

# PRIVATE BANKING



## Für eine gesündere Welt

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

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

BILDER: EYEEM/GETTY IMAGES, YVON BAUMANN, IRIS C. RITTER (2)

## «Berater müssen zwei Dinge lernen»

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

**Professor Hens, was versteht der Wissenschaftler, der Finanzprofessor unter gutem Private Banking?** Gutes Private Banking basiert auf einem Vertrauensverhältnis zwischen dem Kundenberater und dem Kunden. Dieses wird dadurch aufgebaut, dass beide Seiten offen miteinander kommunizieren und der Kundenberater seinen Informationsvorsprung zugunsten des Kunden und nicht etwa der Bank nutzt. Dem Kunden muss umgekehrt klar sein, dass der Kundenberater keine Rendite herbeizaubern kann und trotzdem für seinen Rat etwas verdienen muss.

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

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

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

Fortsetzung auf Seite 9

# Was der Kunde will

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

Hanspeter Frey

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

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

### LUFT NACH OBEN

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

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

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

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

### DAS GESAMTPAKET ZÄHLT

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

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

## Bank oder externer Vermögensverwalter?

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



**DOMINIQUE WOHNLICH**  
Lombard Odier



**THOMAS FEDIER**  
VT Wealth Management

## Neue Konkurrenz

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

## Was gutes Private Banking auszeichnet

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

## Wegweiser China

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



**STEPHAN ZWAHLEN**

## «Kryptofirmen bieten Potenzial»

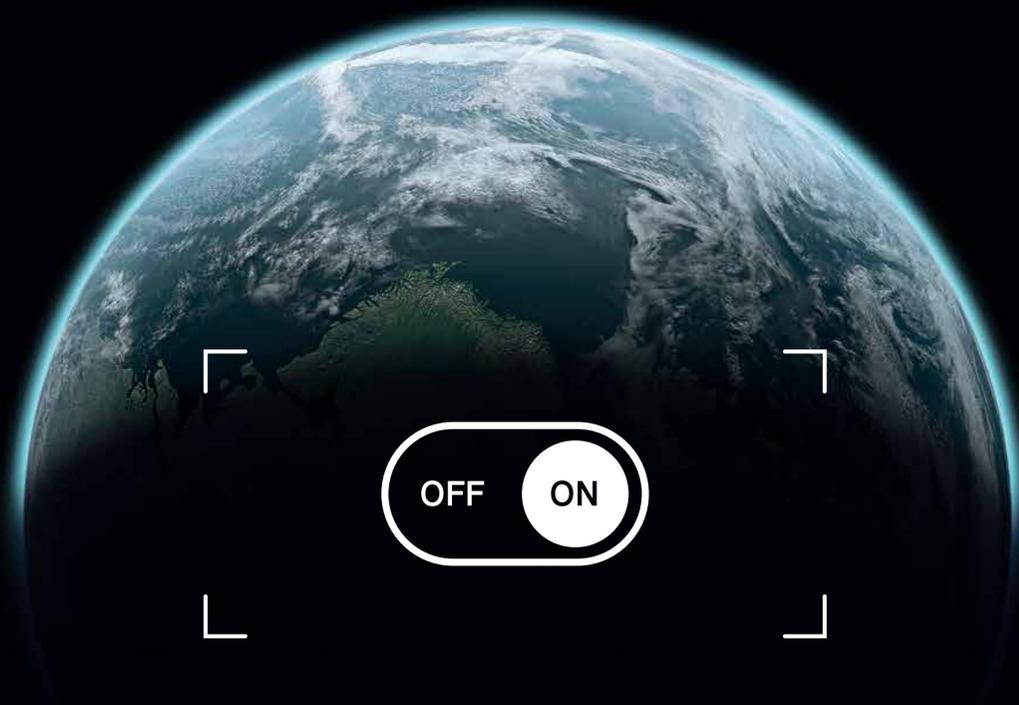
Zu den Expansionsplänen des CEO der Privatbank Maerki Baumann gehört das Geschäft mit Kryptounternehmen: «Eine neue, zumeist jüngere Generation von Entrepreneurs und Anlegern», wie er sagt. **SEITEN 10, 11**

## Mensch und Maschine im Duett

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

## Welche Bank passt zu mir?

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



OFF ON

Eine rasch wachsende Weltbevölkerung, soziale Ungleichheit und endliche Ressourcen erfordern einen neuen Anlageansatz. Wir sind überzeugt, dass nachhaltigere Finanzmodelle die positive Entwicklung unserer Kapitalanlagen und unseres Planeten sicherstellen können.

Nachhaltigkeit neu gedacht – unter [LombardOdier.com](http://LombardOdier.com)

rethink everything.



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

PRIVATKUNDEN  
ASSET MANAGEMENT  
TECHNOLOGIE



threat.

Die Umwelt ächzt unter Treibhausgasen, Wasservergeudung und Abholzung. Wie soll da die Landwirtschaft noch mehr produzieren und gleichzeitig den Klimawandel dämpfen?

Nachhaltigkeit neu gedacht – unter [LombardOdier.com](http://LombardOdier.com)

rethink everything.



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

PRIVATKUNDEN  
ASSET MANAGEMENT  
TECHNOLOGIE

**SONDERPREIS FÜR  
FuW-ABONNENTEN**

SEMINARREIHE

**ERFOLGREICH INVESTIEREN**

**TEIL 1** Portfolioaufbau und Marktanalyse – 22. Mai oder 3. Juli 2019  
**TEIL 2** Umsetzung der Strategie im Anlageportfolio – 23. Mai oder 4. Juli 2019

Sheraton Hotel, Zürich

LEITUNG SEMINAR



**Jeffrey Hohegger**  
 Ressortleiter Unternehmen, Finanz und Wirtschaft

Erfolgreich investieren ist nicht schwer. Vielmehr ist es ein Handwerk, das sich jeder Interessierte aneignen kann. Dabei geht nachhaltiger Anlageerfolg über eine spannende Anlageidee hinaus. Das Seminar «Erfolgreich investieren» verschafft dem Anleger einen Überblick, welche Instrumente ihm zur Verfügung stehen und worauf in einer spezifischen Marktphase zu achten ist.

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

Weitere Informationen und Anmelde-möglichkeit:  
[www.fuw-forum.ch/seminar](http://www.fuw-forum.ch/seminar)

IN ZUSAMMENARBEIT MIT



AUFBAU UND THEMEN

- Lernen Sie Marktphasen, Anlageklassen und Anlageinstrumente zu verstehen
- Die Seminartage sind in sich abgeschlossen, bauen aber dennoch aufeinander auf
  - Teil 1: Portfolioaufbau und Marktanalyse
  - Teil 2: Umsetzung der Strategie im Anlageportfolio
- Fokus auf Portfolio-Aufbau, Anlagestrategie, Marktanalyse und Verkaufsverhalten
- Bedürfnisse der Anleger beachten, Zeithorizont und Risiko evaluieren, das Auge des Anlegers schärfen und bei der konkreten Umsetzung unterstützen
- 7 Experten, 9 Learnings, Theorie- und Analyse-Sessions



INSELN DER AUFMERKSAMKEIT

AUTOREN

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

**Victor Aerni**  
 Pictet Wealth Management

**Markus Bürgi**  
 Swiss Finance Institute

**Fabian Danko, Johannes Höllerich**  
 ZHAW

**Peter A. Fanconi**  
 BlueOrchard

**Daniel Fasnacht**  
 EcosystemPartners

**Robert Fehr, Florian Grüniger**  
 Zürcher Kantonalbank

**Martin Engler**  
 VP Bank

**Serge Fehr**  
 Credit Suisse (Schweiz)

**Dominik Gasche**  
 Rahn+Bodmer

**Maurizio Genoni**  
 Limmat Wealth

**Blaise Goetschin**  
 Banque Cantonale de Genève

**Urs Palmieri**  
 EY (Schweiz)

**Nicolas Pelletier**  
 Bank Reyl

**Nicole A. Reinhard**  
 Schwyzer Kantonalbank

**Gian Rossi**  
 Bank Julius Bär

**Monika Roth**  
 IFZ der Hochschule Luzern,  
 Kanzlei Roth Schwarz Roth

**Thomas Trsan**  
 Vontobel Wealth Management

**Markus Wintsch**  
 Swisspartners

**Vincent Vinatier**  
 Axa Investment Managers

IMPRESSUM

**Sonderbund** «Private Banking»  
 zur Ausgabe Nr. 33 der «Finanz und  
 Wirtschaft» vom 27. April 2019

**HERAUSGEBERIN**  
 Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
 Werderstrasse 21, 8004 Zürich  
 Telefon 044 248 58 00  
**Verleger** Pietro Supino

**REDAKTION**  
 Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
 Werderstrasse 21, Postfach, 8021 Zürich  
 Telefon 044 248 58 00  
 Fax 044 248 58 55, [redaktion@fuw.ch](mailto:redaktion@fuw.ch)  
[www.fuw.ch](http://www.fuw.ch)

**Chefredaktor** Jan Schwalbe  
**Leitung Beilagen** Hanspeter Frey  
**Art Director** Andrea Brändli  
**Produktion** Regina Glor  
**Korrektorat** Malgorzata Gajda

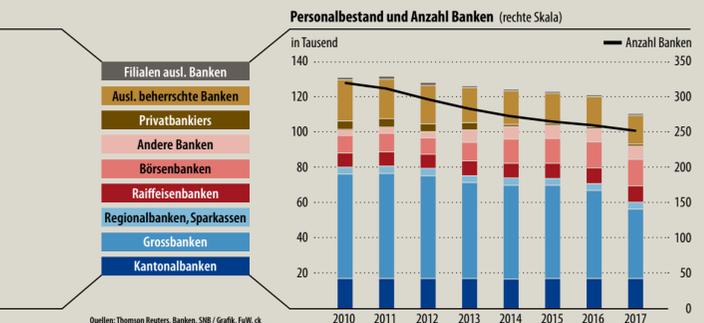
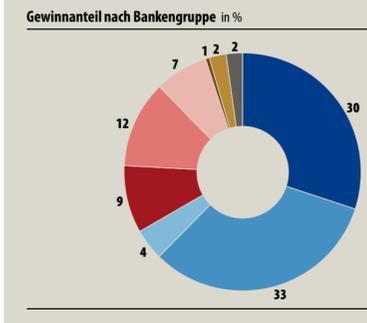
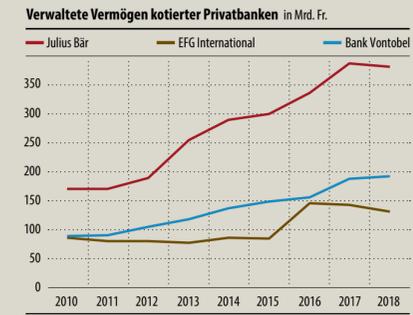
**VERLAG**  
 Verlag Finanz und Wirtschaft AG  
 Werderstrasse 21, Postfach, 8021 Zürich  
 Telefon 044 248 58 00  
 Fax 044 248 58 15, [verlag@fuw.ch](mailto:verlag@fuw.ch)  
**Leitung** Marcel Tappeiner  
 Deutscheschweiz: 044 248 58 11  
 Romandie: 022 322 34 35  
[anzeigen@fuw.ch](mailto:anzeigen@fuw.ch)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

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

Ein Angebot von Tamedia

Eine Branche schrumpft sich gesund

Banken haben ein schwieriges Jahr hinter sich. Anhaltend niedrige Zinsen und turbulente Börsen belasteten den gesamten Sektor. Die verwalteten Vermögen, die Basis des künftigen Ertrags, stagnierten in den meisten Fällen. Unter den Privatbanken sticht Bank Vontobel hervor, sie konnte ihre verwalteten Vermögen dank der Akquisition der Privatbank Notenstein steigern. Allerdings verschwand durch den Zukauf ein weiteres Institut aus der Schweizer Bankenlandschaft. Seit 2010 haben knapp 70 Banken ihr Geschäft eingestellt oder wurden von der Konkurrenz gekauft. Ende 2017 gab es in der Schweiz noch 253 Institute. Das wirkt auch auf den Personalbestand. Noch 110 000 Personen arbeiteten bei Banken, das sind fast 10 000 weniger als im Vorjahr. Immerhin zeigen die Sparmassnahmen finanziellen Erfolg, getrieben von den Grossbanken steigen die Gewinne wieder.



**Radikaler Wandel**

**FINANZDIENSTLEISTER** Finanzhäuser müssen radikal umdenken, wenn sie ihr Geschäftsmodell erneuern – und bereit sein, es zu kannibalisieren. Die Firmenkultur muss die Kundenerwartungen glaubhaft spiegeln.

Urs Palmieri

Ende Februar hat Apple bekannt gegeben, mit Goldman Sachs und Mastercard ein Kreditkartenangebot einzuführen. Gebühren, wie Banken sie verrechnen, soll es bei Apple Card nicht geben. Wie kann das sein? Dank Digitalisierung. Sie ermöglicht Kostenmodelle, in denen alte Dienstleistungen oft nicht nur günstiger, sondern gratis angeboten werden können. Im Finanzsektor wiederholt sich, was vor Jahren die Telecombranche aufgerüttelt hatte. Sie verdiente ihr Geld einfach gesagt mit Anrufen und SMS. Mit Internet-Diensten wie VoIP (Voice over IP), Skype und WhatsApp wurde dieses Ertrags- zum Auslaufmodell. Es war «disruptiert» worden.

DAS RENNEN HAT BEGONNEN

Sogar bei einer der wenigen verbliebenen Hürden, dem Regulator, scheint sich das Blatt zu wenden: Die Hong Kong Monetary Authority (HKMA) etwa hat Ende März Lizenzen für virtuelle Banken eingeführt. KMU und Konsumenten sollen so leichter an Kredite kommen. Die Kreditvergabe geschieht per Mausclick, der Prozess ist dank der Nutzung von verfügbaren Daten, künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen innerhalb von wenigen Minuten abgeschlossen. Hypotheken und Bankkonten können in Sekunden und in Massen ins Netz abwandern. Als Südkoreas Kakao Bank Mitte 2017 als erste reine digitale Bank des Landes ins Netz ging, hatte sie in vier Tagen umgerechnet 477 Mio. \$ Einlagen eingesammelt und über 820 000 Kunden gewonnen. Das Rennen hat begonnen.

Globale Technologiegiganten haben einen entscheidenden Vorteil: die schwindelerregende Geschwindigkeit in der Kundenakquisition. Würden Apple, Alibaba, Tencent oder Facebook Finanzdienstleistungen aufschalten, hätten sie auf einen Schlag mehr als 1 Mrd. Nutzer als Kundenbasis – jeder von ihnen.

Doch es geht nicht allein um den Einstieg von Apple, Google oder Amazon als Finanzdienstleister. Die Revolution ist weitreichend und fundamental. Global

etablieren sich in hoher Kadenz neue Geschäftsmodelle, die die Art, wie Finanzdienstleistungen angeboten werden, neu definieren. Diese organischen Veränderungen im Gewebe der Branche durch den Einsatz neuer Technologie erhöhen die Transparenz und senken die Preise. Die bestehenden Geschäfts- und Ertragsmodelle geraten unter Druck, die Marktanteile werden neu verteilt. Neo-Finanzdienstleister sind nicht vorbelastet mit bestehenden Technologiearchitekturen. Auch darin steckt enormes disruptives Potenzial. Etablierte Anbieter

*«Würden Apple, Alibaba oder Facebook Finanzdienstleistungen aufschalten, hätten sie auf einen Schlag je über 1 Mrd. Nutzer.»*

arbeiten mit einer historisch aufgebauten Komplexität und Kostenbasis, die es nicht erlaubt, die Margenerosion aufzufangen. Gleichzeitig wagen es nur die wenigsten, ihre Systeme und Geschäftsmodelle fundamental neu aufzustellen, sondern sie beschränken sich auf digitale Kosmetik in

einzelnen Bereichen. Unterdessen hat die «Challenger Bank Economy» eine kritische Masse erreicht: Weltweit sind in den letzten Monaten weit über hundert Neo-Anbieter entstanden.

KONSEQUENZ UND TEMPO

Was muss das Establishment der Finanzdienstleister tun, um von den neuen Akteuren nicht überrannt zu werden? Es gibt eine Antwort – für viele allerdings nicht die, die sie hören wollen: Sie müssen dieselbe rasante technologische Entwicklung konsequent nutzen, die Geschäftsmodelle auf ihre Zukunftsfähigkeit prüfen und ebenso konsequent anpassen. Sie müssen fundamental und ganzheitlich digitale Transformationskompetenzen aufbauen und den Mut haben, mit sich selbst disruptiv umzugehen. Die neue DNA kann nicht in homöopathischen Dosen eingenommen werden, in der Hoffnung, sie werde sich dann von selbst ausbreiten.

Es ist vital, Technologie als Wachstumstreiber zu begreifen. Und dieses Wachstum liegt in der kompromisslosen Personalisierung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen. Dabei stehen Transparenz, Vertrauen und die digitale Interaktion mit den Konsumenten im Zentrum. Die Erfahrung, die sie damit machen, steigert die Erwartungen: ständiger Zugang, massgeschneiderte, nach-

haltige Produkte, eine Beratung ohne Interessenkonflikte.

Der postdigitale Kunde ist in einer Welt nie dagewesener Wahlmöglichkeiten hochgradig sensitiv in Bezug auf Kosten und Servicequalität der Dienstleistung, die er nutzen will, um die Erlebnisse zu haben, die er sucht. Das personalisierte, massgeschneiderte Produkt On Demand ist der Standard geworden.

Auch im Finanzsektor werden Dienstleistungen künftig von Anfang an und vollkommen individuell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sein. Die Branche kann sich der Hyperpersonalisierung nicht entziehen, denn diese ist dank der Fortschritte im Bereich von künstlicher Intelligenz (AI) und maschinellem Lernen bereits Realität. Was es dafür braucht, sind Daten sowie die Fähigkeit, aus diesen Daten neue Anwendungen und Geschäftsmodelle abzuleiten.

DIGITALES MINDSET – EIN MUSS

Das bedingt, dass Finanzinstitute radikal in ihre Fähigkeit investieren, ihr Geschäftsmodell aus eigener Kraft zu erneuern. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Erwartungen ihrer Kunden glaubhaft zu einem konsistenten Teil der Unternehmenskultur zu machen. Das digitale Mindset ist eine Schlüsselkompetenz dafür. Führungseigenschaften wie Empathie, Aufmerksamkeit, Inspirationsfähigkeit und technologische Kompetenz haben enorm an Bedeutung gewonnen.

Die Unternehmen sind nicht allein auf ihrer Reise zur digitalen Transformation. Die Menschen befinden sich längst auf demselben Weg. Als erstmals Handys auf den Markt kamen, dauerte es zwölf Jahre, bis 50 Mio. Menschen sie verwendeten. Das Internet brauchte dafür noch gut die Hälfte der Zeit.

