragend positioniert, sie wird ganz an der Spitze sein. Ob sie global betrachtet die Nummer eins oder die Nummer zwei sein wird, muss sich weisen. Das hängt auch vom regulatorischen Rahmen ab.

Die Zeichen dafür sind ermutigend: Die Finma befasst sich intensiv mit dem Thema. Dazu kommt, dass es in der Schweiz einen riesigen Investmentpool gibt. Grosse Mitspieler der Finanzindustrie und private Investoren setzen massiv auf die technologische Veränderung. Kurz: Die Schweiz hat ein gutes Umfeld, die kritische Grösse, sie ist attraktiv für die hellsten Köpfe in der Branche – also alles, was es im Zeitalter der Digitalisierung für den Erfolg braucht. Aber sie muss – das hat wenig mit der Digitalisierung zu tun – ein Umfeld erhalten, das freundlich ist für Investoren und Entrepreneurs.



*«Blockchain ist ein gewaltiger Innovationsschub und vielleicht die grösste Erfindung der letzten zehn Jahre.»*

*Digitalisierung ist in aller Munde. Im Schweizer Banking hat sie erst spät begonnen. Dafür legt man sich jetzt umso mehr ins Zeug. In der Schweiz investiert dieses Jahr kein anderer Wirtschaftszweig so viel in die Informationstechnologie wie der Finanzsektor. Wohin der Effort führt, wie sich das Verhältnis Kunde und Bank oder Berater verändert, was Schall und Rauch ist und was zukunftsweisende Realität, schildern exklusiv drei Leader der Branche.*

ANTON SIMONET, LEITER WEALTH MANAGEMENT SCHWEIZ, UBS

## Mensch oder Maschine?

Oft werde ich gefragt, ob unsere Kundenberater im Zeitalter von Digitalisierung und Robo Advisors ein Auslaufmodell seien. Diese Frage beantworten unsere Kunden selbst. Waren Schweizer im internationalen Vergleich eher zurückhaltend bei der Anwendung von digitalen Bankprodukten, zeigen die Fakten der letzten Jahre, dass wir an einem Wendepunkt stehen: Beeinflusst durch die Erfahrung im Umgang mit Dienstleistungen der globalen Tech-Giganten, erwartet die Mehrheit der Kunden heute auch von ihrer Bank einfache und nutzerfreundliche digitale Lösungen.

So werden in gewissen Geschäftsfeldern bereits jetzt die meisten Neuanträge online initiiert. Diesen Trend sehen wir auch bei unseren vermögenden Kunden. Wir stellen fest, dass sie unsere klassischen digitalen Bankprodukte wie E-Banking und Mobile Banking im Vergleich mit anderen Kundengruppen stärker nutzen. Noch wichtiger – sie nehmen überdurchschnittlich oft weitere Online-Dienste wie bei-

spielsweise die automatisierte Überprüfung und Anpassung ihres Portfolios in Anspruch. Abgeleitet von dieser starken Nutzung könnte die Schlussfolgerung sein, dass unsere Kundenberater bald durch rein digitale Angebote ersetzt werden.

Doch entgegen dem Fintech-Hype war die Nachfrage nach einem rein digitalen Angebot bislang verhalten. Zum Beispiel haben es die Robo Advisors im hiesigen Markt nach wie vor nicht leicht, Fuss zu fassen. Die Antwort auf das Weshalb liefern ebenfalls die Kunden. Sie schätzen nach wie vor den persönlichen Kontakt. So sehen wir, dass unsere Kontakt-rate insgesamt im zweistelligen Prozentbereich gestiegen ist. Allerdings ist eine Verschiebung von physischen Kontakten hin zu Telefon, E-Mail und Remote Advice zu beobachten.

Auch im digitalen Zeitalter wird die Beratung nicht ohne Kundenberater auskommen. Der Fokus unserer

Dienstleistungen verlagert sich von der reinen Anlageberatung hin zu einer umfassenden Vermögensplanung, da der Beratungsbedarf wegen komplexerer Marktsituationen und vielfältiger Lebensmodelle steigt. Maschinen sind weit davon entfernt, eine umfassende Vorsorgeplanung, den Verkauf einer Firma oder Erbangelegenheiten abzuwickeln. Ausser sachlichen Argumenten bedingen solch weitreichende Entscheide immer auch Analysen und Szenarien im Gesamtkontext der Kundensituation. Die steigende Datenverfügbarkeit hat zudem dazu geführt, dass die Kunden heute besser informiert sind. Andererseits suchen sie verstärkt den Expertenrat, um sich im Informationsdschungel zurechtzufinden.

Einfache Bankgeschäfte führen Kunden zunehmend selbst aus. Bei komplexeren Fragen erwarten sie weiterhin persönliche und vor allem individuelle Beratung. War hierfür früher primär der Kundenberater verantwortlich, wird er zukünftig immer mehr zum



*«Der Fokus verlagert sich von der reinen Anlageberatung hin zu einer umfassenden Vermögensplanung.»*

Dirigenten der Leistungserbringung, unterstützt durch digitale Kanäle. Die UBS-Kundenberater können z. B. auf die Hilfe von Spezialisten wie Vermögensplanern, Vorsorge-, Nachfolge- und Steuerexperten zählen und sie bei Bedarf zum Kundengespräch zuschalten. Zudem stehen Kunden und Beratern dedizierte digitale Ambassadors zur Verfügung, die helfen, digitale Lösungen massgeschneidert zu nutzen.

Die Frage lautet also nicht: Mensch oder Maschine? Die Zukunft im Private Banking heisst: Mensch unterstützt durch Maschine.

Anzeige

MEHR ALS  
NUR  
PERFORMANCE

# HERMES EUROPEAN DIRECT LENDING

HERMES NACHHALTIGKEITSERGEBNIS  
ERGBNIS NR. 4

Rund 80% der Mitarbeiter eines öffentlichen Dienstleistungsunternehmens, welches von uns ein Darlehen bezieht, sind Tag für Tag in ihren lokalen Gemeinden tätig und sorgen dort für warme Haushalte, fließendes Wasser und Strom.

**HERMES**  
INVESTMENT MANAGEMENT

Kontakt +44 (0)20 7702 0888 Webseite [www.hermes-investment.com](http://www.hermes-investment.com)

Dieses Dokument ist nur für professionelle Anleger bestimmt. Der Wert von Anlagen und mit diesen erzielten Erträgen kann sowohl steigen als auch fallen. Daher erhalten Sie den ursprünglich investierten Betrag unter Umständen nicht zurück. Herausgegeben und genehmigt durch Hermes Investment Management Limited, eine von der Financial Conduct Authority zugelassene und regulierte Gesellschaft. Unternehmenssitz: Sixth floor, 150 Cheapside, London EC2V 6ET. Telefongespräche werden zu Schulungs- und Überwachungszwecken aufgezeichnet.

# Wozu Vermögensverwaltung?

PROFESSIONALITÄT *Neue Technologien verbessern den Wissensstand, die Ansprüche der Kunden wachsen.*

Christoph Weber

Globalisierung, Digitalisierung, 24-Stunden-Gesellschaft: Anleger stehen heute vor grossen Herausforderungen. Gleichzeitig haben sich ihre Ansprüche verändert. So ermöglichen die neuen Technologien einen besseren Wissensstand. Informationen können selbstständig im Netz gesammelt und Bankgeschäfte online abgewickelt werden. Gut, dass so wichtige Aspekte wie Geldanlage und Vermögensverwaltung in der Gesellschaft angekommen sind.

Für die Bank hat sich dadurch die Kundenberatung gewandelt. Der Themenkreis weitet sich aus, und die Gespräche gehen mehr in die Tiefe. Kunden brauchen die Bank in erster Linie für die ganzheitliche Analyse und die Optimierung der Vermögenssituation, nicht mehr nur für einzelne Transaktionen.

## HÖHERE AUFGABEN FÜR BERATER

Damit wandelt sich auch die Rolle des Kundenberaters. Er wird vom Anlagespezialisten zum Ansprechpartner für sämtliche finanziellen Fragen. Unterstützung erhalten dabei sowohl Kunden als auch Berater von neuen digitalen Lösungen, die im Hintergrund Daten aufbereiten und Informationen bereitstellen.

Eine zeitgemässe Vermögensverwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sich persönliche Beratung, Expertenwissen und moderne Technologie optimal ergänzen. Entscheidend bleiben dabei der Abgleich mit den Bedürfnissen der Kundenschaft sowie die Orientierung und die Einordnung, wenn die Finanzmärkte volatil sind. Das werden rein digitale Lösungen oder gar Robo Advisors noch lange nicht bieten können. Hier liegen klar die Stärken hoch qualifizierter Kundenberater. Bei einer Vermögensverwaltung und umfassender Beratung geht es um weit mehr als die Betreuung eines Depots. Die Lebenssituation des Kunden muss ganzheitlich einbezogen werden.

Wer eine Rendite erzielen will, muss Risiken eingehen. Daher sollte bei jedem Anlageentscheid die Risikobereitschaft des

Investors im Zentrum stehen, und die Risikopositionen müssen marktgerecht entschädigt werden. Um fundiert entscheiden zu können, braucht es Finanzmarktkenntnisse, Erfahrung, Disziplin und nicht zuletzt leistungsfähige IT-Systeme.

## GLOBAL UNTERWEGS

Zwar sind viele Anleger klug und erfahren, aber wenige sind diszipliniert. Und die Zeiten, in denen man als Privatinvestor sein Portfolio «mal nebenbei» selbst verwalten konnte, sind vorbei. Ein breit diversifiziertes Portfolio reflektiert heute die Welt. Um es zu bewirtschaften, muss man global agieren. Das ist für den Einzelnen eine fast unmögliche Aufgabe. Allein schon am Versuch, drei gute Aktien aus dem Euroraum dem Depot hinzuzufügen, werden wohl die meisten scheitern.

Ausser dem Überfluss an Information sind es besonders die Emotionen, die oft einer erfolgreichen Anlagestrategie zu können, braucht es Finanzmarktkenntnisse, Erfahrung, Disziplin und nicht zuletzt leistungsfähige IT-Systeme.

Wer vor zehn Jahren in ein breit diversifiziertes Portfolio mit einer ausgewogenen Strategie angelegt hat, wurde mit einem Ertrag von rund 30% weit über dem eines Sparkontos belohnt. Bei einem ganzheitlich betrachteten Portfolio kann es auch für konservative Anleger sinnvoll sein, einen

**«Geldanlage und Vermögensverwaltung sind in der Gesellschaft angekommen.»**

Teil der liquiden Mittel in Aktien zu investieren. Langfristig gleichen sich die Wertchwankungen in der Regel aus, und die Renditechancen überwiegen. Doch das erfordert oftmals ein Umdenken.

Der Zeitpunkt, an dem man mit einer systematischen Vermögensverwaltung beginnt, hat erstaunlicherweise eine relativ geringe Bedeutung. Im eigenen Erleben wirken Ereignisse wie zum Beispiel der Brexit eindrücklich, entscheidender als kurzfristige Marktschwankungen ist aber eine langfristige Anlagestrategie.

## BESSER HEUTE ALS MORGEN

In den letzten zwanzig Jahren gab es sehr turbulente Börsenjahre. Manchmal fielen die Portfolios unterjährig ins Minus, lagen aber Ende Jahr wieder im Plus. In solchen Situationen ist es wichtig, die Emotionen auszublenden und an der Anlagestrategie festzuhalten. Auch die berühmten «heissen Tipps» existieren in effizienten Märkten nicht, in denen alle Teilnehmer die gleichen Informationen besitzen.

Eine erfolgreiche Vermögensanlage gibt es demnach nicht ohne ein gewisses Risiko und nicht ohne umfassendes, permanent aktualisiertes Marktwissen. Wer rein auf Liquidität vertraut, läuft Gefahr, Kaufkraft zu verlieren. Wer hingegen wegen Fehleinschätzungen oder Emotionen zu viele Risiken eingeht, setzt sein Vermögen unnötigen Schwankungen oder sogar Verlusten aus.

Mit einer professionellen Vermögensverwaltung wird im Austausch mit dem Kundenberater die Risikobereitschaft definiert, werden Anlageformen simuliert und langfristige Ziele festgelegt. Mit modernsten Technologien können die Kundenportfolios dabei laufend überwacht und auf das gewünschte Rendite-Risiko-Verhältnis gemäss der Anlagestrategie optimiert werden. Wie weit sich der Kunde in der Bewirtschaftung einbringen will, kann er selbst entscheiden. Wichtig ist, dass er die Konsequenzen seiner Entscheidung im Portfoliokontext vorher kennt.

Christoph Weber, Leiter Private Banking und Mitglied der Geschäftsleitung, Zürcher Kantonalbank



Stehvermögen braucht es an den Finanzmärkten genauso, selbst wenn beim Anlegen der Schnellste nicht immer der Beste ist.

Um den Kunden optimal zu beraten und eine langfristige Partnerschaft aufzubauen, ist der direkte Kontakt besonders wichtig. Das wird erfahrungsgemäss auch von der jüngeren Generation sehr geschätzt. Beratungsgespräche schaffen unter jungen Kunden nicht nur Vertrauen, sondern bieten dem Berater die Möglichkeit, die jeweiligen Bedürfnisse genau zu erfassen. Denn diese sind, wie erwähnt, meistens sehr individuell. Ausser auf die traditionellen Medien für formelle Korrespondenz setzen Banken für die allgemeine Kommunikation immer mehr auf einfache und schnelle elektronische Kanäle wie zum Beispiel WhatsApp und digitale Portale.

## EINFACHERE PRODUKTE

Bei den Anlagen schätzt die Generation Y herkömmliche Finanzprodukte wie Aktien, Anleihen und Immobilien. Gleichzeitig erfreuen sich aber auch Private-Equity-Anlagen unter einem Teil der Millennials wachsender Beliebtheit. Auf besonders grosses Interesse stossen die Trendthemen Fintech, Biotech oder Medtech. Generell gilt, dass die Generation Y einfache und direkte Anlagen gegenüber komplexen strukturierten Produkten bevorzugt. Ebenfalls ist das Kostenbewusstsein häufiger stärker ausgeprägt und die Offenheit für kostengünstige Anlagen grösser.

Ausserdem lässt sich feststellen, dass ein Teil der jüngeren Generation sehr innovativ und an der Entwicklung einer dynamischen Unternehmer-Community in der Schweiz beteiligt ist. Diese jungen Unternehmer erwarten von ihrem Bankpartner ebenfalls Beratung auf Augenhöhe – jemanden, der sie in Vermögensfragen unabhängig berät, und jemanden, der sie bei Finanzierungsfragen rund um

## INVESTOREN UND START-UPS VEREINEN

Start-ups sind unter Millennials als Investition immer beliebter. Eine gut vernetzte Privatbank kann Plattform zwischen den beiden sein. Das Investorenprofil wird den Start-ups im Netzwerk der Bank gegenübergestellt. Wird eine Übereinstimmung identifiziert und ist der Kunde interessiert, kommt es zum direkten Kontakt zwischen Investor und Jungunternehmer. Von der Bank braucht es dazu ausser Know-how und Verankerung in der Start-up-Szene auch eine langfristige Perspektive.

die Entwicklung ihres Unternehmens unterstützt (vgl. Textbox).

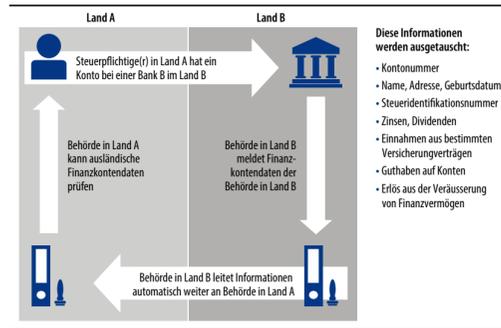
Unterschiedliches Interesse an Finanzthemen, verschiedene Vorlieben in Bezug auf die Geldanlage und weitere Gegensätze lassen den Schluss zu, dass es den typischen Kunden der Generation Y nicht gibt, weniger noch als bei Kunden älterer Semesters. Ganz grob lässt sich jedoch feststellen, dass viele jüngere Menschen gar keinen Bezug zu Banken und Vermögensanlagen haben, andere sind interessiert, wollen aber selbst handeln, und wieder andere setzen auf eine persönliche Beratung durch eine Vertrauensperson bei einer Bank oder einem Vermögensverwalter.

Laurent Gagnebin, CEO, Rothschild Bank Schweiz

# Erste Erfahrungen

INFORMATIONSAUSTAUSCH *Seit Anfang Jahr ist der AIA in Kraft. Er stellt vieles auf den Kopf.*

## Wie der automatische Informationsaustausch funktioniert



Sacha Fedier

Seit dem 1. Januar gilt der automatische Informationsaustausch (AIA). Die für den Finanzplatz Schweiz entscheidende Änderung war in den vergangenen Jahren ein grosses Thema. Um ihn einzuordnen, ist ein Blick zurück hilfreich. Ab den Neunzigerjahren wurde in der internationalen Staatengemeinschaft die grenzüberschreitende Besteuerung immer mehr zu einem Thema. Während des Kalten Krieges war diese Art der Steueroptimierung von vielen westlichen Staaten toleriert, wenn nicht sogar aktiv gefördert worden – auch als Schutz gegen Enteignung. In Frankreich beispielsweise wurde der Bourgeoisie auf dem Höhepunkt der 68er Unruhen, als sich der damalige Präsident Charles de Gaulle zwei Tage nach Baden-Baden absetzte, von der Regierung mehr oder weniger offen signalisiert, es sei vielleicht kein Fehler, einen Teil des Vermögens ausserhalb des Landes in Sicherheit zu bringen.

