

# PRIVATE BANKING



## Näher zum Kunden

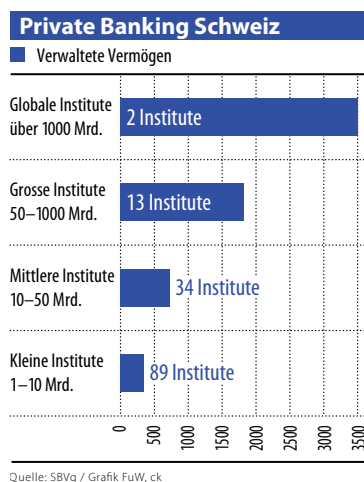
### Vermögensberatung

Unter dem Eindruck von Weissgeldstrategie, Regulierungsdichte und mehr Transparenz kommen Banken um aufrichtige Antworten auf kritische Fragen nicht herum. Nicht zum ersten Mal stellen sie die Nähe zum Kunden ins Zentrum. Früher oft Lippenbekenntnis, gilt es dieses Mal ernst, der Konkurrenzkampf wird härter denn je. Was Banken versprechen und worauf Kunden die Vermögensverwaltungsbranche festnageln können, zeigt unsere Umfrage.

SEITEN 22, 23

BILDER: PLANPICTURE/SPITTA + HELLMIG, BLOOMBERG, M. FORTE, J. RITTER, Y. BAUMANN

## Stark zersplitterte Branche



Die Schweizer Vermögensverwaltungsszene ist in Bezug auf Geschäftsmodelle, Unternehmensgrösse und nicht zuletzt punkto Altersstruktur sehr heterogen. So sind unter den unabhängigen Vermögensverwaltern (UVV) manche Inhaber älter als sechzig, was die Frage nach der Nachfolge aufwirft. Gegen 3000 Unabhängige zählt die Schweiz, wovon rund zwei Drittel weniger als drei Personen beschäftigen. Sie trifft der Umbau in der Branche mit Weissgeldstrategie, Regulierungsdichte und technologischer Aufrüstung am stärksten. Hinzu kommt eine Grosszahl von Banken, angeführt von den zwei Giganten UBS und CS. Einige geben unter dem neuen Steuerregime das grenzüberschreitende Geschäft auf, andere forcieren es, denn rund die Hälfte der von Schweizer Instituten verwalteten Vermögen stammt weiterhin aus dem Ausland.

Um die Herausforderung zu meistern, sind Gross und Klein zu verstärkter Fokussierung gezwungen. Mit einem Fachwissen, das stets auf der Höhe der Zeit ist, einer vertrauensstiftenden persönlichen Kundenbetreuung und einem Umfeld mit Rechtssicherheit und politischer Stabilität hat die Branche gute Chancen, dass sie trotz Konsolidierungsdruck vielschichtig und dynamisch bleibt. **HF**

# Gegen Tempo 30 im Bankgeschäft

**EDITORIAL** Eine massive Verschärfung soll das Wertpapiergeschäft sicherer machen. Auf der Strecke bleiben Eigenverantwortung und Innovation. Wollen wir das?

Hanspeter Frey

Wie viel Regulierung brauchen die Banken – respektive das Land? Denn es geht auch ums Landesinteresse. Das belegen aus jüngerer Vergangenheit die notwendig gewordenen milliardenschweren Staatsinterventionen und die aufgeblähten Notenbankbilanzen zur Rettung von Banken und Finanzsystem. Der Finanzsektor ist wichtiger Pfeiler der Volkswirtschaft. Mit rund 6% aller Beschäftigten tragen Banken und Versicherungen über 10% zur landesweiten Wirtschaftsleistung bei.

Maximieren, das Ruder herumwerfen und dem Finanzsektor die Freiheiten beschneiden, sagen in der Regulierungsdiskussion die einen – vornehmlich in der Politik. Banken waren noch selten beliebt; sie zu rüffeln, bringt nicht zuletzt Wählerstimmen. Die Forderung gemahnt an die Verkehrssituation, wo dieselben Kreise das Rezept für mehr Sicherheit in rigorosen Tempobeschränkungen sehen – je langsamer, desto weniger Unfälle. Auch die Autolobby geniesst, zumindest in den Städten, alles andere als überbordende Sympathie.

Vor wildem Dreinschlagen warnen die andern. Sie streiten Handlungsbedarf nicht ab, denn um beim Bild zu bleiben: Mit dem rasch wachsenden Verkehrsaufkommen haben sich auch im Finanzsektor die Unfälle gehäuft. Aus einer Gesamtschau heraus die Regulierung optimieren, ist ihr Credo. Diese Linie vertritt eine Minderheit in der Politik, die dem Staat zwar einiges, aber längst nicht alles zutraut. Von effekthaschenden Aktionen und Scheinlösungen nehmen sie Abstand.

Viel Spielraum hat die Schweiz jedoch nicht. Der regulatorische Weg ist vorgegeben, bestimmt von den USA, der OECD und der Europäischen Union. Sie pochen energisch auf internationale Standards und haben dabei, weil selbst über schlagkräftige Finanzplätze verfügend, nicht zuletzt die konkurrierende Schweiz im Visier. Wer als Schweizer Institut den ungehinderten EU-Marktzutritt will, hat die hohen und teuren EU-Auflagen zu befolgen, während die USA Datenlieferungen fordern.

Wenig verständlich, dass bei diesen harten Forderungen, analog der Eigenkapitalausstattung der Banken, der Ruf nach einem Swiss Finish auftaucht. Was früher ein Witz war, wird immer konkreter: Zu welchem Prozentsatz setzen Italien, Deutschland und die Schweiz internationale Standards um? Italien zu 50, Deutschland zu 95 und die Schweiz zu 120%.

Eine der EU-Regeln verlangt das Sechsaugenprinzip: Jemand führt aus, jemand kontrolliert, und jemand kontrolliert, ob auch kontrolliert wird. Wollen wir das? Reichen zwei Augenpaare nicht, von kompetenten, verantwortungsvollen Personen – andere braucht's im Bankgeschäft sowieso nicht. Swissness ja, aber muss es immer gleich Swiss Finish oder Swiss plus sein?

Hoffnungsvoll stimmt, dass Regierung und Finanzaufsicht – Letztere neu von einem erfahrenen Kenner der Materie geleitet – neuerdings ein gewisses Verständnis für eine pragmatische Lösung zu zeigen scheinen, wie Vertreter jüngst an einem Forum des Fondsverbands unterstrichen. Wenn es auch der Finanzbranche noch gelingt, mit möglichst einer Stimme zu sprechen, sind zielführende, praktikable Reformen möglich – und nicht Symptombekämpfung mit flächendeckendem Tempo 30.

## Wie Spitzenbanker die Kundenbeziehung von morgen sehen

Banken stehen unter fiskalischem, aufsichtsrechtlichem und finanziellem Druck. Was dürfen Kunden von der Bank, vom Vermögensberater in diesem Umfeld erwarten? Wohin geht der Trend im Private Banking? Vier Exponenten erläutern im Rahmen unserer Serie «Vision Bank – Vision Finanzplatz» ihre Sicht des Strukturwandels und der Anforderungen an die Branche. **SEITEN 4, 5**

### Werte



CHRISTOF REICHMUTH  
Privatbankiers Reichmuth

### Qualität



JÜRIG ZELTNER  
UBS Wealth Management

### Talente



ERIC SYZ  
Banque Syz

### Vertrauen



HANS-ULRICH MEISTER  
Credit Suisse

## Wie privat ist privat?

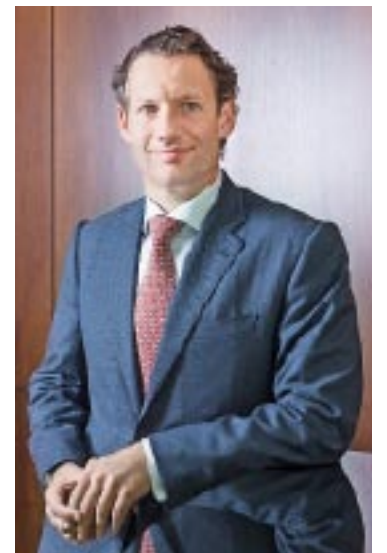
Was ist die Privatsphäre noch wert? Wohin führt der automatische Informationsaustausch, was wird preisgegeben, und wie verhält es sich mit dem Gegenrecht, wenn ein Land nicht liefert? Die Schweiz braucht dringend eine Agenda. **SEITEN 2, 20**

## Fokussieren und diversifizieren

Steuer- und aufsichtsrechtliche Forderungen decken Banken und Vermögensverwalter mit Kosten ein. Der Strukturwandel wird sich beschleunigen. Eine klare Ausrichtung, Kundennähe und Performance nach Steuern sichern das Überleben. **SEITEN 6, 15**

## Wagen statt klagen

Mit einer konsequenten Nischenstrategie stehen unabhängige Vermögensverwalter auf der Gewinnerseite. Drei Beispiele. **SEITEN 18, 19**



MARC PICTET

## «Der Fokus Europa ist uns wichtig»

Der Managing Partner und Vertreter der jungen Generation folgt ganz der Tradition der Genfer Privatbank: langfristig und antizyklisch investieren. Dieses Jahr soll die Mitarbeiterzahl auf über 3600 steigen. **SEITEN 12 BIS 14**

## Welche Bank passt zu mir?

Viele Anleger scheuen sich davor, die Bank zu wechseln. Ein Vergleich von Beratungsqualität und Produktangebot lohnt sich allemal. Vier Kernfragen helfen dabei, den richtigen Partner für Vermögensanlagen zu finden. **SEITE 8**

## Chance Weissgeldstrategie

Die Legalisierung ausländischer Vermögen bietet Banken eine Chance. Während bei der Offenlegung die Beratung im Vordergrund steht, geht es beim Portfolio darum, die Anlagestrategie den neuen Verhältnissen anzupassen. **SEITEN 6, 10**

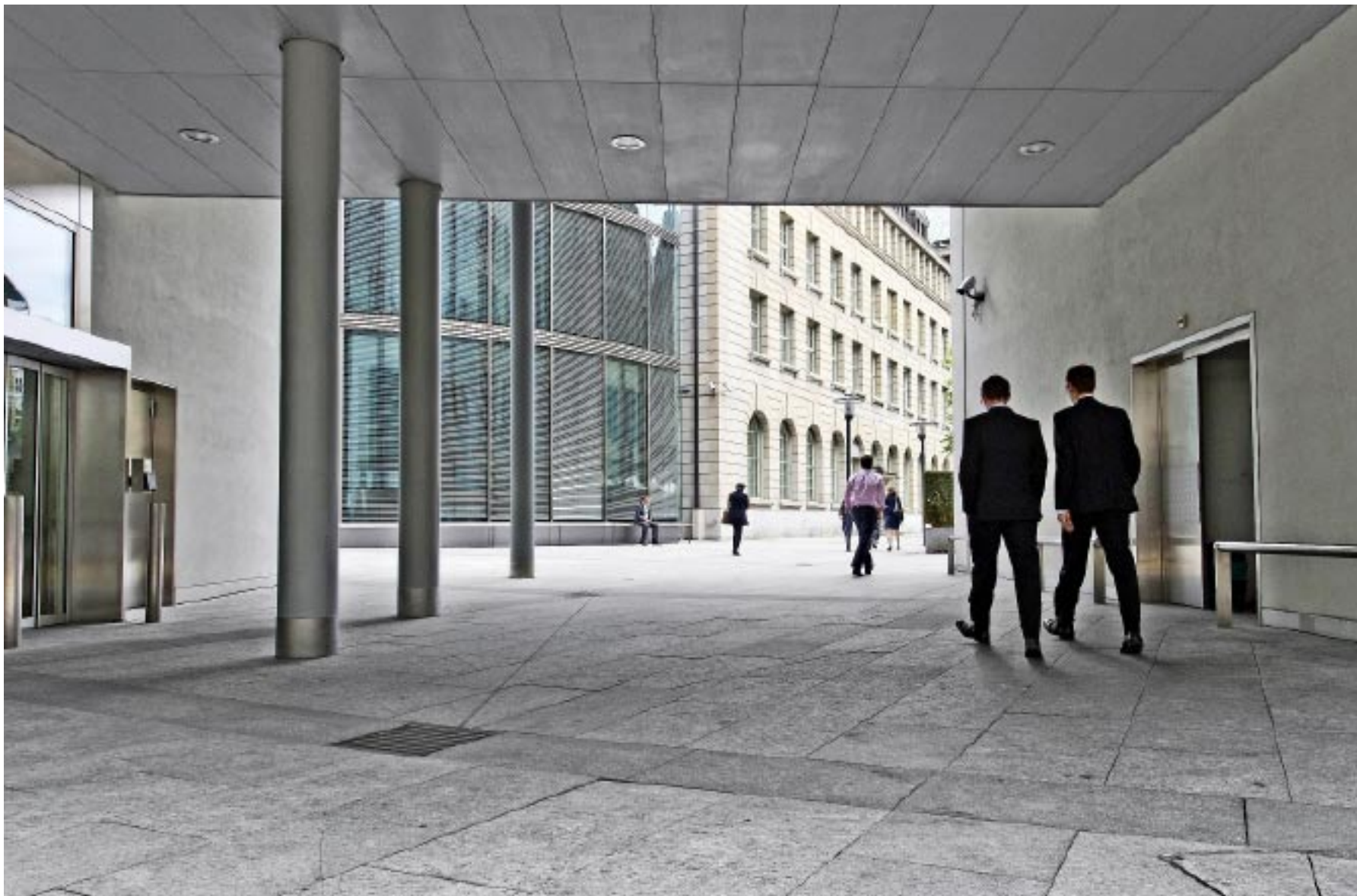


BILD: STEFFEN SCHMIDT/KEYSTONE

Informationen dürfen nicht nur in eine Richtung fließen. Wie es die Schweiz mit der Reziprozität hält, ist einer der Punkte, die es zu klären gilt.

# AIA – das unbekannte Wesen

**AUTOMATISCHER INFORMATIONSAUSTAUSCH** *Der AIA kommt – recht bald. Wie, ist unklar. Die Schweiz wäre gut beraten, ihre Interessen frühzeitig einzubringen, statt, wie auch schon, in Zeitnot und Panik zu geraten.*

Martin Maurer

Der Wind hat gedreht. Wurde die Ankündigung, die Schweiz werde den automatischen Informationsaustausch (AIA) akzeptieren, von den einen gefeiert und von den andern verdammt, sind zwei Jahre später die Enthusiasten abgetaucht; das Fähnlein wird von den zu Supportern mutierten Skeptikern getragen.

Was ist passiert? Im Grunde wenig. Der AIA kommt, und zwar recht bald, aber in welcher Form? Neben Fatca (Foreign Account Tax Compliance Act, Meldepflicht für alle US-steuerpflichtigen Kunden) sind vier Modelle in ihren Grundzügen bekannt (vgl. Box). Welcher oder welche Standards gelten, welche technisch-organisatorischen Anforderungen an Banken und an den Bund gestellt werden und wie die rechtlichen Grundlagen aussehen – das weiss zurzeit niemand. Rollen wir die Entwicklung auf.

## WELCHER AUSTAUSCH?

Die EU hat sich darauf geeinigt, das bestehende Zinsbesteuerungsmodell zu erweitern und es ab 2017 anzuwenden. Auch die Schweiz und die anderen Nicht-EU-Länder, die bisher die Abgeltungssteuer anwenden, werden eingebunden. Der zuständige Kommissar hat klargestellt, dass die EU nicht den OECD-Standard übernehmen will, aber auf eine Konvergenz der beiden Standards hinarbeitet. Dass die beiden Modelle vollkommen ineinander übergehen, ist kaum anzunehmen. Denn Zinsbesteuerung und der auf Fatca basierende OECD-Standard sind grundlegend verschieden, eine Verknüpfung ist schwierig. Ein Zweifachstandard kann nicht ausgeschlossen werden. Ob, und falls ja, wie die EU die in einem Zwi-

## DIE VIER MODELLE

- Zinsbesteuerungsrichtlinie der EU. Die bestehende Richtlinie wird auf andere Einkommensarten ausgedehnt.
- EU-Richtlinie über die Zusammenarbeit der Verwaltungsbehörden. Die Direktive ist die rechtliche Basis dafür, dass die Informationen über Einkommen unter den Behörden ausgetauscht werden kann. Das System des EU-internen AIA besteht damit aus den beiden Direktiven zur Zinsbesteuerung und zur Amtshilfe.
- OECD Common Reporting System (CSR): Die OECD hat auf Veranlassung der G-20 ein Modell erarbeitet, das im Wesentlichen Fatca von US-Besonderheiten entschlackt.
- G-5 Mini-Fatca, ein Abkommen zwischen den USA einerseits und Deutschland, dem UK, Italien, Frankreich und Spanien andererseits. Die fünf Länder verpflichten sich, Fatca einzuführen, die USA stellen Gespräche über einen Austausch in Aussicht.

schenbericht vor drei Jahren selbst konstatierte mangelnde Datenqualität verbessern will, ist unklar. Das alles muss die Schweiz interessieren – sie ist Teil des Systems und hat Reziprozität eingefordert. Wollen wir nur viele Daten oder gut strukturierte, brauchbare Information?

Der OECD-Standard, der sich weitgehend am Fatca-Modell orientiert und Mini-Fatca einbeziehen wird, ist hinsichtlich der technischen Details weiter gediehen. Auch er soll ab 2017 angewendet werden, allerdings schrittweise. Die Vorgaben sind komplex – zu komplex und zu teuer für Länder mit wenig politischem Interesse am Thema und wenig Ressourcen. Zwar führen viele Nicht-OECD-Länder formell Fatca ein; dass die Bric- und

**«Eine Informationslieferung wird zu einer Flut von Amtshilfverfahren führen.»**

ärmere Nicht-OECD-Staaten aber wirklich Informationen auf Basis eines OECD-Standards mit vielen anderen Nationen austauschen können und wollen, ist zu bezweifeln. Die USA werden Vorbildcharakter haben: Sie werden die von ihnen selbst entwickelten Standards nicht umsetzen wollen. Der Austausch auf Basis OECD-Standard wird mit vielen Ländern mindestens in der vorgeschlagenen Form nicht möglich sein. Da die Schweiz Reziprozität einfordert, wird sie mit diesen Staaten kein Abkommen oder nur vereinfachte AIA mit diversen Ländern abschliessen können. Das Resultat wird eine Vielzahl bilateraler, unterschiedlicher Austauschabkommen sein – und das Ende der technokratisch-politischen Vision eines einheitlichen internationalen Standards.

## AIA UND SCHWEIZER REGULIERUNG

Sicher ist, die Zeit eilt davon. Erstens müssen wir die Basis für eine rechtliche Grundlage in der Schweiz schaffen – ein langer Prozess. Zweitens zeigt die Erfahrung mit den USA, Frankreich und Indien, dass eine Informationslieferung zu einer Flut von Amtshilfverfahren führt. Drittens revidieren wir unsere Gesetze und führen Kooperationsvereinbarungen mit Ländern ein, mit denen wir in wenigen Monaten über den AIA verhandeln müssen. Ist das taktisch geschickt?

Unser Land ist weit davon entfernt, eine klare Vorstellung zu haben, wie im Inland die nötigen gesetzlichen und administrativen Grundlagen geschaffen werden sollen. Es braucht, schnell, eine Taskforce, die die Schritte definiert und sicherstellt, dass wir bereit sind. Sonst droht ein Déjà-vu, eine Gesetzesanpassung in Panik.

Hinzu kommt, dass der AIA eine Flut schlecht spezifizierter Amtshilfesuche auslösen wird. Diese Lehre ziehen wir aus dem Streit mit den USA und der Steuer-

amtshilfe mit Frankreich. Ausländische Behörden werden Zuflucht zur Vor-Ort-Kontrolle nehmen, falls das Parlament die laufende Gesetzesrevision für Amtshilfe und Vor-Ort-Kontrolle in der vorgeschlagenen Version annimmt. Über den direkten, unkontrollierten Zugang zu Daten bei Schweizer Instituten und Marktinfrastrukturen kann die Amtshilfe umgangen werden. Auch können so direkt Informationen erhoben werden, die eine ausländische Behörde von Gesetzes wegen im eigenen Land gar nicht nachfragen darf. Den deutschen Steuerbehörden etwa ist es untersagt, Informationen über Vermögen zu erfragen. Über die Vor-Ort-Kontrolle können solche Informationen erhoben werden, umso mehr, als Steuerhinterziehung eine Vortat der Geldwäscherei und damit aufsichtsrechtlich relevant ist. Das Spezialitätenprinzip gilt nicht, und die Finma will ihren Hoheitsanspruch über die Schweizer Institute freiwillig aufgeben. Sie verzichtet auf die Begleitung der ausländischen Behörden: eine eklatante Verletzung der Prinzipien, die das Parlament zurzeit im Souveränitätsgesetz verankern will und die unser Strafgesetzbuch durch das Verbot der Zusammenarbeit mit ausländischen Behörden kennt. Ausserdem ist es taktisch unklug, Amtshilfe und Vor-Ort-Kontrolle vor einem Abkommen zu einem AIA zu revidieren. Es gibt der Schweiz mehr Verhandlungsmöglichkeit, wenn diese Themen in das zu schnürende Paket einbezogen werden können.

## DIE AGENDA

Kurz und gut: Wir brauchen eine Agenda.

1. Der Bundesrat hat sich klar für den OECD-Standard ausgesprochen. Er verhandelt zurzeit mit der EU. In jedem Fall vermieden werden muss die Anwendung von zwei Standards.

2. Wie halten wir es mit der Reziprozität, wenn ein Land nicht liefern kann oder will? Das ist festzulegen. Wir müssen auch den bestehenden Vertrag mit den USA kündigen und auf das international gängige Modell mit Datentransfer und Reziprozität umschwenken.

3. Jegliche Änderungen am heutigen System der internationalen Kooperation müssen aus verhandlungstaktischen Gründen parallel mit einem AIA-Vertrag diskutiert werden. Wir müssen unsere Karten spielen und nicht freiwillig aus der Hand geben.

4. Der AIA gibt ausländischen Behörden sehr viel Information. Unser System der Amtshilfe und der Vor-Ort-Kontrolle muss ans neue Umfeld anpassen werden: Spezialitätenprinzip mit Sanktionen; Kundenverfahren, wenn eingeschränkt, dann nur unter klar definierten Bedingungen; Vor-Ort-Kontrolle nur für aufsichtsrechtliche Belange; klare Vorgaben an die Behörden, wann Amtshilfe abzulehnen ist. Das ist für die Rechtssicherheit unabdingbar.

Enthusiastisch stimmt dies alles nicht. Trotzdem müssen wir die Sache an die Hand nehmen.

Martin Maurer, Geschäftsführer des Verbands der Auslandbanken in der Schweiz.

## AUTOREN

- Hanspeter Frey**  
**Monica Hegglin**  
**Thomas Wyss**  
 «Finanz und Wirtschaft»  
**Daniel Beck**  
 BlueRobin/Instinctif Partners  
**Christina Böck**  
 Axa Investment Managers Schweiz  
**Daniel Brüesch**  
 Vontobel Private Banking  
**James Buchanan-Michaelson**  
 Coultts  
**Teodoro D. Cocca**  
 Johannes-Kepler Universität Linz  
**Christian Dreyer**  
 CFA (Schweiz)  
**Stephen A. Hecht**  
**Bianca Patkös**  
 PwC  
**Michael Longhini**  
 Union Bancaire Privée  
**Martin Maurer**  
 Verband der Auslandbanken in der Schweiz  
**Hans-Ulrich Meister**  
 Credit Suisse  
**Yves de Montmollin**  
 Banque Bonhôte  
**Felix Xavier Oeschger**  
 Lombard Odier  
**Ricardo Petrachi**  
 Rothschild Wealth Management  
**Alexander Rabian**  
 Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV)  
**Christof Reichmuth**  
 Privatbankiers Reichmuth  
**Rolf Roetheli**  
 Bank Julius Bär  
**Eric Syz**  
 Banque Syz  
**Matthias W. Uhl**  
 UBS Wealth Management  
**Thomas Vettiger**  
**Christian Bollhalder**  
 IFBC  
**Jürg Zeltner**  
 UBS Wealth Management

## IMPRESSUM

Sonderbund «Private Banking»  
 zur Ausgabe Nr. 32 der  
 «Finanz und Wirtschaft»  
 vom 26. April 2014

**Verlag Finanz und Wirtschaft AG**  
 Werdstrasse 21  
 Postfach, 8021 Zürich  
 Telefon 044 248 58 00  
 Fax 044 248 58 150  
 verlag@fuw.ch, www.fuw.ch

**Verleger** Pietro Supino  
**Verlagsleiter** Walter Vontobel  
**Chefredaktor** Mark Dittli  
**Leitung Beilagen** Hanspeter Frey  
**Art Director** Andrea Brändli  
**Bildredaktion** Iris C. Ritter  
**Produktion** Regina Gloor  
**Korrektorat** Malgorzata Gajda  
**Anzeigenverkauf**  
 Sabrina Wägli (Leiterin Werbemarkt)  
 Ruedi Minger (Finanzprodukte)  
 David Olifson (Westschweiz)

**Technische Herstellung**  
 Tamedia AG, Druckzentrum  
 Werdstrasse 21, 8021 Zürich



## Komplexe Aufgaben benötigen eine flexible Strategie

### Mehr Rendite mit Fonds der Fidelity Active Strategy (FAST)

Geldanlagen wird immer anspruchsvoller. Vertrauen Sie deshalb auf flexible Strategien, welche in starken Märkten Zusatzserträge erarbeiten und in schwächeren Phasen einen grösseren Schutz bieten können.

Die FAST-Produkte von Fidelity sind geeignet, die unterschiedlichen Marktphasen zu nützen. Sie verwenden dazu Long-Short-Strategien und setzen gezielt derivative Instrumente ein.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der flexiblen Gewichtung sowohl der einzelnen Positionen als auch des Gesamtengagements. Die Titelauswahl erfolgt in der für Fidelity typischen Art nach umfassender Fundamentalanalyse.

Erfahren Sie mehr über die FAST-Produktfamilie auf [www.fidelity.ch/FAST](http://www.fidelity.ch/FAST)

**FAST European Opportunities Fund**  
**FAST UK Fund**  
**FAST Asia Fund**  
**FAST Japan Fund**  
**FAST US Fund**  
**FAST Global Fund **NEW!****



# Das richtige Umfeld für Talente schaffen

**BANQUE SYZ** Für den Direktkontakt zwischen Kunde und Bank braucht es kein Passwort. Der Berater erkennt die Stimme des Kunden. Er kann gut zuhören und schlägt spezifische Lösungen vor.

Eric Syz, CEO

Das Bankgeheimnis ist gefallen, der automatische Informationsaustausch steht bevor. Nicht wenige langjährige Kunden von Schweizer Banken fühlen sich verraten und haben das Vertrauen in ihren Banker verloren. Lässt es sich wieder herstellen, und wie sind die Beziehungen zwischen Bankvertretern und Kunden zukünftig zu gestalten?

Vertrauensbeziehungen lassen sich nicht auf falschen Tatsachen aufbauen. Es braucht Aufrichtigkeit. Gibt man dem Kunden Versprechungen ab, die man später nicht halten kann, ist die Enttäuschung programmiert. Es ist ein Wagnis, auf ein Element abzustellen, über das man keine Kontrolle hat, wie beispielsweise das Bankgeheimnis, das von einem rechtlichen Rahmen abhängt und nicht in die Kompetenz der Bank fällt.

## IN VERTRAUEN INVESTIEREN

Zahlreiche Schweizer Privatbanken haben sich über Jahrzehnte darauf beschränkt, das Bankgeheimnis zu verkaufen. Dabei haben sie zu wenig auf die Schöpfung von zusätzlichem Mehrwert geachtet. Sie haben es damit versäumt, im Private Banking Inhalte zu entwickeln. Dazu gehören die Verwaltung der anvertrauten Vermögen und die Performance, die aus der Bewirtschaftung hervorgehen muss.

Diejenigen Banken, die den schwierigeren Weg gewählt und nach differenziertem Mehrwert gesucht haben, gehen gestärkt aus diesem Prozess hervor. Sie haben ihren Kunden schon früh nahegelegt, sich steuerkonform zu verhalten. Sie haben den Kunden aufgezeigt, dass sich mit performanceorientierter Vermögensverwaltung und profunden Kenntnissen der fiskalischen Regeln durchaus ein attraktiver Nachsteuerertrag realisieren lässt. Selbstverständlich muss eine Bank bereit sein, die notwendigen finanziellen und personellen Mittel dafür einzusetzen, namentlich, um solide, wettbewerbsfähige Vermögensverwaltungsteams aufzustellen.

Um Portfolioschwankungen zu erklären und klare, manchmal schwierige Botschaften zu vermitteln, braucht es zudem erstklassige Kundenbetreuer. Vertrauen lässt sich nicht verordnen, man kann es sich nur erarbeiten. Privatbanker müssen daher über

**«Banken brauchen Modelle, die den unternehmerischen Geist in den Mitarbeitenden wecken.»**



BILD: BANQUE SYZ/BLOOMBERG

ausgeprägte Kompetenzen und Fachkenntnisse verfügen. Sie müssen ein kulturelles Niveau mitbringen, das ihnen erlaubt, sich mit ihren Kunden – oft Top-Unternehmern – auf Augenhöhe über ein breites Spektrum von Themen zu unterhalten. Ein guter Privatbanker ist zugleich menschlicher Generalist mit einer ganzheitlichen Vision und perfekter Techniker, der über die jüngsten Markttendenzen und das Finanzingenieurwesen auf dem Laufenden ist. Er verkauft keine Produkte, sondern nimmt sich viel Zeit, um zuzuhören, damit er massgeschneiderte Lösungen vorschlagen kann – ob es sich dabei nun um Erbschafts- oder Investmentratschläge handelt.

In der Bankenwelt wird heute viel von neuen Technologien gesprochen, von permanentem Kontozugriff via Smartphone und einfach bedienbaren Applikationen. In der Realität jedoch sind diese Entwicklungen oft nur dann wichtig, wenn die persönliche Beziehung zu schwach ist. Bei grossen Institutionen mit anonymen Kunden stellt die Möglichkeit, mit neuen Technologien einfach und jederzeit auf das Konto zuzugreifen, vielleicht einen Fortschritt dar. Was dabei aber fehlt, ist die menschliche Komponente.