Bei den heutigen digitalen Technologien hat die Aneignungsrate rasend an Tempo zugelegt: Facebook kam in vier Jahren auf 50 Mio. Nutzer, WeChat in einem Jahr. Pokémon Go, die Augmented-Reality-APP von Niantic, neunzehn Tage. Es gibt keinen Weg zurück.

Urs Palmieri, Associate Partner Wealth Management, EY (Schweiz)

Die Transformation des Bankwesens muss mehr umfassen als nur Prozesse und Produkte. Auch die Denkweise und die kulturellen Werte müssen sich ändern. Kurzum: Der Faktor Mensch muss einbezogen werden.

Quelle: EY / Grafik: fuw, im

# Was ist gutes Private Banking, und wohin steuert es?

**BRANCHENCHECK** *Wodurch zeichnet sich gutes Private Banking aus, was sind seine Prinzipien, heute und morgen – unter dem Einfluss von Digitalisierung Wettbewerbsdruck und neuen Kundenbedürfnissen? Drei Vertreter unterschiedlicher Anbieter erklären, worauf es ankommt.*

**Maurizio Genoni**  
CEO, Limmat Wealth

## Personelle Kontinuität

Das Bank- und Anlagegeschäft ist laufend im Wandel und richtet sich ständig auf neue, spezifische Kundenbedürfnisse aus. So weckt auch die Digitalisierung neue Bedürfnisse und entsprechende Geschäftsmodelle wie Digital Banking mit Robo Advise. Das ist durchaus sinnvoll für Kunden mit einfachen Anlagebedürfnissen, die standardisiert gelöst werden können.

Je höher die privaten Vermögen sind, umso spezifischer werden in der Regel die Problemstellungen des Kunden. Dann geht es nicht nur um Anlagefragen, sondern auch um grenz- und generationenüberschreitende Optimierungen hinsichtlich Familienunternehmen, Immobilien, Vorsorge, Steuern und Nachfolge. Online Banking und Robo Advise stossen da an ihre Grenzen. Vermögende Personen und Familien benötigen deshalb in erster Linie einen erfahrenen, kompetenten und vor allem unabhängigen Berater mit einem Umfeld, das Sicherheit bezüglich Daten, Regulierungen und Reputation bietet, sowie ein Netzwerk von Experten, die spezielle Fragen und Aufgaben lösen können. Die Erfahrung lehrt, dass diese Anforderungen unabhängig vom Alter der jeweiligen Familienmitglieder gestellt werden.

Für die Erfüllung dieser Bedürfnisse stehen weder die Bank noch die Technologie im Vordergrund, sondern die Dienstleistungen der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV). UVV sind in der Regel unabhängig von Banken sowie Produktanbietern und haben einen sehr scharfen Fokus auf die Bedürfnisse von vermögenden Privatkunden. Ihre Infrastruktur ist genau darauf ausgerichtet und ist entsprechend schlank und übersichtlich. Eine umfassende Technologieplattform wäre unangebracht und zu teuer. Benötigt werden nicht einmal Bewilligungen für die Entgegennahme von Geldern sowie für die Führung von Konten und Depots, was nur mit einer Banklizenz möglich ist. Zwingend ist hingegen die personelle Kontinuität des Ansprechpartners, was wiederum eine Betreuung über verschiedene Generationen ermöglicht.

Klar muss der Berater heute modernste Technologie verstehen und verwenden, um effizient zu arbeiten. So stehen zum Beispiel digitale Vermögensverwaltungsplattformen mit standardisierten Schnittstellen zur Verfügung, die Informationen über den Kunden und sein Anlageverhalten analysieren. Damit kann er noch besser betreut werden. Über die neuen Plattformen kann ausserdem auf Compliance- oder Steuerexperten zurückgegriffen werden. Damit wird die Beratung noch effizienter, personalisierter und kundenorientierter.



*«Intuition, Know-how und Charakterstärke können nicht digitalisiert werden.»*

Big Data ermöglicht in gewissen Bereichen wie dem Detailhandel Rückschlüsse auf Bedürfnisse und zukünftige Handlungsmodelle. Die durch Algorithmen eruierten Zusammenhänge können zukünftige Entscheidungen beeinflussen, was vor allem dem Marketing wertvolle Unterstützung bietet. Allerdings fehlt den Algorithmen das «Log File» der unsichtbaren und nicht datenbasierten Motivation, die zu Entscheiden führt.

Diese Motivation kann bisher nur im zeitlich aufwendigen Gespräch herauskristallisiert werden. Erst sie ermöglicht eine integrierte Beratung, bei dem Unterschiedliches mit hohem Wirkungsgrad miteinander verbunden wird. Das analytische, kritische Denken, die Gegenüberstellung der Pros und der Kontras sowie der Austausch zwischen dem Berater und dem Beraten verlangen Intuition, Know-how und Charakterstärke.

**Gian Rossi**  
Leiter Schweiz, Bank Julius Bär

## Zielgerichtete Beratung



*«Es ist ein Muss, dass Berater auf einem hohen und aktuellen Wissensstand sind.»*

Es hört sich wie eine Binsenwahrheit an, und doch ist es auf den Punkt gebracht: Gutes Private Banking stellt den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt.

In der Praxis leitet sich davon als ein erstes Prinzip ab, dass die Kunden heute nicht nur eine erstklassige Anlageberatung und eine gute Performance von ihrer Bank und ihrem Berater erwarten. Vermögende Kunden wünschen kluge Finanzberatung, die über reine Investmentempfehlungen und Börsentransaktionen hinausgeht, eine Beratung, die ihre persönliche Situation, ihre Familie, ihr Unternehmen und ihre Lebenspläne abbildet. Sie soll auf den Kunden und seine spezifische Lebenslage zugeschnitten sein und Zukunftspläne ebenso wie anstehende Herausforderungen berücksichtigen.

Dabei muss man mit einem anspruchsvollen und oft bestens informierten Gegenüber mithalten können. Somit ist ein weiteres Merkmal gegeben, nämlich die Kompetenz der Mitarbeiter: Es ist ein Muss, dass Berater auf einem hohen und aktuellen Wissensstand sind und sich auf verschiedenen Gebieten auskennen. Ausser Befähigungen im persönlichen Umgang mit den Kunden braucht es gute fachliche Kenntnisse und die Stärke, rasch analysieren und die richtigen Lösungen eruiere zu können. Immer öfter und vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Beratung basieren Private-Banking-Lösungen auf einem Netzwerk von Finanzexperten aus diversen Disziplinen wie Investmentwissen, Finanzplanung, Liegenschaften-, Nachfolge- und Philanthropieberatung.

Für ausgezeichnetes Private Banking von heute und morgen ist die Digitalisierung eine nicht mehr wegzudenkende Voraussetzung, die unsere Tätigkeit immer stärker beeinflusst. Technologie trägt dazu bei, die Beratung besser zu gestalten, ausser ihrer unternehmerischen Komponente und dem Effekt, durch Effizienz Kosten zu minimieren und dem zunehmenden Margendruck zu begegnen. Sogenannte Robo-Assistenten braucht es aktuell primär zur Erfüllung der regulatorisch geforderten Dokumentationspflicht. Sie erleichtern den Zugang zu den für jede Kundenbeziehung relevanten und aktuellen Daten.

Gleichzeitig bieten sich neue Möglichkeiten für die zielgerichtete Beratung. Der Schlüssel liegt in der Zusammenführung der individuellen Daten mit digitalen Informationen über Märkte, Produkte oder internationale Gesetze. Konkrete Anlagevorschläge werden automatisch generiert und sind unmittelbar im System dokumentiert. Daraus resultieren nicht nur individuelle Lösungen, sondern von der Beratung bis zur Ausführung Zeitersparnis und Transparenz, die auch der Kunde wünscht. Schliesslich öffnet die Digitalisierung neue Kanäle und ermöglicht es, vielfältiger mit dem Kunden zu interagieren und Informationen einfacher zur Verfügung zu stellen. Dass Daten- und Persönlichkeitsschutz dabei unabdingbar sind, versteht sich von selbst.

Den persönlichen Kontakt wird die Digitalisierung allerdings nicht ablösen, denn Private Banking ist und bleibt ein «People Business». Der Kontakt findet dabei möglichst lokal statt. Zugleich muss sich eine gute Vermögensberatung in der globalisierten Welt auch in einem internationalen Kontext bewähren, weshalb ein international agierender Finanzdienstleister mit entsprechender Vernetzung und kritischer Grösse Vorteile bietet. Unsere Branche befindet sich in einem rasanten Wandel, und daraus entstehend laufend neue Möglichkeiten. Doch einige Dinge, die gutes Private Banking ausmachen, sind unverändert wichtig: Es gilt, nahe bei den Kunden zu sein, ihnen zuzuhören und ihre Anliegen ernst zu nehmen.

**Serge Fehr, Leiter Private & Wealth Management Clients, Credit Suisse (Schweiz)**

## Service auf höchstem Niveau

Das Verhalten der Kunden und damit auch ihre Erwartungen ändern sich rasant. Das oberste Ziel für Banken ist deshalb, sie rechtzeitig zu erkennen und zu erfüllen. Sie müssen ihr Angebot basierend auf den neuen Anforderungen laufend optimieren und auf die Kundenbedürfnisse zuschneiden. Kurz: Was eine Bank anbietet – und vor allem wie und wo – ist heute ausschlaggebend.

Das Bedürfnis nach einfachen digitalen Lösungen nimmt zu: Während Kunden früher zum Beispiel die Geschäftsstelle aufsuchen mussten, um ihre Hypothek zu verlängern, können sie dies heute rasch und unkompliziert online erledigen. Bei komplexeren finanziellen Belangen hingegen ist der Bedarf an persönlicher Beratung nach wie vor gross. Wer etwa eine stimmige, umfassende Strategie für sein Anlage- und sein Vorsorgevermögen wünscht, Liegenschaften besitzt oder die eigene Unternehmensnachfolge regeln muss, will persönlich beraten werden.

Um Kunden proaktiv den Service anbieten zu können, der aufgrund der persönlichen Lebenssituation angezeigt ist, müssen Banken – unterstützt durch eine optimale Nutzung von Daten – künftig noch besser als heute abschätzen, zu welchem Zeitpunkt welche Art von Beratung gefragt ist. Traditionelle Segmentierungsmodelle stossen dabei an ihre Grenzen. Wir sind fest davon überzeugt, dass eine auf dem Kundenverhalten basierende Segmentierung künftig zentral sein wird. Während für manche Kunden die persönliche Interaktion mit einem Kundenberater unverzichtbar ist, möchten andere die Dienstleistungen primär über digitale Kanäle nutzen. Entscheidend ist, dass die Kombination von persönlicher Beratung und digitalem Angebot sich konsequent an den individuellen Kundenbedürfnissen orientiert.



*«Besonders in einer digitalen Welt braucht es traditionelle Werte.»*

Ein attraktives Online-Banking-Angebot ist heute zwar ein Muss, es ist aber nicht allein der Grund dafür, dass jemand Kunde einer Bank wird oder seine Bank weiterempfehlt. Besonders in einer zunehmend digitalen Welt braucht es traditionelle Werte, um die Loyalität der Kunden langfristig sicherzustellen.

Bei der Credit Suisse wird dies über die Kultur der Serviceexzellenz erreicht. Basierend auf einem kundenzentrierten Beratungsansatz haben wir klare Standards, die sowohl im persönlichen Umgang mit unseren Kunden als auch in unseren digitalen Kanälen gelten. Wir bieten unseren Kunden konsequent Service auf höchstem Niveau an, wobei Kunden auch überrascht und ihre Erwartungen mehr als erfüllt werden sollen. Wir haben den Anspruch, diesen Ansatz über die ganze Bank hinweg zu leben – ob im direkten Kontakt mit den Kunden oder in Funktionen im Hintergrund.

Gleichzeitig ist der Markteintritt sogenannter Challenger-Banken mit ihren teils innovativen und vor allem flexiblen Lösungen ein Weckruf. Mehr denn je gilt es, das Angebot an die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden anzupassen sowie individuelle Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Um mit dem erhöhten Innovationstempo der Challenger-Banken mithalten zu können, müssen die Vorteile neuer Technologien effizient genutzt werden. Grossbanken sind hier im Vorteil: Sie haben sowohl das nötige Fachwissen als auch die Kapazitäten, um neue Lösungen rasch zu entwickeln oder auch solche von Dritten in das bestehende Angebot zu integrieren. Hinzu kommen eine hohe Skalierbarkeit neuer Lösungen und die weiterhin starken, etablierten Brands.

# Droht Europa die «Japanisierung»?

**INVESTIEREN** *Euroland und Japan haben mehrere Gemeinsamkeiten. Noch ist es zu früh, die «Japanisierung» Europas anzukündigen.*

**Victor Aerni**

Die Europäische Zentralbank (EZB) hat im Januar sämtliche Marktteilnehmer mit der Nachricht überrascht, dass bis weit ins Jahr 2020 keine Zinserhöhung zu erwarten ist und das Wirtschaftswachstum der Eurozone deutlich niedriger als bisher erwartet ausfallen dürfte. Europäische und damit auch Schweizer Anleger stehen vor der Frage, ob das Tiefwachstum- und Negativzinsumfeld die neue Norm ist und ob Europa das nächste Japan wird. Die Definition des japanischen Wirtschaftsumfelds basiert auf den folgenden vier Kriterien: eine lange Periode von Wachstum unter Potenzial (rund 0,5 bis 1% p. a., Eurozone rund 1 bis 1,5%, USA rund 2 bis 2,5%), negative reale Zinsen, ein nominales Zinsniveau um null und negative Inflation.

Japan erzielte in den zwölf Jahren von 1997 bis 2009 (bis zur globalen Finanzkrise) in nur zehn von fünfzig Quartalen ein Wachstum über Potenzial. Gleichzeitig lag die durchschnittliche Inflation bei 0,2% und war in der Hälfte der Quartale sogar negativ. Seit der globalen Finanzkrise hat Japans Bruttoinlandsprodukt nominal nur 12% zugelegt, in der Eurozone stieg es um 25% und in den USA als der am besten aus der Finanzkrise kommenden Industrienation sogar um 44%.

Ein Vergleich der Eurozone mit Japan zeigt mehrere Gemeinsamkeiten: Beide weisen massive Leistungsbilanz- und damit Sparüberschüsse auf. Der Überfluss an Spargeldern drückt das Zinsniveau. Zweitens sind beide Volkswirtschaften mit einer überalternden Gesellschaft konfrontiert, wobei ältere Generationen in der Tendenz mehr sparen, als sie konsumieren, was die Wirtschaft bremst.

Drittens führt die Kombination der Demografie und der wegen des tiefen Zinsniveaus fehlenden Anlagerendite zu einer massiven Belastung des Pensionssystems und damit des Staatshaushalts. In der Folge fehlen die Gelder für wachstumsfördernde (Infrastruktur-)Investitionen. Viertens sind beide Bankensysteme aufgrund des tiefen Zinsniveaus und unbereinigter Altlasten unprofitabel, was die Kreditvergabe und damit wiederum das Wachstum bremst.

**WAS DAFÜR SPRICHT**

Ein Vergleich der Eurozone mit Japan zeigt mehrere Gemeinsamkeiten: Beide weisen massive Leistungsbilanz- und damit Sparüberschüsse auf. Der Überfluss an Spargeldern drückt das Zinsniveau. Zweitens sind beide Volkswirtschaften mit einer überalternden Gesellschaft konfrontiert, wobei ältere Generationen in der Tendenz mehr sparen, als sie konsumieren, was die Wirtschaft bremst.

Drittens führt die Kombination der Demografie und der wegen des tiefen Zinsniveaus fehlenden Anlagerendite zu einer massiven Belastung des Pensionssystems und damit des Staatshaushalts. In der Folge fehlen die Gelder für wachstumsfördernde (Infrastruktur-)Investitionen. Viertens sind beide Bankensysteme aufgrund des tiefen Zinsniveaus und unbereinigter Altlasten unprofitabel, was die Kreditvergabe und damit wiederum das Wachstum bremst.

## Den Bedürfnissen der Kunden folgen

**VERMÖGENSVERWALTER** *Unabhängige Vermögensverwalter werden zum Finanzdienstleister – im Fachjargon «verbundenes Geschäft».*

**Markus Wintsch**

Das Geschäftsmodell der unabhängigen Schweizer Vermögensverwalter (uVV) hat sich grundlegend verändert. Früher war eine teure Infrastruktur nötig, um Börsennews und Kurse in Realtime zu verfolgen, Analysen zu erstellen, akkurate Anlageentscheidungen zu treffen und sie an den Handelsplätzen umzusetzen. Auch Administration und Reporting waren aufwendig und wurden zum Teil sogar von Hand ausgeführt.

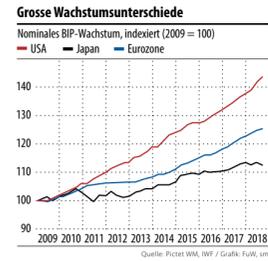
Heute können alle, auch Kunden, online die Börsenentwicklung verfolgen, Analysen und Meinungen einholen, Reportings einsehen oder konsolidieren. Robo Advisers helfen bei der Asset Allocation oder steuern das Portfolio gleich selbst. Als uVV den Markt «outperformen» und sich so zu differenzieren, ist noch schwieriger geworden. Ein ganzer Wertschöpfungsprozess des althergebrachten Modells des unabhängigen Vermögensverwalters ist weggebrochen.

Ein Vermögensverwalter sollte heute smarter als smart sein, um seine Existenz

Es gibt aber auch Punkte, die gegen die «Japanisierung» Europas sprechen. Bis jetzt gab es in Europa nur wenige Perioden mit negativer Inflation, und die letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass die Region auch über Potenzial wachsen kann. Dies basiert darauf, dass Europa über die Exporte stark vom Wachstum der Schwellenländer (vor allem Chinas) profitieren kann. Wir prognostizieren, dank den Schwellenländern, für 2019 weiterhin ein Wachstum von 1,3%, was dem Potenzialwachstum entspricht.

**DIE ARGUMENTE DAGEGEN**

Entsprechend dürfte die EZB im Verlauf von 2020 mit ersten Zinsschritten beginnen. Die Zinsen werden allerdings lange Zeit unter dem historischen Niveau notieren, und die Realzinsen nach Inflation werden negativ bleiben. Die finanzielle Repression hält demnach an.