## ANDERE ZEITEN

Eine ähnliche Haltung herrschte in Italien zur Zeit der Aktivitäten der Terrororganisation Rote Brigaden sowie in Deutschland mit Blick auf die Terrororganisation RAF vor. Bürger und Insti-

**«Noch ist es nicht zu spät, den AIA mindestens kritisch zu hinterfragen.»**

tutionen (auch deutsche Regierungsparteien) nutzten die Schweizer Gesetzgebung, die ihre Wurzeln im Zweiten Weltkrieg hatte, zu ihren Gunsten.

Der Schweizer Finanzplatz wuchs und wurde auch im Heimatstaat des Steuerpflichtigen zu einem Hort nicht deklarierter Vermögen. Das alles ist, wie es ein bekannter Genfer Bankier unlängst elegant ausgedrückt hat, «complètement explicable».

Auch ziemlich gut erklärbar ist, weshalb das Modell der Abgeltungssteuer international nie eine Chance hatte. Es zeugte von einer gewissen Schweiz-Zentriertheit, zu glauben, die Schweiz könne so den AIA aushebeln. Und auch die Idee, ihn von Amnestien abhängig zu machen, wie das die Bankiervereinigungen zwischenzeitlich gefordert hatte, war zum Scheitern verurteilt. Die einzige Chance für die Schweiz wäre gewesen, strikt auf einem Level Playing Field (gleichen Regeln für alle) zu beharren. Es ist doch unverständlich, dass der AIA eingeführt wurde, bevor auch die USA voll eingebunden sind – aus Sicht der Praxis höchst unbefriedigend.

Was geschieht mit den Daten, die nun fliessen? Die Geschichte zeigt, dass

es – ganz losgelöst von der Steuerfrage – nie falsch sein kann, einen Teil des Vermögens ausserhalb der eigenen Landesgrenzen anzulegen. Gerade in Ländern mit instabilen politischen Verhältnissen gilt es, besonders achtsam zu sein. Deshalb vermeiden es viele vermögende Leute, ihren Reichtum zu zeigen.

## HALTEN SICH ALLE DARAN?

Der AIA stellt dies jedoch auf den Kopf. Die ausländischen Steuerbehörden werden darüber informiert, welche Bürger wo wie viel Geld angelegt haben. Es werden auch dann Informationen über die Vermögenssituation ausgetauscht, wenn in diesen Ländern keine Vermögenssteuer erhoben wird. Dass das viel gepriesene Spezialitätenprinzip – die Daten dürfen einzig von der Steuerverwaltung genutzt werden – funktioniert, wird gerade in der Praxis bezweifelt. Man weiss von Fällen, in denen es zu Entführungen kam, gerade eben weil plötzlich Transparenz in finanziellen Fragen herrschte.

Der AIA kann solche Tendenzen verstärken, und die Gefahr ist keinesfalls zu verharmlosen. Vielfach bleibt nur der Wohnsitzwechsel – eine Variante, die manche denn auch bereits im Vorfeld der Einführung des AIA gewählt haben.

Es würde nicht überraschen, wenn es erst zu einem ganz unerfreulichen Fall kommen muss, damit der AIA hinterfragt wird. Bis zu einer möglichen Änderung des Vertragswerks müssen sich Kunden der Risiken bewusst sein. Notwendig ist, sich mit einer Vertrauensperson bei einer Bank oder einem unabhängigen Vermögensverwalter, die über das notwendige Know-how verfügt, auszutauschen – und zwar darüber, wie die Risiken minimiert oder eliminiert werden können. Der richtige Partner kann international und juristisch legale Lösungen für den Kunden finden, die praxiserprobt sind.

## GUTER RAT GEFRAGT

Die Maxime, wonach ein guter Vermögensverwalter ein eigentlicher-gestalter ist, gilt mehr denn je. Die individuellen Bedürfnisse und Ambitionen können so optimal berücksichtigt werden.

Ein schaler Nachgeschmack bleibt. Jahrelang hat die Schweiz Kunden international nie eine Chance gegeben, sich gegen Enteignung zu wehren – und nun lässt man sie einfach im Regen. Um den politischen Frieden zu wahren, willigt man in einen Datenaustausch ein – obwohl offensichtlich ist, dass der Wind längst gedreht hat. In Sachen Datenschutz, gerade nach den jüngsten Missbräuchen, gelten neue Regeln. Wie sagte es ein bekannter Schweizer Bankier: «Die Schweizer stehen früh auf, aber sie wachen spät auf.» Noch ist es nicht zu spät, den AIA zumindest kritisch zu hinterfragen und für das Kundenwohl zu kämpfen.

Sacha Fedier, CEO, VT Wealth Management

Prof. Teodoro D. Cocca: «Die junge Generation ansprechen»

Aber die Konkurrenz schläft nicht, im Gegenteil. Trotzdem gibt es kaum einen anderen Finanzplatz, der eine internationale Kundenschaft anspricht, so viel Kompetenz auf sich vereint und eine rechtlich wie geopolitisch so stabile Stellung hat. Für Kunden, die ihr Vermögen international sicher diversifiziert anlegen wollen, ist das ein äusserst attraktives Paket.

## Welche Perspektiven bietet der Heimmarkt

Das Anlagevermögen von Schweizer Kunden wuchs in den letzten Jahren rund 5% pro Jahr. Das heisst, dass höheres Wachstum nur über einen Verdrängungskampf erreicht werden kann, vor allem, falls die Kapitalmärkte ihren Aufwärtstrend unterbrechen sollten.

## Wo ist Innovation vorranglich, bei Produkten, beim Service, in der Kommunikation?

Heutzutage muss man in Architekturen und Lösungen für den Endkunden denken. Das grösste Potenzial liegt in den Bankprozessen und der Convenience für den Kunden. Die Digitalisierung hat dabei eine grosse Bedeutung. Eine gesamtgesellschaftliche Sicht auf das Kundenvermögen bietet ebenfalls noch Potenzial. In der Kommunikation mit neuen Kundengenerationen tut man sich noch schwer. Mehr Mut ist gefragt.

## Worauf dürfen sich die Kunden freuen?

Transparenz, Vergleichbarkeit und Auswahlmöglichkeiten verbessern sich dank Innovation und wachsendem Konkurrenzkampf. Beides führt zu einer besseren



**«In der Schweiz geht höheres Wachstum nur über den Verdrängungskampf.»**

Qualität der Dienstleistung und tieferen Kosten. Die Kehrseite besteht allerdings darin, dass einige Kunden durch dieses Mehr überfordert sind. Sich in der modernen Veranlagungswelt zurechtzufinden, ist für Kunden ohne solides Grundwissen im Finanzbereich zunehmend schwierig.

## Was sehen Sie als grösste Herausforderung für Banken und Vermögensverwalter an?

Die Herausforderungen durch kostengünstige Robo Advisors oder Indexfonds zwingen sie, eine klare Antwort zu geben,

welchen Mehrwert der Kunde durch die Anlageberatung erhält und weshalb dafür ein Mehrpreis gerechtfertigt ist. Erhebungen zeigen, dass der Kunde weiterhin persönliche Beratung will, aber die Bereitschaft, dafür einen Mehrpreis zu bezahlen, ist nicht sehr ausgeprägt. Diesem Aspekt muss viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, wenn man sich langfristig nicht überflüssig machen will. Vor allem ansprechen und bei der nächsten Kundengeneration die Begeisterung wecken sind wie gesagt eine besondere Herausforderung.

## Wo steht das Private Banking der Schweiz in fünf bis zehn Jahren?

Vor wenigen Jahren stellte man sich vielerorts die Frage, ob das schweizerische Private Banking überhaupt noch einen Wert haben werde, wenn das Bankgeheimnis alter Prägung fällt. Heute lässt sich feststellen, dass der Schweizer Finanzplatz weit mehr anzubieten hatte und weiterhin hat als ein Bankgeheimnis. Jetzt spielt sich der Wettbewerb vorwiegend auf der Ebene von Leistungskriterien ab, und die internationalen Kunden schätzen die Schweiz nach wie vor. Gewissermassen ist der Finanzplatz heute stärker denn je, da man das reputationsmässig «lästige» Steuerthema hinter sich bringen konnte. Wenn es nun auch wieder gelingt, alle Kräfte des Finanzplatzes an einem Strang ziehen zu lassen, wartet eine verheissungsvolle Zukunft.

Interview: Hanspeter Frey

Peter Paul Rubens, «Portrait der Clara Serena Rubens», um 1616  
© LIECHTENSTEIN. The Princely Collections, Vaduz-Vienna

VALUES WORTH SHARING

**«Qualität ist uns wichtig. Wir haben unseren ersten Rubens 1643 gekauft.»**

S.D. Prinz Philipp von und zu Liechtenstein, LGT Chairman seit 1990

lgt.ch/values

IGT Private Banking

**43%**  
DES VERMÖGENSZUWACHSES  
2012 BIS 2016 KOMMEN  
AUS M&A EINIGER BANKEN.

**1320 DOLLAR KOSTET  
EINE UNZE GOLD  
HEUTE. VOR ZEHN  
JAHREN WAREN  
ES ETWAS MEHR ALS**

**900  
DOLLAR**

## Das verlangen junge Kunden

GENERATION Y *Was ist mit den 18- bis 38-Jährigen? Was braucht es, um ihren Ansprüchen gerecht zu werden?*

Laurent Gagnebin

Die Generation Y, auch Millennials genannt, ist zwischen 1980 und 2000 geboren. Die meisten können als sogenannte Digital Natives bezeichnet werden. Das heisst, dass sie bereits im Kindesalter mit digitalen Technologien und Medien in Kontakt gekommen sind. Dies bedeutet, dass digitale Kommunikation aktiv genutzt wird, besonders, um sich Informationen zu beschaffen.

Das nehmen auch die Kundenberater der Bank wahr. Zahlreiche junge Kunden sind über die allgemeine Entwicklung in der Finanzwelt auf dem Laufenden. Aber es gibt frappante Unterschiede im Wissensgrad und bei dem Interesse an Finanzthemen.

INTERESSE AN TRENDIGEM  
Die Millennials haben die Finanzkrise von 2007/08, den Frankenschock und die Minuszinsen erlebt. Also keine erbaulichen Themen, im Gegenteil. Als Folge davon ist die jüngere Generation gegenüber Banken skeptisch eingestellt. Gleichzeitig verlieren materielle Güter und damit auch kostspielige Statussymbole bei vielen an Bedeutung. Individuelle Erlebnisse und die Work Life Balance sind wichtiger.

Dadurch, dass Geld und Vermögen als weniger bedeutsam wahrgenommen werden, sinkt auch das Interesse an Finanzthemen im Allgemeinen. Es ist diese Ambivalenz, die bei der Generation Y immer wieder festgestellt werden kann. Manche Junge sind in Bezug auf Geldanlagen noch konservativer als die Generation, die den Zweiten Weltkrieg miterlebt hat. Sie bevorzugen eine langfristig ausgelegte Vermögensverwaltung und sind risikoavers.

Umgekehrt gibt es jüngere Kunden, die sprunghafter unterwegs sind. Sie gehen auch eher ein Risiko ein und sprechen auf aktuelle Trends an. Das zeigt sich etwa im Interesse an der Fintech-Branche oder Kryptowährungen.

In der Selbstreflexion interpretiert die Generation Y ihre Ambivalenz als Individualität. So erstaunt es nicht, dass standardisierte Lösungen bei den Millennials auch im Finanzbereich auf wenig Begeisterung stossen. Privatbanken können hier punkten, denn ihre Kundenberater verfügen jeweils über eine überschaubare Anzahl Kunden. Die Betreuung ist individuell, und die Investmentlösungen, die sie anbieten, sind massgeschneidert.

# Was der Kunde wissen muss

**VERMÖGENSBERATUNG** In einer Welt, die sich immer schneller zu drehen scheint, ist professionelle Unterstützung für den Anleger nicht nur hilfreich, sondern zentral. Bevor man eine Geschäftsbeziehung eingeht, sind jedoch wichtige Fragen zu klären.

1 Am Anfang steht die Frage: Passt der Berater zu mir als Kunden, stimmt unsere Chemie? Geht er auf mich ein, begreift er, was ich wirklich brauche, erkennt er meine Bedürfnisse, berücksichtigt er auch meine Lebenssituation, und ist ihm klar, wie viel Risiko ich eingehen kann und darf? Will er die Standardleistungen der Bank, wie zum Beispiel fix definierte Musterportfolios oder Fonds verkaufen, lässt man es am besten sein. Weiter spielt der Leistungsausweis des Beraters eine Rolle, über welche Erfahrung/Ausbildung er verfügt und wie seine Stellvertretung geregelt ist. Last but not least sollten auch die Gebühren für die Vermögensverwaltung verglichen werden.

Max Cotting  
CEO, Aquila



«Die Kosten sollten nicht höher sein als 1% des verwalteten Vermögens.»

2 Geht es um ein Beratungs- oder ein Vermögensverwaltungsmandat? Will ich in die Anlageentscheidungen einbezogen werden, und wie oft will ich Kontakt haben mit meinem Berater? Immer beliebter sind Pauschalmodelle, unabhängig von der Anzahl der ausgeführten Transaktionen. Interessant sind auch Modelle mit einer Gewinnbeteiligung für den Berater, kombiniert mit einer etwas tieferen Pauschale. Auf jeden Fall sollten die Kosten nicht höher sein als 1% des verwalteten Vermögens.

3 Dank der Digitalisierung fließen Informationen schneller und standardunabhängig. Der Kunde ist jederzeit schnell und günstig informiert. Daten können zusammengefasst werden und liefern rasch einen Gesamtüberblick über die Vermögenswerte. Man kann jederzeit mit dem Berater kommunizieren. Die Digitalisierung dient der Unterstützung, Mehrwert generiert aber nur die persönliche Beratung, und da entscheidet am Schluss immer noch der Mensch.

4 Banken haben immer höhere Anforderungen an die Datensicherheit zu erfüllen und werden entsprechend vom Regulator überwacht. Zudem werden die Vorschriften und Auflagen im Zusammenhang mit Cyber Risiken immer komplexer. Der Verwaltungsrat muss sich mit der Thematik von Datensicherheit und Cyber Risiken intensiv auseinandersetzen und Massnahmen definieren. Dieses Thema ist hoch aktuell. Leider kann ein Restrisiko nie ganz verhindert werden, jedoch wird alles unternommen, um die Datensicherheit jederzeit zu gewährleisten und den neuesten Entwicklungen, insbesondere im Bereich Cyberkriminalität, Rechnung zu tragen.

1 Zunächst gilt es, die eigenen Ziele zu definieren und wenn möglich zu präzisieren. Geht es um Vermögensanlagen? Welche Rolle spielen Finanzierungen oder Zahlungsverkehrleistungen? Besteht Bedarf nach steuerlicher oder rechtlicher Beratung? Und wenn es «nur» um Anlagen geht, möchte man selbst aktiv sein oder die Aufgabe delegieren? Eine kleinere, inhabergeführte Institution garantiert in der Regel eine höhere Betreuungskontinuität. Bei komplexeren Anforderungen drängt sich eher eine grössere Bank als Partner auf.

2 Ein Gebührenmodell ist dann passend – den Begriff «optimal» möchte ich vermeiden, weil er die Existenz von Standardlösungen suggeriert –, wenn nur für Dienstleistungen bezahlt wird, die effektiv genutzt werden. Aufgrund des Wettbewerb ist es gerade für sehr vermögende Kunden möglich, eine Pauschalgebühr zu verhandeln, die 0,3% oder noch weniger des Depotvolumens betragen kann. Unabhängige Vermögensverwalter arbeiten oft mit erfolgsabhängigen Ansätzen – da sollte man sich möglichst einen historischen «echten», das heisst nicht simulierten Leistungsausweis zeigen lassen. Ausser quantitativ orientierten Vergleichsplattformen wie Comparis gibt es überdies andere Evaluationshilfen wie etwa Finguide.

3 Der Hauptvorteil der Digitalisierung liegt in der stark erhöhten Markttransparenz, aber auch der Vereinfachung und damit Verbilligung von Transaktionen. Wer persönliche Betreuung will – noch immer die Mehrheit der Kunden –, bekommt sie weiterhin, eventuell sind die Kosten dafür etwas höher geworden.

Werner E. Rutsch  
Geschäftsleitungsmitglied,  
Axa Investment Managers Schweiz\*



«Ein Gebührenmodell passt dann, wenn nur für Leistungen bezahlt wird, die effektiv genutzt werden.»

4 Absolute Sicherheit gibt es leider nicht. Datenmissbrauch war bereits in der Prädigitalisierungszeit ein Thema, Stichwort CD-Diebstahl. Welchen Einfluss der geplante europäische Datenschutz GDPR – General Data Protection Regulation – spielen wird, bleibt abzuwarten. Persönlich würde ich bei der Nutzung von Internet und Mobile Banking besonders darauf achten, dass ein potenter respektive finanzkräftiger Partner dahinter steht. Oder aber man entscheidet sich für einen ganz kleinen Anbieter, der nur über eine sehr limitierte und nicht vernetzte elektronische Administration verfügt. Während Bargeld ansonsten im Tresor aufbewahrt werden kann, führt bei Wertschrifteninvestitionen kein Weg mehr an der Digitalisierung vorbei.

\* Werner E. Rutsch ist Co-Autor des Buches «Swiss Banking – wie weiter?», NZZ-Verlag, 2008.

## VIER FRAGEN AN VIER EXPERTEN IM ANLAGEGESCHÄFT

1 Was muss ich prüfen, bevor ich mit einer Bank oder einem Vermögensberater eine Geschäftsbeziehung eingehe?

2 Welches ist für meine Bedürfnisse das optimale Gebührenmodell, worauf muss ich achten, damit Preis und Leistung langfristig übereinstimmen?

3 Welchen Nutzen bringt mir die Digitalisierung, und wie stelle ich sicher, dass mir der persönliche Kontakt mit dem Berater erhalten bleibt?

4 Ich bin ein steuerhehrlicher Kunde, aber meine finanziellen Verhältnisse gehen niemandem an. Wie sicher sind meine Daten in einer Welt, in der Hackerangriffe, Lücken im Netz und Informationsaustausch mit Regierungen und Behörden immer häufiger werden?