Technik wird nie gleich effizient sein wie eine fest verwurzelte Beziehung, die sich zwischen einem Kunden und seinem Privatbanker über die Dauer entwickelt hat. Für den Kunden ist es angenehmer, seinen Berater anzurufen, als sich mit einer Serie komplizierter Passwörter auf einer Maschine einzuloggen, die schliesslich standardisierte Antworten liefert. Für den Direktkontakt braucht es kein Passwort, der Kundenberater erkennt die Stimme seines Kunden. Er kann auf seine Fragen eingehen, da er seine Situation und seinen Wissensstand kennt. Er liefert nicht nur rudimentäre Angaben, sondern erklärt die Situation und berät den Kunden.

## DIE GRENZEN DER TECHNIK

Erfolg in der Kundenbeziehung von morgen bedingt zwei eng miteinander verknüpfte Elemente: erstens erstklassige Inhalte, mit denen sich die Bank differenziert, und zweitens Privatbanker von Top-Niveau. Für beides muss eine Bank Talente anziehen und an sich binden können. Die Privatbanken sind somit gefordert, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich ihre Vermögensverwalter und Kundenbetreuer wohlfühlen, sich entfalten können.

In der Umsetzung bedeutet dies, dass die Banken ein Geschäftsmodell schaffen, das den unternehmerischen Geist in ihren Mitarbeitenden weckt. Dazu tragen flexible, flache Strukturen bei sowie Massnahmen, die die Unternehmenskultur und die Loyalität der Mitarbeitenden stärken.



BILD: MARKUS FORTE

# Beratungsqualität steht über allem

**UBS** Der Kunde ist weniger an einem Produkt interessiert, sondern an einer guten Beratung, die ihm hilft, seine Anlageziele zu verwirklichen.

Jürg Zeltner, CEO UBS Wealth Management

Die Beziehung zwischen Kunde und Vermögensverwalter ist im Wandel. Beratungsqualität wird zur wichtigsten Komponente der Wertschöpfungskette. Der kommissionsgetriebene Verkauf von Anlageprodukten tritt in den Hintergrund. Dies stellt Banken vor neue Herausforderungen.

Die Kundenbeziehung der Zukunft wird von drei wesentlichen Treibern geprägt. Erstens haben sich das regulatorische und das makroökonomische Umfeld stark verändert, ebenso wie das Anlegerverhalten. Zweitens sind erstklassige Beratungsqualität und transparente Preisgestaltung gefragter denn je. Drittens ergeben sich aus der Digitalisierung neue Möglichkeiten für eine aktivere Gestaltung der Kundenbeziehung. Wer als Vermögensverwalter wettbewerbsfähig bleiben will, muss in allen drei Punkten überzeugende Antworten parat haben.

## FINANZKRISE ALS KATALYSATOR

Als Reaktion auf die Finanzkrise haben die Anzahl und die Komplexität regulatorischer Vorschriften stark zugenommen. Die erhöhten Compliance-, Risikoauflärungs- und Dokumentationspflichten sind mit hohem Zusatzaufwand verbunden. Das hat beispielsweise in Grossbritannien bereits dazu geführt, dass Retailbanken immer weniger Anlageprodukte anbieten.

Nach einigen negativen Erfahrungen wollen Kunden Gewissheit, dass ihre Portfolios keine unerwarteten Verlustrisiken bergen. Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass es keine risikolosen Anlagen gibt. Aufgabe der Bank ist es, klipp und klar aufzuzeigen, wie sie das Vermögen des Investors schützen und – abgestimmt auf das individuelle Kundenprofil – vermehren will.

Während früher reine Buy-and-Hold-Strategien oft zum Ziel führten, ist auf konstanten Rückenwind durch die Märkte heute kein Verlass mehr. Wachstum und Renditepotenzial bieten sich längerfristig vor allem in den aufstrebenden Ländern in Asien und Lateinamerika. Gemäss einer Analyse von UBS-Ökonomen besteht ein Schweizer Durchschnittsportfolio jedoch zu fast 75% aus Schweizer Wertpapieren.

## WETTBEWERBSVORTEIL KNOW-HOW

Banken sind also gefordert, in den Anlage- und Beratungsprozess sowie in die Ausbildung der Kundenberater zu investieren. Know-how wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und Differenzierungsmerkmal. Der Kunde ist weniger am Anlageprodukt an sich interessiert, sondern an einer guten Beratung, die ihm hilft, seine Investitionsziele zu verwirklichen. Das macht die Arbeit der Kundenberater anspruchsvoller, und dementsprechend wird ihre Ausbildung immer wichtiger. Deshalb sollte die Beraterqualität vermehrt durch anerkannte Diplome und Titel zertifiziert werden.

Eine eigene House View, sprich eine klare Position der Bank zu Märkten und Anlagekategorien, ist ebenfalls eine

wichtige Voraussetzung für gute Beratung. Diese House View sollte extern validiert und kritisch hinterfragt werden. Eine eigene Meinung zu haben, genügt aber nicht. Sie muss auch systematisch in einer längerfristigen – und regelmässig zu überprüfenden – strategischen Vermögensallokation abgebildet werden, denn diese ist zu circa 80% für die Portfolioperformance verantwortlich.

Am meisten gefordert sind die Banken jedoch darin, die Anlageziele ihrer Kunden noch besser zu verstehen. Es ist wichtiger denn je, das Verhältnis von Risiko und Rendite so verständlich wie nur möglich zu kommunizieren. Was die Preisgestaltung betrifft, so sind Kunden durchaus bereit, für gute Beratung einen fairen Preis zu bezahlen. Die Bank muss detailliert darlegen, welche Leistungen sie für die ver-

**«Beratungskompetenz und Know-how, auch auf technologischer Ebene, sind die entscheidenden Unterschiede.»**

rechnete Gebühr erbringt. Wichtig ist auch, dass die Preise und die Anreizstruktur für den Vertrieb nicht zu Interessenkonflikten zwischen Kunde und Bank führen.

## DIGITALISIERUNG AUF DEM VORMARSCH

Die Digitalisierung wird in allen Lebensbereichen immer stärker Einzug halten. Die Bankbeziehung ist davon nicht ausgenommen. Befürchtungen, dass der Berater aus Fleisch und Blut bald durch eine Smartphone-App ersetzt werden könnte, sind trotzdem unbegründet. Der Kundenberater bleibt der wichtigste Ansprechpartner und Sparringpartner für seine Kunden. Mit der Hilfe moderner Technologie wird er seine Rolle in Zukunft sogar noch effizienter wahrnehmen können.

Das bringt Vorteile für beide Seiten. Der Berater arbeitet produktiver, indem er seine Zeit so einsetzt, dass für seine Kunden ein maximaler Mehrwert resultiert. Für den Kunden bedeutet dies, dass er noch besser und schneller über die für ihn relevanten Entwicklungen informiert wird. Falls er Anlageentscheidungen selbst trifft oder sie aktiv mitgestalten möchte, kann die Bank zeitnah Ideen und Empfehlungen liefern, die seinem Investitionsziel und dem Risikoprofil entsprechen. Die Möglichkeiten, dies in digitaler Form zu tun, sind längst nicht ausgeschöpft.

Fazit: Beratungskompetenz und Know-how – auch auf technologischer Ebene – bilden den entscheidenden Differenzierungsfaktor der Zukunft. Es ist zweifelhaft, ob alle Anbieter die dafür notwendigen Investitionen aufbringen können oder wollen. Möglicherweise wird der lange erwartete Konsolidierungsprozess in der Branche dadurch neuen Auftrieb erhalten. Denn eines ist sicher: Die Ansprüche der Kunden an ihre Bank werden steigen.

# Es geht um Menschen und Vertrauen

**CREDIT SUISSE** Trotz der wachsenden Bedeutung der Informationstechnologie hat der Berater eine zentrale Funktion gegenüber dem Kunden.

Hans-Ulrich Meister, Head Private Banking & Wealth Management und CEO Region Schweiz

Die Finanzbranche ist mitten in einer Phase grundlegender Transformation. Der Finanzplatz Schweiz positioniert sich neu und besinnt sich auf seine Stärken, wie hohe Dienstleistungsqualität, Stabilität, Rechtssicherheit und die kompetitiven Rahmenbedingungen. Besonders das für die Schweiz auch in Zukunft wichtige grenzüberschreitende Geschäft unterliegt einem fundamentalen Wandel. Es gibt viele Gründe, weshalb ein internationaler Kunde eine Bankbeziehung in der Schweiz aufbauen möchte. So ist die geografische Diversifikation zum Beispiel für viele Anleger von zentraler Bedeutung, und die Schweiz gilt, mehr denn je, als sicherer Standort. Entsprechend müssen wir zur Attraktivität unseres Finanzplatzes Sorge tragen.

Das Verhältnis zum Kunden ist ebenfalls signifikanten Veränderungen unterworfen, unabhängig davon, ob es sich um grenzüberschreitende oder inländische Bankbeziehungen handelt. Dank Informationstechnologie haben Kunden bereits heute deutlich einfacheren Zugang zu Finanzinformationen. Darauf bereiten sich die Banken vor und haben damit begonnen, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen.

## MULTI-KOMMUNIKATION

Der Kunde von morgen wird verschiedenste Kanäle zur Verfügung haben, um mit der Bank und ihren Experten zu jeder Zeit und von jedem Ort der Welt aus zu kommunizieren. Dennoch wird der direkte Kontakt zum Kundenbetreuer weiterhin zentral bleiben, vor allem wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Eine Finanzanlage ist ein sehr persönlicher Entscheid. Grundvoraussetzung ist das Vertrauen sowohl in die Bank als auch in den Kundenberater. Die Finanzbranche hat in den letzten Jahren einen spürbaren Vertrauensverlust erlitten und setzt heute alles daran, das Vertrauen zurückzugewinnen.

Trotz der zunehmenden Bedeutung der Informationstechnologie hat der Kundenberater somit eine zentrale Funktion gegenüber dem Kunden. Entsprechend steigen die Anforderungen an die Kompetenz des Beraters. Erstens muss er die Bedürfnisse und die finanzielle Lage des Kunden genau kennen. Zweitens ist es seine Aufgabe, im Gespräch dessen Präferenzen zu eruieren und unter Berücksichtigung von dessen Finanzkenntnis und -erfahrung die

passende Anlagestrategie zu erarbeiten und weiterzuentwickeln. Der Berater kann und soll sich auf den umfassenden Investitionsprozess stützen, der das gesamte Know-how der Bank vereint – von Marktanalysen über Anlagefragen und die dazugehörigen Angebote bis hin zu professionell erarbeiteten Investitionsstrategien. Bei der Umsetzung hat der Kunde die Wahl, wie weit er in die praktische Ausführung mit Blick auf die Ziele involviert werden und wie weit er dies der Bank delegieren will.

## DIREKTGEBÜHR STATT TRANSAKTIONSBEZOGEN

Die Banken werden sich verstärkt über ihre Beratungskompetenz differenzieren. Dabei werden die Kundenerwartungen in Zukunft noch umfassender abgeklärt und festgehalten. Darauf aufbauend wird mit dem Kunden transparent vereinbart, welche Leistungen er für welchen Preis erhalten wird. Heute finanzieren Banken ihre Beratungsdienstleistungen mehrheitlich über transaktionsbasierte Gebühren. Die Beratung, die eigentliche Kernkompetenz und -dienstleistung der Bank, wird damit lediglich indirekt entgolten, und zwar nur dann, wenn sie zu Transaktionen führt.

Damit erhält sie nicht die Wertschätzung, die sie verdient. In Zukunft werden Banken daher nach und nach dazu übergehen, den Beratungsaufwand ihren Kunden transparent zu verrechnen und sich dafür weniger stark auf transaktionsbezogene Gebühren zu stützen.

Um erfolgreich zu sein, werden Banken ihr Kundenversprechen also noch deutlicher erklären müssen. Sie werden nachhaltigen Mehrwert schaffen, indem sie innovative Ansätze verfolgen und massgeschneiderte Strategien anbieten, die eine langfristig attraktive Rendite erzielen, immer unter Berücksichtigung der Ziele des Kunden und mit Einbezug seiner Risikobereitschaft und -fähigkeit.

## DIGITALE MÖGLICHKEITEN NUTZEN

Die Finanzkrise und der damit zusammenhängende Vertrauensverlust haben das Bankwesen verändert, und neue Technologien eröffnen vielfältige Möglichkeiten. Mit gezielten Investitionen in ihr digitales Angebot können Banken neuen Anforderungen vonseiten ihrer Kunden begegnen.

Grösste Bedeutung kommt weiterhin der strikten Einhaltung aller Gesetze und Richtlinien zu. Und bei allem, was die Bank tut, muss der Kunde im Mittelpunkt stehen. An seinem Nutzen und seiner Zufriedenheit misst sich unsere tägliche Arbeit. Im Bankgeschäft geht es um Menschen und Vertrauen. Das war früher so und wird auch in Zukunft so sein.

## VISION BANK – VISION FINANZPLATZ



Mit dem forcierten Wandel im Schweizer Private Banking verändern sich auch die Kundenbeziehungen – nicht nur im grenzüberschreitenden Geschäft, wo Fiskal- und Rechtsberatung weit nach oben rücken. Gegenüber Kunden im Inland wachsen im Licht der verschärften Regulierung mit erhöhtem Anlegerschutz die Ansprüche ebenfalls. Wie reagiert die Branche, wie die einzelnen Anbieter auf die neue Herausforderung? Was dürfen Kunden heute und morgen von ihrer Bank, vom Vermögensverwalter erwarten? Führende Exponenten des Private Banking Schweiz schildern ihr Modell, ihren Zukunftsplan. Um die «Vision Bank – Vision Finanzplatz Schweiz» geht es auch in einer Veranstaltungsserie von «Finanz und Wirtschaft». An drei Terminen in diesem Jahr – der nächste am 26. August – skizzieren hochrangige Vertreter aus Banken, Wissenschaft und Politik ihre Strategie und diskutieren über Anspruch und Wirklichkeit für einen nachhaltig gesunden Finanzplatz. Information unter: [www.forum-executive.ch/finanzplatz](http://www.forum-executive.ch/finanzplatz) **HF**

«Mit gezielten Investitionen in ihr digitales Angebot begegnen Banken neuen Kundenanforderungen.»



BILD: RBS C. RITTER



BILD: YVON BAUMANN

# Werte pflegen ja, bevormunden nein

**PRIVATBANKIERS REICHMUTH** Wem es gelingt, den Kunden vor der Regulierungsflut zu schützen, ohne ihn in seinen Rechten zu benachteiligen, der erschliesst sich einen neuen Wettbewerbsvorteil.

Christof Reichmuth, CEO

Wer über die Kundenbeziehung von morgen nachdenkt, muss automatisch über Kundenbedürfnisse nachdenken. Welche verändern sich? Welche bleiben gleich? Welche Rolle spielen neue Technologien? Verändert sich die Kommunikation? Da es «den» Kunden nicht gibt, gibt es auch nicht «die» Kundenbeziehung. Diese Bedürfnisvielfalt bietet grosse Chancen für die Zukunft.

Gut möglich, dass es bald Kunden gibt, die ihre Bankdaten offen in einer Cloud verschiedenen Beratern zur Verfügung stellen. Vielleicht «befremden» sie sich über Plattformen wie zum Beispiel Facebook auch mit ihren Beratern, damit diese sie besser kennenlernen, oder folgen ihren Anlageideen über Twitter. Wird das die typische Kundenbeziehung von morgen? Möglich, doch eher unwahrscheinlich. In Vermögensfragen dominieren die Werte Vertrauen, Sicherheit, Stabilität und Diskretion; bei diesen Werten steht immer die persönliche und nicht die virtuelle Beziehung im Vordergrund.

## WEITSICHT ÜBER GENERATIONEN

Die Welt von heute verleitet zum kurzfristigen Denken und zur oberflächlichen Auseinandersetzung mit Themen. Im Sekundentakt werden wir mit Meldungen überschwemmt; der Inhalt ist sekundär geworden. Wer vor allem Schlagzeilen liest und zu allem eine Einschätzung wünscht, ist empfänglich für «heisse» Anlagentipps und kurzfristige Ideen.

Ganz andere Bedürfnisse haben diejenigen, die weitsichtig, über Generationen, denken. Vermögensfragen haben im Kern immer mit Wert-

erhaltung über die Zeit zu tun, und diese langfristige Denkweise hat bei vielen Familien über Generationen hinweg erste Priorität.

Gelebte Werte werden deshalb in Zukunft noch stärker zu einem wesentlichen und unverrückbaren Differenzierungsmerkmal werden. Es geht nicht um beliebige und austauschbare Schlagworte in der Werbung, sondern um die in der persönlichen Beziehung mit der Bank effektiv erlebten Werte. Sie müssen durchgehend von Eigentümern, Führung und Mitarbeitenden getragen, gepflegt und gelebt werden. Je grösser ein Institut, desto anspruchsvoller ist diese Herausforderung.

Immer mehr wird bei Bankdienstleistungen von Industrialisierung gesprochen. Von wenigen Standardangeboten abgesehen ist es zweifelhaft, ob und welches Bedürfnis von vermögenden Kunden industrialisiert werden kann. Deshalb scheint der Trend in Richtung Zweiteilung zu gehen: einerseits grosse Bankfabriken und andererseits fokussierte Finanzboutiquen.

Bei den Fabriken geht es um Effizienz, Prozesse und Kosten, kurz: um Skaleneffekte, bei den Boutiquen um Effektivität, sprich: um die «echten» Anliegen der Kunden. Kundenbedürfnisse werden vorwiegend beim Kundenkontakt erkannt. Kleinere Einheiten mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Kontinuität haben diesbezüglich grundsätzlich einen Vorteil.

Seit der Finanzkrise 2007/2008 wächst der Druck verschiedener Staatsstellen, das Bankensystem zu ihrem verlängerten Arm zu machen. Das führt zu regulatorisch aufgedrängtem Misstrauen zwischen Kunden und Bank. Dabei sollte die Beziehung zum Kunden von beidseitigem Vertrauen geprägt sein. Wem es gelingt, den Kun-

den vor der Regulierungsflut so weit wie möglich zu schützen, ohne ihn in seinen Rechten zu beschneiden, der erschliesst sich damit einen neuen Wettbewerbsvorteil.

## NICHT ZUSÄTZLICH SCHADEN

Für ausländische Kunden hat die Schweiz als souveräner Kleinstaat an Rechtssicherheit eingebüsst. Bei grenzüberschreitenden Beziehungen gilt vermehrt die Rechtsordnung des Domizillandes. So können Schweizer Banken ihren ausländischen Kunden die Schweizer Rechtsordnung nur noch beschränkt anbieten. Doch als Willensnation mit gut ausgebildeten Arbeitskräften und einer aus der Not gewachsenen internationalen Ausrichtung hat die Schweiz auch unter den neuen Transparenzregeln intakte Chancen, nur dürfen wir unsere Rahmenbedingungen nicht zusätzlich verschlechtern, sondern müssen uns auf unsere Stärken und unsere ausgeprägte Anpassungsfähigkeit besinnen.

Für Schweizer Kunden gilt nach wie vor Schweizer Recht. Wie viel Freiheit und Eigenverantwortung wir wollen, hängt allein von uns selbst ab. Im aktuellen Umfeld wird entweder konsolidiert oder fokussiert. Wunschresultat ist eine Vielfalt von Anbietern mit unterschiedlichem Angebot. Das allein würde sich wohlthuend von den Bevormundungstendenzen im In- und Ausland abheben. In Kombination mit den traditionsreichen Werten der Schweiz und unserer Dienstleistungsqualität würden auch international unsere Chancen wieder steigen. Die Botschaft «yes, we are open for business again» würde bald über die Schweiz hinaus verstanden. Als inhabergeführte Bank sind wir bereit, unseren Beitrag dazu zu leisten.

«Der Trend geht in Richtung Zweiteilung: grosse Bankfabriken und fokussierte Finanzboutiquen.»

# Weissgeldstrategie als Chance

**DEUTSCHE KUNDEN** Die Legalisierung ausländischer Vermögen ist eine Gelegenheit, sich als Berater stärker zu etablieren.

Stephen A. Hecht und Bianca Patkòs

Kaum ein Thema am Finanzplatz bewegt die Gemüter mehr als die Aufgaben und Verpflichtungen, die sich die Finanzinstitute zur Umsetzung der Weissgeldstrategie auferlegt haben. Ob Fluch oder Segen, mag jeder Bankberater oder Vermögensverwalter für sich entscheiden. Fest steht, dass es eine Gelegenheit ist, die Kundenbeziehungen zu intensivieren und sich als umsichtiger Ansprechpartner neu zu etablieren. Der deutsche Kunde scheint, wie selbstverständlich, vom Schweizer Berater auch eine steuerliche Würdigung der Vermögensanlage zu erwarten.

In vielen Kundenbeziehungen ist sie der Start, mit dem die Weissgeldstrategie umgesetzt wird: die strafbefreiende Selbstanzeige, mit der die steuerliche Vergangenheit bereinigt wird. Die Finanzminister der deutschen Bundesländer haben sich im März für die grundsätzliche Beibehaltung ausgesprochen. Die Voraussetzungen sollen jedoch verschärft werden, mit einer Verlängerung des strafrechtlichen Verjährungszeitraums und höheren Strafzuschlägen.

## ANLAGESTRATEGIE ANPASSEN

Während bei der eigentlichen Offenlegung die Funktion eher beratend ist, sind die Vermögensverwalter besonders bei der Anlagestrategie gefragt, weil sie neu anzupassen ist. Sofern das Vermögen bisher in Stiftungen, Trusts, Lebensversicherungen oder in eine Schweizer Aktiengesellschaft eingebettet war, sollte im Nachgang zur Offenlegung überdacht werden, ob die Struktur noch sinnvoll ist – und wenn nicht, ob die Auflösung deutsche oder Schweizer Steuern zur Folge hat. Neben Risiken bietet die Auflösung solcher Strukturen die Chance, die Kundenbeziehung nachhaltig auf ein solides Fundament zu stellen. Die Voraussetzung ist, dass dem Kunden gleichzeitig ein individuelles Konzept für seine zukünftige Vermögensanlage in regelkonformen Strukturen aufgezeigt wird, z. B. mit gemeinnützigen Stiftungen oder Familienstiftungen.

Aufgrund steigender Transparenz und regulatorischer Angleichung zwischen Deutschland und der Schweiz wird der Wettbewerb zwischen Onshore und Offshore zunehmen. Schweizer Berater und Vermögensverwalter haben vor diesem Hintergrund die Chance, sich als Hauptbezugsperson für die Vermögensverwaltung zu etablieren. Gerade die Erfahrung mit globaler Titel Selektion und Diversifikation spielt hiesigen Beratern in die Hände. Gleichwohl werden sie sich zukünftig verstärkt mit Anlageklassen und Investitionsvehikeln auseinandersetzen müssen, die in Deutschland (steuerlich) üblich sind.

Um hier punkten zu können, müssen einige Bedingungen erfüllt werden: Zunächst ist ein korrektes und zeitnahes Steuerreporting erforderlich, das den deutschen Vorschriften entspricht. Zudem werden die Qualität und die Performance der diskretionären Anlagestrategien in den Vordergrund rücken. An Einzeltiteln orientierte Anlagestrategien werden aufgrund der zu beachtenden

deutschen Verbraucherschutzvorschriften in der Bedeutung abnehmen. Performance bedeutet dabei immer die Nachsteuerrendite für den Kunden. Werden die ausländischen Quellensteuern für einen Kunden nicht zurückgefordert (vgl. Textbox), erleidet er eine relative Verschlechterung seiner Nachsteuerrendite um rund 5 bis 10%.

## MELDEPFLICHTEN

Besondere Aufmerksamkeit verlangen die Meldepflichten bei der Deutschen Bundesbank. Am 24. März wurde die geplante Verschärfung der Zinsrichtlinie 2003/48/EG im EU-Ministerrat verabschiedet. Die bis Ende 2015 in nationales Recht umzusetzende Richtlinie gilt künftig nicht nur für Zinserträge, sondern auch für vergleichbare Einkünfte (etwa Einkünfte aus Lebensversicherungen, Stiftungen, Trusts oder strukturierter Produkten). Die Schweiz hat bereits signalisiert, dass das gegenwärtige bilaterale Zinsbesteuerungsabkommen an die verschärfte Zinsrichtlinie angepasst werden soll. Diese Ausweitung wird mit hin auf den Schweizer Finanzplatz deutliche Auswirkungen haben.

Das Motiv zur Geldanlage im Ausland war bzw. ist es, private Vermögen vor der Haftung und dem sich daraus ergebenden Gläubigerzugriff zu schützen. Vor allem unternehmerisch tätige Kunden sollten über Asset Protection nachdenken und von den Beratern darauf angesprochen werden.

Zu guter Letzt sollte auch eine anlage- und vermögensoptimierte Nachfolgeplanung mit dem Kunden vorbereitet werden. Dies u. a. deshalb, da Änderungen des deutschen Erbschaftssteuerrechts zu erwarten sind. Um Haftungsrisiken zu vermeiden, sollten kundenoptimierte Anlage- und Gestaltungsmöglichkeiten zusammen mit Rechts- und Steuerberatern erarbeitet werden.

Stephen A. Hecht und Bianca Patkòs, German Business Group, PwC, Zürich.

## QUELLENSTEUER ZURÜCKFORDERN

Die Rückforderung der Quellensteuer ist für alle Kunden sinnvoll. Sie hat entscheidenden Einfluss auf die (Nachsteuer-)Rendite. Deshalb erfährt das Thema zunehmend Beachtung. Diese aufwendige Dienstleistung wird zukünftig zum Standardrepertoire gehören. Häufig sind jedoch nur geringe Beträge pro Einzeltitel rückforderbar. Insofern ist es begrüssenswert, dass sich spezialisierte Anbieter etablieren, denen – neben der notwendigen Kundendokumentation – lediglich die Abrechnungsbelege der Kunden übermittelt werden müssen. Dem Kunden werden automatisch seine zu viel bezahlten Quellensteuern erstattet. Er erhöht damit seine Nachsteuerrendite, und der Vermögensverwalter erfüllt die Kundenerwartungen, bei gleichzeitig geringem internen Aufwand.

# Viele Institute haben Handlungsbedarf

**PRIVATE-BANKING-BRANCHE** Die abnehmende operative Effizienz wirft Fragen auf.

Thomas Vettiger und Christian Bollhalder

Der Finanzplatz Schweiz nimmt im internationalen Vergleich nach wie vor eine Spitzenstellung ein, was sich u. a. in der Leaderposition bei den verwalteten Offshore-Vermögen zeigt. Mit dieser Situation scheint vordergründig kein Handlungsbedarf bei der Ausgestaltung der Geschäftsmodelle der Schweizer Privatbanken gegeben, was jedoch einer wenig zukunftsorientierten Einschätzung entspricht. Ein Blick auf die in den letzten Jahren stark rückläufige Entwicklung der operativen Ergebnisse zeigt die aktuelle Verfassung der hiesigen Private-Banking-Industrie unmissverständlich auf.

Die abnehmende operative Effizienz spiegelt sich in einer Cost-Income Ratio, die von 2007 bis 2012 um rund 20 Prozentpunkte schlechter geworden ist – auf hohe 74%. Bei den (wenigen) in der Schweiz kotierten Privatbanken war die Aktienentwicklung 2007 bis 2013 mit 10,2% (SPI 13,1%) denn auch unterdurchschnittlich (vgl. Seite 9). Bei vielen Instituten und in der Branche als Ganzes besteht Handlungsbedarf.

## STEUERKONFORM WIRD FIX

Der Auslöser der rückläufigen operativen Effizienz im Private Banking war die Finanzkrise 2008. Seither hat sich das Kundenverhalten deutlich verändert. Negative Erfahrungen besonders mit komplexen Anlageprodukten haben zu einer höheren (teils auch normalisierten) Risikoaversion geführt und resultieren in einem tendenziell rückläufigen Handelsvolumen. Weiter hat der Druck auf Schweizer Bankgeheimnis aufgrund sinkender Fiskaleinnahmen verschiedener Staaten bislang ungekannte und unerwartete Ausmasse angenommen. Steuerkonformität wird als Folge davon zur Normalität und erfordert Anpassungen an den Geschäftspraktiken. Ob der automatische Informationsaustausch auch in der Schweiz umgesetzt wird, ist weniger ein Thema; vielmehr stellt sich die Frage nach dem Wann.

Der internationale Wettbewerb hat sich im Private Banking stark verschärft. Gleichzeitig schafft der stärkere Kundenfokus auf die Anlageperformance – akzentuiert durch den Wegfall verschiedener Möglichkeiten der Steueroptimierung – neue Herausforderungen.

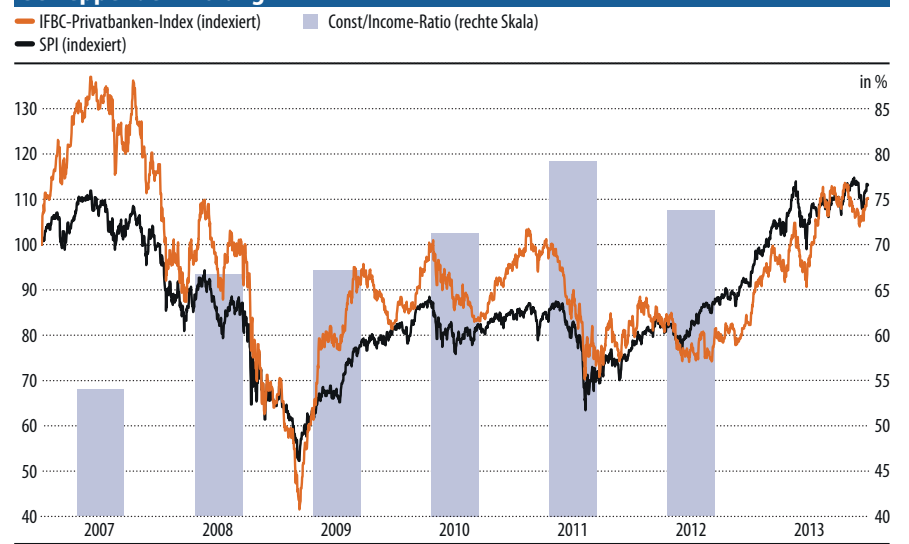
Schliesslich sind die Aufsichtsbehörden bestrebt, nicht nur die generelle Transparenz in der Finanzindustrie zu verbessern (FinfraG bzw. Emir), sondern auch die spezifischen Anforderungen im Kundenkontakt (Fidleg bzw. Mifid) deutlich zu erhöhen. Die aktuelle Regulierungsdichte und -tiefe hat im historischen Vergleich jedenfalls – teils berechtigterweise, teils übersteuert – stark zugenommen, was die Geschäftsprozesse komplexer und teurer macht.