Mehrere Studien zeigen, dass das langjährige Tiefzinsumfeld das Überleben von sogenannten Zombies ermöglicht hat – Unternehmen, die nicht wettbewerbsfähig und unprofitabel sind. Die OECD



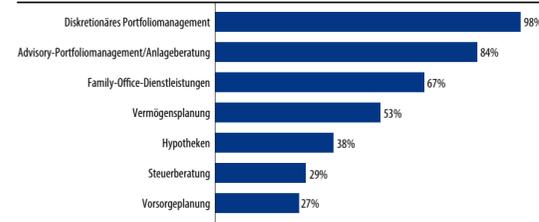
Ein minimales Wachstum, wie seit Jahren in Japan, käme an der Börse schlecht an.

schätzt, dass beispielsweise in Italien ungefähr 10% aller Unternehmen Zombie-Gesellschaften sind.

Mit dem Ende des Quantitative Easing (quantitative Lockerung) wird diese Unterstützung wegfallen, und die überlebenden, wettbewerbsfähigen Unternehmen werden dank einem wieder fairen Preismilieu profitieren. Diese überfällige Strukturbereinigung dürfte der europäischen Wirtschaft mittelfristig wieder zu mehr Wettbewerbsfähigkeit verhelfen.

Entsprechend ist es noch zu früh, die «Japanisierung» Europas anzukündigen. Die Risiken bleiben aber gross, und der langfristig orientierte Investor sollte seine Anlagestrategie überdenken (vgl. Textkasten nebenan), um nicht in der finanziellen Repression gefangen zu bleiben.

**Aktuelles Produkt- und Dienstleistungsangebot externer Asset-Manager**



Moderne Vermögensverwalter haben sich in Richtung Finanzdienstleister entwickelt und richten ihre Wertschöpfungspalette flexibel auf die Kundenbedürfnisse aus. «Verbundenes Geschäft» nennt sich das im Fachjargon: dem Kunden möglichst viele Aufgaben abnehmen und aus einer Hand betreuen, damit er sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann.

«Einmannbetriebe», wie sie gängig waren, können solch umfassende Aufgaben heute nicht mehr bewältigen. Es braucht grössere, gut ausgebildete Teams mit Generalisten und Spezialisten mit solidem Know-how sowie Zugang zu einem breiten Netzwerk. Entsprechend gewinnt die laufende Weiterbildung der Kundenberater an Bedeutung. Auch die Anforderungen an die Compliance und die Infrastruktur nehmen laufend zu.

Selbstverständlich können etliche Funktionen ausgelagert werden, doch der Trend zu grösseren uVV-Strukturen wird

langfristig weitergehen. Mit der Grösse nehmen aber auch die Komplexität und der Druck zu, möglichst viele Gebiete samt ihren rechtlichen Voraussetzungen abzubilden und zu beherrschen.

**KUNDEN WISSEN LAUFEND MEHR**  
Auch der Kern der Aufgabe, die Vermögensverwaltung, ist gefordert. Die herkömmliche Asset Allocation mit klassischen Anla-

gen wie Obligationen und Aktien wird im aktuellen Tiefzinsumfeld und zunehmend volatilen Märkten von den Kunden hinterfragt. Vermögende Privatanleger diversifizieren sich in Richtung Privatmarktanlagen, Renditeimmobilien und Kunstinvestitionen. Es liegt auf der Hand, dass die Beratungs- und Verwaltungskompetenzen auf diese Bereiche auszuweiten sind.

Falls die Ansprüche der Kunden in einzelnen Fragen über das Know-how der Berater hinausgehen, müssen diese auf die ausgewiesenen Experten zurückgreifen können. Denn bei aller Komplexität: Was früher für den Vermögensverwalter galt, gilt heute auch für den modernen Finanzdienstleister: Schuster, bleib bei deinem Leisten.

**Markus Wintsch, CEO, Swisspartners**

**WAS TUN?**

Pictet Wealth Management erwartet für die nächsten zehn Jahre eine Rendite von 0,6% p. a. für Euroliquidität, –0,4% für deutsche Staatsanleihen und 1,4% p. a. für Euro-Unternehmensanleihen. Anlegern bleiben vier Möglichkeiten, wenn sie die finanziellen Repression entgegen wollen:

- **Erhöhung der Aktienquote**  
Aktien, v. a. von Qualitätsunternehmen mit starken Fundamentaldaten und stabiler Dividende, sind weiterhin attraktiv und bieten einen gewissen Schutz bei Marktkorrekturen. Wir erwarten über die nächsten zehn Jahre eine Aktienrendite von rund 5 bis 6% p. a., wobei die Dividende rund 50 bis 60% davon ausmachen dürfte.
- **Erhöhung des Währungsrisikos**  
Dollar-Unternehmensanleihen aus Industrie- und Schwellenländern bieten eine verhältnismässig attraktive Rendite. Wir erwarten über zehn Jahre rund 4 bis 4,5% Rendite in Dollar, unter Inkaufnahme eines erhöhten Währungsrisikos zur Referenzwährung Euro/Franken.
- **Erhöhung der Immobilienquote**  
Kotierte Immobilienlösungen (z. B. REIT) bieten je nach Region und Währung eine stabile Ausschüttungsrendite von 3 bis 4% und sind äusserst liquide.
- **Erhöhung der Illiquidität mit Privatmarktanlagen**  
Private Equity und Private Real Estate bleiben attraktive Anlageklassen mit einer erwarteten Rendite von 10 resp. 6% p. a. Dies, weil insbesondere die Refinanzierungskosten für Fremdkapital (Leverage) tief bleiben. Der Nachteil liegt darin, dass der Investor langfristig gebunden ist.

*«Dem Kunden möglichst viele Aufgaben abnehmen und aus einer Hand betreuen.»*

*«Dem Kunden möglichst viele Aufgaben abnehmen und aus einer Hand betreuen.»*

gen wie Obligationen und Aktien wird im aktuellen Tiefzinsumfeld und zunehmend volatilen Märkten von den Kunden hinterfragt. Vermögende Privatanleger diversifizieren sich in Richtung Privatmarktanlagen, Renditeimmobilien und Kunstinvestitionen. Es liegt auf der Hand, dass die Beratungs- und Verwaltungskompetenzen auf diese Bereiche auszuweiten sind.

Falls die Ansprüche der Kunden in einzelnen Fragen über das Know-how der Berater hinausgehen, müssen diese auf die ausgewiesenen Experten zurückgreifen können. Denn bei aller Komplexität: Was früher für den Vermögensverwalter galt, gilt heute auch für den modernen Finanzdienstleister: Schuster, bleib bei deinem Leisten.

# Persönliche Beratung

**KOMMUNIKATION** *Individuell soll sie sein, die moderne Kundenberatung. Digitale*

Martin Engler

Digitale Dienstleistungsunternehmen bieten immer öfter die Kommunikation über elektronische Kanäle wie zum Beispiel Chatbots oder Interactive Agents an. Dahinter verbirgt sich eine Software, die die Konversation mit einem Menschen führt und häufig so konstruiert ist, dass sie den Eindruck erweckt, als würde sich der Kunde mit einem Freund austauschen. Im Bankwesen helfen solche Chatbots, das Geld zu verwalten, an eine zu bezahlende Rechnung zu erinnern oder Geld intelligent anzulegen.

Chatbots sind auf dem Vormarsch, wie eine Studie von Gartner, einem Marktforschungs- und Analyseunternehmen aus den USA, zeigt. Bereits im Jahr 2020 sollen rund 85% aller Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden zumindest zu einem Teil über Chatbots stattfinden (vgl. Artikel unten). Der Umsatz mit Robotic Process Automation soll von 680 Mio. \$ (2018) auf 2,4 Mrd. \$ 2020 wachsen.

Eine Studie der Universität St. Gallen und des Beratungsunternehmens PwC ist kürzlich zum Schluss gekommen, dass sich Schweizer Bankkunden vorstellen können, Chatbots für bestimmte Arten von Bankgeschäften zu nutzen.

Allerdings steckt die Technologie hierzulande noch in den Kinderschuhen und dient vorderhand lediglich zur Beantwortung von Standardfragen. Zudem sind viele Kunden skeptisch, was die Diskretion und vertrauliche Daten betrifft. Denn es ist ein grosser Unterschied, ob der Kunde nur allgemeine Informationen abfragt oder aber im geschützten Bereich des E-Banking vertrauliche Daten über Kontostand und Transaktionen abfragt. Trotzdem dürfte es weniger die Frage sein, ob sich Chatbots bei Banken durchsetzen werden, sondern eher, wann.

**VORTEIL RISIKOÜBERWACHUNG**

Auch im Private Banking ist mit digitalen Tools vieles einfacher und schneller geworden. Das Portfolio wird immer häufiger von Computern gesteuert. Vorbestimmte Parameter und definierte Algorithmen sollen dabei so sicher sein, dass das Portfolio das Ziel erreicht, ohne dabei irgendwo gegen die Wand zu fahren.

Eine Stärke ist die laufende Risikoüberwachung. Da kommen die Fähigkeiten der künstlichen Intelligenz und die Integration digitaler Innovationen zum Tragen: Wichtige Bestandteile des Anlagegeschäfts, etwa Teile der Portfoliokonstruktion, des Risikomanagements sowie der automatischen Überprüfung der Portfoliokonformität,

können so effizienter und zuverlässiger ausgeführt werden.

Bereits bei der Beratung gibt es Kundenberater, die sich mit dem Tablet die Stärken solcher Tools zunutze machen. Die Beratung kann ortsunabhängig stattfinden, und der Kunde sieht dank der benutzerfreundlichen Visualisierung sofort, wie sich sein Portfolio nach geringen Anpassungen entwickeln könnte. Die rationalen Berechnungen im Hintergrund verschmelzen mit den emotionalen Entscheidungsgrundlagen der Kunden.

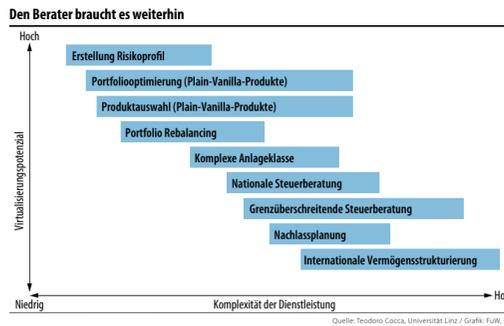
Die Ansprüche in der Kundenberatung werden jedoch immer komplexer, die Produkte vielfältiger und die Beratung umfassender. Genau da spielt die Kompetenz des Kundenberaters eine entscheidende Rolle. Je komplexer die Dienstleistungen, desto geringer sei das Potenzial für eine Virtualisierung. Zu diesem Schluss kommt Teodoro Cocca, Professor für Wealth und Asset Management an der Universität Linz, in einer Studie (vgl. Grafik).

**DIE VIRTUALISIERUNGSHÜRDE**

Sobald der Kunde mit einer Kombination aus steuerrechtlichen, gesetzlichen und finanziellen Fragen an den Berater herantrete, stosse die Virtualisierung an ihre Grenzen, da es dafür keinen Algorithmus gebe, sagt Cocca. Einerseits sind fallbezo-

# neu aufgesetzt

*Tools wie Robo Advisors und Chatbots helfen dabei.*



gene Lösungen gefragt, die kaum auf einem effizienten Weg virtuell abgewickelt werden könnten. Andererseits braucht es allein schon für die Eingabe der Daten in ein technisches Unterstützungstool ein hohes Mass an Know-how. Damit ist die Virtualisierungshürde bei Privatbanken mit komplexen Kundenansprüchen ungleich höher als bei Retailbanken. Zwar ist es für Banken unabdingbar, neue Technologien voran-

zutreiben. Gleichzeitig sollten die Kundenberater im Private Banking und im Wealth Management aber noch stärker geschult werden, damit die Probleme der Daten in ein technisches Unterstützungstool ein hohes Mass an Know-how. Damit ist die Virtualisierungshürde bei Privatbanken mit komplexen Kundenansprüchen ungleich höher als bei Retailbanken. Zwar ist es für Banken unabdingbar, neue Technologien voran-

Martin Engler, Leiter Private Banking Liechtenstein, VP Bank

Thorsten Hens: «Berater müssen zwei Dinge lernen»

Regulierung – Fidleg, Finig – lässt die Kosten steigen, die dann auf die Kunden abgewälzt werden.

**Wie würden Sie heute, auf der grünen Wiese, eine Privatbank oder ein Vermögensverwaltungsinstitut bauen?**

Ich würde das Rad nicht neu erfinden. Aber am bewährten Private-Banking-Modell der Schweiz dennoch zwei Ergänzungen machen. Die Kundenberater müssen zwei Dinge lernen. Erstens, dass ein fundiertes Kundenverständnis auf wissenschaftlichen Grundlagen aufgebaut werden kann – Stichwort Behavioral Finance. Zweitens, dass die Vielfalt der Anlagestile – Kaufen und Halten, Rebalancing, Value, Wachstum, Momentum, Carry und so weiter – besprochen werden sollte.

**Steuert die Branche in diese Richtung?**

Ja, sie entwickelt sich in die richtige Richtung – aber viel zu langsam. In den USA und in Grossbritannien haben Branchenführer den Wert von Behavioral Finance erkannt und durch Behavioral-Finance-Teams institutionalisiert. Diese halten den Beratungsprozess auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

**Versprechen Sie da nicht etwas viel? Quasi pro modo? Behavioral Finance ist Ihr Forschungsgebiet.**

Nein, ich denke nicht. Zurzeit hat das Asset Management einer Bank eine wissenschaftliche Grundlage und viele Mitarbeiter, die sich damit beschäftigen. An-



«Die Branche entwickelt sich in die richtige Richtung – aber viel zu langsam.»

Kundenbedürfnisse sind vielfältiger, als drei bis fünf Musterportfolios es abbilden können. Kunden möchten nicht nur eine angemessene Aktienquote, sondern auch, dass ein Anlagestil verfolgt wird, den sie verstehen und der zu ihrer Sicht der Finanzmärkte passt.

**Wovor müssen wir uns fürchten: vor dem Robo Advisor, dem gläsernen Kunden, weiter steigenden Gebühren?**

Das sind drei wichtige Trends. Aber ich denke nicht, dass man sich davor fürchten muss. Eher ist ein Umdenken gefragt. Vor allem junge Kunden möchten die neuen Technologien auch im Private Banking nutzen. Steigende Gebühren sind nur dann ärgerlich, wenn gleichzeitig die Qualität sinkt. Und Transparenz ist eine kulturelle Sache. In Skandinavien kann jeder die Vermögensallokation seines Nachbarn im Internet nachsehen.

**Was, wenn einem unbescholtene Kunden die Offenheit zu weit geht?**

Die Offenheit in Vermögensfragen ist für rechtmässige Kunden nicht anders als vor der Finanzkrise. Wenn ein Schweizer Bürger ohne steuerliche Beziehungen zum Ausland in der Schweiz ein Konto hat, gibt es niemanden, der automatisch erfährt, um wie viel Vermögen es sich handelt und wie es angelegt wird. Nur muss die Bank nach wie vor bei strafrechtlich begründeten Anfragen den Behörden Auskunft geben.

**Was steht im Private Banking als Nächstes an? Worauf dürfen sich Kunden freuen?**

Was ansteht, ist eine weitere Standardisierung, um Kosten zu sparen. Aber darauf wird man sich kaum freuen können. Die

Interview: Hanspeter Frey



Digitale Werkzeuge machen für Bank und Kunde vieles einfacher.

DEM NEGATIVZINS UNTERLAGEN IN DER SCHWEIZ ENDE 2017 BANKGUTHABEN VON

**270 MRD. FR.**

MEHR ALS HUNDERT JURISDIKTIONEN HABEN DEM

**AIA**

ZUGESTIMMT. DIE USA SETZEN MIT FATCA IHREN EIGENEN STANDARD UM.

DIE GESCHICHTE DER SCHWEIZER PRIVATBANKEN GEHT ZURÜCK BIS INS

**16. Jh.**

ENDE 2018 GAB ES IN DER SCHWEIZ

**356**

FINTECH-UNTERNEHMEN.

# Die Zukunft beginnt in China

**INTERNATIONAL** *Was das Schweizer Private Banking von China lernen kann. Alternative Finanzierungs- und Anlageformen wachsen.*

Daniel Fasnacht

Die Schweizer Vermögensverwalter haben jahrzehntelang gute Renditen mit Offshore-Kunden und sogenanntem alten Geld erzielt. Auch wenn immer mehr Regulierungen das Geschäft abschwächen, werden weiterhin Kunden aus dem Ausland Geld in der Schweiz anlegen oder Private-Banking-Dienstleistungen verlangen. Zudem wird in den nächsten zehn Jahren ein Vermögenstransfer von den Babyboomern (1946 bis 1964) zur nächsten Generation stattfinden. Dabei könnten rund zwei Drittel der Vermögen den Finanzberater wechseln. Unabhängig davon, ob Finanzlösungen für die nächste Generation in der Schweiz angeboten werden oder wir uns auf vermögende Asiaten konzentrieren, eines ist sicher: Die Kundschaft hat andere Erwartungen.

**TECHNOLOGIE UND INNOVATION**

In Zukunft werden Bankgeschäfte digital, mobil, global und in Echtzeit erledigt. Der permanente Austausch von Informationen und Wissen, Co-Innovation mit Kunden, sozialen Gemeinschaften und vielen anderen Akteuren ist bereits Realität. Finanzgeschäfte werden immer mehr in der Cloud erledigt, und der klassische Portfoliomanager oder Kundenberater weicht einem Robo Advisor oder einem Chatbot. Algorithmbasierte, selbstlernende Maschinen werden in naher Zukunft zusammen mit Kundenberatern hybride Modelle bilden. Private sowie geschäftliche Projekte werden vermehrt mit Crowdfunding und Initial Coin Offerings (ICO) über Peer-to-Peer-Plattformen respektive Blockchain-Technologie finanziert, kontrolliert und abgewickelt. Das Volumen von alternativen Finanzierungsformen für private und geschäftliche Projekte wird sich in den nächsten drei Jahren weltweit verdoppeln.

China ist nach den USA der zweitgrösste Vermögensverwaltungsmarkt und holt rasant auf. Jedes Jahr wächst die Zahl an chinesischen Billionären und Milliardären überproportional zum Rest der Welt. Gemäss der Boston Consulting Group hat in China die digitale Vermögensverwaltung in den letzten fünf Jahren ein Wachstum von jährlich über 50%

erlebt. Führend sind dabei Zahlungs-Apps, Robo Advisors und Fund Distribution über Smartphones.

Ant Financial, ein Ableger der Alibaba-Gruppe, die digitale Plattform Lufax, die zu Ping An gehört, oder Didi Chuxing, ein Fahrdienstvermittler, sind alles Nicht-Banken, die integrierte Finanzdienstleistungen anbieten. Diese «Einhörner» profitieren stark vom Wirtschaftswachstum in Asien und haben so innerhalb weniger Jahre teilweise eine höhere Marktkapitalisierung erreicht als Deutsche Bank, UBS oder Credit Suisse. Ihre Datenmonetarisierungskompetenz und das disruptive Geschäftsmodell bedrohen die ganze Vermögensverwaltungsbranche.