Michael Appenzeller  
Co-Gründer, CEO, Nectar Financial



«Ein Anbieter, der alles kann, ist prinzipiell zu hinterfragen.»

1 Der Anleger muss klare Ziele haben und auf der Grundlage einer Vergleichsgruppe eine Auswahl treffen. Auch der Vermögensverwalter braucht ein klares Spezialisierungsprofil. Ein Anbieter, der alles kann, ist prinzipiell zu hinterfragen. Wie werden insbesondere Schwächen ausgemerzt? Gibt es glaubwürdige Mittel wie digitale Tools und Partnerschafungen, die die Schwächen kompensieren? Wichtig ist das Profil der angebotenen Anlagen: Ist der Vermögensverwalter in der Lage, glaubwürdig ein wirklich diversifiziertes Portfolio anzubieten? Wie werden wichtige Faktoren jenseits von Aktien und Anleihen – alternative Anlagen wie Hedge Funds, Private Credit, Private Equity – umgesetzt? Kaum Transparenz herrscht, wenn es um den Leistungsausweis von Vermögensverwaltungsmandaten geht. Da gilt es, sich Informationen zu beschaffen und die verfügbaren Daten mit den eigenen Zielen zu vergleichen.

2 Der Kunde muss wissen, woran der Vermögensverwalter seinen Erfolg misst und für welche Leistung man bezahlt. Fragen Sie den Berater, ob für ihn die Erreichung der Ziele seiner Kunden oder aber sein Ertrag im Verhältnis zu den verwalteten Vermögen gemessen wird. Bei den meisten ist Letzteres der Fall. Das nützt dem Berater, dem Kunden aber nicht. Faire Gebührenmodelle zeichnen sich durch eine Performance Fee aus, wobei es jeweils zu einer Win-Win- oder in schwierigeren Phasen zu einer Lose-Lose-Situation kommt. Modelle ohne Leistungskomponente sind zu meiden.

3 Ist ein Vermögensverwalter entsprechend aufgestellt, kann er Daten und Informationen nutzen wie noch nie. Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz, wie wir sie einsetzen, schaffen Zugang zu Renditemöglichkeiten, die bisher nur den besten institutionellen Anlegern offenstanden. Ohne menschliche Kreativität und intelligenten Dialog mit dem Kunden bleibt das Potenzial der Digitalisierung jedoch ungenutzt.

4 Datensicherheit muss bei Anbietern oberstes Gebot sein. In der EU wird im Mai ein neues Gesetz – GDPR – eingeführt, das die Unternehmen noch erheblich mehr in die Pflicht nimmt. Solche regulatorischen Schritte sind zu begrüssen, erhöhen sie doch die Sicherheit und somit auch das Vertrauen der Kunden. Der automatische Datenaustausch unter Regierungen führt zu mehr Steuerhehrlichkeit der Kunden, was gerade für den hiesigen Finanzplatz eine grosse Chance ist. Wir können den Standort mit unseren innovativen Qualitäten positionieren und kommen weg vom verstaubten und diskreten «Privatbank-Image» – endlich, muss man sagen.

Stephan A. Zwahlen  
CEO, Maerki Baumann Privatbank



«Bei oft sensitiven und emotional geprägten Vermögensfragen kommt dem Faktor Mensch unverändert grosse Bedeutung zu.»

3 Die Digitalisierung durchdringt unser ganzes Leben, selbstverständlich auch im Finanzbereich. Digitale Lösungen bieten viele neue Möglichkeiten. Zeitlich und geografisch sind kaum mehr Grenzen gesetzt. Das Resultat sind eine breitere Leistungspalette, höhere Qualität, mehr Effizienz und grössere Kundennähe. Denn in einem hybriden Beratungsansatz kommt bei oft sensitiven und emotional geprägten Vermögensfragen dem Faktor Mensch eine unverändert grosse Bedeutung zu. Dies schätzen übrigens auch jüngere Generationen.

4 Banken legen grossen Wert auf Datensicherheit grösste Bedeutung zu und unterliegen strengen Vorschriften. Verstösse können weitreichende Folgen haben. Mit ihren weitreichenden und teuren Sicherheitsdispositionen wollen Banken aber vor allem das wichtigste Gut bewahren – das Vertrauen ihrer Kunden.

Umfrage: Hanspeter Frey

# Freiheit ist nicht grenzenlos

**RECHT** Bei ungetreuer Geschäftsbesorgung denkt man gerade im Private Banking an den Umgang mit Kundengeldern. Es geht aber auch um ganz anderes, wie der Sturz ins Bodenlose von Ex-Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz zeigt.

Monika Roth

Ungetreue Geschäftsbesorgung, Loyalität und Interessenkonflikte – diese Themen sind für Manager im Höhenrausch ihrer Macht Worte, die sie zwingend kennen müssen. Der Sturz ins Bodenlose von Ex-Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz zeigt zwei Aspekte.

Erstens, dass es im öffentlichen Bereich keine wirkliche Unschuldsumutung geben kann, selbst wenn den Würdigen im Rahmen einer Strafuntersuchung erst noch nachgegangen wird, sowie zweitens, dass Erfolg keinen Teflon-Effekt hat, wenn es hart auf hart geht. Die Justiz handelt davon unabhängig – zu Recht. Hier gibt es kein «too big to fail».

## MANAGEMENT IST KEIN QUIZ

Kennen Sie Tommaso Ramundo? Er gelangte zu kurzzeitiger Berühmtheit, als er in der Quizsendung «Risiko» im Schweizer Fernsehen SRF am ersten Montag des Jahres 1998 die Frage der Moderatorin, wer zum Kopf des Jahres 1997 gewählt worden sei, sagte: «Das isch de Puessballer Moldovan gsi.» Das wäre aber erst die richtige Antwort auf die nächste Frage gewesen. Ramundo wusste alle Antworten vorweg – es war ein Betrugsversuch, der für ihn strafrechtliche Konsequenzen hatte.

Die Antworten im Voraus zu wissen, ist ein Vorteil, wenn man im Höhenrausch von Erfolg und Macht in Versuchung gerät und nur noch Claqueure um sich scharft und fern der Wirklichkeit abgehoben hat.

Selbstverständlich wäre es in einer idealen Welt so, dass das Management bis ganz oben die Fähigkeiten sowie das Wissen und die Kompetenzen hat, die erforderlich sind, um weise, loyal und integer zu entscheiden. Die Grundlage dafür bildet die Einsicht, dass die Umgehung von rechtlichen und/oder von moralischen Regeln kein Zeichen von besonderer Cleverness ist.

## INTERESSENKONFLIKTE

In Alltagsgeschäften denkt man dabei gerade im Private Banking an den Umgang mit Kundengeldern. Es geht aber auch um ganz anderes, wie der eingangs erwähnte Fall beispielhaft zeigt.

## STRAFRECHTLICH RELEVANTE TREUEPFLICHT

Die strafrechtlich relevante Treuepflicht kann viele weitere Grundlagen haben: «Der Inhalt der Treuepflicht des Geschäftsbesorgers ergibt sich aus dem jeweiligen Grundverhältnis und ist im Einzelfall näher zu konkretisieren. Massgebliche Basis sind insbesondere gesetzliche und vertragliche Bestimmungen, aber auch Statuten, Reglemente oder Beschlüsse der Generalversammlung, der Geschäftszweck und branchenspezifische Usancen.» (BGE 68. 66/2008 E. 6.3.3 f.)

Das ganz offenkundig bei vielen Akteuren der Wirtschaft die Sensibilität für Interessenkonflikte ziemlich limitiert ist, zeigt unter anderem der Fall Post-Auto AG. Man würde gerne annehmen dürfen, dass sowohl Politik wie auch Wirtschaft wissen und anstreben, dass Interessenkonflikte vermieden werden müssen. Dem ist leider nicht so.

Artikel 717 OR besagt, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen des Unternehmens in guten Treuen wahren müssen. Die Treuepflicht bedeutet insbesondere, dass diese Personen ihre eigenen Interessen (und die ihnen nahestehender Personen) hinter die Interessen des Unternehmens zu stellen haben. Das heisst, dass sie als Organ immer die Interessen der jeweiligen Gesellschaft voranstellen müssen. Das gilt auch für jedes Organ einer Tochtergesellschaft gegenüber dem Konzern.

## SOFORT KLARHEIT SCHAFFEN

Das Gleiche trifft selbstverständlich dann zu, wenn man als wirtschaftlich berechtigter hinter irgendeiner Firma steht, die sich in einen Interessenkonflikt begibt oder sich in einem solchen befindet. Da ist unverzüglich Klarheit zu schaffen und der Interessenkonflikt zu melden.

Die Treuepflicht gemäss Artikel 717 OR ist auch beim strafrechtlichen Tatbestand der ungetreuen Geschäftsbesorgung gemäss Artikel 158 StGB im Fokus, allerdings kann die strafrechtlich relevante Treue-

pfligt viele weitere mögliche Grundlagen haben (vgl. Wortlaut in der Textbox).

Zu «Doppeldeals» hat sich das Bundesgericht ebenfalls geäussert: Nach ständiger Rechtsprechung sind Selbstkontrahieren oder Doppelvertretung zivilrechtlich grundsätzlich unzulässig, «soweit nicht grundsätzlich ein Gewinn erzielt wird».

Schliesslich ein weiterer Hinweis, der gerade geldorientierten Menschen Eindruck machen könnte: Selbst bei einer Einstellung des Verfahrens oder einem Freispruch kann der beschuldigte Person die ganze Kostentragung (Untersuchung, Gericht, Anwalt) auferlegt werden (Artikel 426 Absatz 2 Strafprozessordnung), wenn sie rechtswidrig und schuldhaft die Einleitung des Verfahrens bewirkt hat. Zu denken ist im gegebenen Zusammenhang an die Verletzung der unmissverständlichen Treuepflichten gemäss OR (Treuepflicht des Organs, aber auch des Arbeitnehmers).

Das kann teuer werden und ist neben dem sozialen Tod ein sehr hoher Preis für den Drang nach noch mehr. Nach einem solchen Fall wird das, um den Liedermacher Reinhard Mey mit «Über den Wolken» zu zitieren, was gross und wichtig erschienen ist, plötzlich nichtig und klein.

## AUSSER SPESEN NICHTS GEWESEN?

Das ein salopper oder gezielt die Spielregeln missachtender Umgang mit Interessenkonflikten eine schwere Verletzung zivilrechtlicher Pflichten darstellen kann, heisst noch nicht, dass der Betroffene damit zum Täter einer ungetreuen Geschäftsbesorgung wird. Dafür braucht es mehr, nämlich objektiv eine Vermö-

gensschädigung beim Opfer und subjektiv Vorsatz beziehungsweise Eventualvorsatz. Da Strafverfahren bei Wirtschaftsdelikten gut und gerne ein paar Jahre dauern können, ist es keine intelligente Perspektive, es einfach darauf ankommen zu lassen, selbst wenn der kurzfristige Gewinn reizvoll ist.

Schliesslich ein weiterer Hinweis, der gerade geldorientierten Menschen Eindruck machen könnte: Selbst bei einer Einstellung des Verfahrens oder einem Freispruch kann der beschuldigte Person die ganze Kostentragung (Untersuchung, Gericht, Anwalt) auferlegt werden (Artikel 426 Absatz 2 Strafprozessordnung), wenn sie rechtswidrig und schuldhaft die Einleitung des Verfahrens bewirkt hat. Zu denken ist im gegebenen Zusammenhang an die Verletzung der unmissverständlichen Treuepflichten gemäss OR (Treuepflicht des Organs, aber auch des Arbeitnehmers).

Das kann teuer werden und ist neben dem sozialen Tod ein sehr hoher Preis für den Drang nach noch mehr. Nach einem solchen Fall wird das, um den Liedermacher Reinhard Mey mit «Über den Wolken» zu zitieren, was gross und wichtig erschienen ist, plötzlich nichtig und klein.

Das kann teuer werden und ist neben dem sozialen Tod ein sehr hoher Preis für den Drang nach noch mehr. Nach einem solchen Fall wird das, um den Liedermacher Reinhard Mey mit «Über den Wolken» zu zitieren, was gross und wichtig erschienen ist, plötzlich nichtig und klein.

Monika Roth, Prof. Dr. iur., Studienleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft (DAS Compliance Management), selbständige Advokatin, Kanzlei Roth Schwarz Roth, Binningen

Anzeige

Wir machen traditionelles Banking dynamisch. Mit den neuen, innovativen Beratungsmodellen LLB Invest.

Bewährtes pflegen und Neues bewegen – nach dieser Devise handeln wir als traditionsreichstes Finanzinstitut in Liechtenstein. Mit LLB Invest bieten wir unseren Kunden exzellente Beratungsleistungen. Individuell ausgerichtet sorgen wir für die Sicherheit und Überwachung Ihres Portfolios, für die Optimierung der Anlagen und ihrer Performance sowie für eine massgeschneiderte Betreuung. Es zählt sich aus, einen Termin mit uns zu vereinbaren. [www.llb.li](http://www.llb.li)

**Liechtensteinische Landesbank**<sup>1861</sup>  
Tradition trifft Innovation.

# «Private Banking ist und bleibt ein People Business»

**YVES MIRABAUD**, der Genfer Bankier, Senior Managing Partner der Privatbank Mirabaud und Präsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken, stellt erleichtert fest: «Das Schweizer Private Banking hat eine schwierige Zeit mit Finanzkrise, Steuerstreit und Anpassung an eine verschärfte Regulierung bewältigt.» Jetzt richte sich der Blick wieder nach vorn: «Investieren in Talente, in Kompetenz und in Kunden.» Die Bank Mirabaud verwaltet Vermögen von gut 33 Mrd. Fr. und beschäftigt 700 Mitarbeitende.



BILD: MARCUS FORTE

gleichheit muss beseitigt werden. Und Konkurrenz bleibt. Das erfahren Schweizer Finanzdienstleister seit jeher und nutzen den Wettbewerb als Chance.

**Was wäre, wenn die Schweiz die deutschen Regeln übernehme, wenn sie ihre eigenen doch ohnehin den europäischen anpasst?**  
Die Schweiz hat eine sehr glaubwürdige und bewährte Regulierung. Sie aufzugeben, wäre ein Fehler. Was ich machen würde und was auch passiert die neuen Regeln europatauglich machen. Es geht um Äquivalenz, nicht um die Übernahme fremder Gesetze.

**«Die Banken können wieder nach vorne schauen.»**

**Geht Wachstum nur mit ausländischer Klientel? Wie attraktiv ist die Schweizer Kundschaft?**  
Jede Schweizer Bank, die im Private Banking aktiv ist, betreut zwischen 25 und 40% Kunden mit Schweizer Adresse, bei einigen sind es sogar noch deutlich mehr. Im Falle von Mirabaud sind es rund 30%. Der Schweizer Markt ist sehr attraktiv und entsprechend hart umkämpft. Wer Erfolg haben will, muss liefern. Und für Wachstum braucht es gute Bedingungen, am Immobilienmarkt, bei den Steuern, der Ausbildung, der Sicherheit. Die gleichen Faktoren gelten für die Zuwanderung, auf die die Schweiz angewiesen ist. Dann haben wir eine Win-Win-Situation.

**Wie entwickelt sich die Konkurrenz zwischen Grossbanken und spezialisierten Instituten, wie wichtig für den Geschäftserfolg ist die kritische Grösse?**  
Die Frage nach der kritischen Grösse halte ich für verfehlt. Es gibt viele kleine Banken, die sehr erfolgreich sind, und grosse, die Mühe bekunden. Worauf es ankommt, sind ein klares Geschäftsmodell und der Fokus auf die eigenen Stärken. Das Angebot der Grossbanken ist ungleich breiter, geografisch und von der Leistung her. Dafür punkten kleinere Institute mit Flexibilität, kurzen Kommunikationswegen, intern und zwischen Berater und Kunde. Der Markt hat Platz für beide.

**Im institutionellen Geschäft entscheiden Kunden mehr und mehr allein nach Kosten. Wie gross ist der Kostendruck im Private Banking?**  
Der Kostendruck wächst auch in der Vermögensverwaltung für Private. Kunden vergleichen Produkte, Konditionen, Service etc. sehr aufmerksam, wobei das Verhalten unterschiedlich ist. Die einen legen grossen

Wert auf Kontinuität und intensive persönliche Betreuung, andere verhandeln sehr hartnäckig und sind eher am kurzfristigen Vorteil interessiert. Da gilt es, als Bank die Balance zu finden. Wobei: Was man anbietet, muss profitabel sein. Sonst verliert am Ende nicht nur die Bank, die nicht mehr investieren kann und nicht mehr innovativ ist, sondern auch der Kunde. Wenn ich manchmal gewisse Tarife sehe, frage ich mich schon, wie man mit solchen Preisen überleben kann.

**Die Vereinigung Schweizerischer Privatbanken kämpft für eine Lockerung der Regulierung für kleinere Banken. Heute sind die Vorschriften, die hohe Kosten verursachen, für alle gleich. Hat die Forderung Aussicht auf Erfolg?**  
Eine differenzierte Regulierung würde Banken mit nur wenigen Risiken, weil sie nicht im Investment Banking und nur am Rande im Kredit- und im Hypothekengeschäft aktiv sind, die Arbeit erleichtern. Die Finma versteht unseren Standpunkt. Für Banken der Kategorie vier und fünf – das sind diejenigen mit den kleinsten Risiken – sind wir imstande, eine Revision zu testen und auf revidierter Basis weiterzumachen. Eine Prognose ist schwierig. Aber wir hoffen wie beim Marktzutritt, auch da zu einer praktikablen Lösung zu kommen.