Die Herausforderungen im Schweizer Private Banking können nicht allein von der Branche oder sogar einzelnen Akteuren bewältigt werden. Der Finanzplatz Schweiz sollte seine Ressourcen fokussiert auf eine gemeinsam verfolgte Strategie und, wo sinnvoll, auf überlagerte Projekte (bspw. Einrichtung eines Schweizer Hubs für alternative Anlagekategorien) richten. Für die entsprechende Umsetzung ist die Heterogenität der Branche jedoch eine Herausforderung; eine verbesserte Zusammenarbeit innerhalb des Sektors wie auch nach aussen ist gefragt.

Die Förderung der internationalen Akzeptanz im Bereich der Finanzplatzregulierung hat dabei Vorrang. Die Abkehr vom Swiss Finish hin zu für die Schweiz sinnvoll adaptierten internationalen Standards scheint in der global stark vernetzten Finanzindustrie der richtige Weg zu sein. Politik wie Branche sind daher bei der Verbesserung des politischen und institutionellen Umfelds im Wechselspiel gleichermaßen gefordert.

Auf Stufe Einzelinstitut müssen die Ressourcen entsprechend den Kernkom-

## Schleppende Erholung



Quelle: IFBC / Grafik: FuW, gm

petenzen effektiver und effizienter eingesetzt werden. Das Engagement in spezifischen Märkten und Kundensegmenten muss genauso wie die Produkt- und Dienstleistungspalette überprüft werden.

Die geografischen Opportunitäten sind von internen und externen Faktoren abhängig. Zum einen beeinflussen die bisherige Kundenstruktur und die Ressourcen die Wahl der Zielmärkte stark. Zum anderen beschränken die national unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen – etwa ein erschwertes Marktzugang in Ländern der EU – den Entscheid. Grundsätzlich gilt es, einen Mix aus historisch gewachsenen und neu zu definierenden Märkten zu finden, welcher der Bank ein gesundes und auch diversifiziertes Wachstum ermöglicht. Überlegenwert ist auch eine Fokussierung auf den inländischen Markt, wobei die vorherrschende Wettbewerbsintensität zwingend eine Differenzierung erfordert.

## «Produkte und Service müssen sich konsequenter am Kundenbedürfnis orientieren.»

Die Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen muss sich konsequenter an den Kundenbedürfnissen orientieren. Eine Straffung des Produkt- und Dienstleistungskatalogs, kombiniert mit einer Modularisierung, ermöglicht neben bankinterner Standardisierung (bzw. Industrialisierung) auch die bessere Erfüllung genereller sowie spezifischer Kundenwünsche. Der Einsatz offener Plattformen und die Reduktion der Eigenfertigungstiefe sind in diesem Kontext gleichermaßen erfolgversprechend, um Kunden massgeschneiderte Lösungen offerieren zu können. Besonders kleinere Anbieter können dadurch wertvolle Ressourcen freisetzen und in die Weiterentwicklung ihrer Kernkompetenzen investieren.

## SOCIAL MEDIA HALTEN EINZUG

Weiter ist der Einsatz neuer Technologien (Stichworte Digitalisierung und Social Media) zu prüfen sowie die Diskussion über mögliche Partnerschaften zu führen. Letzteres gilt vor allem mit Blick auf exklusive Möglichkeiten der Kooperation in ausgewählten Märkten, bei spezifischen Produkten und Dienstleistungen oder der Ausgestaltung von IT-Prozessen (Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten). Die Bündelung der Ressourcen erscheint in jedem Fall notwendig, wie die Konsolidierungsaktivitäten verschiedener Banken belegen.

Wegleitend für den Erfolg einer Privatbank muss die Förderung der eigenen Stärken und damit verbunden die Pflege typisch schweizerischer Werte sein: erstklassige Dienstleistungsqualität, hohe Professionalität sowie eine hohe Bereitschaft, sich ständig zu verbessern. Damit

einhergehend spielen die Swissness und ihre Wahrnehmung im Ausland eine bedeutende Rolle.

Die grösste Herausforderung für eine einzelne Bank liegt in der Ausrichtung auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse sowie darin, in einer überaus dynamisch gewordenen Bankenwelt grössere Veränderungen antizipieren zu können. Das verschafft Wettbewerbsvorteile.

## FOKUS AUF KUNDENBEDÜRFNISSE

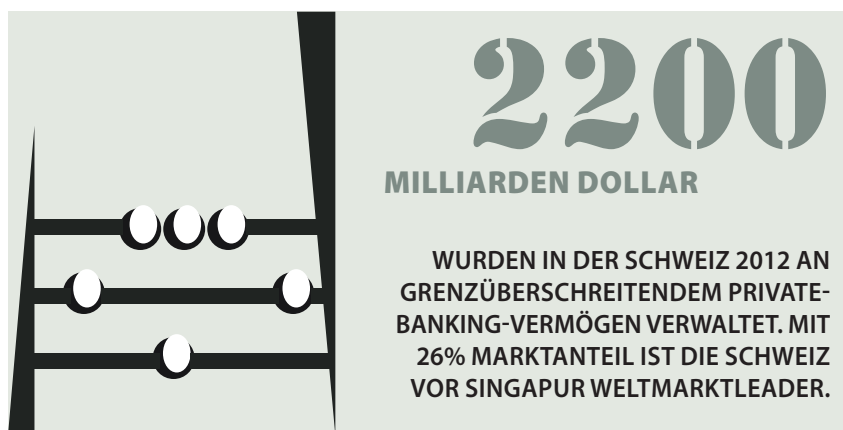
Der sich aus dem reinen Produktverkauf ergebende Interessenkonflikt könnte durch den Vertrieb von kundenorientierten Lösungen deutlich reduziert werden. Gleiches gilt für neue Pricing-Modelle (Stichwort Advisory Fee), die ineffizienten Anreizsysteme abbauen und so auch das Risk Management unterstützen. Bankintern gilt es, Prozesse und Infrastrukturen kritisch zu hinterfragen, die Industrialisierung weiter voranzutreiben und damit einhergehend die Wertschöpfungstiefe zu reduzieren. Veraltete IT-Infrastrukturen müssen dabei ebenso wie Überkapazitäten beseitigt werden.

Als Folge sich verändernder und verschärfender Rahmenbedingungen sowie daraus resultierender Kosten stellt sich ganz grundsätzlich die Frage, inwieweit für kleinere Privatbanken eine profitable Geschäftstätigkeit zukünftig noch möglich sein wird. Im individuellen Fall könnte ein Firmenverkauf die wirtschaftlich attraktivere Variante sein, als die Eigenständigkeit aufrechtzuerhalten.

Eine gewisse Marktkonsolidierung ist denn auch bereits zu beobachten. Entwicklungen bei grossen Banken wie zum Beispiel bei der Credit Suisse oder der Bank Julius Bär, bei diversen Auslandsbanken und einzelnen Kantonalbänken (Verkauf oder Integration von als Tochtergesellschaften geführten Private-Banking-Einheiten) zeigen dies unmissverständlich. Eine grössere Marktkonsolidierung setzt aber zwingend die steuerliche Regularisierung der betreuten Kundenvermögen voraus, was gegenwärtig insbesondere mit dem amerikanischen Steuerprogramm enorme personelle und finanzielle Ressourcen bindet.

Für die Zukunft sind unabhängig von der aktuellen Positionierung einer Privatbank und ihren Erwartungen an die Entwicklung des Schweizer Finanzplatzes eine klare, auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete Strategie, steuerlich regulierte Kundenvermögen sowie schlanke Prozesse wesentliche Erfolgsfaktoren. Diese Themen sind gleichermaßen ausschlaggebend für die Erreichung respektive die Umsetzung organischer Wachstumsziele wie für erfolgreiche Akquisitionen oder Devestitionen. Trotz oder vielleicht gerade wegen dieser vielfältigen Herausforderungen und eines eigentlichen Paradigmenwechsels dürfte die Schweizer Private-Banking-Industrie vor einer chancenreichen Zukunft stehen.

Thomas Vettiger, Managing Partner, und Christian Bollhalder, Consultant, IFBC, Zürich.



SWISS DERIVATIVE AWARDS '14 | 4-FACH AUSGEZEICHNET

# HERZLICHES DANKESCHÖN FÜR IHRE STIMME & UNTERSTÜTZUNG



**Wir freuen uns sehr über die Anerkennung unserer Arbeit  
mit vier Swiss Derivative Awards '14 in den Kategorien**

- Bestes Rohstoffprodukt
- Bestes Produkt auf alternative Basiswerte
- Bester Market Maker Anlageprodukte
- Auszeichnung Prädikat «Top Service»

# Welche Bank passt zu mir?

**EIGNUNGSTEST** Es gibt verschiedene Gründe, mit seiner Bank unzufrieden zu sein, etwa Performance, Qualität oder Kosten. Aber viele Kunden scheuen sich, einen neuen Bankpartner zu suchen. Ein Vergleich lohnt sich allemal.

## ZU BEGINN

### VIER KERNFRAGEN

#### Welche Art von Vermögensverwalter suche ich?

Kunden, die häufig selbst mit Wertpapieren handeln, sogenannte aktive Trader, sind nicht bei allen Banken gleich gut aufgehoben, da gewisse die Infrastruktur und die Ressourcen dazu fehlen. Im Extremfall reicht für solche Personen eine Online-Trading-Plattform. Kunden jedoch, die eine langfristige Vermögensentwicklung und -sicherung suchen, benötigen einen Partner, der einen umfassenden Vermögenserhaltungsansatz versteht und umsetzen kann. Im Zentrum steht der reale Erhalt des Vermögens über eine lange Frist.

#### Wie viel Vermögen will ich dem neuen Partner zur Verwaltung übergeben?

Klassische Hürden sind: 1 Mio. Fr., zwischen 1 und 5 Mio., über 5 Mio. oder dann über 50 Mio. Je nach Summe eignet sich eine Bank besser als eine andere. Dabei gilt: Je höher die verfügbare Summe ist, desto eher kann man von seiner Bank individualisierte Anlagevorschläge und eine sehr persönliche und umfassende Beratung erwarten.

#### Erwarte ich eine reine Anlageberatung, oder möchte ich darüber hinaus auch in Vorsorge-, Steuer-, Rechts- oder Kreditfragen beraten werden?

Wem es primär um die Vermögensentwicklung geht, für den ist ein guter Anlagevorschlag, der sämtliche Vermögensklassen umfasst, das Richtige. Wichtig ist jedoch, dass die Korrelation zwischen den Klassen berücksichtigt ist und dass auch das Risiko klar ausgewiesen wird. Wer aber eine ganzheitliche Sicht auf sein Vermögen möchte, braucht eventuell auch jemanden, der ihn bei der umfassenden Vorsorgeplanung, bei Nachfolgeregelungen in der Familie oder im Unternehmen, Finanzierungsfragen, der Family Governance oder auch rechtlichen Strukturen unterstützen kann.

#### Was will ich mit meinem Vermögen erreichen?

Vermögende Personen, die mit einem Teil ihres Geldes vor allem eine hohe Rendite erzielen wollen, haben andere Ansprüche als Personen, denen es primär um die Sicherung ihrer Guthaben geht. Zentral dabei ist das Risikoprofil der betreffenden Person, denn es gilt, das Verlustrisiko auf dem Vermögen zu limitieren. Verliert ein Portfolio nämlich 10%, muss es später deutlich über 10% zulegen, um mindestens wieder auf das gleiche Niveau zu gelangen. Ein enger Zusammenhang besteht hier auch mit den persönlichen Bedürfnissen: Wie viel Liquidität brauche ich wie kurzfristig? Welcher Teil des Vermögens soll Rendite liefern? Was möchte ich meinen Nachkommen hinterlassen?



Riccardo Petrachi

**Z**u aufwendig, antwortet oft, wer bei Unzufriedenheit mit seiner Bank darauf angesprochen wird, eine neue Bank zu suchen. «Wer sagt mir denn, dass die neue besser ist?», wird entgegnet. Falsch: Ein Vergleich ist gar nicht schwierig, wenn man die richtigen Fragen stellt.

Wer sich überlegt, die Bank zu wechseln, muss sich selbst zuerst über vier wichtige Aspekte zur Vermögenssituation und zu den Bedürfnissen im Klaren sein. So kann man die potenziellen neuen Institute schon mal eingrenzen (vgl. Kernfragen oben links).

**«Wer sich einen Wechsel überlegt, muss zuerst Vermögenssituation und Bedürfnisse genau abklären.»**

Sind anhand dieser Fragen das persönliche Profil und die individuellen Bedürfnisse definiert – Banken und Vermögensberater sind dabei behilflich und haben konkrete Checklisten –, geht die Suche nach potenziellen Partnern los. Neben Internet-Recherchen helfen dabei Geschäftsberichte und Empfehlungen von Freunden und Verwandten, um sich von der Professionalität, der finanziellen Stabilität und dem Geschäftsmodell der Institute ein erstes Bild zu machen. Wichtig ist, dass keine Interessenkonflikte innerhalb des Unternehmens

## NACH DEM BANKKONTAKT

Hat der Kunde die verschiedenen Anlagevorschläge erhalten, helfen weitere Fragen beim Entscheid:

**Hat sich die Bank Zeit genommen für ein zweites Gespräch zur Erläuterung des Anlagevorschlags? Hat sie sogar zwei verschiedene Vorschläge gemacht?**

**Wie transparent ist der Vorschlag punkto Kosten? Werden versteckte Gebühren wie Retrozessionen oder Devisenhandelsmargen transparent offengelegt?**

**Wird auch die angestrebte Rendite nach Steuern berücksichtigt? Achtung: Performancevergleiche sind oft nicht aussagekräftig, da sie häufig die Vermögens- und die Einkommenssteuern nicht berücksichtigen und manchmal nicht alle Gebühren einbezogen sind.**

**Welche Art von Finanzprodukten wird vorgeschlagen? Stammen sie vorwiegend von der Bank selbst, oder kommen auch Drittprodukte zum Einsatz? Macht der Anlagevorschlag den Eindruck eines individualisierten Konzepts oder eher einer Standardpräsentation? Umfasst er auch einen Stresstest und eine Projektion in die Zukunft, mit Wahrscheinlichkeiten unterlegt?**

**Vergleicht sich der Vorschlag mit Benchmarks? Dies deutet auf standardisierte Portfolios hin, was die Anlagemöglichkeiten teils unnötig einschränkt.**

**Wie engagiert ist der Kundenberater? Wie stabil ist das Beraterteam? Welchen Werdegang und welche Ausbildung haben die Berater? Sind sie in der Lage, auch über Vermögensklassen wie zum Beispiel Hedge Funds, Private Equity, Rohstoffe oder über Währungsrisiken kompetent Auskunft zu geben? Kann ich den Kundenberater sogar selbst wählen?**

bestehen, dass nicht ungeprüft hauseigene Produkte im Portfolio landen. Dagegen gilt es sich abzusichern. Wer Kontakt zu einem Treuhänder oder einem Steuerberater hat, kann auch ihn fragen.

Es empfiehlt sich, nicht nur die allgemein bekannten grossen Institute zu evaluieren, sondern auch Privatbanken und Vermögensverwalter. Nur so kristallisieren sich die Unterschiede heraus, auf deren Basis ein Vergleich möglich wird.

## PERSÖNLICHES GESPRÄCH

Es wird eine Liste mit Namen von drei bis fünf Instituten erstellt, die einen ansprechen. Man merkt rasch, ob eine Bank in Frage kommt. Wer meldet sich auf die erste Anfrage? Wie lange dauert es, bis die richtige Person, also ein qualifizierter Kundenberater, zurückruft? Welche Fragen stellt er? Wie schnell kann ein erstes Gespräch vereinbart werden?

Bei diesem Kennenlerngespräch werden wichtige Punkte wie Risikofähigkeit, Renditeziele, Zeithorizont und generell die Vermögenssituation erörtert, anhand der beschriebenen Kernfragen. Damit das Gespräch zu Resultaten führt, sind möglichst offen die Vermögens- und die Lebenssituation darzulegen. So kann das Gegenüber einen fundierten individuellen Anlagevorschlag erstellen (vgl. Box links). Und nicht zuletzt geht's um Vertrauen und Sympathie: «Wie ist das Bauchgefühl?», lautet eine nicht minder zentrale Frage.

Riccardo Petrachi, Co-Head Private Clients, Rothschild Wealth Management.



# Rund ums Family Office

**VIELFALT** Unterschiedliche Steuer- und Rechtssysteme sind nur eine Facette.

Rolf Roetheli

Vermögende Privatpersonen und Familien unterhalten grenzüberschreitende Beziehungen und besitzen an verschiedenen Orten Wertanlagen, wodurch sie unterschiedlichen Steuer- und Rechtssystemen unterstellt sind. Auch sind ihre Vermögenswerte sehr verschiedenartig. Sie umfassen nicht nur traditionelles bankfähiges Vermögen, sondern vor allem auch Immobilien, Familienunternehmen und Ähnliches mehr. Entsprechend sind die Risiken sehr unterschiedlich.

Vermögende Privatpersonen und Familien, die langfristiges Wachstum und nachhaltigen Erfolg anstreben, sind daher immer mehr der Ansicht, dass Aufgaben, die von der Vermögensverwaltung bis zur Rechtsberatung reichen, koordiniert und überwacht werden müssen, was oft nur hoch spezialisierte Fachleute gewährleisten können.

**FLEXIBLE STRUKTUR**

Family Offices können darauf eingehen, falls sie gut strukturiert sind und die richtigen Fachleute haben. Sie sind dank ihrer flexiblen Infrastruktur, die sowohl die Vermögensverwaltung wie auch den persönlichen Lebensstil berücksichtigt, eine moderne und immer beliebtere Lösung. In der Regel sind es massgeschneiderte Einheiten, die ihre Dienstleistungen im Bereich der Vermögensverwaltung-, des Familien- und/oder Geschäftsmanagements anbieten.

Wichtig ist eine umfassende langfristige Vermögensplanung, und generell wächst die Herausforderung der grenzüberschreitenden Planung. Um ihre Forderungen durchzusetzen, entwickeln die Länder immer raffiniertere Strategien. Nötig ist deshalb, dass man jede Gesetzgebung von Grund auf kennt. Entsprechend wird das Family-Office-

*«Heute ist eine breite Vernetzung mit länderspezifischem Know-how nötig.»*

Geschäft immer komplexer und aufwendiger. So ist es nicht das Gleiche, ob «universelle» Produkte angeboten werden, die mehr oder weniger mit jedem Gesetz kompatibel sind, oder ob es sich um länderspezifische Lösungen handelt, die auf den Kunden und das entsprechende Land zugeschnitten sind.

Ein Family Office muss sich ebenso wie Finanzdienstleister auf Schlüsselmärkte konzentrieren. Die steigenden Kosten durch Regulierung und Gesetzeskonformität machen es zwingend, sich auf ein paar wenige Märkte zu fokussieren – nicht nur in Bezug auf Länder, sondern auch punkto Dienstleistungen und Produkte. Die Margen werden kleiner, die Cost-Income Ratio gewinnt an Bedeutung. Die Anbieter müssen die Kosten aktiv managen und exakt ermitteln, wo sie Geld verdienen.

Ein Family Office zu gründen, ist spannend, auch unter Berücksichtigung des Umstands, dass viele Berater auf ein kleines Fachgebiet spezialisiert sind und es oft an Kenntnissen in anderen Bereichen mangelt. Genügte früher die Zusammenarbeit mit zwei oder drei Banken, einem Treuhänder und einer Rechtsanwalts- bzw. Steuerberatungskanzlei, ist heute eine breite Vernetzung mit länderspezifischem Know-how nötig. Entsprechend sind effiziente Prozesse, durch die das Family Office an der gängigen Praxis gemessen wird, und das Beziehen von Fachleuten aus unterschiedlichen Gebieten (Steuern, Recht, Governance, operatives Geschäft usw.) zwingend. Mit dem schnellen Wandel

**UNABHÄNGIGE LÖSUNGEN**

Das Julius Bär Family Office wurde 1998 als Multi Family Office gegründet, ein globales Unternehmen, das länderspezifische Dienstleistungen zu allen Aspekten anbietet, von der letztwilligen Verfügung inkl. Testamentsvollstreckung über Eheverträge, Schenkungen, Nutznießungsverträge bis zum Wohnsitzwechsel. Hinzu kommen Aufgaben wie die Gründung eines Trust, einer Familien- oder Wohltätigkeitsstiftung, die Strukturierung eines Fonds oder eines Versicherungsvertrags. Auch übernimmt das Family Office die Funktion eines Treuhänders, um eine neutrale Unterstützung bei spezifischen Finanztransaktionen zu bieten und somit bei allen grösseren Käufen/Verkäufen/Transfers, etwa von Kunstgegenständen, Rechten an geistigem Eigentum, Grundbesitz oder Unternehmensanteilen das Kundeninteresse wahrzunehmen.

im regulatorischen und im steuerlichen Umfeld sowie der Tatsache, dass vermögende Familien immer öfter grenzüberschreitende Beziehungen unterhalten, müssen sie Schritt halten. Nur noch grössere Unternehmen können diese Leistung bieten und das erforderliche Netzwerk aus Fachleuten pflegen.

**GLOBALES NETZWERK EIN MUSS**

Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, muss ein Anbieter verschiedene Lösungen evaluieren, um die bestmögliche zu finden. Wesentlich dabei ist seine Objektivität in der Wahl der Produkt- und Serviceplattform, die auch unabhängige und innovative Lösungen über externe Anbieter enthalten sollte. Unumgänglich ist ein globales Netzwerk des Family-Office-Anbieters mit einer hohen Finanz- und Vermögensplanungskompetenz, das im Idealfall aus internen sowie externen Experteneinheiten von qualifizierten Vermögensberatern, Rechtsanwälten, Steuerfachleuten und Treuhändern besteht.

Die Bank Bär ist dazu an zwölf Standorten vertreten, wobei der Fokus auf einem strukturierten Beratungsprozess liegt, in dem bei Bedarf auf über 400 ausgewählte, unabhängige Fachleute zurückgegriffen werden kann.

**PHILANTHROPISCHE ZWECKE**

Auch der Bereich der Philanthropie kann sich an unterschiedliche Kundengruppen wenden – von vermögenden Privatpersonen, die einer Wohlfahrts-einrichtung spenden wollen, bis zu sehr vermögenden Personen und ihren Familien, die eine eigene Familienstiftung mit generationenübergreifenden Projekten gründen wollen.

Ein Institut wie Julius Bär ist als fokussierte Privatbank, die auf vermögende Kunden und Familien zugeschnittene Vermögensverwaltungs- und Anlagelösungen einschliesslich Research und strukturierter Produkte anbietet, gut positioniert, um sich den schnell ändernden regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Massgeschneiderte integrierte Beratung, neutrale Beurteilung und das Beiziehen geeigneter Anbieter im Rahmen der offenen Produkt- und Dienstleistungsplattform sind Voraussetzung, um den wachsenden Herausforderungen für Single Family Offices und Multi Family Offices zu begegnen.

Rolf Roetheli, Head Wealth & Tax Planning Offering Management, Bank Julius Bär.

**VERMÖGENSVERWALTER** Die Aussichten für die Private-Banking-Branche sind nicht so düster, wie sie oft herbeigeredet werden. Auf welche Titel soll der Anleger setzen? Das Angebot ist klein, aber fein.

Thomas Wyss

Als führende Private-Banking-Gruppe der Schweiz bezeichnet sich die Julius-Bär-Gruppe. Sie ist gemäss eigenen Angaben ausgerichtet auf die Bedürfnisse anspruchsvoller Privatkunden. Weltweit beschäftigt sie mehr als 3700 Mitarbeiter.

Die Kundenvermögen betragen Ende 2013 348 Mrd. Fr. (+26%), wovon 254 Mrd. Fr. (+34%) auf verwaltete Vermögen entfielen. Julius Bär integriert Merrill Lynchs International-Wealth-Management-Geschäft ausserhalb der USA. Sie rechnet damit, dass bis zum Ende des Integrationsprozesses Anfang 2015 ein Vermögenstransfer am unteren Ende der ursprünglich genannten Bandbreite von 57 bis 72 Mrd. Fr. erreicht wird. Der Kaufpreis dürfte entsprechend geringer ausfallen.

**NEUAUSRICHTUNG**

Durch die Akquisition wird die Präsenz der Gruppe auf mehr als 25 Länder und über 50 Standorte ausgeweitet. Diese Akquisition reiht sich nahtlos in die seit 2005 vorangetriebene Neuausrichtung und Entwicklung der Gruppe ein. Damals wurden u. a. drei Privatbanken von UBS übernommen. Die Schweiz und Asien gelten heute im Hause Julius Bär als Heimmärkte. Die 2012 eingegangene strategische Kooperation mit der Bank of China, der grössten Bank Chinas, hat viel Potenzial.

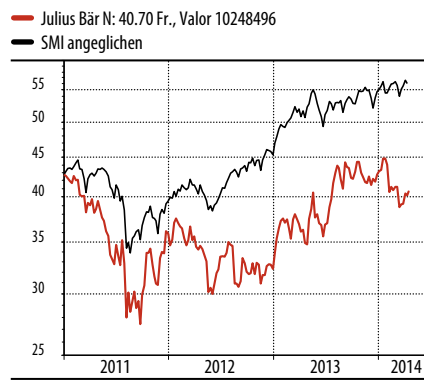
Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 15 sind Julius Bär nicht überbewertet. Gelingt die Fusion mit Merrill Lynch und bringt der Steuerstreit keine bösen Überraschungen, sind sie erste Wahl.

Breiter aufgestellt ist der Vermögensverwalter Vontobel. Er ist im Investment Banking, im Private Banking und im Asset Management tätig und strebt eine Balance zwischen Vermögensverwaltung und Investment Banking an. Derzeit generiert sie mehr als zwei Drittel des Ertrags im Vermögensverwaltungsgeschäft.

Mit Raiffeisen, die 12,5% der Aktien besitzt, besteht eine langfristige Zusammenarbeit. Sie wird derzeit jedoch einer Bewährungsprobe unterzogen, streiten sich Vontobel und Raiffeisen doch vor einem Schiedsgericht. Der Aktionärsbindungsvertrag (40% der Papiere) wurde vorzeitig bis 2017 verlängert. Nur rund ein

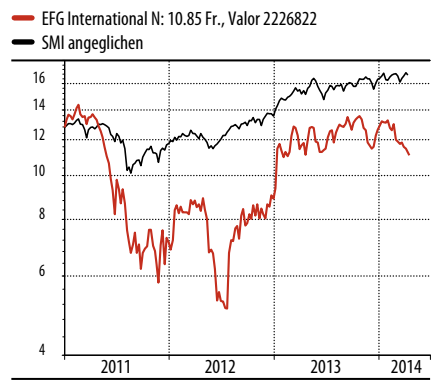
# Die Qual der Wahl

**Julius Bär N**



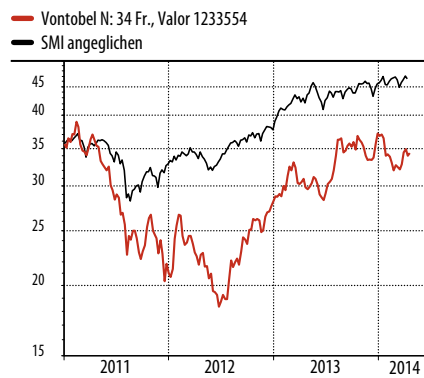
Quelle: Thomson Reuters / FuW

**EFG International N**



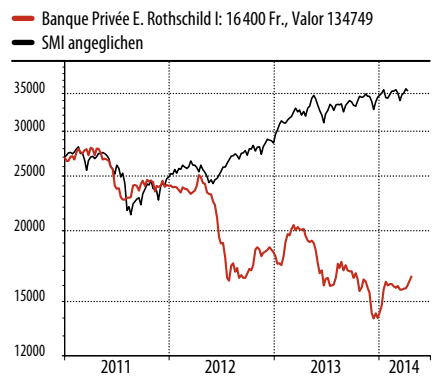
Quelle: Thomson Reuters / FuW

**Vontobel N**



Quelle: Thomson Reuters / FuW

**Banque Privée E. Rothschild I**



Quelle: Thomson Reuters / FuW

Drittel der Titel ist frei handelbar. Schub geben könnten die neuesten Initiativen im Derivatgeschäft. Anleger bezahlen sechzehnmal den geschätzten Gewinn.

**TURNAROUND**

Mehr als nur ein Turnaround-Kandidat ist in der Branche EFT International. Mit jahrelang hohem, durch viele Übernahmen angekurbeltem Wachstum ist sie eine der grössten auf Private Banking ausgerichteten Banken der Schweiz geworden.

Im Verlauf der Finanzkrise geriet das akquisitionsgetriebene Wachstum von EFG ins Stocken, und das Management trat erst spät auf die (Kosten-)Bremse. Parallel traten strategische Schwächen zutage. Das neue Management restrukturiert. Die Derivattochter EFG Financial Products (heute Leonteq) wurde separat an die Börse gebracht. Der einfache Teil

der Restrukturierung ist abgeschlossen. Nun kommt die komplexere Arbeit. Die Herausforderungen spiegeln sich in einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 13.

Die Banque Privée Ed. de Rothschild konzentriert sich auf die Verwaltung privater und institutioneller Vermögen. Ausser in Europa ist sie in Lateinamerika, Asien, der Golfregion und Indien vertreten. Mit Kundenvermögen von über 100 Mrd. Fr. zählt sie zu den grössten Vermögensverwaltern der Schweiz. Sie will vom starken Markennamen profitieren und sich auf die Kompetenzen in Private Banking und Asset Management konzentrieren. 2013 wurden die Assets under Management 6% auf 108,6 Mrd. Fr. gesteigert. Die Aktien sind mit einem Kurs von 15000 Fr. eine noble Angelegenheit. Weniger extraordinär ist die Bewertung: Anleger bezahlen zwölfmal den geschätzten Gewinn.

Anzeige



**Wann ist es Zeit für eine Bank, die Sie ein Leben lang begleitet?**

Wenn Sie einen Partner suchen, dem Sie jederzeit vertrauen können. Nehmen Sie sich Zeit für eine umfassende Beratung: LGT Bank (Schweiz) AG.