Chinesen sind die Ersten, die sich nach kurzer Zeit an individualisierte, integrierte und mobile Dienstleistungen gewöhnt haben. Vor allem die jüngere Generation benutzt lieber eine App, als eine Bankfiliale aufzusuchen. Benutzerergonomie, Zeitersparnis und Kosten sind dabei die grössten Verkaufsargumente. Wir hingegen schätzen Sicherheit, Diskretion und Datenschutz. Während Ersteres für alle Konsumenten relevant ist, werden die Wertvorstellungen des traditionellen Swiss Banking spätestens von den Millennials aufgelöst. Studien gehen davon aus, dass ein Drittel aller digitalen Kunden in Europa bereit ist, ihre Daten an Nicht-Banken weiterzugeben, wenn sie darin einen Vorteil sehen.

Diejenigen, die heute Zeit in den aufstrebenden Metropolen Chinas verbringen, stellen fest, dass vieles dort effizienter und kundenfreundlicher funktioniert

**DIE SUPER-APP IST DIE NEUE BANK**

Apps befriedigen alle Bedürfnisse weit über Finanzdienstleistungen hinaus. Über biometrischen Zugriff werden sie zu ganzheitlichen virtuellen Assistenten, die künstliche Intelligenz nutzen, um mündlich gestellte Fragen der Kunden über ihre Konten, Portfolios oder Investitionsmöglichkeiten zu beantworten. Unternehmen verbreiten Informationen und Empfehlungen, wobei Benutzer mit gleichen Interessen global vernetzt werden und so



als bei uns. Die gewünschte Datenschutzzstufe kann dabei jeder für sich selbst bestimmen. Niemand zwingt Menschen, sich Rat in sozialen Medien zu holen oder Erlebnisse online zu verbreiten. Wenn jemand diskret investieren will, kann er dies jederzeit tun. Die Erfüllung der Sorgfaltspflichten ist gewährleistet, unabhängig davon, ob jemand sein Vermögen über eine Smartphone-App kontrolliert oder zum Bankberater geht.

**VON ASIEN LERNEN**

E-Commerce, Technologie und soziale Medien bieten auf ihren digitalen Plattformen vermehrt Finanzdienstleistungen an. Super-Apps, wie die des Nachrichtendienstes WeChat, haben bereits Funktionalitäten von Amazon, Uber, Skype, Facebook, Instagram, Expedia oder PayPal neben mobilen Zahlungs- und Vermögensdienstleistungen integ-

riert. Durch diese Diversifikation erhält der Tech-Gigant Tencent umfassende Informationen über das Kundenverhalten. Mithilfe von selbstlernenden Algorithmen können so zukünftige Kundenbedürfnisse optimal erkannt werden. Wir müssen Wege finden, die digitalen Präferenzen von Kunden in den neuen Wachstumsmärkten zu analysieren und in unseren Lösungen zu berücksichtigen. Die Kunst wird sein, Neues mit traditionellen Werten des Private Banking in Einklang zu bringen und bei all den neuen Möglichkeiten den Überblick zu bewahren sowie sich auf das Wesentliche – die Befriedigung des Kundenwunsches – zu fokussieren. Das Erlebnis, das der Kunde während dieses Prozesses erfährt, kann am besten gesteuert werden, wenn Vermögensverwalter zu Datenspezialisten werden. Die Erkenntnisse aus historischen Investitionsdaten und der Verhaltensökonomie mit anderen Aktivitäten des Kunden zu verknüpfen, wird dabei immer wichtiger.

**PRIVATE-BANKER DER ZUKUNFT**

Die Zeiten sind vorbei, wo sich Vermögensverwalter exklusiv in ihren herkömmlichen Märkten bewegen konnten. Die Kundenreise ist komplexer geworden, und wir müssen uns gut überlegen, wie die Wertschöpfung mit verschiedenen Akteuren orchestriert werden kann. Kooperationen mit branchenfremden Firmen erhalten wir Zugriff auf Ressourcen, diversifiziertes Wissen und neue Märkte. Finden Sie heraus, wer für Ihr Unternehmen den relevanten Zugriff auf ein digitales Ökosystem bietet und mit welchen Akteuren Sie Partnerschaften eingehen müssen. Denn nur diejenigen, die sich frühzeitig den Herausforderungen stellen, offen denken und agil handeln, werden die richtigen Kooperationspartner finden und mit ihnen das Private Banking neu erfinden. Ansonsten müssen sie sich mit Umsatzeinbussen rechnen oder verschwinden zumindest von der Private-Banking-Landkarte junger vermögenden Asiaten.

Daniel Fasnacht, Gründer und CEO, EcosystemPartners, Autor des bei Springer erscheinenden Buches «Open Innovation Ecosystems»

# Private Banking 24/7

**SCHNITTSTELLE** *Rund ein Drittel der Private-Banking-Kunden kann sich eine ausschliessliche Online-Lösung vorstellen.*

Nicole A. Reinhard

Kein Zweifel: Die zügige Entwicklung von Digitalisierung und Automatisierung wird das Private-Banking-Geschäft weiterhin stark beeinflussen. Neue Service- und Beratungsmodelle entstehen, der Informations- und Selbstbedienungsgrad bei den Kunden auf der Basis von Robo Advisors wird stetig zunehmen, und der Kampf um neue wie herkömmliche Kundenschnittstellen wird sich unter den Banken weiter intensivieren. Ein etablierter Private-Banking-Anbieter ist gut beraten, die voraussichtliche Entwicklung weder zu unter- noch zu überschätzen.

Gewiss: Algorithmbasierte Online-Techniken zur standardisierten Empfehlung von Anlagelösungen können einen Teil der Bedürfnisse von Private-Banking-Kunden bereits gut abdecken. Sie können jedoch einstellen nicht der gesamten Bandbreite an komplexeren Fragen zur individuellen finanziellen Situation gerecht werden. Eine sinnvoll abgestimmte Koexistenz von technisch unterstützter Automation und klassischem Beratungsansatz – kurz: ein hybrides Modell – liegt deshalb für viele angestammte Banken nahe.

**MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN**

Dies vereint die Vorzüge zweier Ansätze und steht dezidiert nicht für einen halbherzigen Kompromiss aus strategischem Zugzwang, sondern markiert einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber rein virtuellen Finanzdienstleistungen ohne Kundenberater. Die Tatsache, dass sich gemäss jüngeren Studien bereits rund ein Drittel der Private-Banking-Kunden die Nutzung einer ausschliesslichen Online-Lösung vorstellen kann, wird dabei nicht verkannt. Ebenso wenig bleibt ausser Acht, dass dieser Anteil in den nächsten Jahren weiter steigen wird, vor allem im jüngeren Kundensegment. Doch bis sich reine Robo-Adviser-Dienstleistungen zum marktbeherrschenden Private-Banking-Standard entwickelt haben, dürfte noch einige Zeit vergehen.

Das hat in hohem Masse mit der besonderen Sensitivität von Vermögens-

fragen zu tun. Anders als bei einem online gebuchten Wochenendtrip geht es bei einer umfassenden Private-Banking-Beratung um nicht weniger als die finanzielle Lebensbasis. Deshalb ist das Vertrauen in die Kompetenz und die Integrität des persönlichen Kundenberaters eine zeitüberdauernde Ressource. Bei einem Beratungsgespräch, verstanden grad bei den Kunden auf der Basis von Robo Advisors, leisten beratungsunterstützende, digitale Hilfsmittel mit Portfoliosimulationen, Musterallokationen, Stresstests, Analysen etc. wertvolle Dienste.

**ORTS- UND ZEITUNABHÄNGIG**

«Kundenkenntnis» erfordert jedoch mehr als die Summe aus erfragter Risikoneigung, Anlagedauer und Themenpräferenz. Erst die Kombination standardisierter Parameter mit der jeweiligen Gesprächsdynamik, dem Zusammenspiel von Mimik, Gestik, Zwischenrufen und Informationen zum breiteren Lebenskontext, erzeugt das ganzheitliche Beratungserlebnis, das die Stärke des Private Banking ausmacht. Gleichzeitig ist der Weg zum Beratungsgespräch, die «Customer Journey», durch neuere Touchpoints vielfältiger geworden. Dieser Weg kann vom digitalen Finanzassistenten auf der Bank-Website, von einer Börsen-App auf dem Smartphone oder von Simulationsanwendungen innerhalb des E-Banking ausgehen und schliesslich an den Beratungstisch führen.

Diese Online-Möglichkeiten werden dem wachsenden Kundenanspruch nach orts- und zeitunabhängiger Nutzung von Bankdienstleistungen gerecht. Stichwort: Private Banking 24/7. Andererseits können diese Kundenschnittstellen den Banken als Türöffner für die klassischen Beratungsleistungen dienen, die es vor zwanzig Jahren nicht gab. Auch da wird deutlich: Die richtige Kombination von digitalen und analogen Kundenschnittstellen trägt entscheidend zu nachfrage- und angebotsseitigem Mehrwert bei.

Nicole A. Reinhard, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiterin Private Banking, Schwyzer Kantonalbank

Friedrich Oelenhainz, Detail aus «Portrait des späteren Fürsten Johann I. von Liechtenstein», 1776 © LIECHTENSTEIN. The Princely Collections, Vaduz-Vienna

**VALUES WORTH SHARING**

**«Meine Bank legt Wert auf Werte.»**

Peter Bollmann, LGT Kunde seit 2009

**lgt.ch/values**

**LGT Private Banking**

# «Ich spüre Aufbruchstimmung»

**STEPHAN ZWAHLEN** Die Privatbank Maerki Baumann zählt mit knapp 8 Mrd. Fr. an verwalteten Vermögen zu den kleineren Privatbanken der Schweiz. Doch punkto Innovation gehört sie zu den aktivsten. Ein Beispiel sind modulare Anlagelösungen, die dem Kunden weitreichende Mitsprache einräumen, online oder im Kontakt mit dem Berater. Neu widmet sich die Bank dem Thema Blockchain und Krypto, wobei sie sich auch da im Ansatz von anderen Instituten unterscheidet.

«Das Blockchain- und Kryptogeschäft bietet grosses Potenzial – auch fürs Private Banking», ist CEO Stephan Zwahlen überzeugt.

**Herr Zwahlen, worüber haben Sie sich mit Blick auf Ihre Branche, das Private Banking, zuletzt besonders gefreut?**

Mich freut, dass der Dialog unter den Finanzmarktakteuren – Banken, Fintechs, Aufsicht, Politik und Wissenschaft – intensiver geworden ist. Es geht um die Stärkung des Schweizer Finanzplatzes. Das funktioniert nur mit gegenseitigem Verständnis und mit Zusammenarbeit. Ermutigend finde ich etwa, wie beim Thema Blockchain und Krypto alle gemeinsam an der Zukunft arbeiten. Das hat es in diesem Umfang schon länger nicht mehr gegeben.

**Was bereitet Ihnen bei der Privatbank Maerki Baumann besondere Freude?**

Lange waren wir, wie die gesamte Branche, mit der Alllastenbereinigung beschäftigt. So mit der Fokussierung auf weniger Zielmärkte – in unserem Fall von ursprünglich rund achtzig auf im Wesentlichen noch zwei Länder, die Schweiz und Deutschland – und mit der Einführung internationaler Regulierungsstandards wie MiFid oder des automatischen Informationsaustauschs. Seit einiger Zeit können wir uns hauptsächlich wieder mit zukunfts- und kundenbezogenen Themen auseinandersetzen. Da spüre ich Aufbruchstimmung. Die Erarbeitung unserer Kryptostrategie zum Beispiel hat in unserem Haus eine Dynamik ausgelöst, die mich überaus freut.

*«Die Erarbeitung einer Kryptostrategie hat in unserem Haus eine Dynamik ausgelöst, die mich überaus freut.»*

**Und was ärgert Sie am meisten?**

Wir haben im Schweizer Banking jahrelang europäische und globale Regulierungen eingeführt, unter anderem einen sehr weitreichenden Anlegerschutz. Doch die Branche hat im Gegenzug noch immer keinen gesicherten Marktzugang in Europa. Rund die Hälfte des Geschäfts des Schweizer Private Banking entfällt auf das Ausland. Wenn es nicht gelingt, einen gangbaren Weg zu finden, um unsere Dienstleistungen vor allem in Europa aktiv anzubieten, werden die Banken gezwungen sein, ihre Präsenz vor Ort auszubauen oder das Auslandsgeschäft zu redimensionieren. Beides würde den Verlust von Arbeitsplätzen, Steuersubstrat und Know-how in der Schweiz bedeuten. Zu hoffen ist, dass uns das institutionelle Rahmenabkommen mit der EU in dieser Sache ein Stück weiterbringt.

**Sie stören sich am Anlegerschutz?**

Nicht grundsätzlich. Ich stelle aber fest, dass die zahlreichen Auflagen und vor allem das viele Papier von den Kunden oft gar nicht geschätzt werden. Ein wirksamer Anlegerschutz ist wichtig, doch er sollte sich an einem «mündigen» Bürger orientieren. Der Anleger müsste mehr Wahlfreiheit haben, wenn es darum geht, das individuelle Schutzniveau festzulegen. Eine marktnähere, pragmatische Lösung bräuchte mehr.

**Welche Zukunft bescheinigen Sie dem Schweizer Private Banking, wohin geht die Reise?**

Ich sehe die Zukunft positiv: Unsere Branche hat sich in der vergangenen Dekade stark gewandelt. Sie braucht aber attraktive Standortfaktoren. Denn der internationale Wettbewerb zwischen den Finanzplätzen wird weiter zunehmen. Andererseits habe ich den Eindruck, dass das Safe-Haven-Argument, das die Schweiz auszeichnet, unterschätzt wird. Dieser Vorzug ist in den letzten Jahren, als sich Weltwirtschaft und Finanzmärkte gut entwickelt haben, etwas vergessen gegangen. Doch gerade in Europa sind politische Veränderungen absehbar und Marktverwerfungen nicht ausgeschlossen. Auch geopolitische Spannungen und die protektionistische Handelspolitik der grossen Wirtschaftsmächte schüren Unsicherheit.



BILD VON BAUMANN

Die Schweiz mit ihrer politischen und rechtlichen Stabilität und Berechenbarkeit hat die Chance, ihre Position als sicherer Hafen für ausländische Kundengelder zu behaupten.

**Was halten Sie für die grösste Herausforderung im Private Banking und im Banking generell, woran muss die Branche arbeiten?**

Das Geschäftsmodell der Banken muss weiterentwickelt und vermehrt auf die Bedürfnisse jüngerer Generationen ausgerichtet werden. Der progressive Umgang mit neuen Technologien ist für mich die zentrale Herausforderung – für den Finanzplatz und fürs Private Banking. Denn grosse Technologiekonzerne wie Google, Facebook und Tencent, aber auch agile Fintechs werden den Wettbewerb im Bankgeschäft anheizen. Viele Banken haben erste Digitalisierungsschritte unternommen. Doch die Technologisierung wird noch viel weiter gehen.

**Nämlich?**

Nehmen wir die Blockchain-Technologie: Sie wird die Art und Weise, wie Geld und Vermögenswerte ausgetauscht werden, stark verändern. In Zukunft werden nicht nur bankfähige, sondern alle möglichen realen Assets in eine Vermögensverwaltung integriert, beispielsweise auch Kunstwerke oder Immaterialgüterrechte. Dann die künstliche Intelligenz: In Verbindung mit Quantencomputern er-

schliesst sie Möglichkeiten in der individualisierten Beratung, die weit über das hinausgehen, was ein Institut heute isoliert anbieten kann. Oder die Robotik: Weite Teile der Vermögensverwaltung lassen sich automatisieren.

*«Das Geschäftsmodell der Banken muss vermehrt auf die Bedürfnisse jüngerer Generationen ausgerichtet werden.»*

**Wird der Mensch Untertan der Maschine?**

Im Gegenteil, der technologische Fortschritt gereicht ihm zum Vorteil: Die Technologie wird es dem Berater erleichtern, gemeinsam mit dem Kunden passgenaue Lösungen zu finden. Ich bin überzeugt, dass das hybride Modell – die Fähigkeiten der Technik – der Königsweg ist. Denn Vermögensfragen bleiben emotional und sensitiv. Deshalb wird der Mensch, der persönliche Austausch, das zentrale Element bleiben. Das Leitbild von Maerki Baumann steht denn auch unter dem Titel «Vertrauen hat Zukunft».

**Vertrauen schaffen und bewahren betrifft auch die Mitarbeiter. Wie nehmen Sie die Leute mit?**

Das ist angesichts des raschen Wandels nicht immer ganz einfach. Sie einzubinden, ist zumeist der beste Weg. Das haben wir etwa bei der Entwicklung unserer modularen Anlagelösung gesehen. Rund ein Drittel unserer Belegschaft hat daran mitgearbeitet. Die Kunden und die Mitarbeiter nicht zu vergessen, ist das oberste Gebot im Management von Veränderungsprozessen.

**Im Private Banking sind die Kunden häufig fortgeschrittenen Alters. Wie reagieren sie auf Veränderungen?**

Sie zeigen sich zumeist interessiert. Der Druck zur Innovation kommt in der Regel aber nicht von der älteren Kundschaft, sondern wird von der Bank initiiert. Wir müssen vorausschauen, den Blick fünf, zehn Jahre in die Zukunft richten. Es gilt festzulegen, wie wir uns positionieren, wie wir neue, auch jüngere Personen ansprechen wollen. Da spielt die Technologie wieder eine wichtige Rolle.

**In welchem Sinn? Und wie gehen Sie vor?**

Wir sind in den letzten Jahre mit rund sechzig Fintechs aus verschiedenen Bereichen zusammengessen, um Kooperationen zu eruieren. Fintechs haben oft eine tolle Technologie, bekunden aber Mühe damit, an Kapital und an Kunden heranzukommen. Darauf fusst auch unsere Krypto-

strategie. In einem ersten Schritt bieten wir Geschäftskonten für Kryptounternehmen und Dienstleistungen im Bereich Initial Coin Offering, ICO, und Security Token Offering, STO, an. Andere Institute fokussieren auf Krypto als Vermögensklasse. Diesem Thema wollen wir uns erst später zuwenden. Zunächst konzentrieren wir uns auf die Kryptounternehmen und unterstützen sie, unter strengen Anforderungen, im Finanzierungsprozess. Das nicht in Krypto-, sondern in traditionellen Währungen.