**Die Sicherheit für die Kunden wäre gewährleistet? Aber bestimmt. Mirabaud hat wie die anderen Mitglieder der Privatbankenvereinigung eine sehr hohe Kapitalausstattung, die höchste Sicherheit bietet. Das sollte bei der Diskussion über zweckmässige Regulierung berücksichtigt werden. Nicht nur die Grösse einer Bank, sondern ihre Ausrichtung, ihr Geschäftsmodell und ihre finanzielle Sicherheit. Es kann doch nicht sein, dass nicht systemrelevante Institute gleich behandelt werden wie systemrelevante. Wieso soll eine Bank Hunderte von Seiten Kreditanalyse erstellen bei einem Kreditvolumen, das im Vergleich zur Bilanzsumme und zu den Garantien nicht der Rede wert ist? Das ist viel und teure Arbeit, die keinen Sinn macht.**

**Was verändert die Digitalisierung in einer Privatbank wie Mirabaud, auf der Kostenseite, im Kundenkontakt?**  
Lassen Sie mich zuerst sagen: Wie andere Schweizer Privatbanken haben auch wir wieder auf die Medien noch auf andere Beobachter gewartet, die Digitalisierung und Fintech jetzt zu einem grossen Thema machen. Die Technologisierung hat viel früher begonnen, vor zwanzig und noch mehr Jahren, und hat im Banking schon immer eine grosse Rolle gespielt.

**Trotzdem, Kunden sind mehr und mehr digital unterwegs, wie reagieren Sie darauf?**  
Diesen Bedürfnissen passen wir uns selbstverständlich an, das ist ein laufender Prozess, nicht erst seit heute.

Was sich verändert hat, sind neue Unternehmen, die Leistungen entwickeln, die die Wertschöpfung im Banking erweitern und verbessern. Was sich ebenfalls verändert hat: Würden Fintechs früher als Konkurrenz verstanden, ist aus einer Welt des Wettbewerbs nun eine Welt der wachsenden Kooperation entstanden. Während die Fintechs die Technologie weiterentwickeln, haben die Banken die Kunden. Hat ein Start-up eine Lösung für steuerliche Fragen, beispielsweise einen besseren Steueranweis oder eine bessere Kommunikation, wäre es töricht, darauf zu verzichten und einen eigenen Weg zu gehen.

**Welche Rolle bleibt dem Menschen neben der Maschine? Für Retailbanken wird die Automatisierung mehr präsent sein als im Private Banking, wo es um grössere bis ganz grosse Vermögen geht, oft um komplexe Strukturen, wo auch Unternehmer Kunden sind und wo der Dialog, der persönliche Kontakt, das Vertrauen so wichtig sind, dass keine Maschine den Menschen verdrängen kann.**

**«Eine differenzierte Regulierung würde Banken mit nur wenig Risiken die Arbeit erleichtern.»**

**Im Zusammenhang mit den Jahreszahlen 2017 hat Mirabaud geschrieben: «Die Gruppe setzt ihre Investitionen und ihr Wachstum fort.» Was heisst das konkret?**  
Das bedeutet: More of the same, in Private Banking, dem grössten Teil unserer Geschäftstätigkeit, und in Asset Management, Brokerage sowie Corporate Finance. In beiden, streng fokussierten Gebieten wollen wir weiter wachsen, primär, indem wir Talente übernehmen und nicht andere Institute. Es gibt auch innerhalb unserer Kompetenzen noch viel Arbeit und viele Chancen.

**Jüngst haben Sie unter anderem Ihr Team in Basel erweitert, mit welcher Überlegung?**  
Das Ziel in Basel ist es wie an unseren Standorten in Genf, Zürich und im Ausland, neue Kunden und neue Fachkräfte zu finden. Basel deshalb, weil wir bisher in der Deutschschweiz eher unterrepräsentiert waren, wie auch andere Banken aus der welschen Schweiz. Um zu expandieren, gilt es, die richtigen Leute zu finden. Private Banking ist und bleibt ein People Business.

Interview: Hanspeter Frey

**Herr Mirabaud, Sie müssen ein glücklicher Bankier sein. Ja? Wie meinen Sie das?**

**Ihre Bank hat 2017 den Gewinn kräftig, um 28% auf 40,5 Mio. Fr., gesteigert, und den Schweizer Privatbanken, deren Vereinigung Sie präsidieren, läuft es allgemein gut. Ja, das stimmt. Auch wenn man es immer noch besser machen kann – wir sind zufrieden, bei Mirabaud und in der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken, die zehn Mitglieder zählt. Das Schweizer Private Banking hat allgemein keine leichte Zeit hinter sich. Es galt, die Finanzkrise von 2008 zu überwinden, den Steuerstreit mit ausländischen Regierungen zu lösen und eine tragfähige Form des Informationsaustauschs zu finden. Diesen anspruchsvollen Prozess hat die Branche gut bewältigt.**

**Was sind die nächsten Aufgaben?**  
Zunächst dürfen wir feststellen, dass das Private Banking der Schweiz auch unter den neuen Verhältnissen ausgezeichnet dasteht. Wir sind nach wie vor das grösste Offshore-Finanzzentrum der Welt und verwalten rund ein Viertel der globalen Vermögen. Das spricht für die hohe Qualität des Finanzplatzes und seiner Mitarbeitenden.

**Also gute Nachrichten.**  
Auf jeden Fall. Das Schweizer Vermögensverwaltungs-geschäft profitiert von einem soliden Umfeld, von Rechtssicherheit, Kompetenz, Internationalität, einer festen Währung, wirtschaftlicher und politischer Stabi-

lität. Gerade Letzteres ist ein wichtiger Vorteil in einer Welt mit wachsenden politischen Spannungen. Der erfolgreiche Umbruch zeigt, dass das Schweizer Private Banking viele andere und stichhaltigere Trümpfe hat als bloss das Bankgeheimnis. Heute sind die Probleme gelöst, und das Gute daran ist: Die Banken können wieder nach vorne schauen, entwickeln, investieren, sich der neuen Welt anpassen und mitgehen. Das ist viel interessanter, als sich mit Problemen der Vergangenheit zu beschäftigen.

**Die sich viele Banken ja selbst zuschreiben haben. Aber folgen wir Ihrer Feststellung und blicken nach vorn. Welches ist die grösste Herausforderung, vor der das Private Banking heute steht?**  
Ein Kernpunkt nicht nur für die Schweiz ist die saubere Installation und Abwicklung des automatischen Informationsaustauschs, AIA. Wie werden die Regeln, die für alle Länder gleich sind, umgesetzt? Wir wissen, dass die Schweiz es perfekt machen wird. Das kann man kritisieren. Aber Verlässlichkeit ist ein hohes Gut, das auch bei den Kunden zählt. Sie werden den Prozess verstehen und akzeptieren. Eine andere Herausforderung ist der Marktzugang, in unseren Nachbarländern und in der EU, aber nicht nur. Ein schwierig zu erreichendes Ziel mit einer ganz einfachen Ausgangslage.

**Einfach?**  
Es geht um eine einzige Frage: Wollen wir die Arbeitsplätze, den Erlös und das Steueraufkommen der Finanzdienstleister in unserem Land behalten und ver-

stärken, oder wollen respektive müssen wir es im Ausland tun? Der Marktzutritt wird Realität, wenn nicht mit vertraglicher Abmachung, dann mit der Gründung von Niederlassungen, womit die Wertschöpfung im Ausland bliebe. Das Private Banking bleibt in jedem Fall stark, ob mehr im Inland oder im Ausland gesteuert. Unser Ziel ist es, den Standort Schweiz zu stärken.

**Wie realistisch ist der EU-Marktzutritt? Brüssel ist nicht in Eile, und man will auch keinen Präzedenzfall schaffen, der den Briten für die Zeit nach dem Brexit hilft.**  
Eine rasche Lösung ist nicht in Sicht, weshalb wir auch bilateral diskutieren. Wir haben ein vernünftiges Abkommen mit Deutschland erreicht, sind im Gespräch mit Frankreich und Italien und haben Kontakte zu Ländern ausserhalb der EU. Das Thema ist zu wichtig, als dass wir in unseren Bemühungen nachlassen. Aber wir können nicht ewig warten. Schon jetzt errichten immer mehr Schweizer Banken Niederlassungen in Luxemburg und in anderen EU-Ländern. Die Mitglieder unserer Vereinigung haben im eigenen Land in den letzten Jahren rund 20% neue Stellen geschaffen, im Ausland haben sie die Anzahl verdoppelt. Als Schweizer Bürger bedauere ich das. Es ist aber nicht zu ändern, solange uns die EU vor der Tür lässt.

**Was hat die EU davon, wenn sie der Schweiz entgegenkommt, mit ihrem Finanzplatz, der den europäischen Finanzzentren ein grosser Konkurrent ist?**  
Banken aus EU-Ländern haben in der Schweiz Zugang, warum soll es umgekehrt nicht ebenso sein? Diese Un-

## ZUR PERSON

Yves Mirabaud (51) ist als Senior Managing Partner die führende Kraft in der 1819 gegründeten, in Familienbesitz befindlichen Genfer Privatbank. Zu Mirabaud stiess er 1993, nach abgeschlossenem Studium am Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales in Genf und diversen Stationen bei Banken im In- und Ausland. Er ist Präsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken (VSPB, vgl. Tabelle) und VR-Mitglied der Schweizer Bankiervereinigung. Weiter engagiert er sich als Vorsitzender in der Fondation Genève Place Financière und im Rat der Genfer Industrie- und Handelskammer.

### Erlauchter Kreis

Mitglieder der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken	Sitz	gegründet
Bordier	Genf	1844
E. Gutzwiller	Basel	1886
Gonet	Genf	1845
Landolt	Lausanne	1780
Lombard Odier	Genf	1796
Mirabaud	Genf	1819
Mouygue d'Algue	Genf	1869
Pictet	Genf	1805
Rahn+Bodmer	Zürich	1750
Reichmuth	Lucerne	1998

1) Die Mitglieder entstammen grossenteils einer langen Familientradition.

Man kann den Wind nicht ändern,  
aber die Segel anders setzen.  
Es ist die beste Crew,  
welche Sie zum Erfolg führt.

Wir verfolgen jederzeit den Blickpunkt  
des Anlegers:  
[am.jsafrasarasin.com](http://am.jsafrasarasin.com)

**J. SAFRA SARASIN**  
— ASSET MANAGEMENT —

J. Safra Sarasin Asset Management ist eine Marke der Bank J. Safra Sarasin AG, CH-4002 Basel

# Die Zukunft mitgestalten

**NACHHALTIGKEIT** Bis vor wenigen Jahren waren sie ein Nebenthema, heute ist Anlegen ohne Einbezug nachhaltiger Aspekte kaum denkbar.

Victor Aerni

Mit den gegenwärtigen Herausforderungen ist Investieren ohne jeglichen Einbezug nachhaltiger Überlegungen kaum mehr denkbar. Bankkunden fragen heute explizit nachhaltige Lösungen und Investitionsmöglichkeiten nach. Die breite Öffentlichkeit schliesst vermehrt die gesellschaftliche Verantwortung in ihr Tun und Handeln ein und verlangt von den Marktteilnehmern, dass nachhaltige Aspekte in sämtliche Geschäftsprozesse integriert werden.

Historisch gesehen war es früher nur einer privilegierten Schicht möglich, sich mit Themen und Projekten zu befassen, die lange über das eigene Leben hinaus Bestand haben. Die grosse Mehrheit der Gesellschaft war damit beschäftigt, das eigene Überleben sicherzustellen. Es sind aber genau diese langfristigen, nachhaltigen Errungenschaften – denken wir nur an Kunstwerke, an Bauten und Plätze –, die Generationen überdauern und uns bis heute begeistern.

**AN DIE ZUKUNFT DENKEN**

Glücklicherweise ist die (westliche) Welt heute in einem Stadium, in dem jedes Mitglied der Gesellschaft in der Lage ist, sich mit seiner Wirkung auf die nächsten Generationen zu beschäftigen. Wir steuern unseren Energieverbrauch, recyceln Rohstoffe, konsumieren immer mehr Lebensmittel aus biologischem Anbau und wollen auch unser Vermögen sinnvoll und nachhaltig anlegen. Dieses Verantwortungsbewusstsein ist nicht bloss die Forderung weniger, sondern einer ganzen informierten Gesellschaft.

Mit der Erkenntnis, dass eine positive Zukunft nur gemeinsam gestaltet werden kann, kam auch der Ruf nach neuen Anlagekonzepten bei Banken und Vermögensverwaltern. Investoren fordern neue Ansätze und ein Vorgehen, das die negativen Begleiterscheinungen unseres wirtschaftlichen Lebens minimiert oder sogar ausschliesst. Die Finanzindustrie ist gefor-



Mit nachhaltigen Investments der Welt Sorge tragen ist keine Utopie. Immer mehr Anleger werden sich der Verantwortung bewusst.

*«Investoren fordern ein neues Vorgehen, das negative Erscheinungen in der Wirtschaft minimiert.»*

dert. Es geht nicht darum, einfach Portfolios aus ethischen Anlagen zu bilden, sondern darum, Einsicht zu schaffen, wie angelegt wird. Und es geht um robuste Verfahren und Prozesse, die langfristig und damit nachhaltig Ertrag für den Kunden sichern, ohne dass dabei das Wohl der Gesellschaft ausser Acht gelassen wird.

Neben Methoden des klassischen Negativ-Screening, bei dem moralwidrige oder moralisch anstössige Investments aus dem Anlageuniversum ausgeschlossen werden, gibt es verschiedene andere Ansätze, wie zum Beispiel die Best-in-Class-Anlagestrategie, das Positiv-Screening mit Einbezug von ESG-Kriterien (En-

vironmental, Social and Governance) und selbstverständlich das aktive Engagement, bei dem der Fokus auf den Dialog mit Unternehmen gelegt wird.

**BEST IN CLASS**

Best-in-Class-Strategien verfolgen das Ziel, die nachhaltigsten Investitionsmöglichkeiten eines Sektors zu fördern und damit den Wettbewerb zu stimulieren. Strategien mit positivem Screening gehen weiter und investieren in ein Anlageuniversum mit Unternehmen, die die nachhaltige Entwicklung als Teil ihrer Strategie sehen und sich ausser auf Umsatz- und Gewinnstreben fokussiert auf

Umwelt, Mitarbeiter und gesellschaftlichen Nutzen ausrichten.

Aktives Engagement ist die Motivation, die Welt mit der eigenen Anlagetätigkeit wirklich mitzugestalten, beispielsweise über die kritische Stimmabgabe an der Generalversammlung.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass nachhaltiges Investieren nicht zwingend einen Renditenachteil bedeutet. Morningstar hat in einer Analyse, die verschiedene Studien evaluiert hat, dargelegt, dass beispielsweise ESG-Strategien langfristig genauso gut abschneiden wie vergleichbare Investments ohne Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren. Wichtiger noch, bei Kursrückschlägen können nachhaltig agierende Unternehmen sogar die Risiken des Kursrückfalls minimieren und schneiden risikoadjustiert genauso gut oder gar besser ab als solche, die dies nicht tun.

**RASCHE VERBREITUNG**

Viele dieser Strategien werden mittlerweile von fast allen Marktteilnehmern angewendet. Nachhaltigkeit wird in der Vermögensverwaltung eine Grundvoraussetzung, ähnlich wie die Diversifikation und das Risikomanagement. Entsprechend fällt dieser Differenzierungsfaktor mittelfristig weg. Der glaubwürdige Vermögensverwalter muss deshalb über nachhaltige Anlagelösungen hinaus sein Geschäftsmodell, seine Unternehmenskultur und die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Mitarbeitern auf Langfristigkeit ausrichten.

Pictet verfolgt als eigentümergeführte Bank seit über 200 Jahren einen langfristigen Ansatz: Die Werte und die Ziele der Kunden und damit auch ihre Überlegungen zur Nachhaltigkeit werden analysiert und in die Anlagelösungen integriert. Die erwähnten Strategien für verantwortungsvolles Investieren sind als integraler Teil des nachhaltigen Geschäftsmodells zu verstehen.

Victor Aerni, Leiter Wealth Management Deutsche Schweiz, Pictet

Anlagen berechnet werden. Bei Investitionen von 1 Mio Fr. vermög ein nachhaltiges Portfolio gegenüber einem Indexfonds schnell einmal den gesamten Jahresenergieverbrauch einer Person in einem typischen Schweizer Vierpersonenhaushalt zu kompensieren.

**DIE MISCHUNG MACHT'S**

Wer mit seinen Investitionen darüber hinaus Einfluss ausüben will, kann auf ein wachsendes Angebot von wirkungsorientierten Produkten zurückgreifen. Da wird die quantitative Messbarkeit allerdings schwieriger. Viele Anbieter orientieren sich daher qualitativ an den Zielen der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung. Zudem sind Anlagevehikel dieser Kategorie oft im Private-Equity- und im Private-Debt-Markt tätig und entsprechend illiquid. In einem Vermögensverwaltungsmandat für den Privatkunden kommen solche Instrumente daher aus

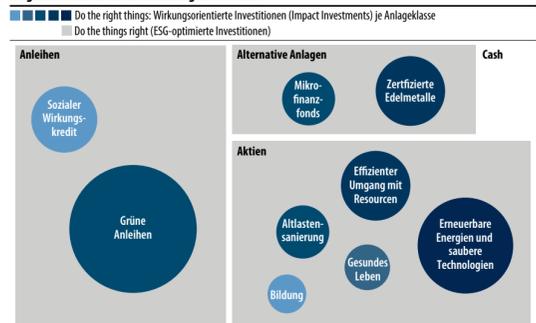
regulatorischen Überlegungen oft nur beschränkt in Frage.

Doch es gibt auch unter den kotierten Titeln eine spannende Auswahl an Unternehmen, die mit ihrem Geschäftsmodell die Welt nachhaltiger zu gestalten versuchen. Zu diesen «Do the right things»-Anlagen passen ausser entsprechenden Aktien auch grüne und soziale Anleihen, Mikrofinanzfonds oder Gold aus sozialer und ökologischer Produktion (vgl. Grafik)

In der nachhaltigen Anlagestrategie setzt Rahn+Bodmer auf eine ausgewogene Mischung aus ESG-Optimierung und direkten wirkungsorientierten Investitionen. Dass mit diesem Ansatz nicht auf Rendite verzichtet werden muss, davon zeugt die ansprechende Wertentwicklung des Modellportfolios über die letzten Jahre (vgl. Chart).