**LGT. Ihr Partner für Generationen.** In Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano, Zürich und an mehr als 15 weiteren Standorten weltweit. [www.lgt.ch/anlegen](http://www.lgt.ch/anlegen)



# Die neue Welt des grenzüberschreitenden Geschäfts

**STRATEGIE** Aufsichts- und steuerrechtliche Auflagen treiben die Kosten in die Höhe. Banken müssen über die Bücher.

James Buchanan-Michaelson

Die grenzüberschreitende Kundenbetreuung wird zunehmend von Aufsichts- und Steuervorschriften aus dem Ausland geprägt. Verstösse können mitunter strafrechtliche oder zivilrechtliche Konsequenzen haben. Die Private-Banking-Branche muss deshalb ihr Geschäftsmodell anpassen, um nicht Opfer einer bereits vielerorts prognostizierten Konsolidierung zu werden.

Um Kunden weiterhin kompetent und effizient betreuen zu können, sind innovative Lösungen gefragt. Dies drängt sich vor allem auf, um die Negativspirale einer unter Druck stehenden Cost-Income Ratio (CIR) zu durchbrechen.

## MODELLE ZUR AUSWAHL

Verschiedene Privatbanken werden ihren Anspruch auf eine globale Präsenz überdenken und fokussieren müssen. Unrentable Märkte mit einer (zu) kleinen Kundenzahl und/oder einer (zu) geringen Vermögensbasis müssen unter Einbezug des regulatorischen Umfelds, der Kosten und der jeweiligen Wachstumsmöglichkeiten hinterfragt werden. Je strikter die lokalen Vorgaben, desto geringer sind die Aussichten auf ein langfristiges und substanzielles Wachstum und damit die Möglichkeit, eine zufriedenstellende Rendite respektive Cost-Income Ratio zu erzielen.

## «Die professionelle Unterstützung bei der Aufarbeitung von Altlasten ist eine Chance.»

Märkte mit einer unbefriedigenden CIR bedürfen einer gesonderten Strategie. Denkbar sind zum Beispiel die Beschränkung auf eine passive Kundenbetreuung oder ein verkleinertes Produkt- und Dienstleistungsangebot. Unter Umständen sind auch der Verkauf des Kundenportfolios (Portfoliotransfer) an ein anderes Institut oder ein vollständiger Rückzug (Market Exit) in Betracht zu ziehen. Gleichzeitig dürfen die Kernmärkte nicht vernachlässigt werden. Sie sind jedoch strategisch so auszurichten, dass sie langfristig ein konstantes Wachstum sowie vor allem eine positive CIR generieren.

Die Einführung eines Market Management ist für die Selektionsanalyse und ihre Umsetzung sinnvoll. Die Vorteile einer solchen bewussten Segmentierung sind vielfältig. Mit spezialisierten Teams, die sich auf wenige Märkte fokussieren, kann ein gezieltes und ganzheitliches Know-how aufgebaut werden. Und dem Kundensegment entsprechend kann ein marktspezifisches Produkt- und Service-

angebot unterbreitet werden, in Einklang mit den lokalen Vorschriften und Regulierungen. Kunden legen zudem grossen Wert darauf, von Mitarbeitern beraten zu werden, die ihre Kultur verstehen.

## TECHNOLOGIEGETRIEBEN

Die drei grössten Herausforderungen im grenzüberschreitenden Geschäft sind Kunden, Technologie und Kosten (vgl. Box). Eine Chance zur Festigung der Kundenbeziehung ist nicht zuletzt die professionelle Unterstützung bei der Aufarbeitung von Altlasten. Was die Technologie betrifft, sind Kunden mehr denn je an digitalen Kanälen interessiert. Eine zeitgemässe Infrastruktur ist daher unabdingbar. Kostenmässig fällt die Zunahme regulatorischer Anforderungen ins Gewicht.

Privatbanken werden ihr Geschäftsmodell anpassen und ihre Marktpräsenz wie erwähnt analysieren müssen. Neben einigen Global Players wird es aber genügend Platz für Nischenanbieter geben. Investitionen in neue Technologien sind jedoch zwingend, um einerseits Effizienzsteigerungen zu realisieren und andererseits die Kundenbedürfnisse von morgen zu befriedigen. Als Partner an der Seite ihrer Kunden wird sich die traditionelle Privatbank zunehmend zu einem Technologieunternehmen wandeln.

James Buchanan-Michaelson, Head of Wealth International Geneva, Coutts.

## DIE DREI WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN

### KUNDEN

Privatbanken werden sich auf veränderte Kundenbedürfnisse einstellen müssen. Der Trend zu massgeschneiderten und zugleich risikoaversen Anlagestrategien wird sich als Folge der Finanzkrise mittelfristig fortsetzen. Eine weitere Chance zur Festigung von Kundenbeziehungen bietet auch die professionelle Unterstützung bei der Aufarbeitung von Altlasten. Weiter muss einer neuen Generation von Kunden vermehrt Beachtung geschenkt werden. Dazu gehören neben der sogenannten Generation von Erben immer mehr auch weibliche Kunden. Diese nachrückende und anspruchsvolle jüngere Klientel setzt vielfach andere Schwerpunkte, denen es neben der individuellen Anlagestrategie durch ein differenziertes Produkt- und Serviceangebot zu begegnen gilt. Ausserdem verlangt diese Kundengruppe vermehrt innovative Serviceleistungen, zu denen besonders der Einbezug von Social Media gehört.

### TECHNOLOGIE

Kunden sind heute mehr denn je an digitalen Kanälen interessiert. Die Einbindung neuer Technologien eröffnet daher Chancen und bringt den Kunden Mehrwert. Aufgrund dieser Entwicklungen werden Leistungen und allgemein die

Kundenkommunikation zunehmend über digitale Kanäle laufen. Persönliche Kontakte wie das traditionelle Fly-and-Drive-Modell werden nach und nach durch neue Technologien einschliesslich Social Media abgelöst. Gezielte Investitionen in digitale Technologien sowie eine Verbesserung der entsprechenden Infrastruktur sind daher für den Anbieter zwingend.

### KOSTEN

Die Zunahme regulatorischer Anforderungen wie z. B. Basel III, das Geldwäschereigesetz, Mifid II und der automatische Informationsaustausch (AIA) bewirken, dass die Vermögensverwaltung und -beratung ein komplexes und kostenintensives Geschäft bleiben wird. Neben gut ausgebildeten Mitarbeitern, die es zusätzlich vor allem in der Compliance und im Steuersektor braucht, sind auch leistungsfähige IT-Systeme bei der Steuerung des komplexen Geschäfts immer wichtiger – mit Folgen für die Kostenseite. Deshalb werden die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen, die verstärkte Industrialisierung sowie das Outsourcing interner Prozesse immer bedeutungsvoller. Durch den Einbezug solcher Massnahmen können längerfristig die Kosten gesenkt und die Margen stabilisiert werden, wovon auch die Kunden profitieren.

## Was dürfen Ausländer von einer Schweizer Bank heute erwarten?

**AUSLANDKUNDEN** Künftig müssen sich Kundenbindung und Zufriedenheit an mindestens zwei zusätzlichen fundamentalen Kriterien messen: der personalisierten Dienstleistung und dem Know-how in der Steuerplanung.

Michel Longhini

Gemäss dem Deloitte Wealth Management Centre Ranking 2013 ist und bleibt die Schweiz das grösste und bezüglich Wettbewerbsfähigkeit attraktivste Offshore-Finanzzentrum. Die wichtigste Herausforderung ist jedoch, die soliden Werte zu behaupten, die über Jahrzehnte ausländisches Vermögen ins Land gebracht haben – und immer noch bringen. Dazu zählen finanzielle und politische Stabilität, Wahrung der Privatsphäre, Stabilität des Finanzsektors sowie hohe Qualifikationen und Professionalität der Mitarbeitenden.

Obwohl diese Werte weiterhin gelten und gepflegt werden, ist der Mehrwert des Finanzplatzes Schweiz für gewisse Kunden heute nicht mehr so offensichtlich. Die Schweiz rivalisiert nicht mehr nur mit anderen Finanzzentren wie Luxemburg, London und Singapur, sondern auch mit den Heimbanken der Kunden, also mit Banken in ihren Domizilländern. Der seit langem erwartete Wettbewerb zwischen Onshore- und Offshore-Angeboten ist Realität geworden. Die Schweiz beziehungsweise ihre Banken müssen gegen neue Mitbewerber um ihre Position ringen.

### DIFFERENZIERUNG AUFZEIGEN

Um ausländische Vermögen anzuziehen und zu halten, müssen Schweizer Banken sich durch Mehrwert unterscheiden. Eine Möglichkeit ist, individuellere Dienstleistungen anzubieten und proaktiver vorzugehen. Dafür müssen die Kunden jedoch einfacheren Zugang zu ihren Beratern und Portfolios erhalten. Dies ist ein Grund, weshalb Online-Dienste zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Intensiveres Kontaktmanagement über Telefon, Online-Chats und persönliche Treffen werden unverzichtbar.

Leider hindern grenzüberschreitende Beschränkungen die Schweizer Finanzinstitute gegenwärtig daran, auf Augenhöhe mit der lokalen Konkurrenz zu bleiben. Die Fähigkeit der Regierung, den Zugang zum EU-Markt auszuhandeln, ist für die zukünftige Wettbewerbsstärke der Privatbanken wesentlich.

Während inländische Banken klar lokal ausgerichtet sind und sich auf den Binnenmarkt sowie die heimische Währung konzentrieren, zeichnen sich weltweit tätige Institute durch ihren internationalen, breiteren Ansatz aus. Konkret erlauben die schweizerischen Vorschriften den Einsatz von komplexeren Investmentlösungen wie zum Beispiel strukturierten Produkten, Hedge Funds und Rohstoffen. Aus diesem Grund konnten die hiesigen Institute über Jahre hinweg profundes Fachwissen in diesen Bereichen aufbauen. Lokale Banken im Land der Kunden bieten oft sehr wenige

## «Ausländische Kunden erwarten spezifische und detaillierte Steuererklärungen, so, wie ihre Bank zu Hause sie erstellt.»

Möglichkeiten, Vermögen zu schützen und Verlustrisiken zu minimieren.

Die schweizerischen Finanzinstitute können diese Lücke füllen, da sie es gewohnt sind, ausgeklügelte Techniken wie Derivate, Absicherungsstrategien (Hedging) oder asymmetrisches Portfoliomanagement einzusetzen. Auch Lombardkredite werden in der Schweiz oftmals verwendet. Da Leverage in vielen lokalen Rechtsprechungen begrenzt zulässig ist, sollten die Banken ihr Know-how auf diesem Gebiet als Differenzierungsmerkmal pflegen.

Nicht zuletzt ist die Portfolioperformance ein grundlegender Faktor, für welches Institut sich der Kunde entscheidet. Weil inländische Banken, also solche am Kundendomizil, tendenziell «generische» Dienstleistungen anbieten und Benchmarks nachbilden, können sich Schweizer Institute auch da über einen auf ihren Überzeugungen fussenden Asset-Allocation-Ansatz abgrenzen. Advisory-Modelle eröffnen zudem interessante Möglichkeiten im Kun-

denndienst, der bei lokalen ausländischen Anbietern gemäss Zufriedenheitsumfragen als eher schwach eingestuft wird. Solange es Schweizer Banken erlaubt ist, mit lokalen Instituten zu konkurrieren, und sie nicht diskriminiert werden, sind sie in der Lage, ausgefeiltere und besser zugeschnittene Investmentlösungen anzubieten.

Eine der Folgen der Entwicklungen im Private Banking und der Regulierung in Bezug auf ausländische Kundenvermögen ist die Forderung nach steuertauglichen Investmentlösungen und Angaben. Steuerreporting ist dabei eine wichtige Komponente; die Kunden erwarten von ihrer Bank spezifische und detaillierte Steuererklärungen – genau so, wie ihre Bank zu Hause sie erstellt. Während die Kunden diese Leistung als «Ware» betrachten, bedeutet sie für eine international tätige Bank eine kostspielige Investition und eine technische Herausforderung.

### OHNE RENTABILITÄTSVERLUST

Die Steuererklärung, mittlerweile ein strategisches Element des Bankservice, ist aber nur der sichtbare Teil einer komplexen Reihe von Dienstleistungen, die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im neuen Umfeld erforderlich sind. Bei internationalen Banken muss die Performance beispielsweise nach Steuern gemessen werden, um sie mit lokalen Vermögensverwaltern vergleichen zu können. Das bedeutet, dass die steuerlichen Auswirkungen jeder Asset Allocation oder Fondsauswahl berücksichtigt werden müssen. Das macht die Steuerplanung zu einer wesentlichen Komponente im globalen Investmentprozess von internationalen Vermögensverwaltungsinstituten.

Der mit einem steuertauglichen Angebot zusammenhängende Kostenanstieg zwingt die Banken, sich wieder auf die Kernmärkte zu konzentrieren und kosteneffiziente Wege zur Erfüllung der Kundenerwartungen zu entwickeln. Dies ist nur eine – allerdings eine wichtige – neue Herausforderung, der schweizerische Institute gegenüberstehen.

Michel Longhini, Generaldirektor der Union Bancaire Privée (UBP) und Leiter Private Banking.

# 195

IN ALLEN 195 STAATEN DER WELT GILT GOLD ALS DIE MUTTER ALLER WÄHRUNGEN.

# 40%

SO HOCH IST DER ANTEIL DES REICHSTEN PROZENTS DER WELTBEVÖLKERUNG AM GLOBALEN VERMÖGEN.

# 100

FRANKEN

AM 31. DEZEMBER 1925 IN DEN SCHWEIZER AKTIENMARKT INVESTIERT, HAT SICH DIESER BETRAG BIS ENDE 2010 AUF 55 419.67 FRANKEN VERMEHRT – DURCHSCHNITTliche RENDITE 7,7% P.A.

# ...wenn das Gute liegt so nah

**GROSSBANKEN UBS und Credit Suisse haben beachtliche Ambitionen im Heimmarkt.**

Monica Hegglin

Bei den Grossbanken ist viel von den wachstumsstarken Märkten der Schwellenländer die Rede. Auch über die Herausforderungen im grenzüberschreitenden Private Banking wird oft debattiert. Fast vergessen geht, dass UBS und Credit Suisse die besten Geschäfte mit Schweizer Kunden machen. Deshalb sind auch im Heimmarkt die Ambitionen beachtlich. Beide Grossbanken scheinen Marktanteile zu gewinnen, obwohl sie nicht zu den Billiganbietern gehören.

Das Marktwachstum ist bescheiden. Doch nach wie vor bringen die Schweizer Kunden zuverlässig das meiste Geld: «Das Schweizer Geschäft macht bei uns rund ein Viertel des weltweiten Geschäfts mit privaten Kunden aus», erklärt Christoph Brunner, Head Private & Wealth Management Switzerland der Credit Suisse, im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft». Ähnlich klingt es von der UBS: «Das Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS in der Schweiz ist ein zentrales Geschäftsfeld, das mit 5% Wachstum bei den angelegten Vermögen sichtbar Kundenvertrauen zurückgewonnen hat und rund ein Viertel zum Vorsteuergewinn der Division Wealth Management beiträgt», sagt Christian Wiesendanger, Leiter Wealth Management Schweiz bei UBS.

Bei der Credit Suisse, die das Geschäft stark restrukturiert und ein massives Kostensparprogramm umsetzt, sind die Ambitionen gross. Brunner: «Wir wollen deutlich schneller wachsen als der Markt, das Neugeldwachstum soll jährlich mehr

als 5% und das Gewinnwachstum mehr als 10% betragen.» Für das erste Quartal 2014 konnte die Schweizer Einheit annualisiert ein bemerkenswertes Neugeldwachstum von 7% ausweisen.

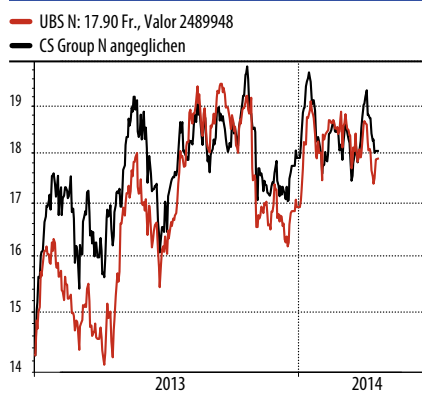
Die Herausforderungen ähneln sich überall. Es macht allerdings den Eindruck, dass die Profitmarge im Schweizer Geschäft eher stabil gehalten wurde oder sogar steigt. Vertreter der Grossbanken betonen im Gespräch, dass die Kunden heute weniger Rabatte bekommen als auf dem Höhepunkt der Finanzkrise.

### SO VIELFÄLTIG WIE NIRGENDS

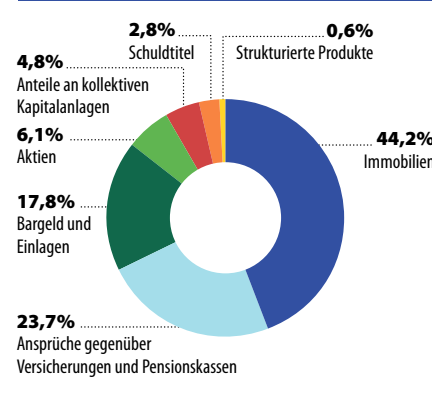
Was erhalten die Kunden? Im Heimmarkt Schweiz reicht die Kundenspanne vom Retail- bis zum Segment der Superreichen. Hier kommt die Kombination mit dem Firmenkundengeschäft und dem Kreditgeschäft zum Tragen. Sie ermöglicht es, den Schweizer Private-Banking-Kunden ein vielfältigeres Angebot zu unterbreiten als den ausländischen. In keinem anderen Markt können die Banken – und besonders die Grossbanken – den Private-Banking-Kunden ein derart vielfältiges Offering bieten, vom Lohnkonto bis zur Hypothek und dazu massgeschneiderte Anlagelösungen.

Das Angebot wird immer differenzierter, beispielsweise mit spezifischen Offerten für Unternehmer, Family Offices, Ärzte, unabhängige Vermögensverwalter etc. UBS behandelt auch Anwälte und Treuhänder als separates Segment. Allenfalls stellt sich die Frage, inwiefern die Segmentierung in der Realität zielführend ist und von den Kunden gewünscht wird. Credit Suisse hat gegenüber den externen Vermö-

### UBS und Credit Suisse



### Aktiven der privaten Haushalte



### Kundengelder

Kundengelder bei den Banken	per Ende 2012
Globales privates Finanzvermögen	Mrd. \$ 135 500
Grenzüberschreitend verwaltet	Mrd. \$ 8 500
– davon in der Schweiz verwaltet	Mrd. \$ 2 200
Verw. Vermögen bei Banken in der Schweiz <sup>1</sup>	Mrd. Fr. 5 565
Depotwerte von In- und Ausländern bei Banken in der Schweiz	Mrd. Fr. 4 612
Privatkunden	Mrd. Fr. 1 111
– inländische Privatkunden	Mrd. Fr. 499
Depots inländischer Privatkunden	Mrd. Fr. 499
– Obligationen	Mrd. Fr. 97
– Aktien	Mrd. Fr. 210
– Anteile an Kollektivanlagen	Mrd. Fr. 169
– Übrige	Mrd. Fr. 24
Anzahl Banken in der Schweiz	297

<sup>1</sup> inkl. Spargelder, Treuhandanlagen etc.  
Quelle: SNB / SBVG

*«Wichtig ist eine transparente Preisgestaltung, bei der der Kunde für Beratung bezahlt.»*

genverwaltern besondere Anstrengungen unternommen. Zwar trennt sie sich von Kleinanbietern. Den anderen bietet sie aber eine Plattform, bei der Social-Media-Instrumente für geschäftsorientierte Ziele eingesetzt werden können, sozusagen ein Facebook für Vermögensverwalter.

Wie viel Digitales es im Wealth Management braucht, ist umstritten. CS setzt voll auf diesen Trend. Brunner: «Gegen 50% der Kunden des Private Banking Schweiz nutzen bereits heute die Online-Angebote. Mit unserer Initiative der Digital Private Bank wird dieses Angebot bedeutend ausgebaut werden.»

### NEUE PREISE UND LEISTUNGEN

Nicht zuletzt aufgrund regulatorischer Auflagen muss die Beratung sich weiter professionalisieren. IT-Systeme und gut ausgebildete Kundenberater kosten. «Eine transparente Preisgestaltung, bei der der

Kunde für die Beratung bezahlt, ist wichtig», resümiert Brunner.

UBS setzt auf ein Flat-Fee-Angebot, ein vertragsbasiertes Beratungsmandat, das dem Branchentrend entspricht. Eckpunkte sind der tägliche Vergleich des Kundenportfolios mit der hauseigenen Anlagestrategie und die Garantie, dass der Kunde, der alle Anlageentscheide selbst fällt, innerhalb von fünf Tagen über Abweichungen informiert wird. «Wir haben UBS Advice vor einem Jahr in der Schweiz lanciert und seither in ausgewählten europäischen Märkten und in Asien eingeführt», sagt Wiesendanger. 5000 Verträge wurden abgeschlossen, 9 Mrd. Fr. Assets werden heute gemäss Advice verwaltet. Das ist zwar nicht viel für eine UBS, aber mehr, als vergleichbare Initiativen brachten. Wiesendanger: «Der Erfolg bestätigt, dass Kunden bereit sind, für qualitativ hochstehende Beratung zu bezahlen.»

Anzeige

Ich bin heute bereits jederzeit online. Wie kann ich in die Technologietrends von morgen investieren?

Der technologische Fortschritt verwandelt unser tägliches Leben und wird die Märkte der Zukunft prägen. Nutzen Sie die globale Investmentkompetenz von Vontobel, um darin zu investieren. Unsere Berater bieten Ihnen dazu massgeschneiderte Anlagelösungen.

Informieren Sie sich jetzt über den Vconcert auf einen «IT Leaders» Basket:  
CHF (VZITC, 1415 1217) | EUR (VZITE, 1415 1218) | USD (VZITU, 1415 1219)

Vontobel  
Publikationen für iPad:



Leistung schafft Vertrauen  
vontobel.ch/technologie

Basel, Bern, Dallas, Dubai, Frankfurt am Main, Genf, Hamburg, Hongkong, Köln, London, Luxemburg, Luzern, Madrid, Mailand, München, New York, Singapur, Stockholm, Sydney, Vaduz, Wien, Zürich

Diese Publikation dient lediglich der Information und richtet sich ausdrücklich nicht an Personen, deren Nationalität oder Wohnsitz den Zugang zu solchen Informationen aufgrund der geltenden Gesetzgebung verbieten. Sie stellt kein Kotierungsinserat, keinen Emissionsprospekt gem. Art. 652a OR bzw. 1156 OR und keinen vereinfachten Prospekt gem. Art. 5 des Bundesgesetzes über die kollektiven Kapitalanlagen (KAG) dar und ist weder als Offerte oder Einladung zur Offertstellung noch als Empfehlung zum Erwerb von Finanzprodukten zu verstehen. Die rechtlich massgebliche Produktdokumentation (Kotierungsprospekt) besteht aus dem definitiven Termsheet mit den Final Terms und dem bei der SIX Swiss Exchange registrierten Emissionsprogramm. Diese sowie die Broschüre «Besondere Risiken im Effektenhandel» können unter [www.derinet.ch](http://www.derinet.ch) oder bei der Bank Vontobel AG, Financial Products, Bleicherweg 21, CH-8022 Zürich, kostenlos bezogen werden. Derivative Produkte sind keine kollektiven Kapitalanlagen im Sinne des KAG und daher nicht der Aufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA unterstellt. Anlagen in Derivative Produkte unterliegen dem Ausfallrisiko des Emittenten/Garantiegebers und weiteren spezifischen Risiken, wobei ein möglicher Verlust auf den bezahlten Kaufpreis beschränkt ist. Vor dem Eingehen von Derivatgeschäften sollten Anleger die Produktdokumentation lesen, ausserdem empfiehlt sich eine fachkundige Beratung. Die Angaben in dieser Publikation erfolgen ohne Gewähr. Für Fragen zu unseren Produkten stehen wir Ihnen gerne unter Telefon +41 (0)58 283 78 88 zur Verfügung. Wir machen Sie darauf aufmerksam, dass die Gespräche auf diesen Linien aufgezeichnet werden. Bank Vontobel AG. Alle Rechte vorbehalten. Zürich, April 2014.

# «Pictet baut antizyklisch

**MARC PICTET** *Der Managing Partner und Vertreter der jungen des Strukturwandels am Bankenplatz Schweiz und wünscht sich in Bezug auf die Regulierung*



**W**ährend andere Banken personell abspecken, steuert das Genfer Traditionshaus Pictet unverändert auf Wachstumskurs. Vorangetrieben werden Know-how und Qualität, wie Managing Partner Marc Pictet im Gespräch erklärt. Das Traditionshaus mit verwalteten Vermögen von 400 Mrd. Fr. sieht den Umbruch in der Schweizer Bankbranche nicht als Hindernis, sondern als Chance zur Erweiterung und zur Festigung der langfristigen Kundenbindung. Respekt, Servicequalität und Performance sind für den vierzigjährigen Marc Pictet der Schlüssel dazu.

**Herr Pictet, im Raum Zürich wird viel diskutiert und auch geklagt über das härter werdende Vermögensverwaltungsgeschäft und die unvermeidliche Konsolidierung der Branche. Aus Genf hört man wenig, oder trägt der Eindruck?**

Wenn Sie Skandale meinen – Libor, Devisenkursmanipulation –, so betrifft das die grossen Namen. Im Private Banking hat in Genf die Änderung der Rechtsform der hiesigen Banken inklusive Pictet für Schlagzeilen gesorgt, allerdings nicht negative. Es ist ein grosser Wurf, der uns auch dieses Jahr beschäftigen wird. Was Steuerfragen und Regulierung angeht, also das ganze rechtliche und fiskalische Umfeld, so unterstützen wir den gleichen Sachzwängen wie alle Banken der Schweiz. Wenn man von uns weniger hört, hängt das vielleicht mit der traditionellen Zurückhaltung der Genfer Privatbankiers zusammen. Am Finanzplatz Genf herrscht allgemein weniger Lärm vor.

**Eine Kommanditgesellschaft auf Aktien oder KGaA, wie Pictet neu eine ist, hat die Merkmale einer Personengesellschaft, gilt aber als Kapitalgesellschaft. Die Partner haften nicht mehr unbeschränkt mit dem eigenen Vermögen. Liegt darin das Motiv für die veränderte Rechtsform?**

Nein, der Prozess hat schon vor vielen Jahren begonnen, als von der geplanten neuen Regulierung mit verschärftem Anlegerschutz noch nicht die Rede war. Wir haben lange nach der perfekten Struktur für die Bank gesucht. Eine reine Aktiengesellschaft zu schaffen, war nie ein Thema, weil es bei Pictet ein eisernes Prinzip gibt: Führung und Eigentum sind identisch, das ist ein grundlegender Teil unseres Geschäftsverständnisses. Deshalb ist die Kommanditgesellschaft die richtige Lösung.

**Ist es aus heutiger Sicht, im schwieriger gewordenen Umfeld, ein defensiver Schritt oder ein offensiver?**

Es ist ein logischer Schritt. Pictet ist all die Jahre stark gewachsen. In den Achtzigerjahren hatte sich unser Asset Management vervierfacht, in den Neunzigern und den letzten zehn Jahren hat es sich je verdoppelt – nie über Akquisitionen, sondern immer organisch. Wir sind an 26 Standorten und in drei verschiedenen Geschäftsfeldern vertreten: dem Asset Management, dem Wealth Management und dem Asset Servicing. Allein dieses Jahr schaffen wir 200 neue Arbeitsplätze, die Beschäftigtenzahl wird auf über 3600 steigen. Damit will ich zeigen: Es bewegt sich etwas. Die alte Form der Partnerschaft war zu eng geworden.

**Aber die Haftungsfrage spielt mit?**

Jetzt sind alle Betriebs- als Aktiengesellschaften organisiert, auch Pictet Schweiz, also alle operativen Tätigkeiten, nachdem es die ausländischen Teile schon vorher waren. Mit der Kommanditgesellschaft auf Aktien auf Gruppenstufe können wir Manager und Inhaber sein, wie es der Familientradition entspricht. Und die neue Form genügt den Anforderungen der Compliance, mit Einblick und Kontrolle auch von aussen, via Verwaltungsrat und Aufsichtsorgane mit ihren externen Mitgliedern. Davon profitieren alle, Besitzer, Mitarbeitende und Kunden. Es ging nicht darum, die Partner finanziell abzusichern. In der ersten Sitzung in diesem Jahr haben wir festgestellt, wie wertvoll der gegenseitige Austausch ist.

**Wie viele Familienmitglieder sind in der Bank aktiv?**

Es gibt zwei Pictets, Nicolas und mich, sowie andere Familien, die seit Generationen beteiligt sind, zum Beispiel die Familie von Seniorpartner Jacques de Saussure und die Familie Demole. Mit der neuen Rechtsform bleibt die Tradition des Familienunternehmens intakt, und es wird vermieden, dass alles an einer Generation oder an einem einzigen Familienstamm hängt. Wir führen das Unternehmen im Kollektiv, wichtige Entscheide werden einstimmig gefällt, und dabei bleibt es.

**Bisher ist Pictet organisch gewachsen. Ist in der neuen Form jetzt auch mit Akquisitionen zu rechnen?**

# Personalbestand aus»

Generation der Genfer Privatbank betont die Chancen mehr Einigkeit in der Branche.

BILDER: MARKUS FORTE



*«Eine Akquisition würde zwar Assets bringen, aber zusätzlich eine Infrastruktur, woran wir nicht interessiert sind. Unser Ziel ist es, gute Leute einzustellen, was uns auch gelingt.»*

## ZUR PERSON

Marc Pictet (40) ist ein Familienvertreter in der Leitung des gleichnamigen Genfer Traditionshauses. Seit 2011 Managing Partner, ist er CEO der Schweizer Banque Pictet & Cie., leitet Pictet Asset Services, die IT der Pictet-Gruppe, und steht den Einheiten in Zürich und Basel sowie den Filialen in Frankfurt und München vor. Er besitzt einen MBA des Bryant College in Rhode Island (USA) und der Boston University mit Fachrichtung Finanzen. Ein Studium führte ihn überdies im Rahmen eines Managementprogramms nach Japan. Seine Laufbahn startete er bei Prudential Investments in New York. Über Sal. Oppenheim in Köln stiess er 2001 zur familieneigenen Bank und arbeitete mehrere Jahre in verschiedenen Funktionen in Luxemburg. **HF**

Es gibt gute Gründe, weshalb wir stets organisch gewachsen sind. Wir sind überzeugt, dass wir die richtige Technologie und das richtige Know-how haben. Eine Akquisition würde zwar Assets bringen, aber zusätzlich eine Infrastruktur, woran wir nicht interessiert sind. Unser Ziel ist es, gute Leute einzustellen, was uns auch gelingt.