**Mit Verlaub: Was hat die Finanzierung von Kryptounternehmen mit Private Banking zu tun?** Isoliert betrachtet wenig, aber im grösseren Zusammenhang viel. Das Geschäft mit Kryptounternehmen mit ihren Gründern, Kunden und Investoren erschliesst uns den Zugang zu einer neuen und zumeist jüngeren Generation von Entrepreneuren und Anlegern. Einige haben schon Vermögen, andere besitzen das Potenzial, ein Vermögen aufzubauen. Da bringen wir das Private Banking als stabile Ergänzung zur noch sehr volatilen Kryptowelt ins Spiel. Auch für bestehende Private-Banking-Kunden verspricht der Zugang zu attraktiven Kryp-

tounternehmen, die wir unter die Lupe genommen haben, zusätzliche Anlagemöglichkeiten.

**Gibt es nicht einfachere Wege zu neuen Kunden und neuen Vermögen, auch wenn Ihre Kernmärkte, die Schweiz und Deutschland, gesättigt sind und sich möglicherweise eine Akquisition aufdrängt?** Organisches Wachstum zu realisieren, ist in unserem Geschäft tatsächlich anspruchsvoll. Aber die Frage ist nicht, welches der einfachste Weg ist, sondern: Wie wollen wir uns positionieren, dass wir nachhaltig nicht nur die Assets unter Management steigern, sondern wie erwähnt auch an jüngere Kundensegmente gelangen? Das schliesst nicht aus, dass wir auch externe Wachstumsopportunitäten prüfen.

**Wie wichtig ist für ein kleineres oder ein mittelgrosses Institut die kritische Grösse?**

Dieses Thema wird in meinen Augen zu oft und differenziert behandelt. Es geht nicht primär um die Grösse einer Bank, sondern um das Geschäftsmodell. Und da gibt es zwei wichtige Aspekte: Wie viele Märkte bedient man, und wie hoch ist der Eigenfertigungsgrad? Wir haben mit der Beschränkung auf zwei Kernmärkte einen hohen Marktfokus umgesetzt und einen Grossteil der Wertschöpfungskette ausgelagert: Tätigkeiten, die aus Kundensicht kaum Differenzierungspotenzial haben, Wertschrittenabwicklung, Zahlungsverkehr, IT/Operations usw. Die Komplexität der Dienstleistungserbringung und die Kosten für die ausgelagerten Standardabläufe lassen sich so stark reduzieren. Das Problem der kritischen Grösse wird relativiert.

**Ein Differenzierungsmerkmal von Maerki Baumann ist die modulare Anlagelösung. Kunden können aus verschiedenen Bausteinen auswählen, sie austauschen, die Eigentumsrechte als Aktionäre wahren und im Vergleich zu Fondslösungen Kosten sparen. Wie kommt das Konzept am Markt an?** Es kommt sehr gut an, weil – wie Sie richtig sagen – die Wahlmöglichkeit bei den einzelnen Bausteinen Flexibilität gewährt und die Performance sowie die Kostentransparenz gross sind. Für jedes Modul weisen wir die relative Performance aus, die sich mit dem Modulpreis vergleichen lässt. Welche Titel die Module umfassen und wie der Titelmix verändert wird, ist jederzeit ersichtlich. Der Kunde kann sich mit seinem Berater über seine individuelle Asset Allocation austauschen, die für den Grossteil der Performance verantwortlich ist. Jeder Kunde bestimmt selbst, wie stark er sich in die Anlagetätigkeit involvieren will.

**Ab welcher Vermögensgrösse wird man Kunde bei Maerki Baumann?**

Um das ganze Dienstleistungsspektrum nutzen zu können, braucht es 1 bis 2 Mio. Fr. Wir haben aber auch Kunden mit einem Vermögen von unter 1 Mio. Man testet uns und stockt mit der Zeit das Portfolio auf. Wir verwalten auch Vermögen, die bei anderen Banken gebucht sind.

**Wie beurteilen Sie die Aussichten an den Anlagemärkten, eher zuversichtlich oder skeptisch?**

Wir haben jüngst die Aktiengewichtung zum ersten Mal seit Jahresbeginn reduziert. Die Märkte sind im ersten Quartal so gut gelaufen, dass wir einen Teil der aufgelaufenen Gewinne realisieren wollten. Die globalen Konjunkturdaten sind nicht wirklich überzeugend. Die Zinsen werden aber aller Voraussicht nach in den entwickelten Währungsräumen noch länger niedrig bleiben. Das kommt weniger volatilen Aktien und höher rentierenden Anleihen zugute.

*«Eine gute Leistung geht weit über die Anlageperformance hinaus.»*

**Was muss der Anleger bei der Auswahl der Bank oder des Vermögensverwalters prüfen, welches ist das wichtigste Kriterium?**

Vieles ist wichtig, die Stabilität und die Unabhängigkeit des Anbieters, die Qualität der Beratung, die Konstanz in der Vermögensverwaltung sowie das digitale Angebot. Am Schluss gibt aber das Vertrauen in das Institut und vor allem in den Berater den Ausschlag.

**Wie wichtig sind die Kosten?**

Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss marktkonform sein. Eine gute Leistung geht dabei weit über die Anlageperformance hinaus. Es zählt das Gesamtpaket, in dem Beratung und Service eine ebenso wichtige Rolle spielen. Wenn alles stimmt, stehen die Preise nicht im Vordergrund. Aber man muss die Kosten transparent darstellen und erklären können. Da kommt wieder der Faktor Mensch zum Zug.

.....  
Interview: Hanspeter Frey

Anzeige

Lucerne University of Applied Sciences and Arts

## HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Jetzt informieren!

# Finanzweiterbildung

Master/Diploma/Certificate of Advanced Studies

## MAS/DAS Private Banking & Wealth Management

### CAS Anlageberatung

### CAS Sales und Marketing im Banking

Start Lehrgänge: September 2019  
Info-Anlässe: 9. Mai 2019, 18:15 Uhr, IFZ, Zug  
12. Juni 2019, 18:15 Uhr, Au Premier, Zürich

www.hslu.ch/ifz-banking-finance, T +41 41 757 67 67, ifz@hslu.ch




# Kein morgen ohne Fintech

**WANDEL** Die Finanzbranche steht vor grossen Veränderungen, innovative Fintech-Unternehmen gewinnen rasch die Gunst der Kunden.

Vincent Vinatier

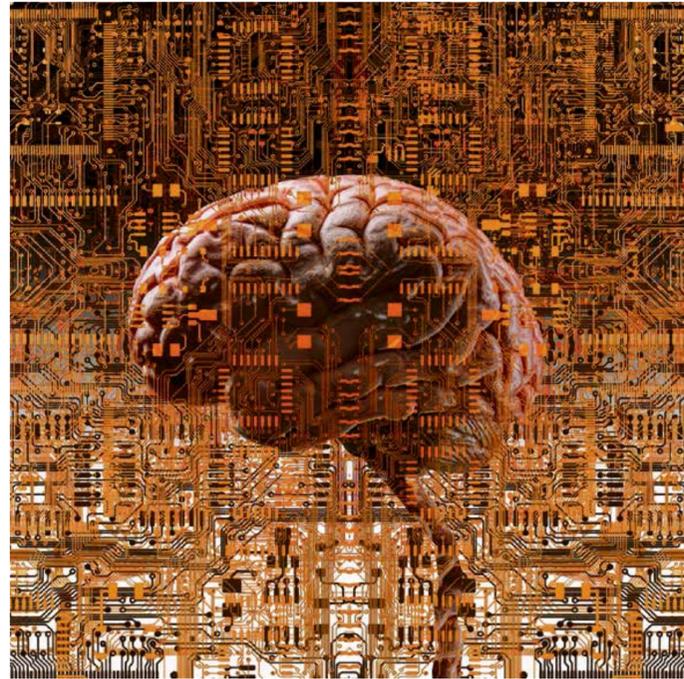
Der technologische Wandel schreitet rasch voran und verändert unzählige Aspekte des vertrauten Lebens und Handelns. Das gilt besonders für Finanzdienstleistungen. Die Anzahl der täglichen Finanztransaktionen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, und digitale Zahlungen werden immer mehr in andere Routineaktivitäten eingebettet. Einkäufen über Social Media, beim Chatten über Messaging-Apps Geld an Freunde senden, im Auto Zahlungen mit Sprachsteuerung vornehmen – das ist Realität, keine Vision. Das Innovations-tempo wird immer höher, Kunden wollen sichere Finanztransaktionen überall, jederzeit und auf sämtlichen Plattformen.

**«Die disruptive Kraft von Fintech wird sich in Zukunft noch zeigen.»**

Diese rasante Entwicklung trifft auf die traditionelle Finanzbranche, die immer noch mit den Folgen der Finanzkrise zu kämpfen hat und in einer grossen und veralteten Infrastruktur gefangen ist. Kleine und agile Fintech-Unternehmen und Start-ups besetzen derweil immer mehr Nischen und sind an der Schwelle, der traditionellen Finanzbranche auch das Kerngeschäft strittig zu machen. Dass die Aktien Commerzbank 2018 im Dax durch die Titel des jungen Fintech-Unternehmens Wirecard ersetzt wurden, spricht Bände. Doch was genau ist Fintech?

**ERST AM ANFANG**

Fintech – mittlerweile ein Modewort geworden – ist ein breiter Begriff. Es umfasst viele verschiedene Unternehmen, Technologien und Geschäftsmodelle, mit dem gemeinsamen Nenner, dass sie mehr oder weniger eng mit dem Finanzsektor verbunden sind und finanzielle Dienstleistungen erbringen. Fintech-Unternehmen sind in der Lage, technologische Innovationen zu identifizieren und zu nutzen, um neuen und disruptiven Finanzservice anzubieten. Dazu gehören nicht nur kostengünstige Lösungen für die Kunden, sondern auch Infrastruktur und Plattformen für Finanzdienstleister.



Längst sind es nicht nur Grosskonzerne, die an der künstlichen Intelligenz arbeiten.

BILD: GETTY IMAGES

Die Einführung von Fintech-Lösungen ist erst in der Anfangsphase, aber es zeigt sich schon klar, wie dramatisch mobiles Banking, digitales Bezahlen und die Blockchain-Technologie die Verwaltung und den täglichen Umgang mit Geld beeinflussen. In bestimmten Ländern Asiens, zum Beispiel in China (vgl. Seite 8), ist die Digitalisierung von Finanzdienstleistungen bereits fortgeschritten, nicht zuletzt wegen «Leapfrogging» und eines anderen Verhältnisses zum Datenschutz.

**LANGSAMER, ABER SICHERER**

Der Westen hat viel Aufholbedarf. Doch die teils regulatorisch bedingte langsame Entwicklung birgt auch Vorteile. Kurzfristig bietet das regulatorische Umfeld in Europa zwar weniger Möglichkeiten, neue

Modelle auszuprobieren. Aber längerfristig könnte es von Nutzen sein, weil sich die Fintech-Unternehmen von Anfang an mit den Themen Datenbesitz, Datenschutz sowie künstlicher Intelligenz und ihrer Kontrolle auseinandersetzen müssen, was ihnen einen Vorsprung in diesen Gebieten verschafft.

Der Aufholerfolg, gekoppelt an nachhaltige und verantwortliche Geschäftsmodelle, macht den Sektor interessant für Investoren. Unter den Fintechs wird es klare Gewinner und Verlierer geben. Die Blockchain-Technologie gilt zurzeit als Zauberformel. Doch das Potenzial von auf Blockchain basierenden Geschäftsmodellen im Finanzsektor darf bei allen Chancen nicht überschätzt werden. Die Zukunft der Finanzindustrie liegt nicht

in einer disruptiven Technologie, sondern darin, die wirklichen Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und ihnen dafür kostengünstige Lösungen anzubieten. Da kommt Fintech zum Zug.

**FIRMENKULTUR IST ZENTRAL**

Viele Anbieter von Anlagefonds haben das Fintech-Thema bislang nur als Beimischung in ihren Finanzfonds gespielt. Einerseits sind viele Fintechs nicht oder noch nicht kotiert. Zugang über Aktienfonds gibt's nur indirekt, zum Beispiel über den Kauf von Wertpapieren von Finanzunternehmen, die Venture-Capital-Fonds bewirtschaften. Andererseits kaufen grosse Banken gerne Start-ups mit überzeugenden neuen Technologien und Servicemodellen.

Allerdings ist die Akquisition bestimmter Technologien und Dienstleistungen in Form eines Fintech nur dann erfolgreich, wenn das eingekaufte Know-how genutzt wird und dank der Marktposition des Käufers eine Hebelwirkung entfaltet. Dazu sind nicht alle Banken und Vermögensverwalter in der Lage. Viele europäische Banken haben immer noch mit notleidenden Krediten in ihrer Bilanz und einer veralteten IT-Infrastruktur zu kämpfen. Sie verfügen nicht über das Kapital, um ausreichend in neue Technologien zu investieren, und sie sind nicht in der Lage, neue Unternehmen und Plattformen in ihre Systeme zu integrieren.

**DISRUPTIVE KRAFT**

Für die erfolgreiche Entwicklung und Integration von Fintech ist das Ökosystem eines Unternehmens zentral. Zu einem guten Umfeld gehört eine Unternehmenskultur, die Innovation von oben her anstrebt und fördert sowie Versuche toleriert; technologiefreundliche Entscheidungsträger und Mitarbeiter haben einen bestimmten Grad an Dezentralisierung. Wichtig ist auch die Bereitschaft, Partnerschaften einzugehen und neue Protagonisten nicht als Konkurrenz, sondern als Chance zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäfts anzusehen.

Die disruptive Kraft von Fintech wird ihre Wirkung erst in Zukunft zeigen. Bei Investitionen in Fintech-Firmen geht es logischerweise darum, Titel derjenigen Gesellschaften auszuwählen, die die vielversprechendsten Technologien und Produkte entwickeln oder in der Lage sind, die neuen Technologien erfolgreich anzuwenden. Nicht die heute erfolgreichen Finanzdienstleister sind zu identifizieren, sondern die Fintech-Leader der Zukunft.

Einfacher gesagt als getan, aber trotzdem möglich. Eine Investitionsstrategie könnte zum Beispiel drei Themen berücksichtigen, die Chancen entlang der gesamten Fintech-Wertschöpfungskette bieten: bargeldlose Gesellschaft, Innovations-Leader und «Technologie-Enablers», also Unternehmen, deren Technologie die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte überhaupt erst möglich macht. Weil es keine Benchmark gibt, kann das Fintech-Universum nicht über einen ETF abgebildet werden; ein aktiver Investitionsansatz ist zwingend.

Vincent Vinatier, Portfolio Manager Framlington Equities, Axa Investment Managers

# Mensch und Maschine Hand in Hand

**TECHNOLOGIE** Wie robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) Abläufe und Beratung optimiert.

Fabian Danko und Johannes Höllerich

Robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) unterstützt die Transformation der Finanzinstitute zu vermehrt digitalen Unternehmen. Dabei spielen auch regulatorische Vorgaben, Kostendruck und Marktbedingungen eine wichtige Rolle. Inwieweit kann RPA helfen, Finanzinstitute effizienter zu machen? Robotic Process Automation (RPA) lässt sich am einfachsten als Software beschreiben, die (Teil-)Handlungen eines Menschen reproduziert. Die Technologie arbeitet wie ein virtueller Mitarbeiter, der vollautomatisch Programme bedienen und strukturierte Prozesse abwickeln kann. Mit regelbasierten Verhalten können fehleranfällige, zeitaufwendige und langläufige manuelle Handlungen automatisiert, die Fehlerquote reduziert und Durchlaufzeiten verkürzt werden.

**SCHNELLER UND BESSER**

Diese Art von digitalen Robotern (Bots) ist die simpelste Form der Automatisierung und ist abzugrenzen von kognitiven Systemen, die kontrolliert selbständig dazulernen. Die auf der Hand liegende Einschränkung für RPA-Software besteht somit darin, dass strukturierte Daten als digitaler Input vorliegen müssen und dass die Roboter keine kognitiven, komplexen Entscheidungen treffen können.

Die zentralen Aspekte aus der Kundenperspektive sind eine geringe Erfüllungsdauer und eine höhere Qualität. «Die alleinige Betrachtung der technologischen Machbarkeit greift allerdings deutlich zu

**Robotic Process Automation – der virtuelle Mitarbeiter**



Quelle: ZHAW / Graph: PwL, mla

kurz», erklärt Jürgen Holland aus dem Operationsbereich der UBS. «Die Unternehmen müssen ihre Kontroll- und Prozessschritte grundlegend an das digitale Zeitalter anpassen.»

«Repetitive und wenig gehaltvolle Aufgaben zu ersetzen, war unser Anspruch, als wir 2016 mit Robotics begonnen haben», erläutert Chris Gelvin, UBS Head Group Operations, «auch heute sind viele

operative Prozesse noch nicht sehr intelligent.» Das Zielszenario sieht vor, dass sich der einzelne Mitarbeiter auf wertschöpfende Arbeit konzentrieren kann, während der Roboter regelbasierte, sich wiederholende Aufgaben übernimmt.

Relativ schnell sei klar gewesen, dass es ausser den technologischen Herausforderungen vor allem darum gehe, Behrungsängste bei den Mitarbeitern ab-

zubauen. Die Zusammenarbeit mit den «Machine Colleagues» sei wesentlich enger als bei herkömmlichen IT-Lösungen. Dazu komme, dass die Interaktion zwischen Mensch und Maschine bei Banken noch verhältnismässig neu sei und deutlich hinter anderen Industrien liege.

UBS greift auf einen Do-It-Yourself-Ansatz zurück. Es sei zentral für die Firmenkultur, dass die Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen selbst Bots bauen. Die Mitarbeiter kennen das Geschäftsmodell und die Ausnahmen, so dass die Bots später nicht nur im «Sunny Day Szenario» funktionieren.

Die neu erstellten Bots haben indes ein Verfallsdatum, wie Holland erläutert: «Temporäre Komplexität ist das Stichwort. UBS wird ab einer bestimmten Menge die Anzahl der Roboter konstant halten. Ab diesem Zeitpunkt werden Geburten- und Sterberate der Bots im Einklang sein.»

**MERKMAL ZUR DIFFERENZIERUNG**

Zurzeit entwickeln, programmieren und betreuen mehr als 350 Mitarbeiter verteilt über elf Standorte die inzwischen 850 Roboter der Grossbank. Im ersten Quartal 2019 konnte eine Reihe von Robotern abgeschaltet werden, da die zugrundeliegende IT-Funktionalität ausgebaut oder der entsprechende Prozess angepasst wurde. Zudem sind knapp 2000 Mitarbeiter darin ausgebildet, Roboter täglich zu bedienen. Diese Zahlen spiegeln auch die zukünftige Positionierung der Banken in Richtung Technologiekonzerne. Das Kapital liegt bei den Mitarbeitern. Banken kämpfen um dieselben Talente wie Google, Amazon und Microsoft.