Dominik Müller, Finanzanalyst und Nachhaltigkeitsexperte, Rahn+Bodmer

**Mögliche Struktur eines nachhaltigen Portfolios**



Quelle: Rahn+Bodmer / Grafik: FuW, mg

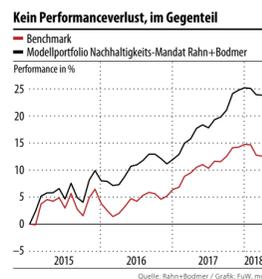
Dominik Müller

Das Vermögensverwaltungsgeschäft wird anspruchsvoller. Anforderungen an Transparenz betreffend Kosten und Leistung nehmen laufend zu. Gleichzeitig verstärkt sich der Trend bei privaten und institutionellen Investoren, auch ethische, ökologische und soziale Aspekte in ihren Anlageentscheidungen einzubeziehen. Was rentieren muss, soll nachhaltig sein, und zwar je länger, desto mehr im umfassenden, dreifaltigen Sinn des Wortes.

Wenn wir von Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Investieren sprechen, geht es stets um drei Säulen: zuerst die wirtschaftliche Nachhaltigkeit, die gute alte Finanzanalyse also. Solide Bilanz, gesunde Geschäftsentwicklung, das müssen die Voraussetzungen für ein finanzielles Engagement ausserhalb der Philanthropie sein. Verantwortungsvolle Anleger schenken dem grosse Beachtung.

**BREITE PALETTE VON KONZEPTEN**

Nicht wenige sind in der Vergangenheit mit gut gemeinten Aktienkäufen auf die Nase gefallen. Ein oft zitiertes Beispiel sind der Niedergang der deutschen Sozialmodulhersteller und das damit vernichtete Aktienkapital. Ein nachhaltiges Geschäft war das nicht.



Die anderen beiden Säulen entsprechen dem, was die Angelsachsen Socially Responsible Investing, kurz SRI, nennen: der Einbezug von sozialen und ökologischen Gesichtspunkten beim Investitionsentscheid. Letztere werden bisweilen auch als extrafinanzielle Kennzahlen bezeichnet, wobei die Überzeugung, dass gerade sie längerfristig für Unternehmen erfolgswirksam und daher finanziell relevant werden, dem Dreisäulenprinzip sozusagen inhärent ist (CO<sub>2</sub>-Besteuerung als Beispiel). Da hat sich in den letzten Jahren ein breites Feld mit zahlreichen Ansätzen und Investitionsprodukten aufgetan.

# Was rentiert, muss nachhaltig sein

**INVESTIEREN** Wie stark belasten meine Investitionen die Ressourcen, wie viel CO<sub>2</sub> kann ich sparen, welche soziale Wirkung haben meine Anlagen? Darauf darf der Anleger Antworten erwarten.

# Wie sicher sind meine Daten?

**CYBERSECURITY** Die Finanzbranche gehört zu den fünf beliebtesten Zielen von Cyberattacken.

Daniel Bardini

Die Finanzdienstleistungsbranche zählt zu den fünf beliebtesten Zielen von Cyberattacken. Dabei entfallen fast 40% der Angriffe auf Banken. Und die häufigsten Arten von Angriffen sind wohl allen bekannt, die in den letzten Monaten die Medien verfolgt haben: Praktiken wie Social Engineering, Phishing und Whaling haben weltweit für Schlagzeilen gesorgt – nicht zuletzt weil sie in erstaunlich vielen Fällen von Erfolg gekrönt waren.

Dieser Erfolg erklärt wohl auch die rapid wachsende Zahl der Attacks. Spam-Nachrichten mit Malware sind von 2015 bis 2016 um 6000% gestiegen. Gemäss dem in Kalifornien ansässigen Cybersicherheitsunternehmen McAfee soll Cyberkriminalität global mehr als 600 Mrd. \$ Schaden verursachen.

**NEUE ANGRIFFSFLÄCHEN**

Während diese Vorstellung allein schon ausreicht, um selbst erfahrenen Sicherheitsexperten Angst einzujagen, kommen neue Bedrohungen wegen der von Banken geforderten Öffnung für Drittanbieter hinzu – etwa durch die in der EU in Kraft getretene PSD2-Direktive. Sie verpflichtet Banken, auf Antrag ihrer Kunden Serviceanbietern den Zugriff auf ihre Kontodaten freizugeben.

Drittanbieter können dann zum Beispiel einen Bezahlvorgang direkt auslösen – ohne Umweg über die Bank. Man darf sich also getrost jetzt schon fragen, welchen bis anhin unbekann-

ten Betrugsversuchen damit eine Bremschlag geschlagen wird.

Es ist kein Geheimnis, dass viele Banken mit labyrinthischen Uralt-Systemen arbeiten, die teuer in der Wartung und anfällig für Schwachstellen sind. Als Kunde, aber auch als Institution, die eine Finanzpartnerschaft eingehen möchte, ist es zum Schutz der Vermögenswerte und der Transaktionen deshalb wichtig, mit einem Finanzunternehmen zusammenzuarbeiten, das fortschrittlich denkt und intensiv am Einsatz neuerer Technologien und Sicherheitssysteme arbeitet.

Ein Bankpartner sollte über die grundlegenden Sicherheitsmassnahmen wie Firewalls, Benutzerauthentifizierungssysteme, Zugangskontrollsysteme usw. hinausgehen. Es reicht nicht, nur die Mindeststandards an Sicherheitsbestimmungen und -vorschriften einzuhalten. Wichtig ist die kontinuierliche Suche nach besseren Massnahmen als dem Status quo und ebenfalls, das auch aktiv mit dem Kunden aufzunehmen. Das ultimative Ziel sollte es sein, betrügerische Transaktionen bereits im Vorfeld zu stoppen. Dafür müssen Banken mögliche Bedrohungen an zwei Fron-

ten überwachen: Die interne Überwachung sollte sämtliche Mitarbeiter und Dienstleister umfassen, die Zugang zu Systemen und Daten haben. Die externe Überwachung sollte Kunden und alle anderen Online-Kanäle, einschliesslich Bank-zu-Bank-Systemen wie Swift, einbeziehen.

**HANDELN, BEVOR ES ZU SPÄT IST**

Ein umfassender Ansatz wie dieser schützt die Bank- und Kundenkonten vor einem kombinierten Angriff, wie zum Beispiel Malware, die von aussen eindringt, dann einen Mitarbeiter imitiert und dadurch einen Angriff aus dem System heraus beugt.

Letztlich kommt es darauf an, ob die Bank einen mehrstufigen Sicherheitsansatz verfolgt. Kunden brauchen eine Institution, die versteht, dass es bei der Sicherheit nicht nur darum geht, Firewalls zu bauen, um Eindringlinge fernzuhalten. Daten, Zahlungen und Konten müssen ganzheitlich und aus jedem Blickwinkel gesichert sein. Wer als Kunde die höchsten Sicherheitsstandards erwartet, muss auf einen modernen Ansatz in der Entwicklung und der Umsetzung von Sicherheitsmassnahmen bestehen und eine proaktive Haltung bei der Implementierung dieser Massnahmen einfordern. Das sind die besten Voraussetzungen, um Vermögenswerte und Zahlungen vor zunehmenden Cyberangriffen zu schützen.

Daniel Bardini, Managing Director for Financial Messaging Schweiz, Bottomline Technologies

**GLOSSAR**

**Social Engineering**

Nutzt Hilfsbereitschaft und Gulläubigkeit von Personen aus, um an Daten zu gelangen oder sie zu Aktionen zu bewegen, inkl. Kauf von Produkten oder Bezahlen von Dienstleistungen. Weiterhin eine der meistverwendeten Varianten für Zugang zu wichtigen Informationen.

**Business Email Compromise**

Angreifer verwenden die Identität eines Anwenders aus dem Unternehmen, um eine weitere Person dazu zu veranlassen, Geld auf ein bestimmtes Konto zu transferieren. Häufig bei Unternehmen, die internationale Geschäftsbeziehungen pflegen und dementsprechende finanzielle Transaktionen vornehmen.

**Phishing**

Opfer werden per E-Mail darauf hingewiesen, dass ihre Kontoinformationen und Zugangsdaten nicht mehr sicher seien. Mit einem im Mail aufgeführten Link sollen sie diese Daten ändern. Der Link führt dann allerdings nicht auf die Originalseite des jeweiligen Dienstleistungsanbieters (z. B. der Bank), sondern auf eine vom Betrüger aufgesetzte Webseite.

**Malware**

E-Mails, die dazu verleiten, einen Anhang zu öffnen oder auf einen Link zu klicken. Die dann installierte Software kann den Computer beschädigen, Daten sammeln und weitergeben oder, wie bei Ransomware, sie sperren und Lösegeld fordern.

**74%**  
DER BEFRAGTEN FINANZ-EXPERTEN HABEN LETZTES JAHR ZAHLUNGSBETRUG ERLEBT.

**81%**  
ALLER DATENDIEBSTÄHLE WERDEN DURCH GEHACKTE PASSWÖRTER VERURSACHT.

**600**  
MRD. DOLLAR  
AN KOSTEN VERURSACHT DIE CYBER-KRIMINALITÄT P.A. – RUND 0,8% DER GLOBALEN WIRTSCHAFTSLEISTUNG.

Quelle: McAfee

# Die häufigsten Anlegerfehler

**INVESTORENVERHALTEN** Anleger tapfen immer wieder in die gleichen Fallen. Dem kann man aus dem Weg gehen.

Thomas Heller

Anleger machen Fehler – viele und immer wieder. Die Verhaltensökonomie, ein Forschungszweig, der sich mit Investorenfehlern befasst, kennt eine Vielzahl sogenannter Verhaltensanomalien. Das sind Anlageentscheidungen, die auf einem Fehlverhalten basieren und die der Investor bei vollständig rationalem Vorgehen nicht fällen würde. Verhaltensweisen wie der schwierige Umgang mit Wahrscheinlichkeiten, das Ausblenden von Faktoren, die der eigenen Meinung widersprechen, oder schlicht Selbstüberschätzung stecken tief in uns drin. Selbst Profis fällt es mitunter schwer, nicht in diese Fallen zu tapfen.

Zwei der grössten Anlegerfehler haben jedoch nur bedingt mit Verhaltensanomalien zu tun und viel mehr mit handwerklichen Basics des Anlegens. Um eine Verhaltensanomalie zu begehen, muss man nämlich investiert sein. Genau das ist bei Privatanlegern – oder eben «Nicht-anlegern» – oft nicht der Fall.

## NICHT INVESTIERT SEIN

Es mag unterschiedliche Gründe geben, weshalb jemand sein Geld nicht anlegt, sondern lieber auf dem Sparkonto lässt. Mal ist es vermeintlich nicht der richtige Zeitpunkt, um zu investieren, mal will man sich nicht damit befassen. Meist ist es wohl eine unbewusste «Nachlässigkeit». Nicht investiert zu sein, ist jedoch einer der grössten Anlegerfehler überhaupt.

Der richtige Investitionszeitpunkt lässt sich anhand eines kleinen Gedankenspiels

aufzeigen. Wer Ende März 1988 1000 Fr. in den Schweizer Aktienmarkt (gemessen am Swiss Performance Index, SPI) investiert hatte, hat heute, dreissig Jahre später, mehr als 12500 Fr. auf dem Konto. Ohne die zehn besten der insgesamt 360 Monate läge der Endbetrag bei lediglich gut 4700 Fr. (vgl. Grafik). Das heisst, dass fast zwei Drittel der Performance in weniger als 3% der Zeit erzielt wurden. Und da niemand genau voraussagen kann, welche Monate die besten sein werden, man sie aber auf keinen Fall verpassen sollte, ist die Antwort auf die Frage nach dem richtigen Investitionszeitpunkt: immer.

## ZU WENIG INVESTIERT

Dabei sein und dabeibleiben lohnt sich. Mit einem stufenweisen Einstieg und/oder mit einem Sparplan kann man vermeiden, zu teuer zu kaufen oder günstige Kaufkurse zu verpassen.

## Grosser Unterschied



Quelle: SZB / Grafik: F&W, im

Man mag jetzt einwenden, dass das Beispiel für den Schweizer Aktienmarkt gilt, nicht aber etwa für den japanischen. Das ist richtig und führt direkt zum nächsten häufigen Anlegerfehler: zum Mangel an Diversifikation. Das Rechenbeispiel sollte lediglich illustrieren, dass es sich lohnt, investiert zu bleiben. Es ist auf keinen Fall die Empfehlung, nur in einen einzelnen Markt anzulegen.

Wüssten wir mit Sicherheit, dass eine bestimmte Anlageklasse (etwa Aktien, eine bestimmte Region (zum Beispiel die Schweiz) oder ein bestimmtes Wertpapier (wie die Aktien von Novartis) überdurchschnittlich zulegen wird, wäre die Sache einfach: Wir investierten «blind» darin, Diversifikation überflüssig.

Die Realität sieht anders aus. Die Welt der Anlagen ist geprägt von Unsicherheit. Vielleicht wird Novartis die Zulassung für ein Medikament verweigert, was den Aktienkurs nach unten drückt. Oder die Pharmabranche als Ganzes kommt aufgrund vermehrter Regulierung unter Druck. Oder der Schweizer Aktienmarkt leidet unter einer starken Aufwertung des Frankens. Das hiesse, die Konzentration auf den Schweizer Pharmatitel Novartis würde sich negativ auf das Vermögen auswirken.

Also brauchen wir ausser Novartis weitere Pharmavaloren, Aktien aus anderen Branchen, Investments ausserhalb der Schweiz und ausser Aktien weitere Anlageklassen. Mit anderen Worten, wir brauchen Diversifikation – zwischen, aber auch innerhalb von Anlageklassen.

Die alte Weisheit, nicht alle Eier in einen Korb zu legen, mag zwar abgedro-

schen klingen, ihr Wahrheitsgehalt ist aber unverändert hoch. Etwas plakativ lässt sich die Frage «Was soll ich kaufen?» somit beantworten mit: alles.

Diese beiden genannten Fehler lassen sich leicht vermeiden. Trotzdem werden sie immer wieder begangen. Deshalb die Empfehlung: Lassen Sie sich beraten. Das mag aus der Feder eines Bankvertreterers eigennützig klingen. Die Parabel mit dem Gärtner verdeutlicht aber, weshalb die Empfehlung berechtigt ist.

## DIE GÄRTNER-PARABEL

Wenn es um den Unterhalt Ihres Gartens geht, werden Sie sich drei Fragen stellen: Habe ich Spass an der Gartenarbeit? Weiss ich, wie es geht? Habe ich die Zeit dafür? Wer eine oder zwei dieser Fragen mit Nein beantwortet, wird wohl einen Gärtner engagieren, der den Garten pflegt. Die genau gleichen drei Fragen stellen sich, wenn es um die Geldanlage geht: Habe ich Freude daran? Habe ich die Zeit, mich laufend mit Finanzmärkten und -produkten zu befassen? Habe ich das Wissen, um die richtigen Anlageentscheidungen zu treffen?

Können Sie alle drei Fragen mit Ja beantworten, erübrigt sich die Empfehlung einer Beratung. Sie können Ihre Anlagen selbst verwalten und brauchen nicht einer Bank oder einem Vermögensverwalter dafür noch Geld zu bezahlen. Müssen Sie aber einmal oder mehrfach mit Nein antworten, so ist eine Beratung angezeigt und – in ureigenem Interesse des Anlegers – ratsam.

Thomas Heller, Leiter Research, CIO, Schwyzer Kantonalbank



Sich nicht in die Ecke drängen lassen gilt an der

Börse wie im Leben allgemein.

BILD: GETTY IMAGES

# Der Regulierung Herr werden

**REGTECH** Regulatory Technology, kurz Regtech, hat zum Ziel, Transparenz, Effizienz und Sicherheit zu erhöhen. Richtig angekommen ist die Botschaft in der Schweiz noch nicht.

Micha Bitterli

Das grosse Tech-Schlagwort der letzten Jahre ist ganz klar Fintech. Das scheint einleuchtend, denn die neuen Fintech-Technologien verändern die Art und Weise, wie Geschäfte abgewickelt werden – ja sogar, wie Menschen mit Geld umgehen.

Weil sich Fintech-Lösungen auf einfache, innerhalb von Finanzinstituten bereits hochgradig automatisierte Vorgänge fokussieren, wie zum Beispiel das Abfragen eines Kontostands oder das Ausführen von Zahlungen, sind sie für die Bankkunden unmittelbar erlebbar. Für die ersten Anwender (Early Adopters) auf Bankenseite bietet Fintech die Chance zur Differenzierung im Wettbewerb. Bei Regtech liegt der Fokus etwas anders, der Mehrwert ist eher versteckt. Aber Regtech ist für Finanzunternehmen mindestens genauso relevant wie Fintech, denn es ist die Antwort zum Thema regulatorische Effizienz.

## ANDERS ALS FINTECH

Eine einfache Definition hilft, das Thema besser abzugrenzen: Regulatory Technology bezeichnet den Einsatz von Technologie – speziell IT – im Zusammenhang mit der Einhaltung, der steten Überwachung und dem Reporting regulatorischer Prozesse. Diese Automatisierung baut auf unternehmensweite Standardisierung von Prozessen und ihre Steuerung durch von Experten erstellte Regelwerke.

Darin besteht ein wichtiger Unterschied zu Fintech: Anwendungen, die gemeinhin unter Regtech subsumiert wer-

den, drehen sich im Kern um das in der Technologie enthaltene Expertenwissen und die Transparenz – nicht um die Technologie selbst. Oft haben Fintech-Unternehmen keinen Zugang zu diesem Expertenwissen und sind deshalb auch nicht in der Lage, Regtech-Produkte zu entwickeln.