### Wo liegt der Schwerpunkt des Wachstums, im Ausland oder in der Schweiz?

Die neue Regulierung bedingt einen starken Ausbau des Risikomanagements, der Compliance, des Rechts- und Steuersektors. Dem tragen wir organisatorisch und personell Rechnung.

### Das bringt noch keine Rendite.

Aber es ist wie allgemein in der Branche eine Investition, die hilft, Kosten zu sparen, indem sie Unregelmäßigkeiten, die nicht sein dürften, für die aber immer ein Restrisiko besteht, auf das Minimum reduziert. Der mit Abstand grösste Teil der personellen Verstärkung be-

trifft jedoch das Kundengeschäft. Vor wenigen Wochen haben wir ein Büro in München eröffnet. Der Fokus Europa ist uns wichtig, Europa hat Potenzial und wird wieder wachsen. Wenn andere meinen, Deutschland sei strategisch nicht mehr wichtig, denken wir umgekehrt. Auch im Asset Management, in London, Genf und Zürich, bauen wir weitere Kompetenz auf.

### Welche Chancen hat Pictet gegenüber den grossen Playern, BlackRock etwa, die auch nicht stillstehen?

Unabhängig davon, was andere tun – und die meisten machen es gut –, konzentrieren wir uns auf Qualität, auf erstklassigen Service und selbstverständlich auf Performance, in allen drei Geschäftsfeldern. Wir wollen weiterhin ein aktiver Vermögensverwalter sein und dazu unser Know-how stetig verbessern, so auf dem Gebiet der Emerging Markets, mit den Themenfonds und generell in Nischen.

**Themenfonds haben eine grosse Tradition bei Pictet. Wo sehen Sie die neuen Themen?**

Die Idee der Themenfonds entstand in den Neunzigerjahren, und in dieser Tradition geht es weiter. Die Themen müssen nachhaltig sein, Wasser, Premium-Marken, der demografische Wandel sind noch so aktuell wie zur Gründung der Fonds und haben weiterhin gute Aussichten. Das gilt ebenso für Wald- und Holzwirtschaft und andere Themen, wovon wir heute eine breite Palette abdecken: Nachdem es am Anfang Nischenprodukte primär für Privatanleger waren, interessieren sich mehr und mehr auch institutionelle Anleger dafür – Sicherheit, Clean Energy usw. Vielfach drängen die Endkunden beispielsweise von Versicherern auf Nachhaltigkeit, und die Institutionellen müssen diesem Bedürfnis entsprechen.

### Früh hat sich Ihre Bank in der Schweiz den Schwellenländern als Anlagethema zugewandt. Wie beurteilen Sie die Aussichten der Emerging Markets heute?

Der Boom konnte nicht ewig weitergehen, und dass sich verschiedene Länder mit der strukturellen Entwicklung und der Modernisierung schwerer tun als

Anzeige

## CHANCEN ERKENNEN

- > Co-Investing
- > Bankenunabhängig
- > Erstklassiges Fondsmanagement



SWISS  ROCK

FALSCHER RISIKEN  
MEIDEN

«Wenn die Branche Leute braucht, schaut sie sich sehr schnell in London und in New York um. Sie unterschätzt die Kapazität und das Know-how in der Schweiz.»

andere, ist ebenso selbstverständlich. Aber man darf nicht dramatisieren. Die Öffnung in China wird weitergehen; in Asien generell, der Region mit den stärksten Wachstumskräften, bleibt die Dynamik grundsätzlich erhalten. Wer antizyklisch investiert, ob an den Vermögensmärkten oder strategisch in Unternehmen, nutzt die Chance und ist sich bewusst, dass es dafür unter Umständen einen langen Atem braucht. Wir rücken von der Favorisierung der Emerging Markets nicht ab. Genauso sind wir, wie gesagt, zuversichtlich für Europa, eine weitere strategische Ausrichtung von Pictet, in allen drei Geschäftsfeldern.

**Mit der Asset-Management-Initiative Schweiz will die Finanzbranche Terrain zurückgewinnen. Kann und wird das Asset Management das Anlagegeschäft in Zukunft stärken, also auch das Private Banking, wo die Schweiz globaler Leader ist?**

Wenn ich als Beispiel wieder Pictet nehmen darf: Wir verwalten über 400 Mrd. Fr. an Kundenvermögen, davon die Hälfte Private Banking, inklusive grosser Familienvermögen, die andere Hälfte betrifft das Asset Management. Der Mix stimmt so für uns. Was das Asset Management, also das institutionelle Geschäft, in der Schweiz braucht, um vom Fleck zu kommen, sind eine Vision, Zeit, Engagement und finanzielle Mittel. Dass das nötige Engagement vorhanden ist, wage ich zu bezweifeln. Es ziehen längst nicht alle Banken mit. Doch ich spreche lieber über Pictet: Wir hatten vor über vierzig Jahren entschieden, dass Asset Management für uns wichtig ist. Heute teilen andere diese Sicht, und sie wissen wie wir, dass es enorm viel Zeit benötigt, um das Geschäft zur Entwicklung zu bringen. Auch da muss man Nischen finden, wo sich Mehrwert schaffen lässt. Sind sie lokalisiert, braucht es Kompetenz, und die muss man am Markt finden und kaufen. Nur so sagen, das Private Banking in der

Schweiz ist wichtig, wir wollen aber auch das Asset Management stärken, genügt nicht. Bemerkungen wie «die Regulatoren helfen uns nicht» oder «das Umfeld ist schlecht» sind Ausflüchte. Wir haben 700 Investmentsspezialisten in unserem Asset Management, davon gut die Hälfte in Genf und Zürich. Wenn man will, ist es möglich, auch in der Schweiz.

**Wird in fünf oder mehr Jahren das Verhältnis zwischen der Schweiz und London immer noch fünfzig zu fünfzig sein, und wenn nein, welche Seite kommt mehr zum Zug?**

Es gibt keinen Plan, wo die Asset-Manager in fünf Jahren arbeiten sollen. Sicher ist hingegen eines: dass wir in fünf Jahren mehr Mitarbeiter in Asien haben werden als heute. Mit Niederlassungen in Singapur und in Hongkong, die auch Asset Management betreiben, sind die Voraussetzungen für weiteres kräftiges Wachstum geschaffen. Und noch eine Bemerkung zur Schweiz: Das Private Banking ist, wie wir alle wissen, sehr bedeutend. Doch wenn die Branche personellen Bedarf hat, beispielsweise im Fondsmanagement, fragt sie selten, was das eigene Land bietet, sondern man schaut sich sehr schnell in London und in New York um und unterschätzt die Kapazität und das Know-how im Inland.

**Ergänzen sich Private Banking und Asset Management?**

Man kann durchaus nur im Private Banking aktiv sein und Erfolg haben. Wir sind der Meinung, dass es gerade in der neuen Welt mit verschärfter Regulierung, vermehrten länderspezifischen Anforderungen und massgeschneiderten Kundenlösungen von Vorteil ist, wenn man Asset Management und Wealth Management betreibt. Grosse Familien sagen: Wir brauchen euch als Depotbank, für die Asset Allocation, und sucht die besten Produkte am Markt.



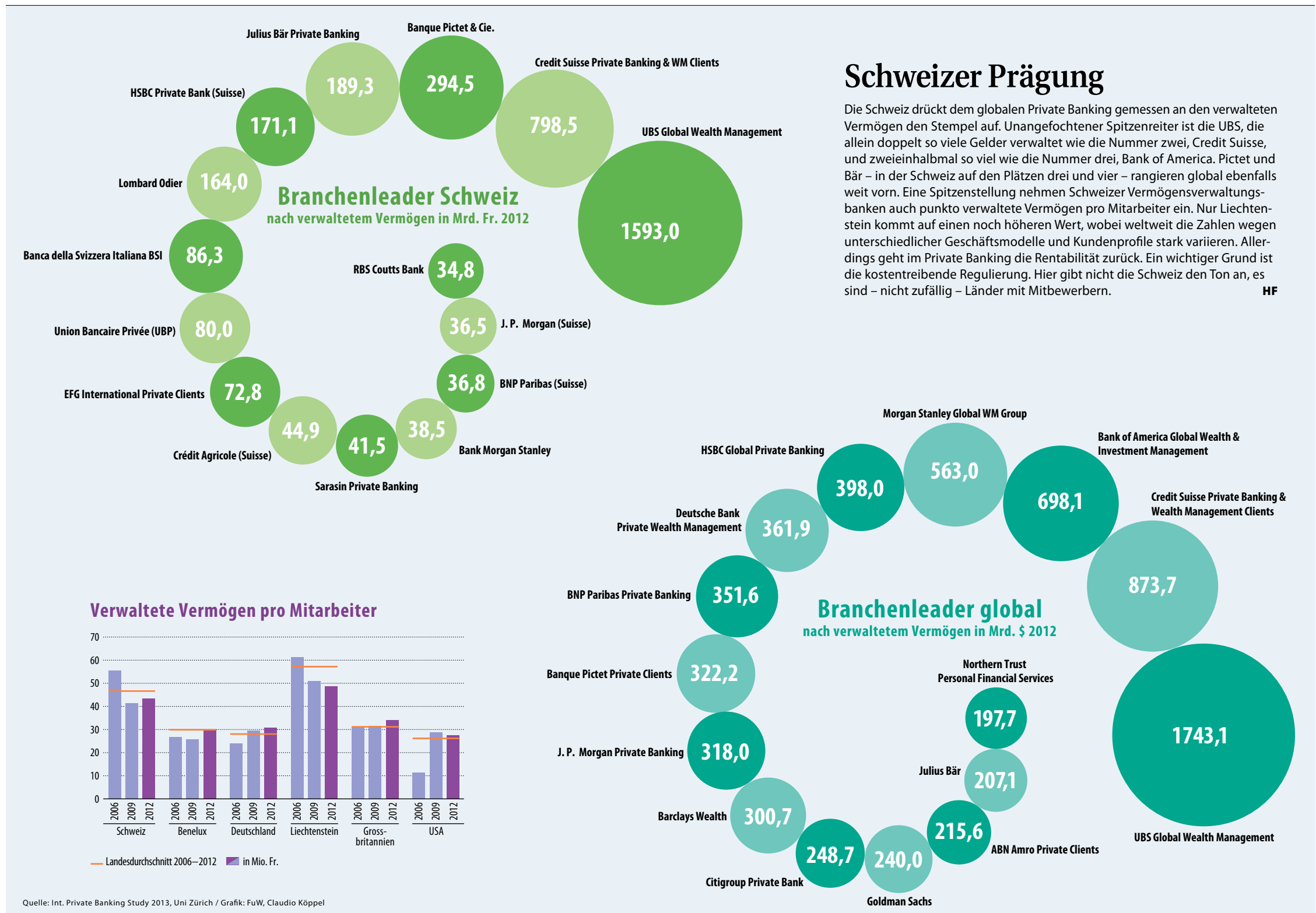
Wir respektieren, was Branchenkollegen machen, aber noch mehr respektieren wir unsere Kunden, ob off- oder onshore. Ob sich jemand für ein Depot in Paris, in Frankfurt, München oder Genf entscheidet, spielt keine Rolle. Ausländern mit Altlasten empfehlen wir mit Nachdruck die Legalisierung und begleiten und betreuen sie dabei. Wie das Beispiel Spanien zeigt, wo es 2012 zu einer Lösung in Form einer Fiskalammnestie kam, ist es eine Win-Win-Situation: Fiskus, Kunde, Bank und Finanzplatz profitieren. Eine ähnliche Lösung könnte man sich für Frankreich vorstellen. Mit der neuen französischen Regierung unter Premier Manuel Valls kehrt womöglich etwas mehr Pragmatismus und Unternehmertum ein.

**In der Schweiz kommt demnächst das geplante Finanzdienstleistungsgesetz, Fidleg, in die Vernehmlassung. Was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber, wie sähe die ideale Regulierung aus?**

Obschon kritisch, bin ich nicht einer, der über den Regulator schimpft. Banken haben Fehler gemacht, und vielleicht kommen nach Libor und Devisenkursmanipulation noch mehr Skandale zum Vorschein. Da darf man sich nachher nicht über strengere Gesetze beklagen. Wichtig ist, dass man sein Haus in Ordnung hält. Und wenn Sie nach einem Wunsch fragen, so wäre es der, dass man die unterschiedlichen Interessen – von Privatbanken, den grossen Universalinstituten, den Kantonalbanken, den unabhängigen Vermögensverwaltern – irgendwie unter einen Hut bringt, ein gemeinsames Ziel definiert. Dann könnte man eine Strategie festlegen und sie gegen aussen vertreten, zum Wohl des Finanzplatzes, der Wirtschaft und des gesamten Landes.

Interview: Hanspeter Frey und Monica Hegglin

KOMPAKT



# Differenzierung wahren

**UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER** Wieder einmal steht die Regulierung der Unabhängigen zur Diskussion. Sie wie die Banken zu behandeln, wäre falsch.

Alexander Rabian

**K**aum ein Segment des Schweizer Finanzplatzes ist so stark gewachsen wie das der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV). Waren es zu Beginn der Neunzigerjahre 200 bis 300, ist die Branche heute mit rund 2500 Marktteilnehmern ein wichtiger Pfeiler des Finanzplatzes. Rund 14% aller bei Schweizer Banken liegenden Wertschriftenvermögen werden von schweizerischen UVV verwaltet. Kräftig gestiegen sind auch die Vermögen, die von UVV bei Banken im Ausland verwaltet werden.

Erstmals seit einem Vierteljahrhundert war 2013 die Zahl der Markteintritte rückläufig. Trotz der andauernden Predigten der Konkurrenz aus dem Bankensektor findet aber keine signifikante Konzentration zu grösseren Einheiten statt. «Klein, persönlich, unabhängig» bleibt ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal gegenüber dem mehr und mehr industrialisierten Ansatz in der Bankenwelt.

Jedoch sind auch die UVV erheblichen Stressfaktoren ausgesetzt. Ob nun steuerehrlich oder nicht, die Grenzen dessen, was auch gegenüber der Schweiz und ihren Werten positiv eingestellten Kunden zugemutet werden kann, sind erreicht. Den Kunden die notwendigen Grundlagen für ein Vertrauensverhältnis zu vermitteln, ist derzeit die schwierigste Herausforderung der UVV. Zwei weitere grosse Themen beschäftigen sie aber derzeit besonders: die Neuaufgabe der Regulierung und die Diskussionen über den Zugang zu ausländischen Märkten.

## KAUM NEUE ARGUMENTE

Im soliden Fünfjahresrhythmus tauchte die Frage nach der Regulierung der UVV über das letzte Vierteljahrhundert auf, und jedes Mal bewies die Politik im Grunde Augenmass. Ende der Neunzigerjahre gab's über das Börsengesetz das Verbot von Sammeldepots, Ende der Nullerjahre mit dem neuen KAG die Unterstellung der Vermögensverwalter von kollektiven Kapitalanlagen unter die staatliche Aufsicht. Zu Beginn all dieser Projekte stand immer auch die Idee, die UVV in eine staatliche Aufsicht zu überführen. Am Ende siegte der Konsens, dass es nicht erforderlich ist, die UVV unter eine an der Bankenregulierung orientierte Aufsicht zu stellen.

Seit das Finanzdepartement 2012 mit dem Projekt für ein Finanzdienstleistungsgesetz das Thema der «notwendigen Schliessung von Aufsichtslücken» erneut lanciert hat, sehen sich die UVV zum fünften Mal mit der Frage nach ihrer Regulierung konfrontiert. Neue Argumente für oder wider gibt es kaum. UVV

sind nach den üblichen Kategorien als Mikrounternehmen einzustufen. Die Beaufsichtigung kann sich deshalb auch nur an mikroprudenziellen Gesichtspunkten orientieren. Dies sind: eine angemessene (Berufs-)Ausbildung und genügende Erfahrung in allen Aspekten der selbständigen Berufsausübung, einfache Regeln für eine der Betriebsgrösse angemessene Organisation (inkl. der finanziellen Solidität des Betriebs) sowie einfache und klare Regeln für die Berufsausübung, vom Verhalten gegenüber Anlegern bis zum Verhalten gegenüber «dem Markt». Die Einhaltung hat ein Aufsichtsträger zu gewährleisten.

**«Klein, persönlich, unabhängig bleibt ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal.»**

Ob die Aufsicht von einer staatlichen Behörde ausgeübt wird oder von einem oder mehreren Selbstregulierungsträgern unter behördlicher Aufsicht, kann mit Fug verschieden gesehen werden. Rational zwingende Argumente für die eine oder die andere Lösung gibt es keine. Weder ist Selbstregulierung schweizerischer Ausprägung eine Scheinregulierung, noch erzielt der Staat per se bessere Aufsichtsergebnisse. Die Finma und vor ihr die die EBK haben in ihrer eigentlichen Domäne, der Bankenaufsicht, mehrfach bewiesen, dass auch eine bestens ausgestattete Behörde in der Aufsicht versagen kann. Die Freunde staatlichen Regulierens um der Regulierung willen haben deshalb ein neues Argument aus dem Hut gezaubert: Die Schweizer Fi-

nanzmarktaufsicht muss an diejenige der EU angeglichen werden. Als Rechtfertigung wird die Zukunftsoption «Marktzutritt bei gleichwertiger Aufsicht» herbeigeredet.

## WAS BRINGT DER MARKTZUTRITT?

UVV haben keine millionenschweren Marketingbudgets für Tennis-, Golf- oder Poloturniere, um so neue Kunden zu gewinnen. Beim Marktzugang geht es für sie darum, die bestehenden Kunden auch in einem steuerkonformen Umfeld von der Schweiz aus betreuen zu können, unabhängig davon, ob das Vermögen bei einer Bank in der Schweiz, am Wohnort des Kunden oder in einem Drittstaat liegt. Nur ein so ausgestalteter Marktzutritt bringt den schweizerischen UVV etwas. Marktzugang über Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften dient nur den fünf bis zehn grössten Banken und sorgt für eine weitere Verschärfung der von grossen Instituten ausgehenden Risiken.

Schaut man genauer hin, wie sich unsere europäischen Nachbarn vorwiegend im Steuerrecht gegenseitig den Zutritt für Finanzdienstleister vermiesen wollen, besteht wenig bis keine Hoffnung, je echten Marktzugang zu erhalten, von dem UVV in der Schweiz auch effektiv etwas haben. Und ohne Marktzutritt ist auch nach der Argumentation der Regulierungsfreunde ein weiter gehender Staatseingriff bei den UVV nicht notwendig. Wird trotzdem reguliert, wird das nachhaltige Bestehen einer der erfolgreichsten Branchen des letzten Vierteljahrhunderts auf unserem Finanzplatz unnötig in Frage gestellt.

Alexander Rabian, Streichenberg Rechtsanwälte, leitet die Selbstregulierungsorganisation des Verbands Schweiz. Vermögensverwalter (VSV).

## PROFESSIONELLER ANLEGERSCHUTZ ALS BERUF

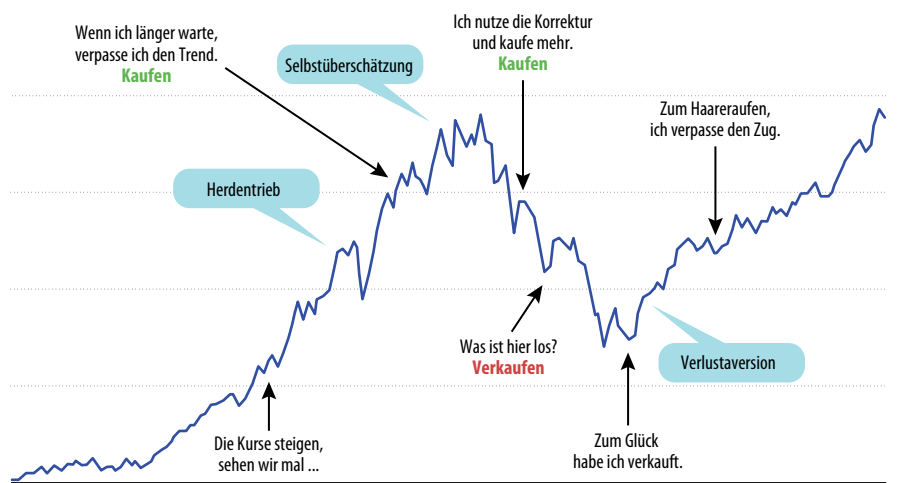
Anleger vor ungeeigneten Finanzprodukten und preislicher Übervorteilung durch Anbieter zu schützen, ist der Beruf des unabhängigen Vermögensverwalters (UVV). Er ist nicht Vermittler zwischen Anbietern, vornehmlich Banken und Emittenten von Finanzprodukten, und den Anlegern. Er ist nur auf einer Seite engagiert: auf der seiner Kunden. Der Umgang mit Interessenkollisionen ist deshalb besonders wichtig. Finanzielle Anreize sind eines der zentralen Themen in der Regulierung der UVV. In diesem Bereich muss ein hohes Mass an Transparenz bestehen. Staatliche Verbote helfen nicht, sie sind nur verdeckte

Subventionen für Banken und Emittenten. Es ist die Aufgabe des UVV, bei den Anbietern bessere Preise für seine Kunden herauszuholen. Wie diese Rabatte gewährt werden, ob durch tiefere Preise oder durch gesamt mengenabhängige Vergütungen, ist zweitrangig, solange die Vorteile dem Kunden zukommen. Dies kann durch Weiterleitung entsprechender Beträge an die Kunden ebenso sichergestellt werden wie durch ein entsprechend tief angesetztes Honorar. Für den Anleger sind am Ende die Gesamtkosten seiner Vermögensverwaltung entscheidend. Darüber muss Transparenz bestehen.

# Stopp den typischen Anlegerfehlern

**BEHAVIORAL FINANCE** Kundenberater werden geschult, um emotionale Verhaltensmuster bei sich und beim Kunden zu vermeiden.

## Das emotionale Muster



Quelle: UBS WM Global Investment Office / Grafik: FuW, sm

Matthias W. Uhl

In den letzten fünf bis zehn Jahren haben Banken im Wealth Management erkannt, dass man Kunden ganzheitlicher und gezielter beraten kann, indem man Aspekte der Behavioral Finance berücksichtigt. Krisen zeigen, dass grosse Verluste an den Finanzmärkten zu Übertreibungen führen, die nicht rational erklärbar sind. Die Grafik zeigt an einem Aktienindex einen einfachen Zyklus, wie emotionale Verhaltensmuster (Behavioral Biases) das Anlegerverhalten beeinflussen können.

Gemäss der Behavioral Finance durchlebt ein Investor verschiedene emotionale Phasen, während sich der Kurs einer Aktie oder der Index verändert. Je mehr es nach oben geht, desto mehr Marktakteure kaufen und treiben so den Preis weiter hoch, obwohl fundamental bzw. rational der Anstieg ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr nachvollziehbar ist. Je grösser die (Buch-)Gewinne, desto selbstbewusster sind die Investoren, bis zur Überhöhung (Overconfidence), wenn die realistische Sicht ihnen abhandenkommt.

## MITHILFE VON MODELLEN

Fällt nun der Preis «unerwartet», wie die meisten meinen, schlagen die Gefühle um. Die Verlustaversion (Loss Aversion) setzt ein. Sie basiert auf der Prospekttheorie, die besagt, dass der Anleger bei fallenden Kursen schmerzhaft Emotionen durchlebt und die Position entnervt und mit Verlust schliesst. Der Verkauf findet häufig (vgl. Beispiel) zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt statt, bevor sich der Markt erholt.

Im Anlageprozess von UBS Wealth Management werden in verschiedenen Prozessen Aspekte der Behavioral Finance berücksichtigt. Kundenberater werden in internen Weiterbildungsprogrammen in Behavioral Finance geschult, um emotionale Verhaltensmuster beim Kunden, aber auch bei sich selbst zu erkennen und so nach Möglichkeit Investitionsentscheidungen zu verhindern, die sich negativ auf die Portfoliorendite auswirken. Die Anlagestrategie wird vom Global Investment Office festgesetzt.

## EMOTIONEN AUSSCHALTEN

Der Anlageprozess des Global Investment Office ist rigoros und umfasst quantitative und qualitative Analysen. Im quantitativen Prozess werden verschiedene Ansätze von Behavioral Finance verwendet, sodass man eine objektive und nur auf Daten basierende Einschätzung bekommt, die nicht durch Emotionen (Behavioral Biases) beeinflusst wird.

Zum einen werden mithilfe von Analysen von Trends der Stimmungsindikatoren in der Realwirtschaft und von Trends in den Preisen an den Finanzmärkten selbst (Momentum-)Prognosen erstellt, wie sich die Finanzmärkte entwickeln werden. Zum anderen werden anhand von neuen Forschungsergebnissen Trends im Ton (Sentiment) der Medienberichterstattung analysiert, um die Entwicklung von Finanzmärkten wenn immer möglich vorherzusagen zu können. Diese Analysen basieren auf der Theorie des Herdentriebs und der Prospekttheorie.

Matthias W. Uhl, Global Investment Office, UBS Wealth Management.

## VISION BANK - VISION FINANZPLATZ SCHWEIZ

KONFERENZ

# INNOVATIVE BANKMODELLE FÜR DEN SCHWEIZER FINANZPLATZ

26. August 2014, Kunsthaus, Zürich

#2

## DIE SPRECHER U. A.

Dr. René Brühlhart, Vatikanische Finanzaufsicht AIF  
 Prof. Martin F. Hellwig, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern  
 Hansruedi König, PostFinance AG  
 Nationalrat Thomas Maier (GLP)  
 Hans-Ulrich Meister, Credit Suisse Group AG  
 Daniel J. Sauter, Julius Bär Gruppe AG  
 Martin Scholl, Zürcher Kantonalbank  
 Dr. Zeno Staub, Bank Vontobel AG  
 Axel A. Weber, UBS AG

Auf dieser hochkarätig besetzten Veranstaltung der Serie «Vision Bank - Vision Finanzplatz Schweiz» werden folgende Themen behandelt:

- » Neues Umfeld für die Schweizer Bankenlandschaft
- » Schweizer Bankmodelle für die Zukunft
- » Industrialization im Banking und für den Finanzplatz
- » Die Aussenansicht auf den Schweizer Finanzplatz

**FINANZ und WIRTSCHAFT Forum**

INSELN DER AUFMERKSAMKEIT

Konzeption und Organisation Forum Executive AG

PARTNER

Deloitte. B | SOURCE

Weitere Informationen und Anmeldung unter:  
[www.forum-executive.ch/finanzplatz](http://www.forum-executive.ch/finanzplatz)

# Erfolg zwischen Genf und Zürich

**STANDORT** Es lohnt sich, auch den leiseren Tönen aus den Regionen zuzuhören.

*Yves de Montmollin*

Gut ein Drittel der rund 330 Banken in der Schweiz hat den Hauptsitz in Zürich oder im Kanton Zürich. Über hundert sind in Genf zu Hause. Die beiden Städte spielen die erste Geige auf dem Finanzplatz Schweiz. Doch es verbleiben immer noch gut hundert Institute abseits der beiden Zentren. Und erst mit dem Beitrag der anderen Banken aus dem ganzen Land steht das Orchester. Neben den grossen Playern behaupten sich – oft leise und etwas zurückhaltend – etliche kleine oder mittlere Institute in den Regionen.

Welcher Weg führt abseits der Zentren zum Erfolg? In Zeiten von Kosten- und Margendruck ist die klare Fokussierung entscheidend. Das Geschäftsmodell sollte konsequent entlang der Kernkompetenzen ausgerichtet sein, das heisst, Verzettlung ist zu vermeiden. Eine fokussierte Bank kann sich dann auch eher von der Fixierung auf die berühmt-berüchtigte kritische Grösse lösen.

**DER REIZ DES ÜBERSCHAUBAREN**

Beispiel Bonhôte: Unsere Kompetenz und Erfahrung liegt in der Vermögensverwaltung für Private und Institutionelle. Um das hauseigene Angebot abzurunden oder zu ergänzen, können Kooperationen

mit ausgewählten Partnern der richtige Weg sein. Die betreffenden Banken tun gut daran, kostenintensive Geschäfte – Stichwort Cross Border – nur sehr gezielt oder gar nicht zu betreiben. Wie existenzgefährdend der Druck ausländischer – oder zumindest amerikanischer – Behörden für sie sein kann, hat das Schicksal der Bank Frey und der Bank Wegelin deutlich genug vor Augen geführt.

Damit soll nicht gesagt werden, dass ausländische Zielmärkte generell tabu sind. Aber auch da: besser mit Fokus. Eine Privatbank mittlerer Grösse kann nicht viel mehr als rund zehn Länder wirklich sinnvoll abdecken. Bonhôte konzentriert sich vollständig auf den Heimmarkt Schweiz und fährt damit gut – immerhin dürfen wir 2015 unser 200-jähriges Bestehen feiern. Die Schweiz ist immer noch ein attraktiver Markt, der mit beträchtlichen Vermögen aufwartet.

Ein Bankenstandort wie beispielsweise Neuchâtel mag etwas weniger urban sein als Zürich und etwas weniger international als Genf. Vielleicht ist das Tempo auch etwas geringer – doch wollen Bankkunden mit Speed beraten werden oder mit Zeit und Aufmerksamkeit? In der Kundenorientierung und dem Service liegt ein beträchtliches Differenzierungspotenzial. Alle Banken wollen kundenorientiert sein, aber nicht alle können dieses Ziel mit letz-

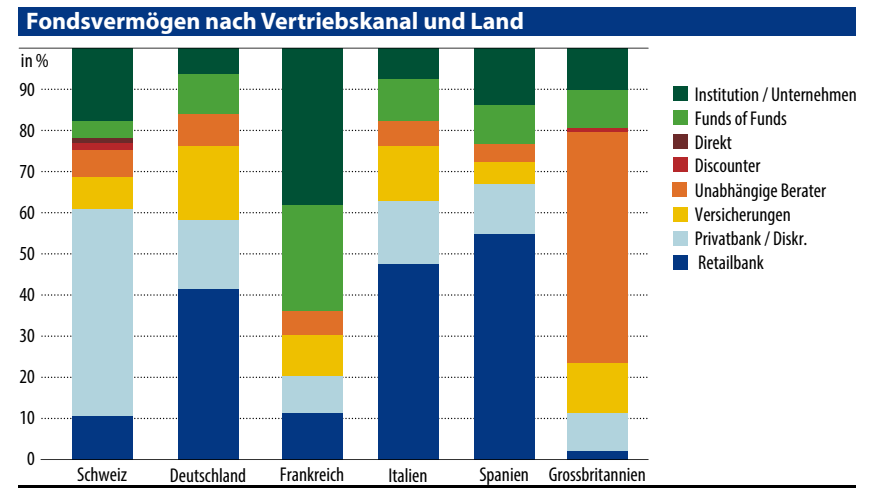
ter Konsequenz umsetzen. Der Vorteil derjenigen mit überschaubarer Grösse: Ihr Angebot ist viel eher modulierbar.