**Die Arbeitstellung**

Tätigkeit Mensch	Tätigkeit Maschine
Interaktion und Zusammenarbeit	Wiederholungen
Empathie	grosse Datenanalysen
Kreativität	Geschwindigkeit und Qualität

RPA findet inzwischen durchaus auch im Private Banking Einsatz. Ein Beispiel ist die Automatisierung beim Client On- und Offboarding. Im Onboarding-Prozess konnte die Reaktionszeit mithilfe von RPA beispielsweise um ca. 60% reduziert werden. Eine Zeitersparnis, die dem Kunden zugutekommt.

Zukünftig ist es ferner denkbar, dass Banken vermehrt Systeme einsetzen, die mit unstrukturierten Daten umgehen – zum Beispiel Chatbots für einfachere Anfragen. Der wesentliche Faktor besonders im Private Banking wird aber weiterhin der Mensch bleiben. Eine komplexe Beratung wird auch in Zukunft im persönlichen Gespräch erbracht.

Allerdings können dabei neue Kommunikationsformen Einzug finden. Die dank Automatisierung oder auch Self Services eingesparte Zeit ermöglicht es den Banken, sich durch umfassende qualitative Beratung zu differenzieren. Das hat auch Implikationen für die Aus- und Weiterbildung, denn ausser der hohen fachlichen Qualifikation müssen Berater die neuen Kommunikationsformen und Werkzeuge sinnvoll einsetzen können.

Fabian Danko und Johannes Höllerich, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Anzeige

DAS GLOBALE VERMÖGEN STIEG 2018 UM 14 AUFGAB

**317** BILLIARDEN DOLLAR

**40%** DES WELTWEITEN VERMÖGENS BEFINDEN SICH IN FRAUENHAND.

GLOBAL WEALTH REPORT 2018 DER CS

## Nicht übertreiben

**DIGITALISIERUNG** Eine Studie zeigt: Schweizer Banken sind im Private Banking digital mit Augenmass unterwegs.

Markus Bürgi

Die Gründe für die Digitalisierung im Retail Banking liegen auf der Hand: Das Geschäft ist geprägt von standardisierten Prozessen und Produkten, denen ein grosser Anteil junger und technologie-affiner Kunden gegenübersteht. Nicht der persönliche Kontakt steht im Vordergrund, sondern die Möglichkeit, Bankgeschäfte effizient elektronisch abzuwickeln. Im Private Banking hingegen sind die geforderten Produkte und Lösungen deutlich komplexer.

Gleiches gilt für die Erwartungshaltung der Kunden in Bezug auf eine individuelle und persönliche Beratung. Nicht eine digitale Prozesskette als solche steht im Zentrum, sondern die ausgewogene Balance zwischen Instrumenten, Beratungsqualität und Kundenbeziehung.

**KUNDENBERATER BLEIBEN**

Anders als im Retail Banking stehen Effizienzgewinne durch konsequente Prozessautomatisierung im Private Banking nicht an erster Stelle, obwohl sie die Kos-

ten in geringerem Ausmass ebenfalls positiv beeinflussen. Im Fokus ist der Convenience-Faktor, der es den Protagonisten beispielsweise ermöglicht, über digitale Kommunikationskanäle Markt- oder Performanceentwicklungen zeitnah zu kommentieren oder zu interpretieren. Die neuen digitalen Instrumente sind demnach in erster Linie darauf ausgelegt, die Qualität der Interaktion mit dem Kundenberater sowie des Dienstleistungsangebots zu steigern und damit die Beratung digital breiter abzustützen und inhaltlich anzureichern.

Gerade im Private Banking ist die Digitalisierung bestenfalls ein Hygienefaktor und vermag nicht darüber hinwegzutäuschen, dass im Kern des Geschäfts nach wie vor die Qualität und die Performance der Kundenberatung stehen. Dennoch sind Banken gut beraten, digitale Ansätze, wo sinnvoll und mehrwertstiftend, auch im Private Banking zu etablieren. Wie eine Studie des Swiss Finance Institute in Kooperation mit der Strategie- und Managementgesellschaft Z&P zeigt, agieren die Schweizer Finanzinstitute dabei mit dem notwendigen Au-

**«Voll digitalisierte Lösungen kann man sich im Private Banking schwer vorstellen.»**

genmass. «Der Fokus der heimischen Bankenindustrie liegt zu Recht darauf, ein digitales Swiss Banking zu entwickeln, das die qualitativen Alleinstellungsmerkmale des Schweizer Bankwesens in Einklang bringt mit der unabwendbaren digitalen Evolution», kommentiert Studienmitautor Damir Filipovic, SFI-Professor an der ETH Lausanne.

**ABER ANFORDERUNGEN STEIGEN**

Die Kundenberatung im Private Banking ist ein zwischenmenschlicher Prozess, der nicht an Maschinen ausgelagert werden kann. Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, komplexe Kundenbedürfnisse in ihrer Ganzheit zu erfassen, bleiben die zentralen Erfolgsfaktoren. Die Zukunft des Kundenberaters in einer digitalisier-

ten Welt scheint vor diesem Hintergrund gesichert, wie auch die SFI-Studie zeigt. «Vermögende Privatkunden suchen und erwarten die zeitliche Entlastung sowie den persönlichen Kontakt – gerade in Zeiten volatiler Finanzmärkte. Voll digitalisierte Lösungen sind im Private-Banking-Segment deshalb zurzeit nur schwer vorstellbar», bestätigt Studienmitautor Rüdiger Fahlenbrach, SFI-Professor an der ETH Lausanne.

Während im Retail Banking eine möglichst durchgehende Prozessautomatisierung eine wichtige Rolle spielt, hat sie im Private Banking mehr die Rolle eines Hebels und den Charakter eines Hygienefaktors. Die Digitalisierung ist auch im Private Banking eine Voraussetzung für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Sie ist letztlich aber nicht das entscheidende Differenzierungsmerkmal – der bedeutende Wettbewerbsfaktor liegt unverändert in der Qualität der Beratung und damit der Qualifikation des Kundenberaters.

Markus Bürgi, Finanzchef und COO, Swiss Finance Institute (SFI)

## Vontobel

Investment Banking

# Sustainable Impact Investing – Nachhaltig investieren in eine bessere Welt

**Weltweit achten immer mehr Anleger bei der Geldanlage auf Nachhaltigkeitsaspekte.**

Vielen reicht es jedoch nicht mehr aus, einfach Alkohol- und Tabakkonzerne, Waffenproduzenten oder besonders umweltschädlich produzierende Unternehmen zu meiden. Die Lösung heisst: Impact Investing. Mit dem sogenannten wirkungsorientierten Investieren können Anleger mit ihren Investments Unternehmen unterstützen, die es sich zum Ziel erklärt haben, soziale und ökologische Probleme zu lösen – und dennoch eine Rendite erwarten.

**Produkt Infos**

**MSCI World IMI Select Sustainable Impact Top 20 Index**

<b>SVSP-Bezeichnung</b>	<b>Tracker-Zertifikat in CHF</b>
<b>Valor</b>	<b>46468491</b>
<b>ISIN</b>	<b>CH0464684916</b>
<b>Symbol</b>	<b>ZMSCCV</b>

Produkt ist auch in USD und EUR verfügbar und an der Schweizer Börse handelbar.

[derinet.com/themeninvestments](http://derinet.com/themeninvestments)

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 Gesetzgebungen verbietet. Sie stellt kein Koterungsinserat, 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 definierten Term sheet 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 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, 17. April 2019. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI Inc. ("MSCI"). MSCI and the MSCI index names are service mark(s) of MSCI or its affiliates and have been licensed for use for certain purposes by Vontobel. The financial securities referred to herein are not sponsored, endorsed, or promoted by MSCI, and MSCI bears no liability with respect to any such financial securities. The Homepage (<https://derinet.vontobel.com/CH/DE/showpage.aspx?pageID=210>) contains a more detailed description of the limited relationship MSCI has with Vontobel and any related financial securities. No purchaser, seller or holder of this product, or any other person or entity, should use or refer to any MSCI trade name, trademark or service mark to sponsor, endorse, market or promote this product without first contacting MSCI to determine whether MSCI's permission is required. Under no circumstances may any person or entity claim any affiliation with MSCI without the prior written permission of MSCI.

# Damit die Beziehung zum Erfolg wird

**ANLAGEPROFIL** Eine seriöse Beratung klärt als Erstes Vermögensziel und Risikotyp des Kunden ab, woraus sich die Portfoliostruktur ergibt.

Robert Fehr und Florian Grüninger

Menschen sind in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich risikobereit. So gibt ein leidenschaftlicher Motorradfahrer sein Hobby vielleicht auf, weil er Vater geworden ist. Die Angst, das Wohl der Familie durch einen Unfall aufs Spiel zu setzen, lässt ihm das Risiko in neuem Licht erscheinen. Allerdings, das zeigt auch die Forschung, bleibt die Risikodisposition eines Menschen über die Zeit relativ beständig. Das heisst: Eine vorsichtig eingestellte Person bleibt dieser Haltung grundsätzlich treu, auch wenn sie in bestimmten Situationen bereit ist, ein grösseres Risiko einzugehen.

Auch Finanzanlagen sind mit Risiken verbunden. Eine seriöse Anlageberatung klärt deshalb die Risikobereitschaft und -fähigkeit der Kunden sorgfältig ab. Bei der Zürcher Kantonbank geschieht dies, wie bei vielen anderen Finanzdienstleistern, im Rahmen eines strukturierten Beratungsprozesses. Um die individuelle Risikobereitschaft zu ermitteln, führt der Kundenbetreuer den Kunden durch einen nach wissenschaftlichen Kriterien entwickelten Fragebogen. Die Antworten werden auf einem Tablet erfasst, womit der Kundenbetreuer jeden Schritt direkt am Bildschirm aufzeigen kann, beispielsweise Simulationen für die zum Profil passende Investitionsstrategie.

## WAS SIND MEINE PLÄNE?

Der Prozess startet mit dem Ermitteln der persönlichen Lebenssituation respektive von Lebensereignissen: Ist eine grössere Anschaffung geplant? Eine Ausbildung? Die Familiengründung? Der Kauf eines Eigenheims? Die Frührentensionierung? Daraus ergibt sich ein Bild, in welchem Lebensbereichen zukünftig finanzieller Bedarf besteht. Zwangsläufig stellt sich auch die Frage nach der gegenwärtigen Vermögenssituation. Dafür werden alle Vermögenswerte von liquiden Mitteln über Vorsorgekonten, Immobilien bis zu Wertschriften erfasst.

Ergibt sich daraus ein Anlagewunsch, beginnt der eigentliche Beratungsprozess. Als Erstes wird der gewünschte Investmentbetrag festgelegt, wobei auch persönliche Faktoren berücksichtigt werden, wie beispielsweise der Umstand, dass ein



Raffinesse hin oder her, am Schluss zählen Offenheit und Vertrauen.

BILD: GETTY IMAGES

Kunde stets eine bestimmte finanzielle Reserve auf dem Konto haben will. Danach werden das Ziel der Vermögensanlage und der Horizont ermittelt. Dabei geht es um die Frage, ob mit dem Vermögen etwa lediglich die Kaufkraft erhalten werden soll oder ob man beispielsweise

einen erheblichen Vermögenszuwachs zum Ziel hat. Gleichzeitig wird eruiert, ob die Gelder über einen kurzen (drei Jahre), einen mittleren (drei bis acht Jahre) oder einen längeren (über acht Jahre) Zeitraum investiert werden sollen. Dem schliesst sich die Ermittlung des Anle-

## DIE FÜNF RISIKOTYPEN DER ZKB

### Sicherheitsbewusst

«Hauptsache, es gibt keine Verluste», sagt sich dieser Risikotyp. Er geht beim Anlegen auf Nummer sicher. Dafür begnügt er sich mit einer bescheidenen Rendite.

### Vorsichtig

Wo immer möglich, geht dieser Typ den Risiken aus dem Weg. Für etwas mehr Renditechancen nimmt er aber ein überschaubares Risiko hin.

### Ausgewogen

«Risiken gehören zum Leben», sagt sich dieser Kunde, «aber man sollte sie nicht provozieren.» Er will auf seinem

Kapital eine Rendite erwirtschaften, weswegen er gezielt etwas mehr Risiko eingeht.

### Ambitioniert

Dieser Risikotyp will es an den Finanzmärkten wissen. Wertschwankungen bereiten ihm keine schlaflosen Nächte, und für eine höhere Rendite lässt er sich auch mal auf ein Wagnis ein.

### Chancenorientiert

«Wer wagt, gewinnt!», ist sein Motto. Risiko sieht dieser Typ als Chance. Er möchte seine Rendite stets maximieren, wofür er auch grössere Wertschwankungen in Kauf nimmt.

gertyps an. Je nach den Antworten auf die Risikoneigungsfragen werden die Kunden mit Blick auf ihre Risikoneigung – risikoavers oder risikofreudig – eingestuft und einem von fünf Risikotypen zugeordnet (vgl. Kasten oben).

Abschliessend wird die gewünschte Form der Zusammenarbeit definiert: Will der Kunde das Vermögen selbst bewirtschaften, empfiehlt sich das Modell Beratung. Fehlen Know-how oder Zeit, kommt eher die Delegation an die Bank via Verwaltungsmandat in Frage.

## DECKEN SICH PROFIL UND ZIEL?

Basierend auf diesen Parametern empfiehlt der Kundenberater eine Investitionsstrategie und verifiziert, ob die Risiko-Rendite-Eigenschaften zum Ziel der Vermögensanlage passen. Hat sich der Kunde zum Beispiel hohe Ertragsziele gesetzt, wurde aber gleichzeitig als risikoavers eingestuft, besteht ein Zielkonflikt, den es zu klären gilt. Weiter wird die Strategie im Detail besprochen und etwa aufgezeigt, wie sich der eine oder der andere Ansatz in der Vergangenheit entwickelt hat. Auch werden die Anlageinstrumente erläutert.

Als Nächstes erhält der Kunde einen auf sein Profil zugeschnittenen Anlagevorschlag. Der Berater zeigt, in welche Anlageklassen (Aktien, Obligationen, alternative Investments etc.) und mit welcher Gewichtung investiert wird. Das

Gewicht jeder Anlageklasse wird basierend auf der Markteinschätzung der Ökonomen der Bank regelmässig überprüft und allenfalls angepasst.

## WELCHES PORTFOLIO PASST?

Das Ziel ist, jedem Anleger für seine Strategie das bestmögliche Portfolio zur Verfügung zu stellen. Aus Sicht der ZKB stellt dabei eines der Modellportfolios des Anlagechefs (CIO) das optimale Depot für eine bestimmte Strategie und Ausgangslage dar. In welchem Mass eines dieser Musterportfolios umgesetzt wird, hängt von den individuellen Präferenzen des Kunden ab. Wünscht er Anpassungen oder sollen eigene Anlageideen in das Portfolio einfließen, wird eine neue Empfehlung unter Berücksichtigung dieser Wünsche initialisiert.

Die Bank überwacht die individuellen Portfolios regelmässig und informiert den Kunden umgehend bei einer Abweichung von der definierten Anlagestrategie. Sollte sich die Lebenssituation ändern – etwa wenn die Kinder ausgeflogen sind und die Leidenschaft fürs Motorradfahren wieder erwacht –, können jederzeit Änderungen an der Strategie vorgenommen werden.

Robert Fehr, Teamleiter Produktmanagement Vorsorgeleistungen, und Florian Grüninger, Produktmanager Anlagelösungen, Zürcher Kantonbank

Kundenberater und dem Kunden. Vertrauen entsteht mit der Zeit. Kontinuität in der Betreuung ist daher eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Qualität.

Scheuen Sie sich umgekehrt nicht, dem Berater gezielt Fragen zu stellen, beispielsweise ob er persönlich ebenfalls in die vorgeschlagenen Produkte oder Strategien investiert.

## DIE GEBÜHREN

Die jährlichen Kosten haben einen wesentlichen Einfluss auf die langfristige Vermögensentwicklung. Nur auf die Gebühren zu achten, ist aber zu kurzichtig. Was nützt ein niedriger Tarif, wenn er auf dem Gesamtdotwert berechnet wird, aber nur rund die Hälfte der Anlagen eine aktive Verwaltung benötigt? Auch schliessen manche Angebote mehr Leistungen ein,

als man tatsächlich braucht. Je einfacher man seine Anlagen gestaltet, desto tiefer sind meistens die Kosten. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie nur für den effektiven Mehrwert bezahlen. Auch kann es sinnvoll sein, nach einer performanceabhängigen Gebührenberechnung zu fragen,

**«Nur auf die Gebühren zu schauen, ist zu kurzichtig. Es zählt das Gesamtpaket.»**

um sich vor einem Worst-Case-Szenario mit schlechter Performance und hohen Gebühren zu schützen.

Zur Kostenbilanz gehört auch, sich bewusst zu werden, dass man mit dem Übertragen der Verantwortung fürs Vermögen Zeit gewinnen und sie für andere Dinge einsetzen kann.

Und schliesslich: Was nützt eine hervorragende Aktienperformance auf vielleicht 20% des Gesamtvermögens, wenn man aufgrund seiner Lebenssituation auch 50% in Aktien investieren könnte? Oder wenn umgekehrt jemand trotz hoher Aktiengewinne vor lauter Angst nicht mehr gut schlafen kann? Sind die Anlagen auf die individuellen Bedürfnisse ausgelegt, wird auch das Resultat mit grosser Wahrscheinlichkeit den Erwartungen gerecht.

Dominik Gasche, stv. Direktor, Rahn+Badmer

# Verantwortung übernehmen

**IMPACT INVESTING** Kapital investieren heisst etwas bewirken. Anleger können helfen, die Herausforderungen dieser Welt zu bewältigen, und müssen nicht auf Rendite verzichten, im Gegenteil.

Nicolas Pelletier

Unternehmen prägen unsere Welt: Ihre Handlungen sind tiefgreifend, global und anhaltend. Sie beeinflussen unsere Erde, unsere Ozeane, unser Klima, unser Leben. Alle können dazu beitragen, die Welt besser zu machen, indem die Unternehmen dazu angeregt werden, eine treibende Kraft für das Gute zu werden. Die Kapitalmärkte werden durch globale Herausforderungen wie Klimawandel, Umweltverschmutzung und Investitionen in die Bereiche Menschenrechte und Menschenwürde sowie Infrastruktur und Ressourceneffizienz grundlegend verändert.

Wirkungsinvestitionen (Impact Investing) werden dafür in den kommenden Jahren von Bedeutung sein. Nachhaltigkeitskriterien verbessern zudem den Investitionsentscheid und die Diversifikation des Portfolios.

## ÜBER ESG HINAUS

Dabei gehen Anlageentscheide über Socially Responsible Investments (SRI) oder ethische Investitionen hinaus, die einige Themen wie Alkohol, Tabak, Fast Food,

Glücksspiel, Pornografie, Waffen oder die Produktion fossiler Brennstoffe meiden. Auch die Integration komplexerer Daten zu ESG-Kriterien (Environment, Social Justice und Corporate Governance, sprich: Umwelt, soziale Gerechtigkeit und gute Unternehmensführung) ist erst der Anfang. Es gibt eine Anlageform, die darüber hinausgeht: die Impact-Investition.