## MEHRFACHER NUTZEN

Mit Regtech sind Unternehmen jederzeit in der Lage, die von ihnen angewendeten Regeln aufzuzeigen und zu überprüfen. So profitieren beide Seiten: Für das Unternehmen verringern sich die Risiken, für den Regulator ist die ständige Überwachung sichergestellt (vgl. Textbox unten).

Regtech kann zudem die Grundvoraussetzung für den Einsatz verschiedenster anderer (auch Fintech-)Produkte sein, die die Überprüfung von Aktivitäten in Echtzeit verlangen, beispielsweise für einen Self Service Desk. Es wird rasch klar, dass Regtech weit mehr kann, als bloss die Kosten zu senken.

Auch wenn es im Kern nichts Neues ist – technologische Unterstützung für die Erledigung von regulatorischen Aufgaben kennen wir in der Schweiz bereits seit ei-

niger Zeit –, geht Regtech heute laufend komplexere und datenintensivere Abläufe an. Vor allem im Compliance-Bereich, zum Beispiel im Onboarding von Kunden (Know Your Client, KYC), kann Regtech einen grossen Mehrwert schaffen.

Die Automatisierung komplexer Fragen macht entsprechend komplexe Regelwerke notwendig. Die benötigten Daten – die Regulierungen – können kaum anders als über internationale Netzwerke erhoben und interpretiert werden. Dazu fähig sind logischerweise Unternehmen, die sich auf die regulatorische Beratung und Prüfung in einem globalen Zusammenhang spezialisieren.

## NICHT LÄNGER WARTEN

Bei den Anbietern von Regtech handelt es sich entweder um ein Beratungsunternehmen selbst oder um einen Technologieanbieter, der mit einer Consulting-Gesellschaft eine entsprechende Partnerschaft eingegangen ist.

Das erweiterte Angebot, vermehrte Compliance-Probleme bei Finanzinstituten und die Aktualität des Themas angesichts immer komplexerer und datenintensiverer Regulierung haben dazu geführt, dass auch Finanzunternehmen in der Schweiz sich vertieft mit dem Einsatz von Regtech beschäftigen. Andere Länder sind teils schon weiter. Es ist an der Zeit, dem klugen Einsatz von Regulatory Technology, sprich Regtech, die verdiente Aufmerksamkeit zu widmen – und das über die Finanzbranche hinaus.

Micha Bitterli, Leiter Managed Services, Deloitte

## GASTKOLUMNE

# Sein oder Schein

**IMPACT INVESTING** Finanzielle Rendite erwirtschaften und gleichzeitig soziale und ökologische Probleme lösen klingt verlockend. Die Messbarkeit der Wirkung ist dabei zentral.

Im Jahr 2007 hat die Rockefeller-Stiftung den Begriff Impact Investing geprägt. Eine positive soziale oder ökologische Wirkung (Impact) erzielen und dabei auch Geld verdienen, so lautet das Credo im Unterschied zur Philanthropie. Den positiven Impact beweisbar, einheitlich und konsistent messbar zu machen, ist wegen der regionalen und der sektoriellen Breite sowie der unterschiedlichen Ansätze ein komplexes Unterfangen.

Impact-Investoren engagieren sich über privates Beteiligungs- oder Fremdkapital in Unternehmen oder Projekte, die mit einem skalierbaren Geschäftsmodell die Lebensqualität benachteiligter Menschen im Bereich von sauberem Trinkwasser, Ausbildung, Gesundheit, Nahrung, Wohnen, sauberen Energien nachhaltig steigern und zudem auch eine Rendite abwerfen. Dazu zählen die Vergabe von Mikrokrediten für Kleinunternehmer in Asien und Südamerika, der Zugang zu günstigen Medikamenten oder qualitativ günstiger Ausbildung in Afrika, aber auch bezahlbarer Wohnungsbau in den USA. Das Marktvolumen hat Ende 2016 150 Mrd. \$ überschritten und wird sich gemäss Schätzungen bis 2020 auf 300 Mrd. \$ verdoppeln. Vermehrt sind Asset-Manager und Vermögensverwalter bestrebt, mit liquideren Angelösungen Impact Investing einem breiten Anlegerkreis zugänglich zu machen.

Eine einheitliche Messung der positiven ökologischen oder sozialen Effekte wie zum Beispiel Anzahl erreichter Unternehmer für Mikrokredite, Anzahl Studenten mit Zugang zu bezahlbarer und qualitativ guter Medizinausbildung, Anzahl Personen mit Zugang zu günstigem Solarstrom, die nachvollziehbar ist, ist ausser einer respektablen finanziellen Rendite einer der Erfolgsfaktoren für Impact Investing. Das Global Impact Investing Network hat deshalb einen standardisierten Kennzahlenkatalog erstellt, den Ratingagenturen wie B Analytics zur Entwicklung eines Rating-systems genutzt haben. Jedem Unternehmen wird ein soziales und ökologisches Impact Rating vergeben.

Diese Tools ermöglichen eine bessere Vergleichbarkeit der Gesellschaften des Sektors oder der Region. Wenn Unternehmen konsequent ihre Impact-Ziele verfolgen und mit

effektiven Standard-Tools ausführlich über die Wirkung ihrer Produkte und Dienstleistungen berichten, trägt das klar zu mehr Transparenz und Verantwortungsbewusstsein bei und steigert auch das Vertrauen der Anleger, die ausführlich über den positiven gesellschaftlichen oder ökologischen Einfluss ihres Investments in Kombination mit der finanziellen Rendite informiert sein wollen.

Stiftungen, die einen sozialen oder ökologischen Zweck erfüllen, sind prädestiniert für Impact Investments. Ihre Anlagen müssen nicht zwingend eine Marktrendite abwerfen. Sie verfügen vielfach über eine hohe Anlageflexibilität und können die Chance packen, den Impact-Investing-Ansatz voranzutreiben, dass vor jeder Anlageentscheidung ausser der Rendite und dem Risiko auch der soziale und ökologische Einfluss beurteilt wird.

Bei den Millennials beobachten wir zudem ein verändertes Anlageverhalten. Sie sind global vernetzt und haben ein ausgeprägteres Bewusstsein als die älteren Generationen, für das globale Gemeinwohl zu sorgen. Sie setzen ihr Geld vermehrt für die Erzielung einer positiven sozialen und ökologischen Wirkung ein und weniger für die Maximierung der Rendite.

Die Fortschritte in der Messung des sozialen oder ökologischen Impact, gekoppelt mit einer finanziellen Rendite, und das wachsende Anlegerinteresse machen Impact Investing zu einem Sein.



Georg Schubiger, Leiter Vontobel Wealth Management

# Flexibilität ist gefragt

**STRATEGIE** Die Volatilität an den Märkten ist zurück.

Philipp Vorndran

Rund zwei Jahre sind die Aktienkurse ohne grösseren Rücksetzer gestiegen. Seit Februar ist Schluss damit, die Volatilität ist zurück an den Märkten. Anfangs war es der Zins oder besser gesagt die Sorge um steigende Zinsen, die die Kurse gedrückt hat. Ist das die viel zitierte Zinswende? Zweifel sind angebracht, zumindest an einer Wende, die diesen Namen auch verdient. Nicht in Europa und der Eurozone, auch nicht in Japan. Der niedrige Zins ist für viele hoch verschuldete Volkswirtschaften überlebenswichtig. Auch in den USA bleibt der Spielraum begrenzt.

Im März rückte ein anderes Thema in den Fokus: die Auseinandersetzung der Wirtschaftsmächte USA und China. Droht ein Handelskrieg?

## KOMPLEXES HANDELSGEFLECHT

Ein kurzer Blick auf die Wirtschaftsbeziehungen beider Nationen: 2017 exportierten US-Unternehmen Waren im Wert von 130 Mrd. \$ nach China. Das entspricht lediglich 0,7% der US-Wirtschaftsleistung. China wiederum lieferte Güter für 505 Mrd. \$ in die USA, was mehr als 4% des chinesischen Bruttoinlandsprodukts ausmacht (vgl. Tabelle). Für China steht somit wesentlich mehr auf dem Spiel.

China hat aber noch ein weiteres Problem: Einige Güter, die es aus den USA einführt, lassen sich nicht problemlos von anderswo beziehen. Sojabohnen etwa, wichtig für die Viehzucht – der Bedarf ist für andere Lieferanten schlicht zu gross. Oder Flugzeuge. Eine Boeing liesse sich nicht so leicht durch einen Airbus ersetzen, weil Airbus fürchten müsste, Aufträge aus dem US-Pentagon zu verlieren.

Das Flugzeugbeispiel verdeutlicht die nicht ganz einfache Situation Europas. Donald Trump hätte die Europäer im Streit mit China gegen an seiner

Seite. Deshalb hat er der EU auch einen Aufschub bei den Zöllen auf Stahl und Aluminium gewährt. Für viele europäische Unternehmen ist China aber mittlerweile ein grösserer Absatzmarkt, als die USA es sind.

Protektionismus kennt letztlich nur Verlierer. Der Welthandel nimmt ab, und die Preise steigen, weil die geschützte heimische Industrie ihre höheren Kosten an die Kunden überwälzen kann. Um einige tausend Stahlarbeiter zu schützen, werden Hunderttausende Jobs in anderen Branchen aufs Spiel gesetzt. Ein Schutzwall von Importzöllen macht Industrien träge und ineffizient. Arbeitsplätze werden so langfristig nicht geschützt, im Gegenteil. Die Stahlverbraucher können höhere Kosten nur teilweise an ihre Kunden weiterreichen und büssen so an Wettbewerbsfähigkeit ein.

Aber es gibt gute Gründe, die gegen eine Eskalation des Handelskonflikts sprechen: Der chinesische Staatschef Xi Jinping braucht ein vergleichsweise hohes Wachstum, um seinen Landsleuten den versprochenen Wohlstand zu liefern und so den sozialen Frieden zu erhalten, der seine Macht sichert. Donald Trump auf der anderen Seite hat den Anstieg der Aktienkurse zur Chefsache gemacht und stets als Spiegelbild seines Erfolgs propagiert. Ein Abschwung könnte zum

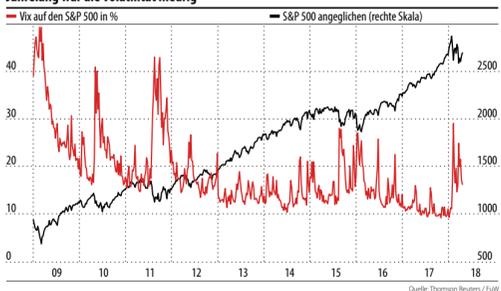
## US-Handelsströme 2017

Handelspartner	Wareneporte in Mrd. \$	Wareneimporte in Mrd. \$	US-Handelsbilanz in Mrd. \$
China	130,4	505,6	-375,2
Mexiko	243	314,0	-71,1
Japan	67,7	136,5	-68,8
Deutschland	53,5	117,7	-64,3
Italien	18,3	50,0	-31,6
Indien	25,7	48,6	-22,9
Südkorea	48,3	71,2	-22,9
Kanda	282,4	300,0	-17,6
Taiwan	25,8	42,5	-16,7
Frankreich	33,6	48,9	-15,3
<b>Summe</b>	<b>928,6</b>	<b>1635,0</b>	<b>-706,5</b>

Quelle: U.S. Census Bureau, Handelsch von Statista

Weshalb, und wie sollen Investoren reagieren?

## Jahrelang war die Volatilität niedrig



«Trump-Crash» werden und wäre eine persönliche Niederlage für ihn. Auch zahlreiche Unterstützer des Präsidenten würden Schaden erleiden, nicht nur seine reichen Freunde, sondern auch zig Millionen Amerikaner, deren Ersparnisse und Pensionsansprüche grösstenteils in Aktien angelegt sind. Käme es infolge der Abschottung zu Massenentlassungen, wäre Trump vermutlich am Ende. Spätestens dann dürfte er die Gesetze mit der gleichen Sprunghaftigkeit, mit der er sie jeweils vorantreibt, zurücknehmen.

Auch wenn sich das Kräftemessen zwischen den USA und China zunächst fortsetzen dürfte, gehen wir nicht davon aus, dass es zu einem globalen Handelskrieg kommt. Die Unsicherheit wird aber negativ auf das Investitionsklima und die Wirtschaftswachstum durchschlagen. Das spricht übrigens gegen steigende Zinsen.

## AKTIEN – UND GOLD

Wir erwarten, dass es in den kommenden Monaten weit turbulenter zugehen könnte, und ein neuerlicher,

deutlicher Rücksetzer ist nicht ausgeschlossen. Der langfristige Aufwärtstrend am Aktienmarkt ist aber intakt. Aktien bleiben die Anlage mit dem besten Chance-Risiko-Verhältnis, vorausgesetzt, der Streit zwischen den USA und China eskaliert nicht.

Rücksetzer betrachten wir tendenziell als Möglichkeit, unsere Beteiligungen aufzustocken. Ein entsprechend bemessener Cashbestand verschafft Investoren die Flexibilität, Chancen zu nutzen. Je länger die Zinsen niedrig bleiben, umso mehr Menschen werden sich allerdings fragen, wo all das hinführt. Sollten die Zinsen zu Beginn des nächsten Abschwungs immer noch nahe null stehen, wovon in Europa und Japan auszugehen ist, werden alle auf die Notenbanken schauen und fragen – was nun?

Spätestens dann dürfte die Bedeutung von Gold als Währung der letzten Instanz wieder in den Fokus rücken. Gold gehört deshalb in jedes breit aufgestellte Depot. Als Versicherung.

Philipp Vorndran, Kapitalmarktstrategie, Flossbach von Storch

Sagen Sie Hallo zu einem globalen Marktleader im Online Trading

Jetzt in **ZÜRICH**

Verlassen Sie sich auf einen zuverlässigen Trading-Partner – **die weltweite Nummer eins im CFD-Handel\*** mit über 40 Jahren Erfahrung.

Erfahren Sie wie IG Bank Sie unterstützen kann. Besuchen Sie uns im neuen Büro am **Paradeplatz 4** oder auf **IG.com**

IG.com

AKTIEN | FX | INDIZES | ROHSTOFFE

\* Grösster CFD Anbieter nach Umsatz, exklusive FX, veröffentlichter Geschäftsbericht, Februar 2018.



IG BANK

# «Technologie ist super, aber nicht alles»

**DEBATTE** Unabhängiger Vermögensverwalter oder Grossbank? Wer hat in der Anlageberatung die besseren Karten? Welche Vorteile bringen Digitalisierung und Fintech?

«Der persönliche Kontakt zwischen Kunde und Berater darf nicht fehlen», sind sich Managing Partner Rico Albericci von Chefinvest und Florence Schnydrig Moser, Leiterin Produkte und Anlagelösungen von Credit Suisse, einig. Andere Fragen beurteilen sie unterschiedlich.



**FLORENCE SCHNYDRIG MOSER**

Florence Schnydrig Moser leitet seit 2015 den Bereich Produkte und Anlagelösungen und ist Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse (Schweiz). Sie ist Vizepräsidentin von Vorsorgestiftungen der Bank und VR von Swisscard AECS, einem Joint Venture von Credit Suisse und American Express. Zur CS stiess sie vor achtzehn Jahren von der UBS. Ihre Karriere weist von Führungsaufgaben in Hongkong und Australien bis zur heutigen Leitung eines Teams von über 400 Mitarbeitenden steil nach oben. Schnydrig Moser studierte Mathematik an der ETH in Lausanne, bildete sich in angewandter Mathematik und am Securities Institute in Hongkong weiter und ist Chartered Financial Analyst (CFA).

**Frau Schnydrig Moser, gibt es Situationen, in denen Sie mit dem unabhängigen Vermögensverwalter tauschen möchten?**

**Schnydrig Moser:** Das kommt schon ab und zu vor. Ich nehme an, Herr Albericci kann schneller entscheiden, wenn es etwas zu ändern gibt.

**Aber wechseln möchten Sie nicht?**

**Schnydrig Moser:** Nein, ich arbeite seit vielen Jahren sehr gerne in einer Grossbank. Faszinierend sind die Vielseitigkeit und das umfassende, globale Know-how der Bank, dank dem wir die besten Lösungen für unsere Kunden umsetzen können. In einer Grossbank kann ich mit meinem Team auch den Finanzplatz mitgestalten, beispielsweise mit neuen Produkten oder innovativen Lösungen wie dem durchgehend digitalen und papierlosen Kontoeröffnungsprozess. Das macht's abwechslungsreich und spannend.

**Herr Albericci, in welchen Situationen möchten Sie lieber mit dem Bankberater tauschen?**

**Albericci:** Ich kenne beide Seiten und habe auch schon bei einer Grossbank gearbeitet. Den Ausschlag gab damals der Mitarbeiterabbau für die Hypothek, die ich verlängern musste. Den gibt es bei einem unabhängigen Vermögensverwalter nicht. Aber tauschen möchte ich trotzdem nicht mehr. Die Flexibilität und die Selbständigkeit, die man bei einem kleineren Unternehmen geniesst, sind ein grosser Vorteil.

**Was zeichnet die Grossbank im Private Banking aus?**

**Schnydrig Moser:** Ganz klar das umfassende Angebot, das wir den Kunden dank dem breiten Fachwissen aus den verschiedensten Bereichen anbieten können: von der Hypothek über die Vorsorge- und die Steuerberatung bis hin zur Finanzberatung für Unternehmer. Darunter sind auch sehr spezifische Aufgaben, etwa wenn vermögende Kunden ein Co-Investment suchen. Es gibt kaum etwas, was wir nicht aus einer Hand anbieten können. Gerade auch die globale Sicht und unser internationales Netzwerk sind für viele Kunden zentral.