**SCHWEIZER MARKT IST ATTRAKTIV**

Wir werden manchmal gefragt, wie wir es schaffen, qualifizierte Mitarbeitende an unseren Hauptsitz nach Neuchâtel zu holen. Als ob qualifizierte Personen ausschliesslich und ein Leben lang in New York, London, Genf oder Zürich arbeiten wollten. Wir haben jedenfalls keine Mühe, hochkarätige Mitarbeitende zu finden. Im Gegenteil: Viele unserer Angestellten waren für Grossbanken tätig, haben im Ausland gearbeitet, bringen viel Erfahrung mit. Aus der vermeintlichen Not lässt sich eine Tugend machen: Das Besinnen auf die «natürliche» Mitarbeiterbasis – Personen, die die Region beim Karrierestart verliessen, um als erfahrene Berufsleute zurückzukehren – scheint für Institute abseits der Zentren eine aussichtsreiche Strategie zu sein.

Dazu kommt, dass das Arbeiten in einer Bank von überschaubarer Grösse für die Mitarbeitenden attraktiv ist. Um es etwas überspitzt auszudrücken: Wir kochen noch selbst und servieren keine vorgekochten Gerichte – und gute Köche wollen in der Regel lieber selbst kochen.

*Yves de Montmollin, Generaldirektor Banque Bonhôte, Neuchâtel.*



# Neue Modelle sind gefragt

**FREMDPRODUKTE** Trotz Bundesgerichtsurteil meinen noch immer viele, Retrozessionen seien ein legitimes Modell zur Abgeltung des Vertriebskanals.

*Christian Dreyer*

Seit dem Urteil des Bundesgerichts, wonach Retrozessionen dem Kunden gehören, ist die Branche in Aufruhr. Der Wunsch nach Beibehaltung des alten Modells ist weiterhin stark. Er überdeckt allerdings einen umfassenden, globalen Strukturwandel, der im Vertrieb von Finanzprodukten unter dem Leitmotiv der Entbündelung eingesetzt hat. Wie schon in der Telekommunikation und anderen technologielastigen Sektoren werden in einer Organisation integrierte Wertschöpfungsketten in ihre Bestandteile zerlegt, die von neuen Akteuren oft besser wahrgenommen werden können.

Der britische Nobelpreisträger Ronald Coase identifizierte unterschiedliche Transaktionskosten in- und ausserhalb von Firmen als theoretische Erklärung für die optimale Grösse von Organisationen. Wenn sich wegen technologischer Umwälzungen die Transaktionskostenunterschiede verschieben, hat das tiefgreifende Folgen. Geschäftsmodelle müssen sich anpassen, um weiterhin Erfolg zu haben. «Banking is essential, banks are not», sagte Bill Gates.

**DREI KUNDENTYPEN**

Auch im Anlagegeschäft lohnt es sich, die wertschöpfenden Leistungen zu identifizieren. Sie sprechen drei unterschiedliche Kundentypen an (vgl. Grafik unten). Das Basispaket Ausführung spricht solche an, die ohne Beratung den direkten Zugang zur Bank wollen.

Höhere Wertschöpfung entsteht durch Beratung. Sie strebt für den Kunden eine konsistente Lösung an, die seinem Risiko-Rendite-Profil entspricht. Die Verantwortung für Entscheid, Ausführung und Ergebnis verbleibt im Advisory jedoch beim Kunden. Erst beim diskretionären Mandat übernimmt der Verwalter Verantwortung für Entscheidungen und Ausführung.

Ausserdem gilt es zu unterscheiden zwischen unabhängiger und gebundener Beratung. Letztere ist einem Verkaufsgespräch gleichzusetzen, da der Berater seine Abgeltung scheinbar nicht vom Kunden, sondern vom An-

bieter der platzierten Finanzprodukte erhält. Dadurch entsteht ein Interessenkonflikt, weil die für den Kunden optimale Lösung nicht zwingend die beste für den Berater ist. Demgegenüber ist es das zentrale Merkmal des unabhängigen Beraters, dass er direkt vom Kunden bezahlt wird.

**INTERESSENKONFLIKTE STOPPEN**

Weil die Distribution von Finanzprodukten in der Schweiz vor allem über Banken mit eigenen Produkten und/oder Abgeltung für den Vertrieb von Drittprodukten via Retrozessionen geschieht, ist die gebundene Beratung trotz der verbreiteten Open Architecture die Regel. Offene Architektur, d. h. der Vertrieb von Drittprodukten im eigenen Kanal, erweitert zwar das Anlageuniversum, Interessenkonflikte bleiben aber unverändert bestehen. Da das geplante Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) zum Ziel hat, den EU-Marktzutritt durch Äquivalenz der Schweizer Regulierung mit Mifid II zu erleichtern, dürfte diese wichtige Unterscheidung auch in der Schweiz Einzug halten und die Illusion der Unabhängigkeit der meisten Bankberater zerstören.

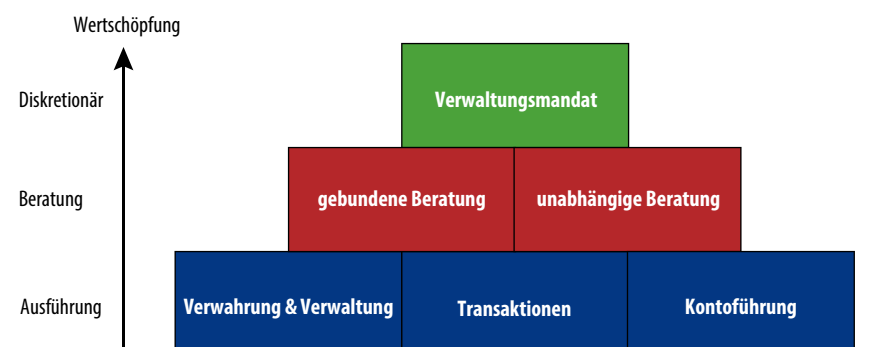
Es ist noch völlig offen, wie der Anlagekunde auf diese neue Transparenz reagieren wird. Zunächst wird sie sich in neuer Unübersichtlichkeit äussern, ähnlich den Tarifplänen der Mobilfunkanbieter. Das eröffnet der Gestaltungskraft unabhängiger Beratung ein weites Feld, auch wenn die Zahlungsbereitschaft der Kunden dafür noch gering ist. Ein kreativer Umgang mit diesen Herausforderungen verspricht langfristig mehr als der Versuch, an lieb gewonnenen Modellen festzuhalten.

Gerade weil dem Finanzplatz mit der Asset-Management-Initiative neue Handlungsfelder erschlossen werden sollen, lohnt es sich, über den Tellerand des etablierten Vertriebssystems hinauszublicken und über Modelle nachzudenken, die für Kunden fair sind und unabhängigen lokal-globalen Akteuren einen effizienten Zugang zum Heimmarkt bieten.

*Christian Dreyer, CFA, CEO von CFA (Switzerland).*

**Unterschiedliche Kundentypen**

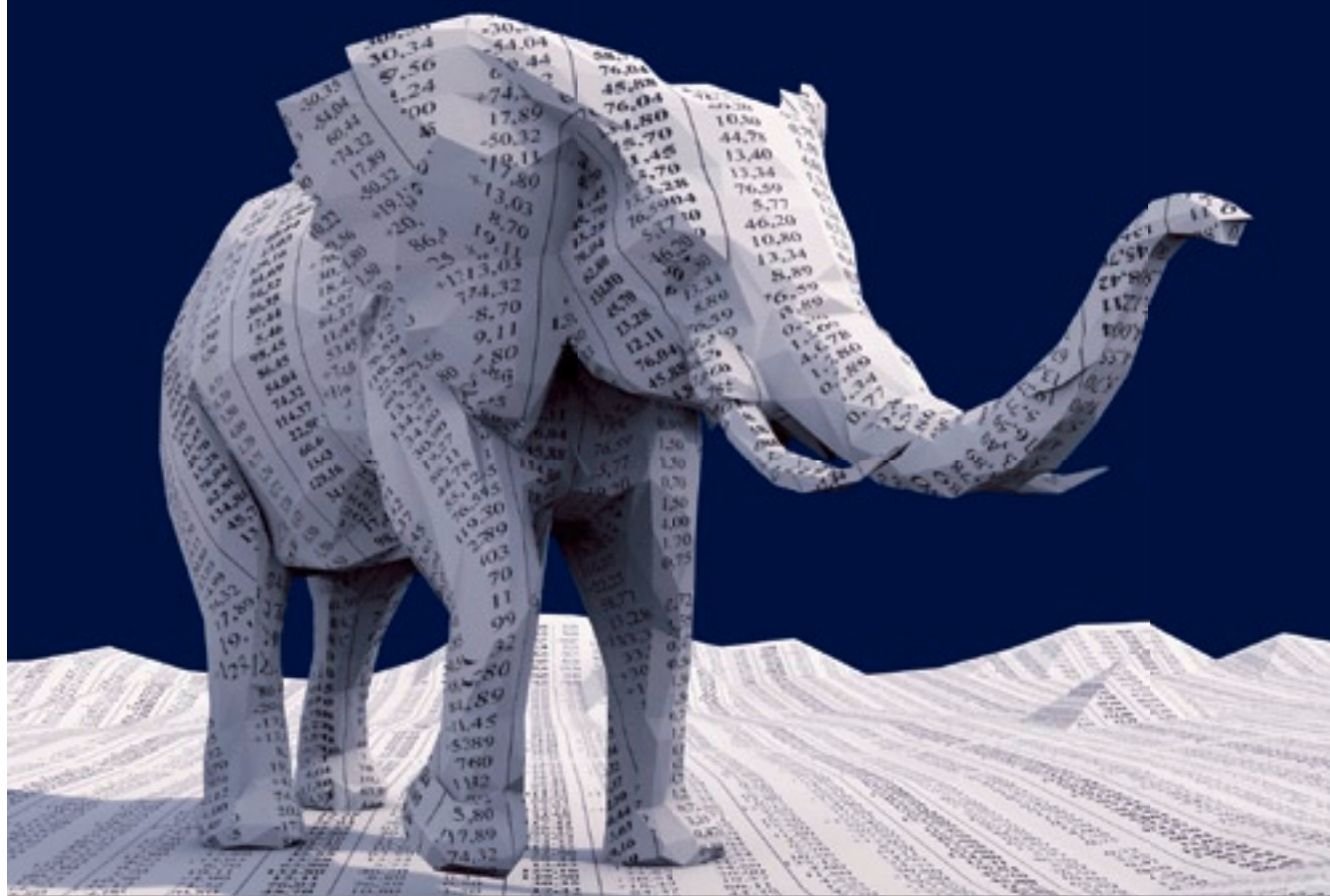
Die Dienstleistungen der Asset-Management-Industrie sprechen nicht nur Kunden mit Beratungsbedarf an. Ausserdem muss zwischen Beratungs- und Verkaufsgesprächen unterschieden werden.



Quelle: CFA / Grafik: FuW, phg

Anzeige

## Vertrauen auf die Stärke von Erfahrung.



Ein großer Schatz an Wissen und Erfahrung leitet den Elefanten ausgeglichen und trittsicher.

Kluge Investitionen und langjähriges Know-how sind die Basis ausgewogener vermögensverwaltender Fonds. Dafür steht die Erfolgsgeschichte des Ethna-AKTIV E.

Für ausgewogene Anlagen:  
[www.ethenea.com](http://www.ethenea.com)



**ETHENEA**  
managing the Ethna Funds

Ausführliche Hinweise zu Chancen und Risiken entnehmen Sie bitte dem letztgültigen Verkaufsprospekt. Maßgeblich sind die Angaben im Verkaufsprospekt sowie der aktuelle Halbjahres- und Jahresbericht. Den Verkaufsprospekt, die Berichte sowie die Wesentlichen Anlegerinformationen erhalten Sie kostenlos bei der Verwaltungsgesellschaft ETHENEA Independent Investors S.A., 9a, rue Gabriel Lippmann, L-5365 Munsbach oder bei der Vertreterin in der Schweiz IPCConcept (Schweiz) AG, In Gassen 6, CH-8022 Zürich. Zahlstelle in der Schweiz ist die DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG, Münsterhof 12, Postfach, CH-8022 Zürich.



# Aller Anfang ist nicht schwer

**WIE INVESTIEREN?** Immer wieder stellt man fest, dass Privatanleger die Verwaltung ihres Vermögens auf ein paar wenige und irreführende Grundfragen reduzieren. Die wichtigsten Leitlinien, um Kraut und Rüben im Depot zu vermeiden.

Christina Böck

Das meiste Geld lassen viele Leute auf dem Sparkonto und investieren ab und an in «besondere Gelegenheiten», oft Tipps von Bekannten, oder man schnappt Namen von angeblich attraktiven Unternehmen auf. Schon falsch: Zuerst gilt es, die individuelle Situation zu hinterfragen. Wie viel Risiko kann ich verkraften, was sind meine Verpflichtungen, was mein Zeithorizont?

Selbst wenn die Fragen unangenehm sind, so ist das der einzige Weg, Probleme zu vermeiden. Bei institutionellen Investoren ist dieser Schritt das Asset Liability Management, auf das grosses Gewicht gelegt wird. Einmal bestimmt, muss der Rahmen periodisch überprüft werden – und man darf ihn nie ausser Acht lassen, selbst wenn der beste Freund wieder mal von der «Chance des Jahres» schwärmt.

Die Parameter sind auch im Gespräch mit dem Bankberater stets zu beachten. Auch wenn der Berater Sie bei der Analyse unterstützen sollte, seien Sie sich auch seiner Sachzwänge bewusst: Er muss die Kundenbeziehung effizient gestalten. Das heisst nicht, dass er unfair ist, aber er kann

sich eine gründliche Beratung für minimale Gebühren kaum leisten. Seine Empfehlungen sind entsprechend zu filtern.

## DAS ZIEL IST IMMER NETTO

Ihr Ziel dürfte eine gewisse langfristige Rendite bei einem auf die individuellen Verhältnisse abgestimmten Risiko sein. Das Ziel ist immer die Nettorendite. Achten Sie also auf eine vernünftige Kostenstruktur, auch wenn niedrige Kosten nicht alles sind, weil der Kunde so rasch zum potenziellen Opfer für Ramschprodukte (mit versteckten Kosten) wird.

Die nächsten Fragen sind: Welche Instrumente sind passend? Man sollte vor allem wissen, wie aktiv man sein möchte. Bedenkenswert sind die Erkenntnisse der Behavioral Finance, etwa die Tendenz zur Selbstüberschätzung und zur selektiven Erinnerung (vgl. Seite 15). Es gibt nicht nur die guten Trades, sondern auch – und oft mehr – schlechte, die man jedoch gerne verdrängt. Daher gilt für die meisten Anleger: regelmässig investieren in eine fixe Aufteilung der Anlageklassen, beispielsweise in Aktien- und Obligationenfonds oder besser noch diversifizierte Fonds, jeden Monat ein bisschen, und nicht «drum herum» handeln.

Niemand ist in der Lage, stets den optimalen Kaufzeitpunkt zu erwischen. Also sind Produkte zu meiden, bei denen man für Vorteile zahlt, die der Privatanleger gar nicht braucht, zum Beispiel inner-tägliche Liquidität. Nichts gegen ETF, sie haben meist niedrige Verwaltungs-, aber hohe Transaktionskosten. Also Finger weg von häufigem Handeln.

In den grossen, liquiden Märkten können passive Investitionsvehikel (klassische Fonds oder ETF) sinnvoll sein. Dabei ist auf die Diversifikation des zugrundeliegenden Index zu achten. Im Swiss Market Index SMI zum Beispiel ist sie wegen des grossen Gewichts einiger weniger Titel eingeschränkt.

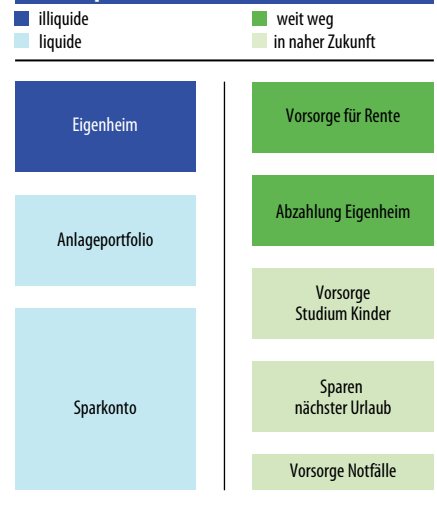
Diversifikation ist zwingend. Das beginnt bei den Anlageklassen: Staatsanleihen und Aktien machten bisher meist den Grossteil eines Portfolios aus, doch es gibt eine Menge anderer Kategorien, die ebenfalls fürs Publikum zugänglich und interessant sind – besonders Investments, die wenig mit den traditionellen Anlagen korrelieren. Das können Wandel-, aber auch Katastrophenanleihen sein. Anlagen in Schwellenländern sollten nur in kleinen Dosen «genossen» werden. Selbst wenn einige schon hoch entwickelte Länder

## Beispiel für langfristiges Portfolio

Anlagen (jeweils global)	Anteil in %
Aktien Gesundheitssektor	5,0
Aktien Rohstoffsektor	2,5
Aktien Schwellenländer	5,0
Aktien mit hoher Dividende	15,0
Immobilien	7,5
Obligationen Schwellenländer	10,0
Unternehmensanleihen	50,0
Obligationen, inflationsindiziert	5,0

Quelle: Axa Investment Managers

## Finanzplan Familie Schweizer



Quelle: Axa/ Grafik: FuW, sm

sind, erleiden auch sie bei Krisen und Marktturbulenzen rasch einen Kapitalabfluss. China macht es deutlich: Gerade ist es dabei, in die Liga der grössten Wirtschaftsnationen aufzusteigen, aber sein Finanzmarkt ist volatil als viele andere.

## UMSCHAU HALTEN

Auch Hedge Funds und Private Equity sind teilweise schon für geringere Beträge zugänglich. Aber bei der Konstruktion von Investitionsvehikeln, die Kleinlegern offenstehen, fallen oft so viele Gebühren an, dass es sich netto kaum lohnt.

Nochmals: Diversifizieren zwischen und innerhalb der Anlageklassen ist zentral. Das Engagement in einen Einzeltitel kann gefährlich sein. Professionellen Investoren steht für die Selektion eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Analysen zur Verfügung, und die Prozesse werden unterstützt und überwacht von Risikomanagern. Überspitzt gesagt: Die «richtige» Person für Kleinanleger heisst Portfoliomanager und nicht Privatinvestor.

Christina Böck, CIO Switzerland und Head Solutions Strategist Central Europe von Axa Investment Managers Schweiz.

Anzeige

## GASTKOLUMNE

# Die gläserne Bank

**VISION** Die Antwort auf den gläsernen Kunden wäre die Bank, die über den Weg der Offenheit Kundennutzen stiftet.

Der Trend hin zum gläsernen Bankkunden ist unaufhaltbar, so sehr dies von rückwärtsgewandten Kräften im Private Banking auch abgelehnt wird. Viel Energie und Zeit wird in der Branche weiterhin dafür eingesetzt, die internationalen Entwicklungen zu kritisieren und sich als Opfer darzustellen. Auch wenn das begründet sein mag, bringt es für die Zukunft einer Bank nichts. Intellektuelle Energie sollte lieber in die Frage fließen, wie Private Banking im neuen Umfeld aussieht und wie man es nutzen will.

Der nicht nur im Steuerbereich beobachtbare Trend hin zum gläsernen Kunden reiht sich ein in ähnliche Entwicklungen, die – regulatorisch oder technologisch getrieben – zum gläsernen Konsumenten bzw. generell zum gläsernen Bürger führen.

## TABUBRUCH

Transparenz, Offenheit und Durchlässigkeit von Systemen sind Ausdruck eines Zeitgeistes, der in einem gewissen Widerspruch zum Selbstverständnis der Private-Banking-Branche steht. Eine unübliche, aber radikale Antwort auf den gläsernen Kunden könnte die gläserne Bank sein. Eine Bank also, die über den Weg der Offenheit Kundennutzen stiftet.

Für viele Privatbanker klingt dies abwegig, besonders für eine Branche, deren ökonomische Existenzberechtigung mit der Informationsasymmetrie zwischen Bank und Kunden begründet wird. Offenheit und Transparenz sind somit kaum Teil des historischen Gedankenguts der Branche. Doch wenn sich der Sektor tatsächlich – wie von einigen postuliert – in einer epochalen Transformation befindet, sind weit tiefgreifendere Veränderungen der Geschäftsmodelle zu erwarten als bisher angenommen.

Das Konzept der gläsernen Bank kann in vielen Bereichen ansetzen: Das Preismodell vieler Banken ist weiterhin von versteckten Gebühren und Intransparenz geprägt. Bezüglich Anlageperformance, eines der zentralsten Dienstleistungselemente der

Branche, herrscht weiterhin grosse Intransparenz, was den Vergleich mit Konkurrenten betrifft. Auf prozessualer Ebene könnten konsequent neue Wege verfolgt werden: Kernelemente der Beratungsdienstleistungen, die bereits heute für den Kundenberater durch eine Software erstellt werden, eignen sich besonders gut für eine derartige Öffnung.

## SOCIAL MEDIA GRÜSSEN

Beispiele dafür sind etwa interne Banksysteme, die Bedürfnismuster der Kunden an bestimmte Anlagevorschläge koppeln. Geschlossene proprietäre Systeme sind unter Umständen nicht mehr State of the Art und müssen durch offene sowie kompatible Lösungen ersetzt werden. Solche kompatiblen Lösungen werden beispielsweise das Bedürfnis nach einer Aggregation aller Bankbeziehungen entstehen lassen.

Unverkennbar ist hier das Potenzial neuer Geschäftsmodelle, die aus der Welt der neuen Medien (Social Media/Internet) kommen. Innovative Start-up-Unternehmen mischen zunehmend den Markt für Finanzdienstleistungen neu auf. Das Private Banking blieb bisher im Vergleich zu anderen Bankbereichen weitestgehend immun gegen diesen Erneuerungswind. Vielen Privatbankern erscheint die Vision dieser neuen Welt wie eine wirklichkeitsfremde Zukunft. Häufig sind es aber genau diese Personen, die auch behauptet haben, das schweizerische Bankgeheimnis wäre für die Ewigkeit.



Teodoro D. Cocca, Professor für Wealth und Asset Management, Johannes-Kepler-Universität Linz und Adj. Professor am Swiss Finance Institute.

## Neu: Swisscanto (LU) Bond Invest Emerging Markets Absolute Return



# Angespannt aufgrund der Emerging Markets? Nicht mit uns.

**Geld macht glücklich**, wenn man die Chance hat, auch in einem anspruchsvollen Umfeld in den Emerging Markets eine positive Rendite zu erzielen. Profitieren Sie vom bewährten und mehrfach ausgezeichneten Absolute-Return-Ansatz. Investieren Sie entspannt in den **Swisscanto (LU) Bond Invest Emerging Markets Absolute Return**.

Informieren Sie sich unter [www.swisscanto.ch/emar](http://www.swisscanto.ch/emar) oder beim Kundenberater Ihrer Bank.



Anlage und Vorsorge.



**Swisscanto**

Eine positive Rendite kann nicht garantiert werden. Die Angaben sind keine Offerte. Sie dienen lediglich zu Informationszwecken. Dies ist ein Fonds luxemburger Rechts. Verkaufsprospekt und wesentliche Anlegerinformationen, Vertragsbedingungen sowie Jahres- und Halbjahresberichte können bei der Vertreterin Swisscanto Asset Management AG, Nordring 4, Postfach 730, 3000 Bern 25, oder unter [www.swisscanto.ch](http://www.swisscanto.ch) kostenlos bezogen werden. Zahlstelle: Basler Kantonalbank, Spiegelgasse 2, 4002 Basel.

# Der Trumpf der Unabhängigen heisst

**STRATEGIE** Wagen statt klagen – drei Beispiele von unabhängigen Vermögensverwaltern, die das anspruchsvolle Umfeld meistern und zuversichtlich in die Zukunft schauen.



Max Cotting, Gründer und CEO, Aquila

**Coach für unabhängige Vermögensberater**



Carmine Orlacchio, Pius Zraggen, Michael Frei, Philipp Bregy, Partner, OLZ

**Wissenschaft in der Praxis**

**«Zahlenmässig werden die Unabhängigen schrumpfen, aber ihr Anteil am Gesamtmarkt wird wachsen.»**

Hanspeter Frey

Gegen 3000 unabhängige Vermögensverwalter zählt unser Land. Ihr Marktanteil beträgt 15% – eine stolze Summe, wenn man bedenkt, dass der weltweit grösste Verwalter von Privatvermögen die Schweiz ist. «Zahlenmässig werden die Unabhängigen schrumpfen, aber ihr Anteil am Gesamtgeschäft wird wachsen», ist Max Cotting, Gründer und CEO von Aquila, überzeugt. Je grösser die ohnehin schon Grossen würden und je mehr sie ihr Angebot standardisierten, desto stärker hätten Kunden das Bedürfnis nach einem unabhängigen Urteil, zumindest nach einer Zweitmeinung.

Allein, regulatorische Anforderungen, wachsende Kosten und Wettbewerbsdruck machen es den Unabhängigen nicht leicht. Umso willkommener sind Serviceplattformen, die ihnen die Arbeit erleichtern. Wenn es sie nicht gäbe, würden sie spätestens jetzt erfunden. War es Vorsehung oder Zufall, dass Max Cotting schon vor vierzehn Jahren eine Serviceplattform für unabhängige Vermögensverwalter geschaffen hat, die sie von allem entlastet, was sonst auf Kosten der Kundenpflege und des Portfoliomanagements ginge?

Sowohl als auch. Als damaliger Leiter der Bank Heusser und später als Geschäftsleitungsmitglied der (wie Cotting betont) «alten» Clariden Bank, die mit Heusser fusionierte, stürzte er sich am Widerstand der Mutter. «Immer, wenn wir eine kleine Einheit abseits der Zentren in mittelgrossen Städten schaffen wollten, hiess es von der CS-Zentrale, da sind wir schon präsent.» So schuf er, der schon damals «Coach von Vermögensberatern» war, wie er sich bezeichnet, sein eigenes Unternehmen. «Mir war damals schon klar, dass ein

solches Geschäftsmodell funktionieren wird – eine starke Mutter, eine starke Familie und viele kleine Einheiten, die sich entwickeln können.» Welche Anforderungen auf die Branche zukommen – Weisgeldstrategie, Compliance, Risiko- und Prozessmanagement, verschärfter Anlegerschutz, Reporting usw. –, konnte in der Form, wie sie sich heute präsentieren, höchstens erahnt werden. Trotzdem war der Entscheid goldrichtig, auch wenn sich Cotting nicht damit brüstet. Genauso gern, wenn nicht lieber spricht er vom Restaurant seiner Frau oberhalb von Zermatt, wo er übers Wochenende aushilft.

Aquila zählt fünfzig Partnergesellschaften an zwölf Standorten. Sieben Unternehmen kamen 2013 hinzu, und dieses Jahr sind es auch schon drei. Für eine Aktienbeteiligung durch das Stammhaus von 20% und eine Franchisegebühr von 13% steht ihnen ein breites Leistungsangebot offen: Backoffice, fiskalische und regulatorische Aufgaben – so übernimmt Aquila die Geldwäschereifachstelle für die Partner –, IT-Netzwerk und -Sicherheit und, wenn gewünscht, Makro-Research bis zu Asset Allocation und Titelempfehlungen.

Der Vermögensverwalter dockt an, behält aber seine Autonomie. Und wenn er nicht mehr zufrieden ist, kann er den Vertrag kündigen. «Diese flexible Struktur ist einmalig», sagt Cotting. Sie unterscheidet sich von Plattformlösungen von Banken auch dadurch, dass Aquila selbst kein Private Banking betreibt, sondern als Verwalter und Berater im Pensionskassengeschäft aktiv ist. «So gibt's keine Interessenkonflikte.» Seit einem Jahr hat Aquila auch eine Banklizenz, womit sie ebenfalls Depotbank sein kann, Handel und Brokerage sowie Zahlungsverkehr betreiben kann. «Das sichert der Aquila-Gruppe langfristig die Unabhängigkeit», hält der CEO fest. Vielleicht wird man ihn in vierzehn Jahren wieder fragen: War es Vorsehung?

Aquila	
Verwaltete Vermögen	8 Mrd. Fr.
Anzahl Mitarbeiter Aquila & Co.	38
– ganze Gruppe	190
Sitz	Zürich
Gründungsyear	2000
Spezialität	Serviceplattform für Vermögensverwalter

Quelle: Aquila

Von Prof. Claudio F. Loderer (Uni Bern), dem ehemaligen Assistenten Pius Zraggen und Researchmitarbeiter Carmine Orlacchio gegründet, zählt OLZ & Partners heute zu den fünfzig grössten Vermögensverwaltern der Schweiz. Schon im Institut für Finanzmanagement, wo Loderer und Zraggen Gutachten erstellten, störten sie sich an der verkaufgetriebenen Beratung, dem Anreizsystem und der Intransparenz, wie sie im Anlagegeschäft «damals gängig waren und bis heute nicht verschwunden sind», wie CEO Zraggen erklärt.

«Eine Gegenposition zu schaffen und nicht zu behaupten, mehr zu wissen als andere. Vermögensverwaltung auf wissenschaftlicher Basis, empirisch belegt und damit praxistauglich», lautet das Leitbild von OLZ, deren Name sich von den drei Gründern herleitet. Prof. Loderer ist Gründungs-VR-Präsident, Philipp Bregy und Michael Frei, der Leiter des Zürcher Ablegers, sties als neue Partner des eingeschworenen Teams hinzu. Eingeschworen deshalb, «weil wir Retros vom ersten Tag an den Kunden weitergegeben haben, keine Performance-, sondern eine fixe Gebühr verlangen und Anleger nur dann betreuen, wenn sie unsere Strategie verstehen. Das war damals revolutionär», erläutert GL-Mitglied Orlacchio. Als Beweis, dass eine «faire und transparente Dienstleistung auf Vertrauen stösst», fügt er an, dass das Unternehmen trotz 9/11 und Finanzkrise, die es in seiner kurzen Geschichte zu bewältigen hatte, keinen einzigen Privatkunden verloren hat.