**«Investieren mit der Absicht, ausser dem finanziellen Ertrag soziale und ökologische Wirkung zu erzielen.»**

Es handelt sich um Anlagen mit der Absicht, ausser dem finanziellen Ertrag auch soziale und/oder ökologische Resultate zu erzielen. Während sich ESG tendenziell auf die Analyse interner Unternehmensprozesse konzentriert, befassen sich Impact-Investitionen mit den exter-

nen Auswirkungen auf die Umwelt und den sozialen Einfluss von Unternehmen. So können Gesellschaften ein sehr gutes ESG-Rating aufweisen, ohne grösseren positiven Einfluss zu haben.

Impact-Investitionen können auch den eigentlichen Zweck der Finanzmärkte wiederherstellen, die von ihrer grundlegenden Aufgabe abweichen, nämlich die Verbindung herstellen zwischen demjenigen, die Kapital besitzen, und demjenigen, die Kapital benötigen, zugunsten einer gedeihlichen und gesunden Entwicklung der Wirtschaft sowie der Gesellschaft.

## DIE SIEBZEHN ZIELE DER UNO

Die siebzehn Ziele der Vereinten Nationen (Uno) für nachhaltige Entwicklung heissen Sustainable Development Goals (SDG) und werden heute in der Finanzindustrie als Rahmen für Impact-Investitionen sowie zur Bewertung sozialer Auswirkungen verwendet. Regierungen, Entwicklungshilfeeorganisationen, Nichtregierungsorganisationen (NGO) und philanthropische Bemühungen tragen mit ihrer Arbeit zu den SDG bei. Der Finanzierungsbedarf ist enorm: Die Uno schätzt die Finanzierungslücke zur Erreichung

der Ziele für nachhaltige Entwicklung allein in den Entwicklungsländern auf mehrere Milliarden pro Jahr.

Anleger und Finanzindustrie sind aufgerufen, ihren Teil der Verantwortung zu übernehmen. Um die Ziele zu erreichen, braucht es innovative Lösungen. Immer mehr Vermögensbesitzer sind sich der Verantwortung bewusst. Und auch Unternehmen müssen nach-

haltig alle Interessengruppen berücksichtigen – die Aktionäre, die Mitarbeiter, die Kunden, aber auch die Gesellschaft, in der sie tätig sind.

## BEISPIEL WINDENERGIE

Einige Impact-Investoren sind «Impact First»: Sie sind bereit, für eine grössere Wirkung eine geringere finanzielle Rendite als mit einem herkömmlichen Finanzprodukt zu akzeptieren. Dementsprechend konzentrieren sich Impact-Anleger auf Unternehmen mit einem Geschäftsmodell, das nachhaltige Technologien, Gesundheitsdienstleistungen auch für die Ärmsten, nachhaltige Landwirtschaft, verantwortungsvollen Konsum und Produktion, Bildung oder saubere Energie anbietet.

So hat sich zum Beispiel das dänische halbstaatliche Energieunternehmen Orsted, einst fokussiert auf fossile Brennstoffe, zu einem Ökostromanbieter gewandelt (vgl. [www.fuw.ch/orsted](http://www.fuw.ch/orsted)). Es ist mit einem Marktanteil von 16% inzwischen zum grössten Offshore-Windparkunternehmen der Welt geworden.

Nicolas Pelletier, Investment Manager, Bank Reyl

Anzeige

**IG**  
**BANK**



Gehen Sie Ihren eigenen Tradingweg an mehr als 16'000 Märkten.

Erfahren Sie mehr und testen Sie unser risikofreies Demokonto auf [IG.com](http://IG.com)

Indizes / Aktien / Forex / Rohstoffe

CFDs sind Finanzprodukte mit Hebelwirkung. Der Handel mit CFDs kann nicht für jeden Anleger geeignet sein und kann zu Verlusten führen, die Ihre Einlagen übersteigen.

# Welche Bank passt zu mir?

**KRITERIEN** Wer teilt meine Werte und deckt meine Bedürfnisse am besten ab?

Dominik Gasche

Die Kernkompetenzen der Vermögensverwaltung heissen zuhören können und Zeit haben, um eine für den Kunden individuell passende Lösung zu finden. Daraus entsteht Vertrauen – der entscheidende Faktor für eine langfristige Bankbeziehung. In der Schweiz stehen mehr als zweihundert Bankinstitute und noch mehr unabhängige Vermögensverwalter zur Auswahl. Wie findet man den richtigen Anbieter?

Überlegen Sie sich als Erstes, was Ihnen in Bezug auf Ihre Bedürfnisse und Werte wichtig ist. Suchen Sie sich im ersten Schritt diejenige Bank aus, die mit ihrer Struktur und ihrer Dienstleistungskultur Ihre Werte am besten teilt und deren Dienstleistungspalette Ihre Bedürfnisse abdecken kann.

## VERTRAUEN UND KONTINUITÄT

Suchen Sie einen Spezialisten für traditionelle oder eher alternative Anlagen? Einen Anbieter mit Fachkompetenz in Fondslösungen oder eher Direktanlagen? Einen Experten für Old Economy oder lieber einen mit Affinität zu neuen Technologien? Möchten Sie nachhaltig investieren, oder haben Sie andere Präferenzen? Die Unterschiede unter den einzelnen

## CHECKLISTE – WELCHE BANK PASST ZU MIR

### Die passende Bank

- Wie nehme ich die Bank wahr, passt sie zu meinen Werten?
- Welche Dienstleistungen bietet sie?
- Entspricht das Angebot meinen jetzigen Bedürfnissen, und kann sie mich auch in den kommenden Lebensabschnitten begleiten?
- Emittiert das Institut eigene Produkte, die mir zusagen, oder lege ich Wert auf vollständige Unabhängigkeit?

### Der passende Berater

- Versteht mich der Berater, und schlägt er mir passende Lösungen vor?
- Empfehle ich meinen Berater auch meiner Familie?

- Weiss ich etwas über die Anreizsysteme? Stellt der Kundenberater meine Interessen in den Vordergrund?
- Wie investiert mein Berater selbst?

### Die passenden Gebühren

- Verstehe ich, welche Kosten weshalb anfallen?
- Stehen die Kosten in einem effektiven Verhältnis zu meinem Mehrwert?

### Die passende Strategie

- Deckt sich die zu erwartende Performance mit meinen Bedürfnissen?
- Steht das Resultat in Einklang mit meiner Risikobereitschaft?

# Weshalb und wie nachhaltig anlegen?

**INVESTIEREN** Der Markt für Kapitalanlagen, die mehr anstreben als «nur» finanziellen Ertrag, wächst schnell. Positiv auf Umwelt und Gesellschaft einzuwirken, liegt vorab jüngeren Kunden am Herzen. Worauf achten und wie vorgehen? Finanzdienstleister antworten.

**1** Nicht nur die grössten Pensionskassen der Welt verpflichten sich, ESG in ihre Anlageprozesse zu integrieren. Auch viele Privatbanken erweitern ihr Angebot für die nächste Generation von Kunden, die mit ihrem Vermögen mehr erreichen wollen als «nur» finanziellen Ertrag: Sie wollen mit ihren Anlagen auch eine positive soziale und ökologische Wirkung erzielen. Das Bewusstsein, dass mit strategisch sinnvollen Investitionen ein finanzieller Mehrwert generiert werden kann, greift zunehmend. Und letztlich helfen in gewissen Märkten striktere regulatorische Vorgaben.

**Rainer Baumann**  
Head of Investments, RobecoSAM



«Spezialisierte Asset-Manager identifizieren früh neue, noch nicht richtig eingepreiste ESG-Aspekte.»

**2** Ausschlusskriterien sind die simpelste Form der möglichen Investitionsansätze, die es im Rahmen der nachhaltigen Anlagen gibt. Ein umfangreicherer Ansatz sind beispielsweise die systematische Berücksichtigung und Integration von finanziell relevanten ESG-Aspekten im gesamten Anlageprozess oder das fokussierte Anlegen in Anbieter von Lösungen für Herausforderungen wie zum Beispiel Wasserknappheit. Impact Investing schliesslich stellt die positive Wirkung der Anlagen auf die Gesellschaft und die Umwelt ins Zentrum, wie sie etwa in den Uno-Nachhaltigkeitszielen definiert sind.

**3** Aus Investorensicht ist es wichtig, dass die im Anlageprozess berücksichtigten ESG-Aspekte finanziell relevant sind. Spezialisierte Asset-Manager identifizieren früh neue, vom Kapitalmarkt noch nicht richtig eingepreiste ESG-Aspekte, bevor diese zum Standard werden. Genau aus diesem Grund wird eine Standardisierung oft nur als Spätindikator taugen. Es gibt verschiedene Standards, beispielsweise GRI oder SASB, die die ESG-Publikationen der Unternehmen vergleichbar machen. Entscheidend sind aber die Weiterentwicklung und die Analyse von relevanten, in die Zukunft gerichteten Nachhaltigkeitskriterien.

**4** Zuerst sollten sich die Anleger darüber im Klaren werden, welche persönlichen Ziele sie mit Nachhaltigkeitsprodukten erreichen möchten. Primär lassen sich drei Ziele erreichen. Erstens, das Risiko-Rendite-Profil zu verbessern, zweitens, eine bestimmte positive Wirkung zu erzielen, und drittens, nicht in kontroverse Unternehmen, Sektoren oder Regierungen zu investieren. Je nach Präferenz sollte der Bankberater dann imstande sein, Produkte zu empfehlen.

**1** Das ist keine Modeerscheinung, sondern ein Trend. Grosse institutionelle Kunden werden das Portfolio mittelfristig auch in der Schweiz auf ESG-kompatible Unternehmen umstellen. Von 85% der Privatkunden hören wir, dass sie am Thema interessiert seien, aber sich noch nicht genügend informiert fühlen, um das ganze Portfolio nachhaltig auszurichten. Nur wenige denken in der Kategorie «alles oder nichts», aber viele Privatinvestoren halten mittlerweile einen Teil ihrer Anlagen in ESG-Investments. Zusätzlich steigt auch im Retailbereich die Nachfrage nach ESG-Investments.

**2** Bei UBS ist Sustainable Investment eine Anlagephilosophie, die darauf abzielt, eine vergleichbare Performance wie traditionelle Anlagen zu erzielen und gleichzeitig positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft zu erreichen. Wir konzentrieren uns darauf, ökologische, soziale und Governance-Überlegungen (ESG) in die Anlageentscheidungen einzubeziehen, um das potenzielle Anlageuniversum über reine Ausschlusskriterien hinaus zu erweitern.

**3** Angesichts der Vielzahl an Ansätzen plädieren wir für den Grundsatz «weniger ist mehr». Für den internationalen und branchenübergreifenden Vergleich wäre es wichtig, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsperformance transparent und einheitlich publizieren, wie man das von vielen Finanzkennzahlen kennt. Darüber hinaus begrüssen wir den Ansatz des Wef, das im Interesse von Investoren und Konsumenten eine Initiative in Bezug auf Nachhaltigkeitsdaten etabliert hat, um ein effektives Ökosystem für ESG zu kreieren.

**Anton Simonet, Leiter Wealth Management Schweiz, UBS**



«Wir konzentrieren uns darauf, das Anlageuniversum über reine Ausschlusskriterien hinaus zu erweitern.»

**4** Diversifizierung, Risikomanagement und Zugang zu führenden Investmentmanagern sind von entscheidender Bedeutung, und die Anleger sollten bei potenziellen Fondsmanagern eine sorgfältige Due Dilligence durchführen, um ein «Greenwashing» zu vermeiden. Das Verständnis des Marktes sowie der Branche ist wichtig, ebenso die Sicherstellung, dass dort, wo positive Auswirkungen propagiert werden, eine klare Historie erfolgreicher Aktivitäten, transparenter Messungen und klarer Berichterstattung vorliegt.

**Marte Borhaug, Leiterin ESG Investment Solutions, Aviva Investors**



«Unternehmen, die verantwortungsbewusst und nachhaltig handeln, sind letztlich erfolgreicher.»

**1** Der Markt für verantwortungsbewusstes Investieren reift schnell. Immer mehr Anleger wollen sicher gehen, dass ihr Vermögensverwalter auch ESG-Aspekte einbindet, beispielsweise den Klimawandel. Eine von uns bei der Economist Intelligence Unit in Auftrag gegebene Untersuchung hat ergeben, dass Vermögen von bis zu 43 Bio.\$ als Folge des Klimawandels zwischen heute und dem Jahr 2100 gefährdet sein könnten – das sind 30% der gesamten weltweit verwalteten Vermögenswerte.

**2** Für uns bedeutet nachhaltige Geldanlage: so investieren, dass Kunden ihren Ruhestand geniessen können. Und investieren auf eine Art, die langfristigen Ertrag liefert. Unternehmen, die verantwortungsbewusst und nachhaltig handeln, sind letztlich erfolgreicher – zum Wohl der Anleger wie auch der Allgemeinheit. Verantwortungsbewusstes Investieren heisst darüber hinaus, sich solides Wissen über wesentliche Risiken und Chancen im Bereich der Nachhaltigkeit anzueignen und es in die Anlageentscheidungen einzubetten. Es geht darum, aktiver Anteilseigner zu sein – den Einfluss geltend zu machen und auf eine gute und verantwortungsvolle Führung hinzuwirken in den Unternehmen, in die wir investieren.

**3** Wir setzen uns schon lange für ein Gütesiegel ein, vergleichbar mit dem Fairtrade-Siegel bei Lebensmitteln. Nur so können sich die Anbieter differenzieren und die Anleger fundiert entscheiden. Der Standard sollte nachprüfbar und freiwillig sein. Denkbar wäre eine Pflicht zur Information, wie Asset-Manager den Nachhaltigkeitsaspekt in ihren Investments berücksichtigen, die Nachhaltigkeitsleistung überbewachen und Einfluss auf die Unternehmen nehmen. Die in Frankreich eingeführte SRI-Kennzeichnung ist ein erster positiver Schritt. Wichtig ist, dass Standards nicht nur den Ausschluss bestimmter Anlagen festlegen, sondern die Entwicklung nachhaltiger Produkte unterstützen.

**4** Die Auswahl ist grundsätzlich gleich wie bei anderen Anlageprodukten: Die Kompetenz des Vermögensverwalters, die Solidität des Anlageansatzes und die Wertentwicklung sind zentrale Aspekte. Das Nachhaltigkeitsprofil der Anlagen muss transparent gemessen und dokumentiert werden, etwa die Kohlendioxidbilanz eines Klimafonds und andere Daten zu den Engagements.

**1** Ich sehe einen strukturellen Trend: So viele Vermögen wie nie zuvor gehen heute von einer Generation an die nächste über. Diese hat andere Anforderungen daran, was ihr Geld leisten soll. Nachhaltigkeit und Impact stehen ganz oben auf der Liste. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen Finanzdienstleister umdenken. In einem ersten Schritt heben viele die nachhaltigen Aspekte bestehender Anlagemöglichkeiten hervor, betreiben also mehr Marketing als eine wirkliche Neuausrichtung. Parallel dazu entstehen aber auch neue Investitionsformen.

**2** Für die Art von Anlagen, die ResponAbility einget, sind klassische Ausschlusskriterien nicht relevant. Wir investieren nur in Firmen, die einen nachhaltigen Nutzen für Gesellschaft und Umwelt in Entwicklungsländern bringen. Da diese Unternehmen nicht kotiert sind, werden sie von unseren Mitarbeitern in neunzig Investitionsländern gezielt ausgewählt. Damit erschliesst unser Anlageansatz neue Investitionsmöglichkeiten – das pure Gegenteil des Ansatzes, Investitionen aus der Menge der verfügbaren Opportunitäten auszuschliessen.

**3** Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema. Die ESG-Richtlinien, wie sie von der Weltbank als Standard für ökologische, soziale und unternehmensspezifische Verantwortung angewandt werden, sind für uns ein Kriterium, an dem wir alle unsere Investitionen messen. Das allein reicht allerdings nicht aus: Nachhaltiges Investieren im Kontext von Entwicklung setzt ein tiefes Verständnis der Dynamik zwischen nachhaltiger Marktentwicklung und Kundenbedürfnissen voraus. Hier bauen wir auf proprietäre Systeme, die wir über fünfzehn Jahre aufgebaut haben.

**Rochus Mommartz**  
CEO, ResponsAbility Investments



«Wir investieren nur in Firmen, die nachhaltigen Nutzen in Entwicklungsländern bringen.»

**4** Achten Sie auf Transparenz! Wie überall ist auch bei nachhaltigen Investitionen die Hauptfrage: Passt die Anlage bezüglich Risiko, Ertrag und Liquidität in mein Portfolio? Verstehe ich den Ansatz? Sind die angewandten Nachhaltigkeitskriterien überzeugend? Anleger können unter immer mehr thematischen Produkten wählen, sei das Klimafinanz in Entwicklungsländern, Biolandwirtschaft in Indien oder Infrastrukturausbau in Subsahara-Afrika. Ich rate dazu, sich jedes Anlageprodukt auch im Hinblick auf seine Wirkung genau anzusehen.

Umfrage: Hanspeter Frey

# Machen Sie den Unterschied

**NACHHALTIGKEIT** Marktfähige Lösungen für eine umweltfreundliche und soziale Wirkung gibt es genug. Ergreifen wir sie.

Thomas Trsan

**E**s gibt viele Unternehmen, die eine ökologisch nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft zum Geschäftszweck haben. Sie entwickeln und verkaufen Produkte und Leistungen, die positive Wirkung erzielen und dazu eine finanzielle Rendite abwerfen. Es geht um Impact Investing als zusätzliche Investitionsmöglichkeit für Anleger neben der Philanthropie, die nur wirkungsorientiert ist.

Impact-Investoren verfolgen das Ziel, durch ihr Engagement die Welt zu verbessern. Dieses Bedürfnis ist bei Millennials und gemeinnützigen Stiftungen besonders ausgeprägt. Die Investitionen verzeichnen jährlich zweistellige Wachstumsraten. Anleger engagieren sich in kotierte Wertpapiere von Unternehmen oder Sektoren, die eine positive ökologische und soziale Wirkung erzielen, und streben eine angemessene Rendite an. Ausgewählte Sektoren stellen wir in der Textbox rechts detailliert vor.