*«Es gibt kaum etwas, was wir nicht aus einer Hand anbieten können.»*

Florence Schnydrig Moser

**Was sind die Stärken des unabhängigen Vermögensverwalters?**

**Albericci:** Die kurzen Entscheidungswege. Entsprechend ist auch die Kommunikation schnell und unkompliziert. Wir sind sehr nah am Kunden und erkennen seine Bedürfnisse rasch. Der Personalbestand ist stabiler als bei einer Bank. Das hilft, langjährige Kontakte zu halten und Vertrauen zu schaffen. Gerade wenn es an den Märkten mal nicht so gut läuft, ist ein offenes, persönliches Gespräch wichtig.

**Die Komplexität im Anlagegeschäft nimmt laufend zu. Wie weit kann eine Bank noch alles aus einer Hand anbieten? Muss sich nicht auch eine Grossbank wie CS spezialisieren?**

**Schnydrig Moser:** Wir haben die Spezialisierung innerhalb des Unternehmens. Im Hintergrund arbeiten für verschiedene Bedürfnisse unterschiedliche Fachkräfte. Natürlich kann es sein, dass auch wir, beispielsweise bei komplexen grenzüberschreitenden

Fragen, nicht in jedem Land das nötige Know-how haben und auf externe Partner zurückgreifen. Generell decken wir aber das gesamte Spektrum ab, gerade für Kunden in der Schweiz. Die wachsende Komplexität bietet auch Wettbewerbschancen, die wir als Bank aktiv nutzen – in der Schweiz und international.

**Wie bewältigt der unabhängige Vermögensverwalter die wachsenden Anforderungen, Stichwort immer komplexere Produkte, mehr Anlegerschutz, Prozessmanagement, Digitalisierung?**

*«Der Personalbestand ist stabiler als bei einer Bank. Das hilft, Kontakte zu halten.»*

Rico Albericci

**Albericci:** Es geht ja nicht einfach nur darum, für alles und jedes eine Lösung zu bieten. Was der Kunde will, ist eine einzige Ansprechperson, der One Stop Shop. Die Zukunft, die er braucht, beschaffen wir genauso wie eine Bank. Ausserdem bezweifle ich, dass ein privater Kunde wirklich das vollständige Angebot zur Verfügung haben muss. Er will nicht die maximale, er will die optimale Lösung, zugeschnitten auf seine Lebenssituation, die sich im Laufe der Zeit verändert. Mit diesen Veränderungen – Familiennachwuchs, Erbschaften, Scheidungen, Gründung von Firmen usw. – muss der Vermögensberater mitgehen. Das gelingt einem kleineren Institut meiner Überzeugung nach meist besser als einem grossen.

**Und die technologische Herausforderung – Big Data, Digitalisierung –, wie geht der Vermögensverwalter damit um?**

**Albericci:** Digitalisierung ist ein grosses Schlagwort und in meinen Augen nichts anderes als das Aneinanderreihen von Prozessabläufen auf dem Computer. So revolutionär wie in den Medien dargestellt sind viele Neuerungen gar nicht.

**Schnydrig Moser:** Das sehe ich anders: Digitalisierung heisst nicht, einfach nur Prozesse auf den Computer zu übertragen. Es geht vor allem darum, die Prozesse zu vereinfachen, sie schneller, effizienter und damit auch kundenfreundlicher zu machen.

**Albericci:** Und Kosten reduzieren, das ist das Ziel. Technologie ist das sinnvoll, wo sie Kosten spart und Kunden und Berater in ihren Aufgaben unterstützt.

**Was macht die Maschine, was der Mensch?**

**Schnydrig Moser:** Da bin ich mir zu hundert Prozent sicher: Der menschliche Kontakt darf und wird nicht verloren gehen.

**Albericci:** Absolut einverstanden. Technologischer Fortschritt ist super. Wir nutzen zum Beispiel ein quantitatives Anlagemodell, das stark technisch getrieben ist und laufend weiterentwickelt wird. Es hilft uns, Entscheidungen zu erarbeiten, ist aber kein Alleinstellungsmerkmal, sondern ein Baustein für die erfolgreiche Vermögensbetreuung.

**Schnydrig Moser:** Die richtige Kombination ist entscheidend. Das heisst, bei vermögenden Kunden die persönliche Beratung mit technologisch modernen Mitteln zu verknüpfen. Das ist gerade bei komplexeren Bedürfnissen zentral. Dies im Unterschied zur jungen Generation und zu digital affinen Personen, die teilweise nur einen begrenzten Kontakt zum Berater wollen. Für

sie braucht es den Selservice, die Verfügbarkeit rund um die Uhr.

**Was ist schwieriger, Kundenvertrauen zu gewinnen oder es zu bewahren?**

**Albericci:** Als ich früher mit der Business-Karte einer Bank unterwegs war, stand der Name der Bank im Vordergrund, der Kunde identifiziert sich mit ihr. Beim unabhängigen Verwalter hängt das Vertrauen stärker an der Person. Oft teilt uns ein Kunde mehr mit, als er sich anderswo getraut. Es ist eine ganz andere Beziehung.

**Wie erhält die Bank das Kundenvertrauen aufrecht?**

**Schnydrig Moser:** Genau gleich, indem wir nahe bei den Bedürfnissen des Kunden sind. Besonders in kritischen Marktsituationen ist es wichtig, rasch und transparent zu informieren. Das jüngste Beispiel waren die Marktturbulenzen im Februar. Proaktivität ist für das Vertrauen zentral. Aber auch in ruhigeren Zeiten ist es wichtig, das Vertrauen aufrechtzuerhalten. Kontinuität ist wesentlich. Wir haben viele Berater, die langjährige Beziehungen zu ihren Kunden haben.

**Wie entwickelt sich das Konkurrenzverhältnis angesichts des Konsolidierungsdrucks in der Branche? Werden sich Banken und Vermögensverwalter noch vermehrt Berater respektive Kunden abwerben, und zu welchem Preis?**

**Schnydrig Moser:** Dass für die einen Berater und Kunden das eine oder das andere Modell besser passt, ist ganz natürlich und fördert den Wettbewerb, was der gesamten Branche zugutekommt. Doch es ist bei den wachsenden Auflagen und Kosten nicht mehr so einfach, sich als Berater selbständig zu machen. In unserer Rolle als Depotbank haben wir engen Kontakt mit selbständigen Vermögensverwaltern. Genau genommen sitzen wir im gleichen Boot, wir arbeiten mit- und nicht gegeneinander.

*«Besonders in kritischen Marktsituationen ist es wichtig, rasch und transparent zu informieren.»*

Florence Schnydrig Moser

**Albericci:** Selbstverständlich sind die meisten Vermögensverwalter ehemalige Kundenberater von Banken. Auch wir bei Chefinvest profitieren, wenn Vermögensmandate von Banken zu uns fliessen. Aber der Wettbewerb ist beschränkt. Wie Frau Schnydrig richtig sagt, landen alle Finanzvermögen wieder dort, wo das Depot liegt, also bei der Bank. In der Schweiz befinden sich gemäss einer Studie der Universität St. Gallen und der CS rund 400 bis 500 Mrd. Fr. in Depots, die von externen Vermögensverwaltern betreut werden. Das macht sie zu ziemlich interessanten Kunden für die Banken. Und noch weitere Gründe sprechen für uns.

**Nämlich?**

**Albericci:** Jemand findet zum Beispiel einen Partner oder eine Partnerin aus den USA, oder ein Familienmitglied zieht in ein Land, das wie die USA von der bestehenden Bank aus geschäftspolitischen Gründen als Risiko betrachtet wird. Verschiedene Banken haben ihr Geschäftsmodell so stark geschärft, dass Kunden aus bestimmten Ländern keinen Platz mehr haben, selbst wenn sie sich absolut nichts zuschulden kommen lassen.

Auch bei Hypothekarfinanzierungen im Ausland stösst die Hausbank oft an ihre Grenzen. Da kann der externe Vermögensverwalter als Bindeglied zwischen Kunde und Bank dienen, auch wenn es vielleicht nicht mehr dasselbe Institut ist.

**Banken und Vermögensverwalter betonen beide, nur die besten Produkte zu wählen. Hand aufs Herz, wie streng wird die viel beschworene offene Architektur gelebt?**

**Schnydrig Moser:** Credit Suisse war eine der ersten, wenn nicht die erste Bank, die 2015 ein Angebot mit unterschiedlicher Beratungsintensität und Gebühr lanciert hat – frei von Retrozessionen, mit den besten Produkten am Markt. An dieser Strategie halten wir fest, und der Erfolg zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**Albericci:** Wir verzichten seit der Gründung des Unternehmens vor acht Jahren auf Retrozessionen. Wichtig ist in diesen Fragen ein klarer Prozess. Produktauswahl und Kosten müssen jederzeit klar dokumentiert sein.

*«Oft teilt uns ein Kunde mehr mit, als er sich anderswo getraut. Es ist eine andere Beziehung.»*

Rico Albericci

**Zu den Gebühren. Welches Modell wird sich durchsetzen, pauschal oder differenziert?**

**Schnydrig Moser:** Ganz klar das differenzierte. Ein Anbieter muss heute modular aufgestellt sein, sodass der Kunde wählen kann, was er zu welchen Kosten will und was nicht. Das ist in der digitalen Welt, die viel transparenter ist als die analoge, möglich.

**Was ist die grösste Herausforderung für den externen Berater, um erfolgreich zu bleiben?**

**Albericci:** Der unabhängige Vermögensverwalter muss in vielerlei Hinsicht à jour sein, Anlagekompetenz, aber auch IT-Wissen, unterstützende Software, Portfoliomanagementsysteme muss man kennen. Trotz wachsenden administrativen Aufgaben dürfen die Kundenbedürfnisse nicht vernachlässigt werden. Der Kunde hat Priorität. Und wo sich fast alle Vermögensverwalter noch verbessern können: Das eigene Gen, das Alleinstellungsmerkmal muss geschärft werden. Wir sind vermehrt auch international aktiv, da braucht es ein klares Profil.

**Woran muss die Bank arbeiten?**

**Schnydrig Moser:** Für mich stehen zwei Aspekte im Vordergrund: die konsequente Ausrichtung unseres Angebots auf die aktuellen und die künftigen Bedürfnisse der Kunden sowie die kontinuierliche Investition in die Weiterbildung unserer Kundenberater. Digitalisierung und Automatisierung führen dazu, dass Kundenberater mehr Zeit für die strategische und gleichzeitig persönliche Beratung aufwenden können, was spannend, aber auch anspruchsvoll ist. Die Weiterentwicklung des Angebots beschränkt sich nicht auf die klassische Anlageberatung. Ein Beispiel ist die erfolgreiche Einführung von Digipigi im vergangenen Jahr, einem digitalen Sparkassell für Kinder. Es ist wichtig, dass Kinder einen verantwortungsbewussten Umgang mit Geld erlernen; sie sind die Anlagekunden von morgen und verdienen genauso viel Aufmerksamkeit wie die älteren Generationen.

Interview: Hanspeter Frey



**RICO ALBERICCI**

Rico Albericci betreute während mehr als zwanzig Jahren vermögende Privatkunden der Credit Suisse, zuletzt als stellvertretender Direktor. Bei der Liechtensteinischen Landesbank erlernte er die Grundzüge des Stiftungs- und Anstaltsrechts sowie der EWR-Dienstleistungsrichtlinien. 2010 startete er als Gründungspartner des unabhängigen Vermögensverwalters Chefinvest in Zürich in die Selbstständigkeit und ist seit 2015 zusätzlich am Aufbau der Chefinvest International in Vaduz beteiligt. Albericci absolvierte erfolgreich das Executive Program der Swiss Banking School, ist diplomierter Vermögensverwalter und Finanzanalytiker (CEFA) und besitzt das eidgenössische Diplom des Betriebswirts.

# Vom Vorsatz zur Umsetzung

**NACHHALTIG INVESTIEREN** Immer mehr Anleger wollen wissen, in welche Unternehmen, Staaten und Projekte ihr Kapital fliesst und ob es ihren Wertvorstellungen entspricht. Ratings geben Auskunft.

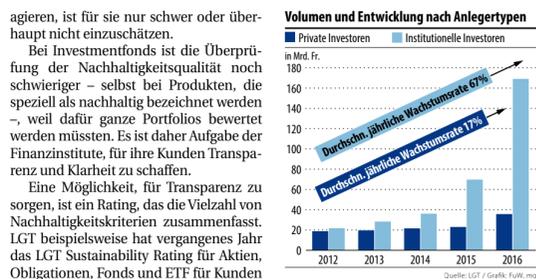
Andrea Ferch

Genauso selbstverständlich, wie sie verantwortungsvoll konsumieren und beispielsweise bei Nahrungsmitteln und Textilien auf Bio- und Ökocollabel achten, möchten Investoren vermehrt unethische und nicht nachhaltige Geldanlagen meiden. Trotzdem entfallen in ganz Europa nur gerade 3% der nachhaltigen Anlagen auf private Investoren (SRI-Studie von Eurosif, 2016). In einer Studie des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF) der Kalaidos-Fachhochschule von 2012 meinten 70% der befragten Privatanleger, die bisher noch nicht nachhaltig investiert hatten, dass eine bessere Information ihre Anlagestrategie beeinflussen würde.

«Daten zur Nachhaltigkeit von kotierten Unternehmen sind inzwischen verfügbar.»

Daten zur Nachhaltigkeit von kotierten Unternehmen sind inzwischen verfügbar. Geschäftsberichte werden um soziale, Umwelt- und Governance-Themen ergänzt; viele Unternehmen erstellen sogar einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. Diese Informationen werden von spezialisierten Datenanbietern anhand einer Vielzahl von Indikatoren aufbereitet und institutionellen Anlegern zu Analysezielen verkauft.

**ZUGANG NOCH OFT SELEKTIV**  
Privatanleger haben in der Regel jedoch keinen Zugang zu diesen Informationen. Ob ihre Geldanlage nachhaltig ist und inwiefern die Unternehmen und Organisationen, in die sie investieren, nachhaltig



eingeführt. Ermittelt wird das Rating, indem bei Aktien die Nachhaltigkeit der jeweiligen Gesellschaft und bei Anleihen die Nachhaltigkeit des Emittenten (Unternehmen, Land oder supranationale Organisation) beurteilt wird.

**RATING FÜR AKTIEN UND BONDS**  
Unternehmen werden nach 21 Kriterien aus den Bereichen Umwelt (E), Soziales (S) und Corporate Governance (G) bewertet. Dazu gehören zum Beispiel Ausstoss von Treibhausgasen, Arbeitsbedingungen, Geschlechterdiversität und Unabhängigkeit der Aufsichtsgremien. Länder werden nach 22 Aspekten aus den Berei-

chen Umweltkapital, Sozial- und Humankapital sowie institutionelle Rahmenbedingungen bewertet. Berücksichtigt werden der Energieverbrauch, der Ausstoss von Treibhausgasen, der Lebens- und Gesundheitsstandard, das Bildungsniveau, die Einhaltung von Menschenrechten und das Ausmass von Korruption.

Aus der Bewertung ergibt sich für jede Aktie oder Anleihe ein ESG Score. Er umfasst fünf Ratingklassen, die von einem (ungünstig) bis zu fünf Sternen (exzellent) reichen. Bei Fonds und ETF wird die Nachhaltigkeitsqualität des gesamten Portfolios bewertet. Die Grundlage dafür sind die ESG Scores der einzelnen Positionen (Aktien und/oder Anleihen), die entsprechend ihrem Portfolioanteil in die Berechnung eingehen.

**EINE NEUE DIMENSION**

Mit der Verdichtung von Nachhaltigkeitsdaten in einem Rating steht das Know-how in der Nachhaltigkeitsanalyse, das bislang primär institutionellen Kunden zugänglich war, jetzt auch den Privatanlegern zur Verfügung. Privatanlegern erhalten eine leicht verständliche Einschätzung der Nachhaltigkeitsqualität ihrer Anlagen und sind so wie gewünscht in der Lage, die Nachhaltigkeitsaspekte bei ihren Anlageentscheidungen zu prüfen und zu berücksichtigen.

Der Finanzplatz Schweiz misst dem Thema Nachhaltigkeit immer mehr Bedeutung zu. Entsprechend bemühen sich zahlreiche Akteure mit unterschiedlichen Herangehensweisen um die Entwicklung zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen zur Schaffung von Nachhaltigkeits-transparenz in der Vermögensanlage. Das Ziel ist, den Kunden, institutionellen wie auch privaten, den Weg vom guten Vorsatz zur Umsetzung zu erleichtern. Das wachsende Interesse vonseiten der Investoren ist dabei selbstverständlich ein entscheidender Motivator.

Andrea Ferch, Leiterin Fund Research, LGT Bank (Schweiz)



Innovation eröffnet Chancen – Solarstrom und Elektrofahrzeuge machen es vor.

## Im Visier der Politik

**FINANZMÄRKTE** Politische Börsen haben kurze Beine, heisst es. Stimmt das? Nein, es gibt auch langfristige Einflüsse.

Micaela Forelli

Wir alle kennen Börsenweisheiten wie «Märkte mögen keine Unsicherheit» oder «Politische Börsen haben kurze Beine». Sie kommen typischerweise bei einmaligen oder kurzfristigen Ereignissen zur Sprache, bei Wahlen oder jüngst zum Thema Handelsstreit. Wie gross sind politische Risiken? Die Antwort ist nicht einfach.

Gerade die jüngste Inkonsistenz des Marktverhaltens verdeutlicht, wie schwierig es ist, politische Einflüsse kurzfristig zu interpretieren. Im Jahr 2016 waren die Weltmärkte durch erhebliche Preisschwankungen gekennzeichnet. Sie wurden von Sorgen um populistische Bewegungen in den USA und Europa ausgelöst.