Fairness allein reicht dazu nicht, es braucht auch Performance. Das weisen die vier im Gespräch nicht von der Hand. Ihr Anlagekonzept ist einfach und komplex zugleich. Einfach, weil sie nur in reine Aktien und Obligationen investieren und Währungen meist absichern, komplex, weil sie innerhalb der beiden Anlageklassen das Ex-ante-Minimum-Varianz-Modell verwenden. Es basiert auf der wissenschaftlich erwiesenen Tatsache, dass Titel mit geringerer Volatilität oder kleinem Risiko langfristig besser abschneiden als solche mit hoher Volatilität. Das Resultat ist ein Portfolio, das

im Aufschwung nicht das Maximum erzielt, im Abschwung aber viel weniger verliert als der Gesamtmarkt und so langfristig, «über zehn Jahre», wie Zraggen präzisiert, allen kapitalgewichteten Indizes und damit passiven Investments wie auch dem Stock Picking mit seinem Irrtumspotenzial überlegen ist.

Nach Zahlen gefragt, zückt CEO Zraggen das Musterportfolio. Seit dessen Beginn Ende 2007 resultiert nach Kosten mit +16,85% ein Mehrwert von 6 Prozentpunkten zur Benchmark, über drei Jahre sind es knapp 3 und von Anfang dieses Jahres bis Ende Februar 0,7 Prozentpunkte – mit einer strategischen Asset Allocation von 60,9% Obligationen, 30% Aktien und 9,1% Cash.

**«Eine faire und transparente Dienstleistung fördert Vertrauen.»**

Die Stärke der Berner Finanzboutique, wie sie sich selbst bezeichnet, ist die Nähe zur Forschung und zur Praxis. Die Wissenschaft wird mit wachen Augen nach praxistauglichen Lösungen durchforscht. Nicht als Selbstzweck, sondern um innovative Strategien schneller in kaufbare Produkte umsetzen zu können, will OLZ weiter wachsen.

Priorität hat dabei weiterhin die unternehmerische Unabhängigkeit. Die Gründer bereuen keine Minute, den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt zu haben. Für kleinere, innovative Firmen ohne grossen Asset-Stamm werde es immer schwieriger, sich zu entfalten. Mit Blick auf den steigenden Regulierungsdruck sind sie überzeugt: So, wie sie damals gestartet waren, wäre es heute nicht mehr möglich.

OLZ & Partners	
Verwaltete Vermögen	1,5 Mrd. Fr.
Anzahl Mitarbeiter	4 Partner, 18 Mitarbeiter
Sitz	Bern
Gründungsyear	2001
Spezialität	Ex-ante-Minimum-Varianz-Portfolio

Quelle: OLZ

# fokussieren



BILDER: IRIS C. RITTER

**Roland Schwab**, Partner von Kraemer, Schwab Investment Management  
**Auf den Spuren von Warren Buffett**

Gibt es nach über fünf Jahren Hausse noch günstige Aktien? «Aber sicher», antwortet Roland Schwab. «Die einzig sinnvolle Art des Anlegens ist die gründliche Analyse und Bewertung von Unternehmen. Dieser Ansatz ist immer richtig, unabhängig von Zyklen.» Chancen sieht er unter anderem im Finanzsektor, aber auch bei Konsum und Gesundheit. «Die Nestlés und Johnson & Johnsons dieser Welt sind nicht spektakulär, aber das Beste, was der Markt langfristig bietet.»

Schwab widmet sich der Analyse, während Xavier F. Kraemer, der bei unserem Besuch abwesend war, eher der Manager ist. Die beiden kennen sich aus gemeinsamer Zeit bei Citicorp. Seit Beginn pflegen sie, was heute als Erfolgs-, wenn nicht als Überlebensrezept im rauen Wind der Branchenkonsolidierung gilt: eine klar fokussierte Strategie. In ihrem Fall ist es das langfristige Value Investing, das Generieren von Mehrwert durch Engagements in günstig bewertete Titel.

Damit dieser Anlagestil Früchte trägt, braucht es Geduld und Ausdauer. «Ein Value-Investor ist nicht dort, wo die Musik spielt, und wenn, dann ist die Stimmung meistens negativ. Doch genau da findet man unterbewertete Valoren», erläutert Schwab. Es sei nicht immer einfach, Anleger vom Value-Konzept zu überzeugen. In der Finanzkrise habe es einige Kunden gegeben, die nahe daran waren, das Vertrauen in die Märkte zu verlieren. Doch insgesamt habe man wenig Fluktuationen verzeichnet.

Die Klientel von Kraemer, Schwab besteht fast ausschliesslich aus Privatkunden, davon viele aus dem Ausland – «deklariert», und auch nicht aus den USA. Der Zuger Finanzspezialist ist in den vergangenen Jahren kräftig gewachsen. Den weitest aus grössten Teil führt Roland Schwab auf die Wertsteigerung der Depots zurück und nicht auf neues Geld. Mit der Grösse des Unternehmens sei man zufrieden, Werbung spiele eine untergeordnete Rolle. Analysiert werden Aktien und Zinspapiere aus Europa und Nordamerika. Mehr ist aus Kapazitätsgründen nicht zu bewältigen, und es sei auch nicht notwendig, sagt Schwab und zitiert Warren Buffett: Gefragt, wie er das Geld seiner Frau anlegen würde, gab Buffett einmal zur Ant-

*«Kursziele setzen wir keine. Es gibt Aktien, die sich immer wieder aufdrängen. Also behalten wir sie.»*

wort: 10% Cash und 90% in den S&P 500 – Letzteres für immer. Diese Konsequenz pflegt auch das Zuger Team. Kursziele setzen sie keine. «Es gibt Aktien, die sich bei jeder Analyse immer wieder aufdrängen. Also behalten wir sie.» Schwab erklärt, dass eine der ersten Investitionen des damals neuen Unternehmens Buffetts Beteiligungsgesellschaft Berkshire Hathaway war. «Die halten wir immer noch. Trotz temporärer Kursschwächen mit Erfolg.»

Paolo Tramontana, auch er Partner und Analyst, stört sich daran, dass viele Investoren das Potenzial langfristiger Engagements unterschätzen. Der zeitliche Anlagehorizont auch für ältere Personen erstreckt sich heute über zwanzig und mehr Jahre. Er rechnet vor: Value-Anlagen rentierten langfristig durchschnittlich 6 bis 7% jährlich. Das heisst mit anderen Worten, dass sich das Kapital rund alle zehn Jahre verdoppelt. Wichtig, dass Investoren einen Abschwung durchstehen könnten. Doch die Art, wie manche – auch Berater – smart sein wollten und dem kurzfristigen Gewinn nachjagten, sei viel riskanter.

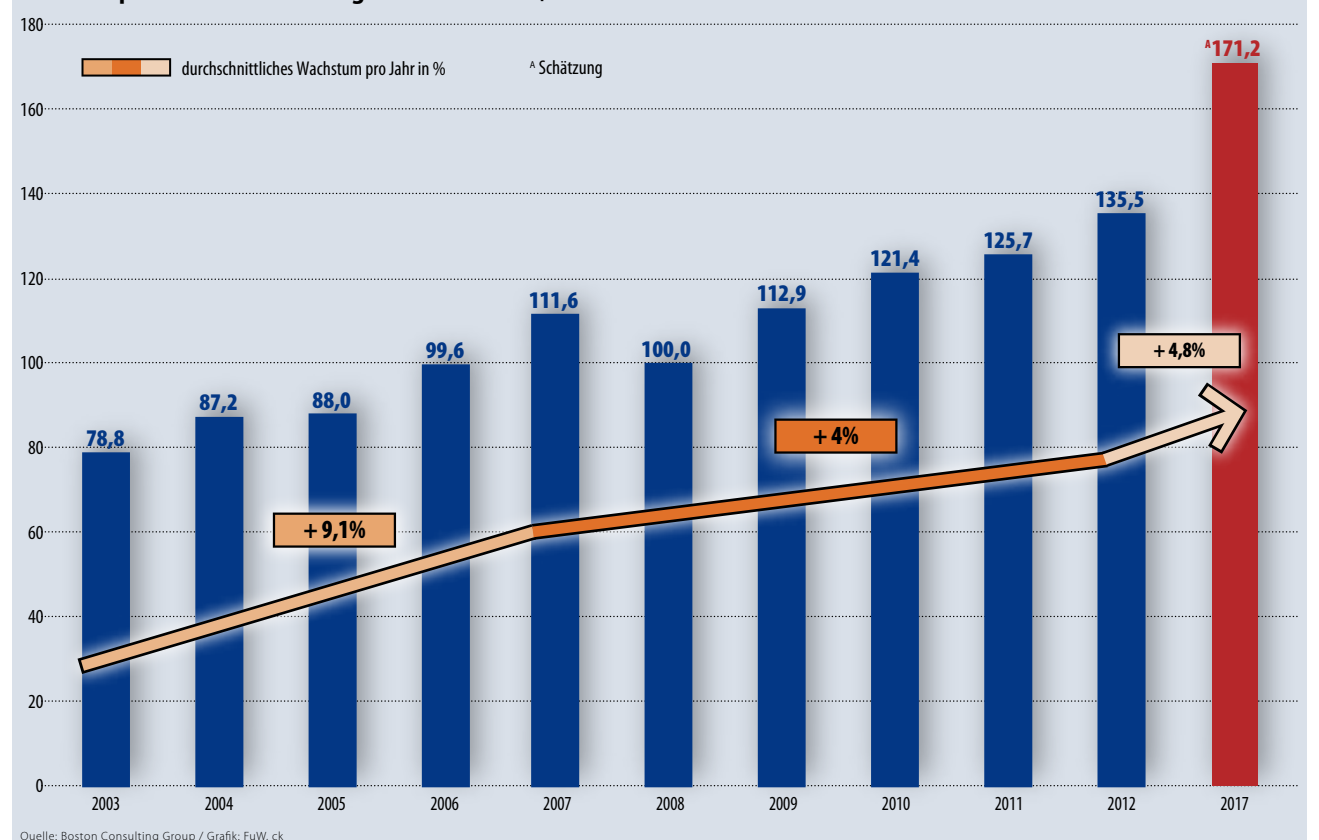
Für die Zukunft sieht sich Kraemer, Schwab gut gerüstet. Die Regulierung sei heftig, aber man stelle sich der Herausforderung. Die Zusatzaufgaben sollen vorwiegend inhouse bewältigt werden. David Erni, einer der Jungen im Team, fügt an: «Als kleine Einheit sind wir flexibel.» Und weil die Firma zu 100% den Mitarbeitenden gehört, «sind auch die nötige Verantwortung und die Weitsicht vorhanden».

Kraemer, Schwab	
Verwaltete Vermögen	1,8 Mrd. Fr.
Anzahl Mitarbeiter (Vollstellen)	10
Sitz	Zug
Gründungsjahr	1983
Spezialität	Long Term Value Investing

Quelle: KS

## KOMPAKT

### Globales privates Finanzvermögen in 1000 Mrd. \$



Im Rückblick verliert die Finanzkrise von 2008 viel von ihrem Schrecken. Nicht, weil die Notenbanken einen Kollaps des Finanzsystems verhindert haben. Das Bemühen um eine neue Finanzarchitektur ist eine der offensichtlichsten Folgen der Krise und wird noch zu mancher Debatte führen. Doch die globalen Finanzvermögen haben sich rasch erholt und er-

reichten schon im Jahr darauf ein neues Höchst. Die Vermögen wachsen weiter, wenn auch weniger schnell, und weil die Konjunktur wieder einigermaßen im Tritt ist, bleibt der Aufwärtstrend auch in den nächsten Jahren mit grosser Wahrscheinlichkeit intakt – am stärksten in Asien, wo der Reichtum fast doppelt so schnell wächst wie in der übrigen Welt. **HF**

Anzeige

**DER SICAV PARVEST**

**Internationales Expertenwissen immer zur Hand.**

**106 AUFEINANDER ABGESTIMMTE ELEMENTE**

Mit 106 Fonds, die in 32 Ländern erhältlich sind, bietet Ihnen Parvest alles, was zu Ihren Zielen, Ihrer Risikoneigung und der gewünschten Anlagekategorie passt.

**EIN FÜHRENDE MANAGER VON INTERNATIONALEM RUF**

Mit Parvest haben Sie Zugang zur Expertise von BNP Paribas Investment Partners, seinem Netz aus Anlageexperten und seinen Partnern vor Ort in fast 40 Ländern.

**ZUVERLÄSSIGKEIT ALLER KOMPONENTEN**

Sie suchen Investmentfonds, die überzeugen konnten? Seit 25 Jahren bietet Parvest Ihrem Kapital die besten Möglichkeiten der Finanzmärkte. Alle Parvest-Fonds folgen nachhaltigen Investment-Grundsätzen.

**EINFACH ZU VERSTEHEN**

Parvest gibt Ihnen ein Stück Unabhängigkeit bei Ihren Anlageentscheidungen.

**PARVEST**  
ALLES WAS MAN BRAUCHT

Der Wert der Fondsanteile kann schwanken, und es kann sein, dass der Anleger sein eingesetztes Kapital nur teilweise oder im Extremfall gar nicht zurückerhält. Es kann in keinem Fall garantiert werden, dass das Anlageziel erreicht wird.

**BNP PARIBAS**  
INVESTMENT PARTNERS

Der Assetmanager für eine Welt im Wandel

[www.parvest.com](http://www.parvest.com)  
 @bnppip\_com

Parvest ist ein UCITS IV SICAV gemäss Luxemburger Recht. Herausgeber dieser Anzeige ist BNP Paribas Asset Management S.A.S. (BNPP AM)\*, ein Mitglied der BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP)\*\*. \*Die BNP Paribas Asset Management S.A.S. ist von der AMF (Autorité des Marchés Financiers) als Investmentgesellschaft nach französischem Recht unter der Nummer GP 96-02 zugelassen; Sitz der Gesellschaft 1, boulevard Haussmann 75009 Paris, Frankreich, RCS Paris 319 378 832. \*\*BNP Paribas Investment Partners ist der globale Markenname für die von der BNP Paribas Gruppe angebotenen Asset Management Aktivitäten. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte Ihren lokal zugelassenen Investment Partner.

# Die ambitionöse Regulierung hat ihren Preis

**NEUE FINANZMARKTARCHITEKTUR** Braucht der globale Finanzplatz Schweiz den grossen gesetzgeberischen Wurf?

Daniel Beck

Eine neue Finanzmarktarchitektur soll es richten und unserem Finanzplatz den Erhalt der Wertschöpfung und die Top-Position im globalen Wettbewerb sichern. Das ambitionöse Grossvorhaben hat seinen Preis – er wird vorab bei den Konsumenten und den kleineren, nicht international aufgestellten Instituten zu Buche schlagen. Die hohen Kosten werden den Kleinanleger zu einem höheren Grad von Autonomie zwingen, den Dienstleistungserbringer zu Strukturveränderungen und weiterer Spezialisierung.

Den Stein ins Rollen brachte 2008 die Insolvenz von Lehman Brothers. Die globale Dimension der durch das Lehman-Debakel mitausgelösten Finanzkrise liess die Komplexität von Fragen und Lösungsansätzen ins Unüberschaubare wachsen. Die Regulierungsspirale dreht sich seither weltweit unaufhaltsam. Wesentlicher Motor ist der wirtschaftspolitische Druck der USA, der die G-20, die OECD und die EU in ihren Prioritäten stark mitbestimmt.

## AUSGANGSPUNKT LEHMAN

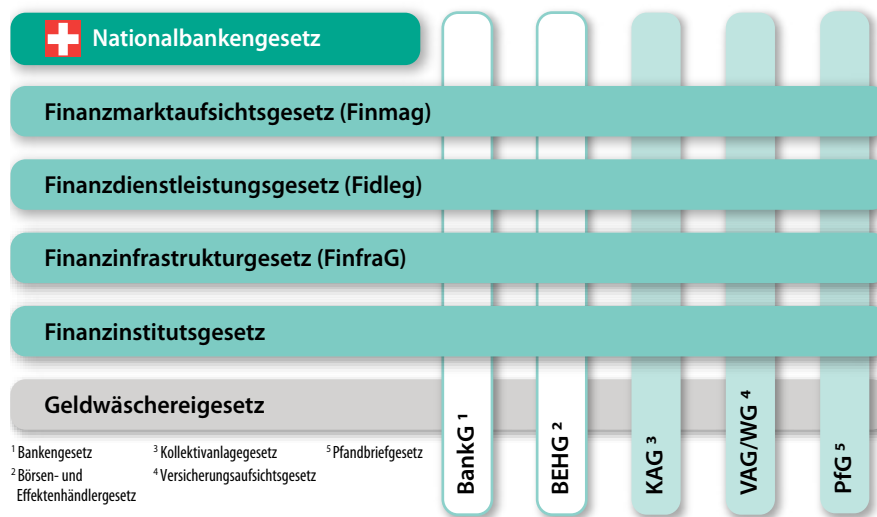
Mit dem Finma-Vertriebsbericht aus dem Jahr 2010 reagierte die Schweizer Aufsicht auf den Lehman-Konkurs. Der Bericht ist auch der Ausgangspunkt des aktuellen Gesetzgebungsprojekts. Sein Fokus lag in einer gezielten Verbesserung des Kundenschutzes. Diese Ausrichtung erwies sich zunehmend als zu eng – der Transparenzdiskurs in der G-20, der OECD und in den grossen Wirtschaftsräumen weitete und vertiefte sich stetig. Als globaler Finanzplatz konnte sich die Schweiz dem Druck und dem Dialog im internationalen Standardsetting und den vielschichtigen Entwicklungen zur Finanzmarktregulierung in den grossen Wirtschaftsräumen nicht verschliessen. Ein breiter abgestütztes Vorgehen schien daher unabdingbar.

Der Bundesrat erteilte denn auch 2012 dem Finanzdepartement den Auftrag zur Erarbeitung der gesetzlichen Grundlagen für eine sektorübergreifende Regulierung von Finanzprodukten, -dienstleistungen und ihren Vertrieb und ging damit weit über den Ansatz des Finma-Vertriebsberichts hinaus. Wegen der Bedeutung der grenzüberschreitenden Finanzdienstleis-



Der Blick darauf, was die neue Regulierung bewirken soll, droht verloren zu gehen.

## Die Regulierungsebenen



tungserbringung und der strategischen Bedeutung des EU-/EWR-Raums erstaunt es kaum, dass das Finanzdepartement im 2013 veröffentlichten Fidleg-Hearingbericht eine weitreichende Orientierung an der europäischen Finanzmarkttrichtlinie Mifid II vorschlägt. In Kürze, auf den Sommer hin, steht die Konsultation zum Gesetzgebungsentwurf an.

## GLEICHBEHANDLUNG VERLANGT

Das Credo der Verantwortlichen ist die Neuausrichtung der Regulierung – ein grosser Wurf: die Überführung des historisch bedingten Säulenmodells in eine neue, horizontal ausgerichtete Architektur (vgl. Grafik). Damit soll eine möglichst einheitliche Ausgestaltung der regulatorischen Anforderungen für den gesamten Finanzmarkt erreicht werden – die Herstellung des Level Playing Field (gleicher Verhältnisse). Der bis anhin praktizierte Ansatz lebt von situativen Antworten auf jeweils akute Einzelprobleme.

Trotz der wachsenden Komplexität des Finanzmarktes, seiner Teilnehmer und der Produkte unterblieb bis anhin eine materielle Neubeurteilung im Kontext einer Gesamtschau. Die Nachführungen an die aktuellen Herausforderungen blieben dem historischen Ansatz verpflichtet und damit punktuell. Das Resultat ist ein für alle schwer überschaubares und zu handhabendes Regelwerk, das im heutigen Umfeld und in bilateralen Verhandlungen schwierig als gleichwertig zu vermitteln ist. Der Schweizer Ansatz steht quer zum aktuellen Standardsetting, wobei der horizontal übergreifende Ansatz bereits bei der Systemstabilität eingeführt wurde.

Nun soll mit einem grossen Gesetzgebungswurf der Schritt in die Zukunft gewagt werden, der zugleich Rechts- und Planungssicherheit verspricht. Dieser übergreifende, horizontale Ansatz umfasst vier Regulierungsbereiche (vgl. Kasten oben rechts). Bereits auf Gesetzesstufe bietet das Vorhaben einen hohen Grad an Komplexität. Die Auswirkungen werden sich aber erst in der Detailregulierung auf Verordnungsstufe voll manifestieren. Entscheidend ist daher die vorausschauende Jalonsetzung ab Eröffnung der Vernehmlassung im Sommer.

Das Projekt ist nicht isoliert zu beurteilen, sondern im Kontext der internationa-

## VIER REGULIERUNGSBEREICHE

- Die Organisation der Aufsicht über die Finanzintermediäre (Finmag, NBG).
- Die Funktionsfähigkeit des Marktes (FinfraG).
- Die unterschiedlichen Formen von Finanzinstituten und ihre Anforderungsprofile (FinIG).
- Die Beziehung Finanzintermediär und Kunde im Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg).

len Verflechtung des Schweizer Finanzplatzes. Für die Zukunft des Finanzplatzes sind der Erhalt und das Schaffen von Wertschöpfung am Standort Schweiz sowie die Gewährleistung von Rechts- und Planungssicherheit zentral. Der Erhalt und die Verbesserung des Marktzugangs für Schweizer Finanzdienstleister in den EU-/EWR-Raum und andere Kernmärkte gehören wegen der massgebenden Bedeutung für die Wertschöpfung dazu.

## INTERNATIONALE VORGABEN

Zu berücksichtigen ist, dass die durch die G-20 und die OECD weltweit ausgelösten Regulierungsaktivitäten protektionistische Ausprägungen aufweisen und damit die grenzüberschreitende Tätigkeit erschweren und verteuern.

Parallel wächst die Bedeutung internationaler Standards. Ihre nationale Umsetzung dürfte verstärkt Peer Reviews unterworfen werden. Entsprechend wird der Spielraum für bilaterale Lösungen mehr und mehr eingeschränkt, sofern die Schweizer Regulierung nicht als kompatibel mit derjenigen der grossen Wirtschaftsräume und besonders der strategisch wichtigen EU-Kernmärkte gilt.

Ob der grosse Wurf gelingen wird und wie umfassend, dazu wird die auf Sommer erwartete Vernehmlassung erste Hinweise liefern und einen weitreichenden Diskurs über den Finanzplatz, seine Bedeutung und seine Zukunft auslösen.

Daniel Beck, Partner und Senior Policy Advisor, BlueRobin, Partneragentur von Instinctif Partners.

# Der Mehrwert namens Beratung

**LEITPLANKEN** Bankkunden wissen heute in der Regel mehr und sind kritischer als früher. Vier Grundsätze der erfolgreichen Privatkundenberatung.

Felix Xaver Oeschger

Die Investitionslandschaft verändert sich rapide, die Komplexität nimmt laufend zu, und eine Regulierung scheint die nächste zu jagen. Bankkunden verfügen über mehr Wissen als früher, sind kritischer und hinterfragen stärker. Gleichzeitig schürt die rasante Entwicklung Unsicherheit. Deshalb braucht es mehr denn je einen umfassend informierten und engagierten Kundenberater. Ähnlich dem Arzt, der den Patienten beruhigt und sachlich informiert, muss er Informationen rund um das Anlegen und das Verwalten des Vermögens verständlich formulieren und bedürfnisgerecht umsetzen. Und wie ein Anwalt, der dem Klienten Schritte und mögliche Folgen eines Rechtsverfahrens aufzeigt, wird er jede Wendung im Leben des Kunden, die finanzielle Konsequenzen hat, begleiten.

Kundenberater sind teils zu Recht in die Kritik geraten. Heute haben sie mehr denn je Gelegenheit, Leistung und Bedeutung ihres Berufs zu betonen. Vier Aspekte stehen für eine nachhaltige Kundenbeziehung im Vordergrund.

## FAKTOR BEZIEHUNG

So pathetisch, so wahr: Die Beziehung eines Beraters zum Kunden ist in den Grundzügen nicht anders als eine Freundschaft im Privatleben. Eine umfassende Beratung wird immer auch delikate, teilweise sehr private Fragen – Scheidung? Wiederverheiratung? Testament? – tangieren. Ohne gegenseitiges Vertrauen und Ehrlichkeit sowie eine Begegnung auf Augenhöhe geht es kaum; dies muss erarbeitet, verdient und gepflegt

werden – wie in jeder Beziehung. Dementsprechend passt auch nicht jeder Berater zu jedem Kunden.

Intern ist sorgfältig zu überlegen, welches Tandem harmonieren wird. Schon bei der Rekrutierung ist die Sozialkompetenz der Kundenberater ein wichtiges Kriterium. Wer nicht an Menschen interessiert ist, wird kaum ein glückliches Händchen im Geschäft

**«Der Vertrauensaufbau braucht Zeit. Die gilt es beim Kunden einzufordern.»**

haben. Und wer nicht bereit ist, auch für mögliche bankfremde Sorgen der Kunden ein Ohr zu haben, ebenfalls nicht. In diesem Sinne sind Frauen oft besonders gute Berater – der Frauenanteil in unserem Schweiz-Team ist dementsprechend hoch.

## FAKTOR ZEIT

Der typische Privatkunde steht erfolgreich mitten im Leben. Sein Zeitbudget ist knapp. Er erwartet zu Recht, von seinem Berater entlastet zu werden – nicht nur im Hier und Jetzt, sondern auch mit Blick auf die Zukunft. Wird der Berater diesem Anspruch gerecht, erbringt er einen entscheidenden Mehrwert. Das knappe Zeitbudget sollte aber keinen Berater dazu verleiten, Beratungen im Schnelldurchlauf zu absolvieren. Der Vertrauensaufbau, das Erfassen der Bedürfnisse des Kunden, das Verstehen seiner Lebenssituation

braucht Zeit – vor allem zu Beginn. Diese gilt es beim Kunden manchmal auch einzufordern. In einer Beziehung auf Augenhöhe ist dieses Anliegen möglich.

## FAKTOR INDIVIDUALITÄT

Der Margendruck zwingt mehr und mehr Banken zu Industrialisierung und Standardisierung. Die Beweggründe sind nachvollziehbar, der Ansatz ist trotzdem der falsche. Das Schema, in das ein Kunde gepresst wird, passt manchmal, oft aber nur knapp und gelegentlich ganz und gar nicht. Individuelle Kundenbetreuung heisst vielmehr, von der Situation und den Wünschen des Kunden eine Brücke zu bauen zu den Angeboten und den Möglichkeiten der Bank. Dabei gilt die Prämisse: Jeder Kunde ist besonders, jede für ihn erarbeitete Lösung ist besonders. Kritische Stimmen mögen fragen, ob das überhaupt möglich ist, erst recht in Anbetracht dies viel diskutierten Kostendrucks.

Ja, es ist möglich. Etwas plakativ formuliert: Der Massschneider entwirft auch nicht jeden Anzug von Grund auf neu – wenn er seine Arbeit jedoch gut macht, sitzt der Anzug wie angegossen. Es ist zudem wenig sinnvoll, einen Kunden nach seiner Portfolio-grösse zu beurteilen und zu klassifizieren. Es geht auch hier darum, ihn zu kennen und sein Potenzial einzuschätzen. Wer erst Kontakt knüpft, wenn der potenzielle Kunde eine gewisse Zielgrösse erreicht, kommt ziemlich sicher zu spät.

## FAKTOR LEISTUNG

Beratungsflair und Beziehungen sind das eine, ein fundiertes Finanzwissen sowie Kenntnisse der Compliance und der regulatorischen Vorgaben das

andere. Privatkundenberater sind heute hoch qualifiziert. Die meisten haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, und kaum einer belässt es bei der Erstausbildung. Qualifizierte Weiterbildungen, vor allem im Bereich Compliance und Risk Management, sind Pflicht, ein Nachdiplomstudium, zum Beispiel in Private Banking & Wealth Management, die Kür.

In der Westschweiz arbeiten wir mit dem Institut Supérieur de Formation Bancaire zusammen, das auf brancheninterne Schulungen spezialisiert ist und sehr spezifisches und detailorientiertes Wissen – Stichwort Vorsorge, Erbrecht, Erwachsenenschutzrecht und so weiter – vermittelt. Ausserdem wird beispielsweise das Team in Zürich von unserer «haus-eigenen» Steuerwältin ständig zu dem immens wichtigen Thema auf dem Laufenden gehalten.

Beziehungsaufbau und -pflege, Zeit, Individualität und qualifizierte Beratung: Das sind die Leitplanken eines erfolgreichen Kundenberaters. Was auf den ersten Blick banal erscheint, ist in Wahrheit anspruchsvoll. Der viel zitierte Vertrauensverlust im Anlage- und Bankgeschäft wäre wohl deutlich geringer ausgefallen, wären diese vier Grundsätze der seriösen Kundenberatung nicht zwischenzeitlich vielerorts in Vergessenheit geraten. Unser Erfolg gibt uns recht: Bei Lombard Odier betrug der Anteil der Vermögensverwaltungsmandate am verwalteten Vermögen per Ende 2012 45%, wogegen sich der weltweite Durchschnitt gemäss BCG Global Wealth 2013 Report auf 21% belief.

Felix Xaver Oeschger, Leiter Schweizer Privatkunden Zürich, Lombard Odier.

# Vom technologischen Wandel profitieren

**ANLAGETHEMA** Cloud Computing, 3D-Druck, Clean Technology: Der technologische Wandel mit seinem fast unerschöpflichen Potenzial ist einer der bedeutendsten Investment-Megatrends des 21. Jahrhunderts.

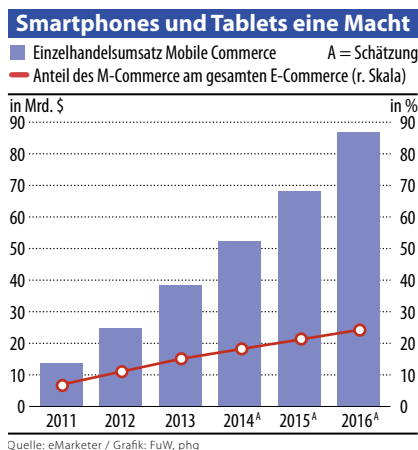
Daniel Brüesch

Das Spektrum attraktiver Themen, die neue Technologien bieten, ist faszinierend. Es reicht von Big Data (Analyse und Auswertung riesiger Datenmengen) über Cloud Computing und Wearable Computing (z. B. Datenbrille oder Smartwatches) bis zum 3D-Druck, um nur die prominentesten zu nennen. Der schnelle und effiziente Zugriff auf Daten immer und überall prägt nicht nur unsere Mobilität, er hat auch den stetig zunehmenden Wissens- und Erfahrungsaustausch über soziale Medien zur Folge.

Der technologische Wandel ist auch ein essenzieller Treiber des Wirtschaftswachstums. Er führt zu tiefgreifenden Veränderungen ganzer Wertschöpfungsketten und lässt neue Geschäftsmodelle entstehen, wie Apple oder Amazon eindrücklich belegen. Weiter verhilft er Unternehmen in allen Branchen zu Produktivitätssteigerungen.

### DAS TEMPO NIMMT ZU

Innovationen in den Bereichen Digitalisierung oder Datenmanagement lassen erkennen, dass eine Beschleunigung bevorsteht. Der wirtschaftliche Aufschwung in Kombination mit dem hohen Barmitelbestand vieler Unternehmen ist der zweite Katalysator für Investitionen in neue Technologien. Neue Technologien haben heute einen stärkeren und schneller wirkenden Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen. Durch neue Technologien werden Branchen begründet und bestehende beflügelt.



*«Der wirtschaftliche Aufschwung in Kombination mit dem hohen Barbestand der Unternehmen ist ein wichtiger Treiber.»*

Neue Technologien können aber auch den Untergang für Unternehmen bedeuten – man denke an Kodak. Bis Ende der Dreissigerjahre verweilte eine Gesellschaft jahrzehntelang im S&P-500-Aktienindex, Bis 2011 sank dieser Wert auf fünfzehn Jahre, und man erwartet, dass es 2025 nur noch fünf Jahre sein werden. Doch selbst die innovativsten Unternehmen folgen, wenn auch in einem höheren Tempo, den ganz klassischen Produktlebenszyklen.

Die Digitalfotografie ist ein gutes Beispiel, um die Tücken beim Investieren in neue Technologien aufzuzeigen. Selbst wenn man frühzeitig das Potenzial der digitalen Fotografie erkannt hatte, stellte sich dem Anleger doch die Frage, wie und wo er investieren sollte. In einem frühen Stadium wäre ein direktes Engagement in die diese Technologie anbietenden Unternehmen lukrativ gewesen. Der Einbau digitaler Kameras in Mobiltelefone wiederum begünstigte den Erfolg der Produzenten von Mobiltelefonen.

Dieses Beispiel zeigt, wie Innovationen den Verkauf bestehender Produkte beflügeln können, womit sich auch die Gewinne verschieben. Deshalb ist es elementar, dass man sich als Investor nicht einzig auf neue Technologien fokussiert, sondern auch ihre möglichen Anwendungen analysiert und im Auge behält. Weiter ist es wichtig, technologische Trends frühzeitig zu erkennen. Die grossen Chancen sind meist schon vergeben, wenn jedermann davon spricht. Gerade da, wo Technologien Trends einläuten oder Trends folgen, ist es wichtig, dass man als Investor wachsam ist und frühzeitig die richtigen Schlüsse zieht.

Für den Anleger eröffnen sich verschiedene Möglichkeiten, in Technologie zu investieren. Generell sind die Lebenszyklen der Unternehmen zu beachten. Die Anbieter sind gezwungen, sich stets an der Spitze der Wissenspyramide zu halten. Wer abfällt, zählt rasch zu den Verlierern, deren Produkte, gestern noch Top, heute zum Ladenhüter werden.

Direkte Investitionen in Start-ups sind risikoreich, haben jedoch im Fall des Durchbruch fast unbegrenztes Potenzial. Der Zugang zu erfolgversprechenden Start-ups ist schwierig, und die Analyse erfordert ein spezifisches Know-how.

### VIELE WEGE STEHEN OFFEN

Direktinvestitionen in kotierte Gesellschaften sind eine andere Variante, wobei die Risiken von etablierten und von Nischenunternehmen stark variieren können. Auch kotierte Gesellschaften verfügen oft und je nach Technologie und Trend über ein überdurchschnittliches Potenzial.

Umgekehrt gibt's Unternehmen, die Technologien entwickeln, die sich jedoch nicht durchsetzen können. Im Voraus weiss das niemand. Entsprechend ist Diversifikation wichtig. Eine Streuung im Technologiesektor bieten kollektive Anlageprodukte und strukturierte Lösungen. Auf diesem Weg kann man die Risiken entweder breit über den gesamten Sektor fächern oder über einen Aktienkorb in spezifische Themen der neuen Technologien investieren.

Daniel Brüesch, Head of Investment Office, Vontobel Private Banking.

JEDER **9.** FRANKEN

DER WERTSCHÖPFUNG IN DER SCHWEIZER WIRD VOM FINANZSEKTOR ERWIRTSCHAFTET.

**97,5**

MILLIARDEN FRANKEN

DAMIT WAREN 2013 NESTLÉ N DER UMSATZSTÄRKSTE TITEL AN DER SCHWEIZER BÖRSE, GEFOLGT VON ROCHE GS (78,9 MILLIARDEN) UND NOVARTIS N (76,5 MILLIARDEN).

Anzeige

1,5%

PremiumZins

bonviva

Attraktives Banking – besser leben

**Mehr Zinsen. Mehr sparen.**

Sichern Sie sich 1,5% PremiumZins\* mit dem umfassenden Bonviva Banking Paket.

[credit-suisse.com/bonviva](http://credit-suisse.com/bonviva)

Abschliessen bis 30. Juni 2014

\*Nur gültig für Neugeldzuflüsse zwischen 1.2. und 30.6.2014 auf das in diesem Zeitraum neu zu eröffnende Bonviva PremiumZins-Sparkonto. Voraussetzung ist der Bestand eines Bonviva Banking Pakets ab Neugeldzufluss bis mindestens zum 31.12.2014. Der Zinssatz von 1,5% p. a. gilt ab Tag der Einzahlung bis 31.12.2014. Mindesteinlage CHF 500, Maximaleinlage CHF 500'000. Vollständige Angebotsbedingungen unter [credit-suisse.com/bonviva](http://credit-suisse.com/bonviva).

# Bei der Kundenberatung

**UMFRAGE** *Nichts ist im Private Banking wichtiger als Sicherheit und Vertrauen. Hinzu kommen andere Fragen, die ums Bankgeheimnis in der Schweiz? Wir haben uns in der Branche umgehört. Wenig überraschend sind die*

**1** Jede Bank hat einen ganz bestimmten Fokus und ein entsprechendes Angebot von Dienstleistungen sowie eine Firmenkultur. Für die Wahl der Bank ist entscheidend, ob die persönlichen Erwartungen mit dieser Kultur und dem Dienstleistungsspektrum zusammenpassen. Ich empfehle sehr, sich nicht nur von Renditeversprechen, sondern besonders auch vom empfundenen Vertrauen und von der erlebten Persönlichkeit des Beraters leiten zu lassen.

**2** Ja, das ist absolut vereinbar. Der Spardruck wird durch die immer höhere Technisierung von Prozessen mit niedrigem Mehrwert teilweise abgedeckt. Zum anderen ist es wesentlich und unvermeidbar, dass die Finanzbranche trotz Kostendruck weiterhin auf eine hohe Qualität der Beratungsdienstleistungen setzt. Es ist keine Frage – vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen und fachliche Kompetenz werden auch in Zukunft die Schlüsselfaktoren für Erfolg im Private Banking sein.

**Giovanni Flury, Leiter Markt Schweiz und Mitglied der Geschäftsleitung, Bank Julius Bär**



BILD: GARBANI

**3** Ich kenne keine Bankstrategie, die den eigenen Erfolg über den des Kunden stellt. Das wäre auch eine sehr kurzfristige Strategie. Unser Geschäft basiert auf langfristigen und vertrauensvollen Beziehungen zu den Kunden. Beraterinnen und Berater, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen, sowie die Spezialisten im Hintergrund müssen eng verzahnt zusammenarbeiten. Dabei müssen alle das gleiche Ziel verfolgen, nämlich dem Kunden eine überdurchschnittliche Dienstleistung zu erbringen. Der Berater an der Front würde das Vertrauen verspielen, würde er nicht das Kundeninteresse in den Vordergrund stellen.

**4** Gute Beratung ist die proaktive persönliche Betreuung entlang der individuellen Bedürfnisse und Wünsche des Kunden. Dieser bestimmt das langfristige Ziel, der Berater wählt den optimalen Weg. Moderne Technologien, wie zum Beispiel die Julius-Bär-Market-Link-Online-Plattform, unterstützen diesen Prozess, ersetzen aber niemals den direkten persönlichen Ansprechpartner.

**5** Fairerweise muss immer die Gesamtbelastung beurteilt und verglichen werden. Das gilt besonders bei beratungsorientierten Gebührenmodellen, wie auch wir sie einsetzen, im Vergleich zu rein transaktionsorientierten Modellen. Keine Frage, der Beratungsprozess ist generell aufwendiger geworden. Der Kunde muss sich deshalb bewusst sein, dass der beanspruchte Mehraufwand auch zu höheren Kosten führen kann. Dafür erhält er den Mehrwert einer rechtlich und qualitativ einwandfreien Beratungsleistung.

**6** Diese Frage verdient eine differenzierte Betrachtung: Das Bankgeheimnis, so wie es im Jahr 1934 im Bankengesetz festgeschrieben wurde, hatte zum Ziel zu verhindern, dass Bankdaten an unbefugte Dritte gelangen. Es war nie als Instrument gedacht, um Steuerumgehungen zu ermöglichen. Beim Verdacht auf Steuerbetrug oder bei der schweren Steuerhinterziehung haben die Steuerbehörden der Schweiz heute schon Zugriff auf Bankdaten. Ob den Steuerbehörden der Zugriff generell freigegeben wird, ist eine Frage des Volkswillens. Darüber wird vermutlich in absehbarer Zeit abgestimmt werden.

**1** Zuerst sollte sich der Anleger über seine Ziele, Erwartungen und seine zukünftigen pekuniären Verpflichtungen im Klaren sein. Hinzu kommt eine konkrete Erwartungshaltung in Bezug auf die Betreuungsdienstleistungen. Der Anleger tut weiter gut daran, sich ein Bild von der Solidität des Instituts zu verschaffen: Es sollte eine übersichtliche und verständliche Bilanzstruktur haben und der verantwortliche Vermögensberater über eine ordentliche Organisation, langjährige Präsenz und einen nachweisbaren Leistungsausweis verfügen.

**2** Selbstverständlich. Der Kunde ist auch heute noch bereit, für eine Dienstleistung zu bezahlen, sofern sie seine Erwartungen erfüllt. Eine persönliche – im Private Banking oft als vertrauensvoll angesehene – Beratung ist bei grösseren Instituten oft nicht möglich, weil sie vermehrt zu Vertriebsorganisationen mutiert sind. Für grosse Finanzdienstleister sind standardisierte Prozesse notwendig, um die regulatorischen Vorgaben und die Beratungsprozesse unter Kontrolle zu halten. Das geht jedoch zulasten der persönlichen und individuellen Beratung. Kleinere Institute haben die Zeit und die Motivation, individuelle und unabhängige Anlagelösungen zu erarbeiten. Das schafft über die Jahre Vertrauen.

**3** Ich habe Verständnis für diese Aussage. Denn oft werden Banken Gelder anvertraut, die wiederum in risikobehafteten Geschäftsfeldern angelegt werden, was zu Interessenkonflikten führen kann. Traditionelle Privatbanken beschränken sich auf die Beratung der Kunden in Vermögensfragen, sodass Bilanzgeschäfte oder Eigenhandel gar nicht zur Diskussion stehen. Global tätige Banken haben entsprechend ein viel breiteres Aktivitätsspektrum. Die Vielfalt der heutigen Bankenwelt lässt dem Kunden die Wahl: Hat er Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit, ist er am richtigen Ort.

**4** Technisch unterstützte Prozesse führen oft zu künstlichen Gesprächen, systematischer Abarbeitung von Fragebogen und Formularen, die persönliche Interaktion kommt zu kurz. Ein erfahrener Privatbanker kann ein Gespräch führen, ohne dass der Kunde das Gefühl hat, systematisch befragt zu werden. Ein technologisch gut unterstützter Prozess ist, wenn er dem Berater die Möglichkeit lässt, mit dem Kunden ein freies Beratungsgespräch zu führen.

**5** Er bekommt einen strukturierten und fachgerechten Beratungsprozess und Produkte, die seinen Risiko- und Ertragsersparungen entsprechen, sowie eine stetige Überwachung der Investitionstätigkeit und eine regelmässige Überprüfung der Anlageziele. Die Berater werden regelmässig geschult und im Rahmen ihrer Tätigkeit mit ihren Kunden überwacht. Einzelrisiken werden vermieden, was aber auch Chancen limitiert.

**René Hermann, Leiter der Zürcher Niederlassung, Mirabaud & Cie.**



BILD: ZVG

**6** Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Die aktuellen Gespräche über den automatisierten Informationsaustausch finden zwischen den OECD-Ländern statt. Zurzeit kann nicht beurteilt werden, ob individuelle Lösungen pro Land erarbeitet werden können. Die Kunden suchen in der Schweiz Sicherheit. Sicherheit erreichen sie auch damit, ihre Finanz- und Steuerangelegenheiten korrekt zu regeln. Somit besteht seitens der Kundschaft ein Eigeninteresse, keine steuerlichen und formellen Risiken einzugehen. Ein gläserner Kunde bringt hier keinen Mehrwert.

## SECHS FRAGEN AN SECHS BANKER

**1** **Worauf sollen Anleger achten, bevor sie mit einer Bank oder einem Vermögensberater in Kontakt treten?**

**2** **Sind vertrauensvolle Geschäftsbeziehung und fachliche Kompetenz noch vereinbar mit dem Spardruck, dem das Private Banking unterliegt?**

**3** **Immer wieder taucht der Vorwurf auf, Banken schauten zuerst für sich selbst und erst dann für den Kunden. Wie reagieren Sie darauf?**

**4** **Was ist gute Beratung, nicht zuletzt im Licht der Technologisierung, wie sie auch zwischen Bank und Kunde voranschreitet?**

**5** **Welchen Gegenwert erhalten Privatanleger für die steigenden Gebühren, die besonders Retail-respektive Kleininvestoren treffen?**

**6** **Im grenzüberschreitenden Geschäft ist das Bankgeheimnis gefallen. Kommt der gläserne Kunde auch in der Schweiz?**

**1** Vor der ersten Kontaktnahme sollte sich der Kunde intensiv mit seiner finanziellen Situation sowie seinen Erwartungen an einen Vermögenspartner auseinandersetzen. Beim Erstgespräch klärt der Kundenberater ab, wie der Kunde die drei Eckwerte Sicherheit, Liquidität und Rentabilität sieht und wo er steht. Daraus leitet er dessen Bedürfnisse ab. Falls es gelingt, einen gemeinsamen Nenner zu finden, kann eine langfristig angelegte Vertrauensbasis entstehen, die in der Regel für beide Seiten zielführend ist.

**Jean-Pierre Stillhart, Leiter Private Banking Schweiz, Vontobel**



BILD: ZVG

**2** Effiziente Geschäftsmodelle sind im Interesse der Kunden. Die Effizienz sollte dabei so ausgestaltet sein, dass sich der Kundenberater voll und ganz auf seine Kunden und ihre Bedürfnisse fokussieren und eine massgeschneiderte Beratungsdienstleistung in hoher Qualität erbringen kann. Bei Vontobel sind wir zudem der Meinung, dass in der fachlichen Ausbildung der Kundenberater nicht gespart werden sollte, weil sich das sonst mittel- bis langfristig immer auf die Beratungsqualität auswirkt.

**3** Einem solchen Modell wäre auf lange Sicht kein Erfolg beschieden. Wenn der Kunde das Gefühl hat, dass die Leistung der Bank nicht seinen Erwartungen entspricht, wird er sich nach einem anderen Partner umsehen. Wir legen grossen Wert darauf, Leistungen und Kosten transparent aufzuzeigen. Nur so kann das in einer Kundenbeziehung wichtige Vertrauen nachhaltig aufgebaut und langfristig erhalten werden.

**4** Technologien können zum Vorteil des Kunden verwendet werden, zum Beispiel bei der Risikoverkennung, der Risikoüberwachung, bei administrativen Aufgaben und in der Ausbildung – Stichwort E-Learning. Trotzdem kann auch die modernste Technologie den persönlichen Kontakt nicht ersetzen. Gerade in schwierigen Marktphasen ist es äusserst wichtig, dass der Kundenberater nahe beim Kunden ist und mit ihm die vereinbarte Strategie hinsichtlich der aktuellen Abweichung überprüft.

**5** Als Privatbank ist Vontobel nicht in diesem Kundensegment tätig. Ein direkter Gebührenvergleich ist sehr schwierig, weil es im Retail Banking unterschiedliche Preismodelle gibt. Das wiederum ermöglicht es, dasjenige Modell auszuwählen, das den individuellen Bedürfnissen entspricht.

**6** Schweizer Kundinnen und Kunden erachten die finanzielle Privatsphäre als gleich schützenswert wie das Anwalts- oder das Arztgeheimnis. Daher bin ich überzeugt, dass der legitime Schutz der Privatsphäre als Kern des Bankkundengeheimnisses in der Schweiz weiterhin und lange Zeit Bestand haben wird.

# sparen ist ein «No Go»

*Kunden beschäftigen: Geht der Spardruck der Bank zu meinen Lasten? Was bringen neue Technologien? Wie steht es Antworten beruhigend. Falls die Realität eine andere ist – konfrontieren Sie die Bank mit ihren Aussagen.*

**1** Im Private Banking ist etwas von zentraler Bedeutung das Vertrauen. Der Kunde muss somit gut überlegen, welche Bank ihm sympathisch ist und bei welcher er gute Chancen sieht, dass sich über die Zeit eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt. Viele Kunden wählen uns, weil wir offen die Unsicherheiten an den Finanzmärkten ansprechen und mit entsprechenden Szenarien arbeiten. Geschätzt wird, dass wir keine Produktverkaufsziele kennen. Auch fällt die grosse Stabilität ins Gewicht, die wir dank dem Mutterhaus Raiffeisen haben.

**2** Ganz klar ja. Der persönliche, konstante Ansprechpartner und das grosse Know-how der Mitarbeiter müssen gerade das Markenzeichen einer Privatbank sein. Dies darf nicht dem Spardruck geopfert werden. Wir überlassen deshalb die Vermögensverwaltung nicht einem Autopiloten. Selbstverständlich optimieren aber auch wir laufend die Prozessausgestaltung. Zurzeit investieren wir ausserdem viel in die Kernprozesse Anlageberatung und Asset Management.

**3** Für uns ist das kein Thema. Wir betreiben kein Investment Banking und haben keinen bedeutenden Eigenhandel. Interessenkonflikte gibt es nicht. Das veranschaulichen wir gerne mit dem Bild des Bergführers, der in einer Seilschaft mit dem Kunden unterwegs ist: Den Gipfel erreicht man nur gemeinsam. Der Kundenberater wird für die individuelle, qualitativ hochstehende Wegbegleitung angemessen entschädigt, aber bewusst ohne Verkaufsziele. Ein guter Bergführer kann auch nicht fünfzig Leute gleichzeitig auf den Gipfel führen – und noch einmal: Mit Autopilot geht schon gar nichts.

**4** Wir kennen keine Klassifizierungen in Kategorien wie «konservativ», «ausgewogen» oder «dynamisch» und messen deshalb dem persönlichen Gespräch eine grosse Bedeutung zu. Der Ausgangspunkt ist stets das individuelle Risiko-Rendite-Profil. Im Lichte der zunehmenden Technologisierung und der damit verbundenen Datenflut sowie der schier unendlichen Transaktionsmöglichkeiten hat die Beratung die zentrale Funktion, diese Informationen zu verarbeiten und zielgerichtet umzusetzen.

**Adrian Küenzi,**  
CEO, Notenstein Privatbank



**5** Wir segmentieren unsere Kunden nicht nach Vermögen, aber manche Anlagen machen unter Diversifikations- und Gebührenaspekten bei kleineren Vermögen tatsächlich nur beschränkt Sinn. Da setzen wir passive kostengünstige Indexfonds und ETF ein, die mit dem Kunden erarbeitete Anlagestrategie effizient und doch individuell umsetzen zu können.

**6** Das steuerliche Bankkundengeheimnis auf internationaler Ebene ist tot. Was die Schweiz betrifft, ist die Diskussion offen. Wichtig aber: In einer zunehmend «gläsernen» Welt wird der Schutz der Privatsphäre umso entscheidender. Das haben wir bereits in der aktuellen Ausgabe unserer Publikation «Notenstein Gespräch» mit Professor Miriam Meckel zu diesem Thema festgehalten. Wir messen dem sorgfältigen Umgang mit personenbezogenen Daten grosse Bedeutung zu.

**«Ich kenne keine Bankstrategie, die den eigenen Erfolg über den des Kunden stellt.»**

*Giovanni Flury*

**«Hat der Kunde Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit, ist er am richtigen Ort.»**

*René Hermann*

**«Der legitime Schutz der Privatsphäre als Kern des Bankkundengeheimnisses in der Schweiz wird weiterhin und für lange Zeit Bestand haben.»**

*Jean-Pierre Stillhart*

**«Wir überlassen die Vermögensverwaltung sicher nicht einem Autopiloten.»**

*Adrian Küenzi*

**«Auch eine gute Kapitalisierung des Instituts ist heute für viele Anleger von grosser Bedeutung.»**

*Daniela Lohner Ammann*

**«Gute Beratung steht auch für Relevanz, das heisst die Unterscheidung zwischen Geräusch und relevanter Information.»**

*Heiner Grüter*

**Daniela Lohner Ammann,**  
Head Wealth Management und Mitglied der Geschäftsleitung, Centrum Bank



**1** Für die Wahl der Bank sind die individuellen Bedürfnisse ausschlaggebend. Eine Unternehmerfamilie braucht andere Dienstleistungen als zum Beispiel eine vermögende Witwe ohne Nachkommen. Deshalb ist es wichtig, sich Klarheit zu verschaffen, welche Faktoren für einen entscheidend sind, um vergleichen zu können. Wichtige Kriterien sind etwa die Grösse und die geografische Verankerung, das Leistungsspektrum, die Professionalität in der Beratung, die Reputation, die Sicherheit und die Flexibilität eines Anbieters. Auch eine gute Kapitalisierung des Instituts ist heute für viele Anleger von grosser Bedeutung. Nicht zu vergessen das «Bauchgefühl», das neben rationalen Überlegungen immer auch eine wichtige Rolle bei der Wahl eines Dienstleisters spielt.

**2** Wenn die Sparmassnahmen die Qualität der Beratung und der Kundenbeziehung beeinträchtigen, sind sie am falschen Ort angesetzt. Wir investieren laufend in die Beratungs- und Anlagekompetenz der Mitarbeiter als wichtige Grundvoraussetzung für eine hochstehende Beratung. Effizienzgewinne sind primär durch Prozess- und Ablaufoptimierungen zu erzielen, die letztlich wiederum dem Kunden zugutekommen.

**3** Wir sind nicht an kurzfristiger Gewinnmaximierung interessiert, sondern denken langfristig, wie dies in den meisten Familienunternehmen der Fall ist. Die Familie Marxer hat ausserdem einen Grossteil des Familienvermögens in der Centrum Bank investiert. Umso mehr ist für uns der sorgfältige und nachhaltige Umgang mit den uns anvertrauten Geldern wichtig und selbstverständlich. Zudem haben wir keine Interessenkonflikte: Wir legen keine eigenen Produkte auf und haben somit grösstmögliche Unabhängigkeit bei der Wahl der Anlageslösungen. Für den Kunden bedeutet dies, dass wir ihm jederzeit die für ihn beste Lösung anbieten können.

**4** Eine gute Beratung basiert auf gegenseitigem Vertrauen: Das ist eine unabdingbare Prämisse. Dieses Vertrauen kann nur über eine massgeschneiderte, persönliche Beratung erarbeitet werden. Vertrauen erfordert auch Transparenz dem Kunden gegenüber: Der Kunde muss den Anlageprozess und die Anlageempfehlungen nachvollziehen können. Zur Unterstützung ist die Technologie wichtig, sie kann aber niemals die persönliche Beratung ersetzen.

**5** Die Kunden der Centrum Bank sind primär vermögende Privatpersonen. Die Bedürfnisse dieser Kundschaft haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Die Ansprüche und die Erwartungen sind gestiegen. Für umfassende Dienstleistungen und qualitativ hochstehende Dienstleistungen ist der Kunde auch bereit, einen angemessenen Preis zu zahlen. Seit der Finanzkrise hat der Regulator die Anforderungen deutlich erhöht. Der Kunde profitiert dadurch von einem verstärkten Anlegerschutz. Für die Bank führt jedoch die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen zu höheren Kosten, die zum Teil dem Kunden weiterverrechnet werden.

**6** Grundsätzlich begrüssen wir den Trend zu einheitlichen Standards in Bezug auf die Steuertransparenz. Wichtig ist, dass für die verschiedenen Länder einheitliche Rahmenbedingungen formuliert werden. Diese Entwicklung wird auch vor der Schweiz nicht haltmachen. Die Einschränkung des Bankgeheimnisses bei Steuerdelikten wird mittlerweile auch von Schweizer Kunden als gerechtfertigt angesehen, Beeinträchtigungen beim Schutz der Privatsphäre hingegen nicht. Daher sind wir überzeugt, dass sich die Schweiz auch zukünftig für dieses wichtige Kundenbedürfnis einsetzen wird.

**1** Vermögensverwaltung ist letztlich eine Vertrauensfrage. Aber das Vertrauen muss mit klaren Kriterien begründbar sein. Wenn wir für Kunden Drittverwalter evaluieren, wenden wir die 5-P-Formel an. 5 P steht für Philosophy, also Anlagephilosophie und -strategie, People, wie Team, Schlüsselpersonen, für Process, also Unternehmensorganisation, Anlageprozess, für Performance, die Anlageergebnisse, und für Price, das heisst Umsetzungskosten und Konditionen. Nur wer zu all diesen Punkten transparent Auskunft geben kann, soll als Dienstleister in Betracht gezogen werden.

**2** Selbstverständlich, allerdings setzt dies zunehmend auch eine gewisse Unternehmensgrösse voraus. Kleinere Anbieter werden mittelfristig nicht mehr in der Lage sein, den erforderlichen Aufwand für eine professionelle und regulatorisch einwandfreie Dienstleistung zu bewältigen. Der Kostendruck ist real. Aber kundenorientierte Unternehmen werden die Kosten nicht zulasten einer kompetenten Dienstleistung senken. Und die Kunden sind in der Lage, den Preis einer kompetenten und unabhängigen Dienstleistung zu erkennen.

**3** Als unabhängiger Vermögensverwalter besteht unsere Dienstleistung unter anderem genau darin, für unsere Kunden kompetitive Konditionen bei Depotbanken zu verhandeln und die Leistungen zu überprüfen. Allein schon deshalb lohnt es sich aus unserer Sicht, eine unabhängige Beratung in Anspruch zu nehmen.

**Heiner Grüter,**  
CEO und Partner, WM Partners



**4** Grundsätzlich zeichnet sich gute Beratung durch ein unabhängiges, kompetentes und proaktives Beratungsteam, einen nachvollziehbaren Anlageprozess, eine dem Risikoprofil entsprechende Anlageperformance und eine transparente Kostenstruktur aus. Durch die Technologisierung steigt die Messlatte in all diesen Bereichen, vor allem wegen der zunehmenden Informationstransparenz. Gleichzeitig leiden wir an Informationsüberflutung. Gute Beratung steht deshalb auch für Relevanz, das heisst die Unterscheidung zwischen Geräusch und relevanter Information.

**5** Es liegt nicht an mir, die Preispolitik gewisser Finanzinstitute zu verteidigen. Allerdings ist es sicherlich so, dass die regulatorischen Anforderungen an Banken stetig steigen. Diese «Versicherungsprämie» führt zu höheren Kosten. Andererseits hat die zunehmende Transparenz zur Folge, dass gewisse bisher versteckte Erträge wegfallen und an einem anderen Ort kompensiert werden müssen. Das kann man auch als positive Entwicklung interpretieren, die Kunden können endlich nachvollziehen, wofür sie bezahlen – und können nötigenfalls die Bank wechseln.

**6** Aus geschäftlicher Sicht ist für uns diese Frage nicht so relevant, da wir unser Unternehmen schon sehr früh auf eine steuerliche Welt ausgerichtet haben. Aus politischer Sicht habe ich Verständnis für die Forderung nach gleich langen Spiessen im Inland. Aber es wäre wohl zu begrüssen, wenn die Schweiz diese Entscheidung – hoffentlich auf der Basis eines ausgereiften Konzepts – in einem demokratischen Prozess treffen würde. Dies umso mehr, als in den letzten Monaten die Sensibilität in Bezug auf den Umgang mit persönlichen Daten wieder etwas gestiegen ist.

*Umfrage: Hanspeter Frey*



# PRIME BUILDINGS. PRIME SITES. PRIME INVESTMENTS.

  
picking the real value

## DIE NUMMER EINS FÜR IMMOBILIENINVESTMENTS

Der Name ist Programm: Swiss Prime Site steht für erstklassige Qualität der Immobilien und für ein hochstehendes Immobilienportfolio im Wert von über CHF 9 Mrd. Mit ihrer Konzentration auf exzellente Geschäftsimmobilien und Retailliegenschaften an besten Lagen in der Schweiz sichert Swiss Prime Site ihren Aktionären attraktive Anlagen, die gerade in turbulenten Zeiten Substanz bewahren und interessante Renditen erzielen.

Swiss Prime Site AG, Frohburgstrasse 1, CH-4601 Olten, Telefon +41 58 317 17 17, [www.swiss-prime-site.ch](http://www.swiss-prime-site.ch), Valoren-Nr. 803 838.

Dieses Inserat ist weder ein Angebot noch eine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Aktien der Swiss Prime Site AG. Die bisherige Performance ist kein Indiz für die zukünftige Performance.

  
SWISS PRIME SITE