**VOLATILITÄT HAT ZUGENOMMEN**  
2017 fiel die Reaktion der Märkte bei ähnlichen Ereignissen wie dem unsicheren Ausgang der Wahlen in Deutschland und der Katalonienkrise aber gedämpft aus. Im laufenden Jahr hat die Volatilität wieder zugenommen, die Furcht vor einem Handelskrieg zwischen den USA und China ist dafür mindestens mitverantwortlich.

Warum haben die Märkte trotz ähnlicher politischer Risiken in diesen Zeiträumen unterschiedlich reagiert? Obwohl es nicht immer möglich ist, Marktbewegungen rational zu begründen, ist das breite Umfeld entscheidend: 2017 wurde der Einfluss der Politik von der globalen Wachstumsdynamik überlagert. In diesem Jahr ist die Stimmung fragiler. Diese unterschiedlichen Marktreaktionen – Überreaktion und Negieren – schaffen Chancen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Kurse von Emotionen getragen werden und weniger

von fundamentalen Überlegungen. So wurden nach den US-Wahlen Ende 2016 mexikanische Vermögenswerte rasch verkauft. Donald Trump hatte angekündigt, eine Mauer zu bauen und die Nafta neu zu verhandeln. Das erzeugte viel Lärm in den Medien, brachte jedoch keine Fakten an den Tag, die zur Neubewertung des fundamentalen Werts mexikanischer Assets geführt hätten. Der Peso fiel nach dem US-Wahlergebnis bis Januar 2017 um 20%. In den folgenden Monaten erholte er sich auf das Niveau vor den Wahlen, da die Aufmerksamkeit anderen Ereignissen galt.

Die USA verzeichneten von 1960 bis 1980 und von 1980 bis 2000 etwa das gleiche BIP-Wachstum. Im ersten Zeitraum entwickelten sich die realen

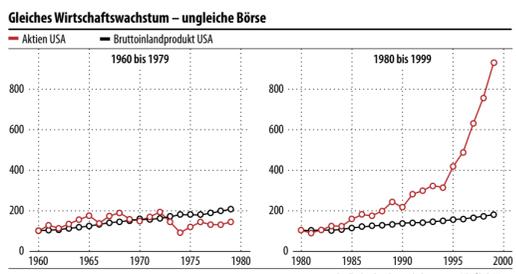
Einflüsse auf den fundamentalen Wert von Assets ein, so entstehen darauf langfristige Trends. Globalisierung, Deregulierung und De-Unionisierung spielten in den letzten Jahrzehnten eine wichtige Rolle. Sie förderten Wachstum und steigerten die Performance.

«Die Märkte reagieren je nach Umfeld unterschiedlich. Das macht's für Anleger schwierig.»

Aktienrenditen mehr oder minder im Gleichschritt mit dem BIP. Von 1980 bis 2000 übertrafen sie das BIP-Wachstum um ein Mehrfaches (vgl. Grafik).

Das wirft die Frage auf: Bleibt das so, oder drehen die langfristigen politischen Trends? Populismus und Protektionismus wären zweifellos ungünstig für die Weltmärkte. Als Anleger haben wir nur begrenzt Einblick darin, ob die Präsidentschaft von Donald Trump oder Anti-EU-Bewegungen extrapoliert werden können. Deshalb geht es vielmehr darum, wie Investoren die Bewertungen nach den bekannten Fakten beurteilen können. Sollten die Märkte weiterhin ein übertrieben pessimistisches oder überbordendes Verhalten zeigen, sehen wir weitere Chancen für geduldige Anleger.

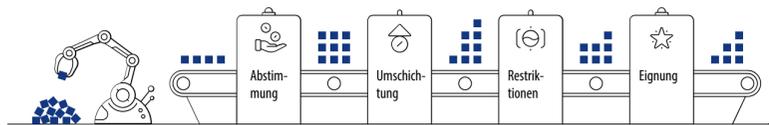
Micaela Forelli, Country Head, M&G Investments Switzerland



# Mehr Zeit für den Kundenkontakt

**DIGITALISIERUNG** Eine digitale Plattform für den Finanz- und Compliance-Bereich verschafft dem Berater mehr Zeit für seine effektive Aufgabe, die Kundenbetreuung.

**Prozessautomatisierung zur Effizienzsteigerung bei der Digitalisierung**



Massimo Ferrari

Die Digitalisierung soll unabhängigen Vermögensverwaltern, aber auch Family Offices und Privatbanken ermöglichen, Aufgaben wie Portfolioumschichtungen, Restriktionskontrollen, Berichterstattung, Mandatserfassung, regulatorische Prüfungen und Rechnungsstellung mit dem geringstmöglichen Aufwand zu erledigen. Es braucht dazu eine Software bzw. Plattform, die praxiserprobt ist und den Finanz- und Compliance-Bereich umfasst. Eine solche automatisierte Abwicklung schafft Ressourcen für eine individuellere und komplexere Kundenbetreuung. Digitalisierung ist letztlich nur erfolgreich, wenn sie zu einem verbesserten Kundennutzen führt.

Der zentrale Punkt dieser Prozesse ist die Beherrschung der rasant wachsenden Menge an Daten und Informationen, die es für die Abwicklung des Tagesgeschäfts braucht, zum Beispiel der Wechselkurse, die je nach Depotbank unterschiedlich sind.

**WENIGER MANUELLER INPUT**

So kann eine in Franken kotierte Aktie in einem in Euro kotierten Portfolio bei jeder Depotbank anders bewertet sein. Diese Differenz führt zu immer grösseren Diskrepanzen, je länger die Betrachtungsperiode ist, und wird schnell einmal unlösbar, wenn über mehrere Depotbanken konsolidierte Depots bewertet werden müssen. Der Vermögensverwalter ist daher gezwungen, die Datenquellen selbst zu bestimmen und ihre Qualität zu prüfen – ohne Softwareunterstützung eine letztlich kaum zu bewältigende Aufgabe.

Um der gezielten Automatisierung gerecht zu werden, muss die Software folglich Transaktionen und Positionen direkt von den Depotbanken beziehen können. Das ist glücklicherweise bei den meisten Banken in der Schweiz

möglich und wird in der Regel als kostenlose Zusatzleistung geliefert. Zudem kann man davon ausgehen, dass mittelfristig jede Bank diese Datenschnittstelle anbieten wird. Leider funktioniert jede dieser Schnittstellen aber anders, und die beim Vermögensverwalter eingesetzte Software muss in der Lage sein, bankenspezifische Informationen zu interpretieren

«Die Verfügbarkeit von aktuellen Daten erhöht Unabhängigkeit und Flexibilität.»

und ohne Informationsverlust in eine Einheitssprache zu übersetzen. Das ist nicht immer automatisierbar und ist ohne manuellen Input nicht zu lösen. Es gibt weiterhin unausgereifte Datenschnittstellen, die zum Beispiel kein Verfalldatum für Währungstermingeschäfte angeben oder unvollständige Corporate Actions-Informationen liefern. Will der Vermögensverwalter die gelieferten Daten plausibilisieren, ist dank unterstützender Software ein automatisierter Datenabgleich möglich, der Anteil an manueller Bearbeitung ist gering.

**REGULIERUNGS-CHECK**

Dank automatisierter Abstimmung können die im System aufgesetzten Portfolios genau bewertet und analysiert werden. Mit entsprechender Software wird dann die Performance berechnet, werden Gebühren kalkuliert, Restriktionen überprüft und Transaktionen vorbereitet und übermittelt – in den allermeisten Fällen ohne manuelle Eingaben.

Die Digitalisierung bietet Vermögensverwaltern auch die dringend benötigte Unterstützung bei der Einhaltung regu-

latorischer Richtlinien. Die elektronische Führung von Kundendossiers ermöglicht die Validierung, die Auswertung und das Auditing von Personen- und Mandatsinformationen. Beispielsweise weist die Software darauf hin, wenn bestimmte Dokumente abgelaufen sind und ersetzt werden müssen. Bei Beratungsmandaten kann die einst dokumentierte Fachkenntnis und Erfahrung der Vertragspartei bei jeder Transaktion automatisch geprüft werden.

Das Angebot automatisierter regulatorischer Dienstleistungen wächst stetig und reduziert zeitintensive und regulatorisch riskante Arbeitsschritte drastisch. So ist es heute bereits möglich, den Einsatz von Fondslösungen nach Vertragskonformität oder Cross-Border-Tätigkeiten (wie die Empfehlung eines Anlageprodukts) elektronisch zu prüfen.

**MEHR SPIELRAUM**

Wenn das Grundgerüst der Digitalisierung, sprich die Automatisierung der Arbeitsprozesse, implementiert ist, eröffnen sich dem Vermögensverwalter dadurch weitere Opportunitäten: Die Verfügbarkeit von aktuellen Daten erhöht seine Unabhängigkeit und Flexibilität, zum Vorteil der Endkunden, für die Vermögensverwalter die neuen Kommunikationskanäle über die eigene Homepage eingerichtet werden können.

Der anzustrebende Digitalisierungsgrad hängt von der Komplexität des Vermögensverwalters ab. Je heterogener sein Kundenstamm, je komplexer die Portfolios und je mehr Depotbanken eingesetzt werden, desto eher zahlt sich der Einsatz von unterstützenden Softwarelösungen aus. Mittelfristig überwiegen die Vorteile jedoch bei weitem. Eine Software, die den ganzen Bedarfsbereich aus einer Hand abdeckt, wird für den Vermögensverwalter und seine Endkunden unverzichtbar.

Massimo Ferrari, CEO und Co-Gründer Fimax Asset Management Solutions

# Intermediäre sind gefordert

**BLOCKCHAIN** Führt die neue Technologie zur grossen Disruption, oder unterstützt sie eher bestehende Modelle?

Fabian Danko und Beat Affolter

Glaubt man den mit der Blockchain-Technologie verknüpften Erwartungen, stehen wir vor einer grossen Disruption: Kryptowährungen ersetzen das traditionelle Währungs- und Zahlungssystem, Intermediäre in der Finanz- und Versicherungsindustrie werden eliminiert, und die Wirtschaft wird dezentralisiert. Beobachten lässt sich aber eher, dass sich etablierte Intermediäre die Blockchain im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle zunutze machen. Die grosse Disruption ist bisher ausgeblieben.

Vereinfacht ausgedrückt sind Blockchain nichts anderes als Datenbanken. Der wesentliche Unterschied zur klassischen Datenbank liegt im verteilten Netzwerk. Diese Verteilung führt wiederum zu einer höheren Robustheit und Sicherheit, ist aber auch der Schwachpunkt von Blockchain. Wenn alle einander kontrollieren, leidet in einem ersten Schritt die Effizienz, da die Transaktionen von allen Systemteilnehmenden nachvollzogen werden müssen. Gideon Greenspan, der Gründer von Coin Sciences, meint: «Wenn Vertrauen oder Robustheit nicht wichtig sind, gibt es nichts, was eine Blockchain bietet, was mit einer normalen Datenbank nicht ebenfalls möglich ist.»

**BEISPIELE FÜR SYNERGIEN**

Die Disruptionserwartung baut auf einer weiteren Eigenschaft der Blockchain auf. Theoretisch wird keine zentrale Abwicklungsinanz und damit auch kein Vertrauen in eine solche Instanz benötigt. Das Vertrauen wird quasi durch die Verteilung und die gegenseitige Kontrolle ersetzt. Das heisst aber noch nicht, dass Blockchain die Intermediäre auch eliminiert. Sie kann im bestehenden Geschäftsmodell eine Alternative zur klassischen Datenverarbeitung sein. Dazu gibt es bereits einige bemerkenswerte Beispiele.

**INDIKATOREN**

- FÜR BLOCKCHAIN**
- nachvollziehbare Historie
  - zentrale Instanz
  - Beteiligung vieler unterschiedlicher Akteure, die sich nicht vertrauen
  - Schaffung von Transparenz

- FÜR HERKÖMLICHE DATENBANK**
- Verarbeitung von grossen Datenmengen
  - wenige Akteure
  - zeitkritische Ausführung
  - viele Datenänderungen

Swisspeers setzt als einer der ersten Crowdfunding-Anbieter auf Blockchain. Künftig werden die Kreditverträge nicht nur lokal in der Swisspeers-Datenbank administriert, sondern direkt in der Ethereum-Blockchain als sogenannte Smart Contracts verwaltet. Da werden die wichtigsten Konditionen wie Restschuld, Zins, Laufzeit und die Gläubiger mit ihren Restforderungen registriert und fortlaufend aktualisiert. Dank offenem Standard können Kredite neben anderen Anlagen, wie Kryptowährungen, im selben User Wallet deponiert und von dort auch Peer to Peer an andere Investoren übertragen werden. Swisspeers bleibt dabei aber der zentrale Marktplatz, also Intermediär.

Auch zum Bereich Smart Contracts gehört der Fall C-Shares. Damit wollen die Initiatoren die Vorteile der Blockchain nutzen, um die global erste sicher übertragbare und digitale Aktie zu schaffen.

**DIE AKTIE BLOCKCHAIN**

Benötigt eine Firma neues Aktienkapital, hat C-Shares den Vorteil, dass keine Zertifikate mehr gedruckt und verwaltet werden müssen. Im Smart Contract werden der Wert und die Art der Aktie registriert und die Ausübung des Stimmrechts geregelt sowie die Dividendenzahlung automatisiert. Die Aktie kann analog dem Kreditvertrag von Swisspeers in der Wallet aufbewahrt und übertragen werden, ohne dass ein Wertschriftendepot nötig wäre.

Der dritte Use Case kommt aus der Versicherungsbranche, in der sich der Einsatz von Blockchain aufgrund der Kernprobleme der Branche geradezu aufdrängt. Dies sind: komplexe Stakeholder-Netzwerke, Verfügbarkeit von verlässlichen Daten, Betrugsanfälligkeit sowie Intransparenz und hohe Fehleranfälligkeit durch manuelle Inputs. Gemäss Projektleiterin Isabella Brom wurden in einem ersten Prototyp drei Kernprozesse in eine Distributed-Ledger-Lösung übertragen: Policenverlängerung, Prämienzahlung und Schadenfallmanagement. Brom spezifiziert: «Sämtliche Informationen über den Lebenszyklus eines Kunden oder die Police werden in der verteilten Datenbank abgelegt.» Auch da wurde nicht das Business-Modell als solches geändert, sondern effizienter und robuster gestaltet. All die Beispiele zeigen, dass Blockchain ein riesiges Potenzial aufweist. Ob das zur Disruption oder zur Festigung der bestehenden Wirtschaftsstruktur führt, kann man aus wissenschaftlicher Perspektive nicht so einfach feststellen.

Fabian Danko, Beat Affolter, Corporate Finance & Banking, ZHAW School of Management and Law

**ANLEGER IN DER SCHWEIZ HATTEN PER ENDE MÄRZ 1106 MRD. FR. IN ANLAGEFONDS INVESTIERT, DAVON**

**41,5%**

IN AKTIENFONDS.

**AN DIE FINMA WENDEN SICH JÄHRLICH WEIT ÜBER**

**6000**

KUNDEN, INVESTOREN, ANWÄLTE UND SONSTIGE INTERESSIERTE.

#schnelleEntscheide

**Viele Wege kennen. Den kürzesten nehmen.**

Es gibt unternehmerische Situationen, wo schnelle Verfügbarkeit alles bedeutet. Wir handeln danach. Denn unser oberstes Ziel ist die Optimierung Ihrer Finanzen. Unternehmerische Denkweise, persönliche und ganzheitliche Beratung sowie massgeschneiderte Lösungen machen uns unverwechselbar. Willkommen bei der Bank CIC, Ihrer flexiblen Bank.

cic.ch

**SONDERPREIS FÜR  
FuW-ABONNENTEN**

KONFERENZREIHE **DIGITALE TRANSFORMATION**

# SMART ENERGY 2018

## SPANNUNGSFELD ENERGIEZUKUNFT

3. Juli 2018  
Gottlieb Duttweiler Institut, Rüslikon

### REFERIERENDE U.A.



**Adjiedj Bakas**  
Trendwatcher and  
Author



**René Cattin**  
Verwaltungsrat und  
CEO Meteotest AG



**Michael Frank**  
Direktor Verband  
Schweizerischer  
Elektrizitätsunterneh-  
men VSE



**Dr. Daniel Klausner**  
Leiter Entwicklung  
Smart Energy Link



**Michael Koller**  
Leiter Technologie-  
management EKZ



**Prof. Dr. Martin Patel**  
Lehrstuhl für  
Energieeffizienz  
Universität Genf

### WEITERE REFERIERENDE U.A.

**Dr. Patrick Dümmler** Senior Fellow und Forschungsleiter  
Offene Schweiz Avenir Suisse

**Dr. Matthias Galus** Leiter Spurguppe Digitalisierung und  
stv. Leiter Netze BFE

**Dr. Adrian Kammer** Leiter Markets Analysis BKW

**Oliver Meyhack** Partner und Geschäftsführer Ompex

**Luca Pedretti** COO und Co-Founder Pexapark

### DIE THEMEN

**Infrastruktur:** Wer soll die Netze in einem zunehmend dezentralen Sektor betreiben, und was ist der faire Preis für smart produzierte Energie?

**Energiespeicher:** Wie wirtschaftlich sind aktuelle Lösungen, und welche Entwicklungen kommen auf uns zu?

**Sektorkupplung:** Ist sie notwendig für eine erfolgreiche Energiezukunft, und wie kann die Digitalisierung dabei unterstützen?

**Daten und Technologien:** Welche Chancen und Gefahren bringen neue Entwicklungen wie die Blockchain, Big Data oder Cyber-Attacken?

Konzeption und Organisation:  
**Finanz und Wirtschaft Forum**

Weitere Informationen und Anmeldeöglichkeit:  
[www.fuw-forum.ch/smartenergy](http://www.fuw-forum.ch/smartenergy)

# FINANZ und WIRTSCHAFT FORUM

INSELN DER AUFMERKSAMKEIT

#### PARTNER



#### FÖRDERER



#### VERANSTALTUNGSPARTNER



#### MEDIENPARTNER



#### KOOPERATIONSPARTNER