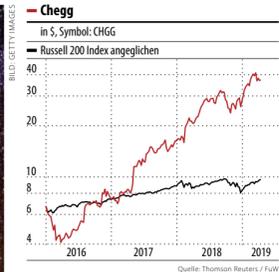
Impact-Investoren können zudem am privaten Markt in Unternehmen oder Projekte investieren, die spezifische ökologische oder soziale Ziele haben. Diese müssen messbar sein und die ärmste Bevölkerung erreichen, um möglichst grosse Wirkung zu erzielen (vgl. Artikel unten). Passend dazu sind illiquide Fonds mit einer Lock-up-Periode (zum Beispiel zehn Jahre) und einem regelmässigen Impact Reporting. In Frage kommen mehrheitlich die in der Box aufgeführten Bereiche.

Impact Investing ermöglicht es Anlegern, durch Investitionen in Unternehmen mit marktfähigen, nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen auf einen besseren Umgang mit Ressourcen, Gesundheit, Gesellschaft und Bildung hinzuwirken – ohne auf marktgerechte Rendite verzichten zu müssen.

Thomas Trsan, ESG & Impact Investing Specialist, Vontobel Wealth Management



Saubere Energie ist ein typisches nachhaltiges Investitionsthema.



## AUSGEWÄHLTE SEKTOREN FÜR IMPACT INVESTING

**Gesundheit und Prävention**  
Der Zugang zu einer qualitativ guten Gesundheitsversorgung wird dank technologischem Fortschritt, besonders der Telemedizin, erschwinglich. Sie ist zeitsparend und online jederzeit verfügbar, mit Kosteneinsparungen von rund 70% gegenüber einem Arztbesuch vor Ort (USA). Eine gute Gesundheitsversorgung ist so auch für Schwellenländer möglich. Prävention spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Beispielsweise hat das veränderte Konsumverhalten – mehr pflanzliche Lebensmittel und weniger Fleisch – erhebliche präventive Wirkung in Sachen weltweite Diabetesreduktion. Novo Nordisk aus Dänemark hat ein ambitioniertes Programm lanciert, das den Anteil der an Diabetes erkrankten Erwachsenen auf maximal 10% eindämmen soll, mit entsprechender Verringerung der Fettleibigkeit um 25% bis zum Jahr 2045.

**Bildung**  
Rund 1 Mrd. Menschen hat gemäss Uno keinen Zugang zu guter und erschwinglicher Bildung. Online-Lernplattformen und bildungstechnische Dienstleistungen (wie Online-Hausaufgabenhilfe oder Lehrbuchverleih), so vom unter anderem in Indien

rasch wachsenden US-Unternehmen Chegg (vgl. Chart), sind eine Antwort darauf.

**Finanzen**  
1,7 Mrd. Erwachsene haben kein Bankkonto, aber 1,6 Mrd. besitzen ein Mobiltelefon, das den effizienten Zugang zu Bankdienstleistungen möglich macht. Weltweit erkennen viele Regierungen den disruptiven und attraktiven Preischarakter von Fintech-Lösungen, die die finanzielle Integration einer unterversorgten Bevölkerung erleichtern.

**Saubere Energie**  
Die Luftverschmutzung führt laut WTO global zu jährlich 4,2 Mio. Todesfällen. China zum Beispiel investiert deshalb 2017 bis 2020 360 Mrd.\$ in erneuerbare Energien.

**Ressourceneffizienz**  
Ein anderes Thema sind die Verbesserung der Ressourceneffizienz von Wasser und Energie sowie Abfall-Recycling, das in den Schwellenländern bislang wenig Beachtung findet. Veolia aus Frankreich ist eines der Unternehmen, die mit Erfolg in diese Lücke springen. Naturschutz und Biodiversität helfen zudem einer nachhaltigen Waldwirtschaft, die Abholzung und Artensterben mildert.

# Für eine bessere Welt

**ARMUTSBEKÄMPFUNG** Impact Investing hilft Armut und Ungleichheit signifikant zu senken.

Peter A. Fanconi

Mehr als 1000 Tote, 2500 Verletzte, 7000 Hektar Ernteschäden, Hunderttausende Vertriebene – das ist die Bilanz der jüngsten Naturkatastrophe im März in Südafrika, verursacht durch Zyklon «Idai». Insgesamt sind mindestens 2,6 Mio. Menschen von den Folgen dieses Zyklons betroffen. Tragisch veranschaulicht «Idai» die drei grossen Herausforderungen in Entwicklungsländern: Armut, die Auswirkungen des Klimawandels und daraus resultierende Migrationsströme. Der Klimawandel trifft vor allem Entwicklungsländer. Sie haben wenig bis keinen Schutz und keine Ressourcen, um sich an seine Folgen anzupassen. Gemäss Weltbank wird allein der Klimawandel bis 2030 über 100 Mio. Menschen in die Armut treiben und 140 Mio. zur Migration zwingen.

**DEM KLIMAWANDEL AUSGESETZT**  
Die Vereinten Nationen haben diese Herausforderungen früh erkannt und 2015 die Sustainable Development Goals (SDG) initiiert. Die SDG rufen die Weltgemeinschaft dazu auf, die Armut weltweit zu bekämpfen, Frieden und Gleichheit zu fördern, die Umwelt zu schützen und ein nachhaltiges, inklusives Wirtschaftswachstum zu fördern.

Öffentliche und philanthropische Quellen können nur einen Teil dazu beitragen. Fachwissen, Innovationspotenzial und Ressourcen privater Unternehmen zu nutzen, ist für die Umsetzung der SDG

entscheidend. International agierende Unternehmen – vor allem Banken, Versicherungen und Pensionskassen – wie auch Privatpersonen müssen deutlich mehr Verantwortung übernehmen.

Gleichzeitig bieten die SDG attraktive Investitionsmöglichkeiten in Sektoren wie

«2,7% der global verwalteten Vermögen würden reichen.»

Infrastruktur (z.B. Abfallentsorgung, erneuerbare Energien), Landwirtschaft, Gesundheit, Ausbildung und Klimaschutz. Gemäss Schätzung der Uno sind jährliche Investitionen zwischen 5 und 7 Bio.\$ in allen Sektoren und Branchen erforderlich, um die SDG weltweit zu erreichen. Allein in Entwicklungsländern klappt immer noch eine jährliche Investitionslücke von rund 2,5 Bio.\$.

Sie kann nur durch die Mobilisierung privaten Kapitals geschlossen werden. Lediglich 2,7% des heute weltweit verwalteten Vermögens würden bereits ausreichen, um Armut und Ungleichheit signifikant zu mildern.

Die auf Ausgrenzung fokussieren, zielt das Impact Investing darauf ab, aktiv eine messbare positive Wirkung zu erzielen.

Impact und Rendite erzielen stellt hohe Anforderungen an die Investment-spezialisten. Ihr Anspruch ist es, Messinstrumente und -praktiken zu beherrschen, um eine nachhaltige soziale und ökologische Wirkung für die Menschen und unsere Erde zu erreichen.

**STANDARDISIERUNG IST WICHTIG**  
Um ihr Potenzial auszuschöpfen, muss die Impact-Investing-Industrie allerdings signifikant wachsen. Obwohl die Asset-Klasse Impact in den letzten Jahren ein enormes Wachstum verzeichnete – das Marktvolumen ist von 46 Mrd.\$ 2013 auf 502 Mrd.\$ 2018 gestiegen –, bleibt ihre absolute Marktgrösse gering.

Ein wesentlicher Baustein für den weiteren Auf- und Ausbau ist die Standardisierung. Der Begriff Impact darf nicht für PR-Massnahmen oder zu Marketingzwecken (Green- bzw. Impactwashing) genutzt werden, zu viel steht auf dem Spiel. Zu begrüssen ist daher die Initiative der Weltbanktochter IFC, die mit den Operating Principles for Impact Management neue, anspruchsvolle Massstäbe setzt, wie soziale, wirtschaftliche und ökologische Auswirkungen zu messen sind. Die Umsetzung dieser Operating Principles ist ein wichtiger Schritt für eine bessere Welt und ein Gütesiegel für Investoren, die wissen müssen, wann Impact Impact ist.

Peter A. Fanconi, VR-Präsident, BlueOrchard Finance

# Wie nachhaltig investieren?

**FAKTENCHECK** Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Fünf Grundsätze für nachhaltige Anlagen.

Blaise Goetschin

Anleger sollten sich nicht nur auf Rhetorik verlassen, auch wenn die Finanzindustrie begriffen hat, dass sie nachhaltiges und verantwortungsvolles Investieren ernst nehmen muss. Fünf Grundsätze:

**1 Investoren legen die Auswahlkriterien selbst fest**  
Man bestimmt die Prioritäten und die anzuwendenden ethischen Grenzen des Portfolios. Die Aufgabe des Vermögensverwalters ist es, entsprechende Lösungen umzusetzen und dem Kunden zu berichten.

**2 Performance verbessern**  
Die Anwendung ist naturgemäss sehr unterschiedlich. Die einzelnen Themen müssen erfasst und geordnet werden, wobei die Performance nicht vernachlässigt werden darf und Investments entsprechend genau zu prüfen sind.

**3 Eher anregen als wüten**  
Militante ESG-Anleger verwenden gerne kämpferische Worte. Sie führen an Generalversammlungen und teils auch an anderen Veranstaltungen wortreiche Reden, um Druck auf Management zu machen. Solcher Aktionärsaktivismus wirkt sich eher kontraproduktiv aus. Sachlich vorgetragene Anregungen sind zielgerichteter als Konfrontation.

**4 Aktien meiden**

Wenn ein Unternehmen dem Anspruch des Investors nicht genügt, macht er einen Bogen um die entsprechenden Titel. Ob Daueropponenten erhöht werden, ist ungewiss. Sie setzen sich aber einem latenten Kursrisiko aus.

**5 Unternehmen aus mehreren Blickwinkeln betrachten**  
Das gilt im Grunde für jedes Investment, will heissen, nicht nur die finanziellen Aspekte, sondern auch das Verhältnis zu den Stakeholdern des Unternehmens prüfen, die Corporate Governance und die Umweltverträglichkeit. Auch nichtfinanzielle Bewertungsfilter beachten und den Kundenberater darauf behaftan.

«Das kämpferische Auftreten militanter ESG-Anleger ist kontraproduktiv.»

Greenwashing ist eine Tatsache. Der Werbeaufwand ist enorm, denn die wirtschaftlichen Interessen sind beträchtlich. Die müssen sich sowohl kritisch wie konstruktiv in den Prozess des nachhaltigen Anlegens einbringen – bei grösstmöglicher Transparenz und Bescheidenheit.

Blaise Goetschin, CEO, Banque Cantonale de Genève

# Wer punktet mehr?

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

**Herr Wohnlich, gibt es Situationen, in denen Sie mit einem unabhängigen Vermögensverwalter tauschen möchten?**

**Wohnlich:** Lombard Odier ist zwar eine grosse Privatbank, aber wir haben viele Ähnlichkeiten mit einem unabhängigen Vermögensverwalter. Ich sage immer, wir vereinigen das Beste beider Welten. Auch wir sind unabhängig: eigentümergeführt, und die Teilhaber sind im Tagesgeschäft aktiv und betreuen Kunden der Bank persönlich, was bei Herrn Fedier wahrscheinlich ähnlich ist. Wir sind stark kundenorientiert, fokussiert und betreiben im Grunde nichts anderes als Wealth Management – und das schon mehr als 200 Jahre. Aber ich gebe zu: Bei 2500 Mitarbeitenden sind unsere Entscheidungswege an und ab etwas länger als bei einem kleinen Institut.

**Herr Fedier, haben Sie es schon bedauert, nicht oder nicht mehr bei einer Bank zu arbeiten?**

**Fedier:** Wenn ich zurückblicke und wer meine Geschichte kennt, so kann – etwas überspitzt formuliert – die Antwort nur lauten: um Gottes willen, Nein! Ich hatte mehr als 20 Jahre bei der Bank Julius Bär das Private Banking gelernt. Von daher kann ich mit ruhigem Gewissen sagen, ich habe es gesehen. Ich muss aber anfügen, bei Herrn Wohnlich und der Privatbank Lombard Odier, die im Besitz der Partner steht, denkt man ähnlich wie wir. Anders wäre es, wenn jetzt jemand von einer nicht inhabergeführten Bank am Gespräch teilnehmen würde.

*«Als das Grossbankendenken Einzug hielt, deckte es sich nicht mehr mit meiner Philosophie.»*

Thomas Fedier

**Wir werden schon noch Unterschiede finden. Sagen Sie uns, weshalb haben Sie die Bank verlassen?**

**Fedier:** Als das Grossbankendenken Einzug hielt und immer mehr um sich griff, deckte sich die Philosophie nicht mehr mit meiner. Wobei ich zugebe: Ein grosses Unternehmen muss man heute

anders führen als wir bei VT Management mit 25 Beschäftigten.

**Wodurch besticht im Kunden- und Anlagegeschäft die Privatbank, was ist ihre besondere Stärke?**

**Wohnlich:** Was uns auszeichnet, ist das globale Know-how. Wir sind an 27 Standorten weltweit vertreten und trotzdem sehr lokal fokussiert. So bieten wir in Zürich die gesamte Dienstleistungspalette an, besonders im Bereich Investmentexpertise, aber auch andere mit Kompetenzen wie das Wealth-Planning oder -Risikomanagement und stellen Kontakte zu anderen Branchen und Unternehmern her. Die Liste ist lang. Die gesamte Wertschöpfungskette kommt aus einer Hand, und wir betreuen Kunden mit personalisierten Lösungen über Generationen hinweg. Es gibt wohl kaum einen unabhängigen Vermögensverwalter, der seit über 200 Jahren im Geschäft ist.

**Was wirft der unabhängige Vermögensverwalter in die Waagschale?**

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

**Regeln sind nötig, und sie betreffen auch den unabhängigen Vermögensberater. Kommen sie mit der wachsende Komplexität, auch im Anlagegeschäft, besser zurecht?**

**Fedier:** Wir arbeiten genau so sorgfältig und halten uns an die Regeln wie die Bank. Doch vieles lösen wir bei uns über Technologie und zentrale Abwicklung. Die Abläufe sind kürzer, und der grosse Vorteil:



REUTERS/ALAN SWEET

Wir können uns stark auf die Banken abstützen und Aufgaben delegieren. Die Depotbanken übernehmen zumindest noch den letzten Rest von Compliance und Administration.

**Wohnlich:** Da muss ich dagegen halten. Wir haben bei uns die Prozesse ebenfalls stark vereinfacht. Dass alle beteiligten Personen vor Ort sind, erleichtert die Aufgabe ungemein. Die relevanten Stellen befinden sich alle bei uns im Haus, das sorgt für effiziente Abläufe. Die Compliance-Teams besuchen zudem gemeinsam mit den Bankiers unsere Ausbildungsseminare, damit sie genau verstehen, was an der Schnittstelle zum Kunden passiert und wie komplex im Einzelfall ein Geschäft sein kann.

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

Dominique Wohnlich

**Oft hört man Klagen, die Compliance sei zu wenig praxisnah. Ist es wirklich so?**

**Fedier:** Wir arbeiten mit 15 Depotstellen zusammen, und stellen immer wieder fest, dass die Compliance viel zu weit vom Privatkundengeschäft weg ist. Das führt oft zu Reibungsverlusten und Umständen, die nicht nötig sind. Ein Compliance-Officer sollte, auf welcher Stufe auch immer er arbeitet, eine gewisse Fronterfahrung haben. Mindestens einmal pro Jahr sollte er einem Privatkunden begegnen. Sonst versteht er die Aufgabe der Bank und des Vermögensverwalters nicht. Wenn die Tendenz einreisst, jeden Kunden als potenziell verdächtig zu beurteilen, schadet das dem Finanzplatz enorm.

**Wechseln Kunden mehr von Banken zu Vermögensverwaltern oder ist es umgekehrt?**

**Wohnlich:** Es gibt immer Kunden, die einen unabhängigen Vermögensverwalter bevorzugen, weil sich beispielsweise eine persönliche Beziehung zu ihm entwickelt hat. Aber es geht genauso in die andere Richtung, dass Kunden eine Bank bevorzugen.

Lombard Odier hat einen vertrauenswürdigen Namen aufgebaut. Ein einwandfreies Renommee schafft Vertrauen. Und Vertrauen in Kombination mit Anlagekompetenz ist für Kunden relevant, deshalb kommen sie zu uns. Wir machen seit 223 Jahren Vermögensverwaltung – relativ unaufgeregt, das hilft. Banken betreuen auch unabhängige Vermögensverwalter. Wir stehen nicht in einem Gegen-, sondern einem Miteinander, auch wenn sich die Geschäftsmodelle unterscheiden.

**Fedier:** Da bin ich mit Ihnen. Ein Kunde entscheidet selbst, mit wem er zusammenarbeiten will. Aber es gibt Gründe, weshalb er nicht oder nicht mehr bei einer Bank sein will. Wenn ein Anleger trotz respektablem Vermögen erst nach Jahren von einem Geschäftsleitungsmitglied begrüsst wird, oder wenn ihm Produkte verkauft werden, die offensichtlich nur dem finanziellen Nutzen der Bank dienen, kann ich den Ärger verstehen. Das ist nicht gegen Lombard Odier gerichtet. Hingegen gibt es viele Beispiele, wo die Geschäftsbeziehung nicht mehr gestimmt hat.

**Private Banking ist ein personenbezogenes Geschäft, und gute und schlechte Berater findet man sowohl bei Banken wie bei den unabhängigen Beratern.**

**Fedier:** Das stimmt, und trotzdem behaupte ich: der Unabhängige ist in der Regel näher beim Kunden.

**Wohnlich:** Die personalisierte Lösung steht ganz klar im Vordergrund, und gerade deswegen kommen viele Kundenberater zu uns. Oft befinden sie sich in der zweiten Karrierestufe und waren bereits erfolgreich. Sie trauen sich zu, in einem neuen Umfeld sich nochmals zu behaupten und möchten Teil einer soliden und angesehenen Bank mit ganzheitlichem Angebot sein.

**Fedier:** Es sind auch nicht alle Berater Unternehmer. Das muss man sein, wenn man unabhängig unterwegs ist. Und ohne eigene Produkte besteht auch kein Interessenkonflikt.

**Wohnlich:** Die Beziehung zwischen Kunde und Bank ist in der Branche effektiv teils strapaziert worden, das gebe ich zu. Wir versuchen, die Bedürfnisse wieder zusammenzubringen. Wir haben zwar ein paar eigene Produkte, und wenn sie gut sind, kommen sie auch zum Zug, exakt so, wie es die offene Architektur vorsieht, die Wahl der besten Lösungen am Markt. Wir pflegen bewusst ein eigenes Asset Mana-

gement. Es verschafft uns stete Investment-Expertise und Glaubwürdigkeit.

**Welche Bedeutung hat die Eigentümerstruktur fürs Geschäft, für die Kundenbeziehung?**

**Wohnlich:** Dass Lombard Odier eigentümergeführt ist, es keine externen Aktionäre gibt und die Bank auch keine externen Schulden hat, ist ein grosser Vorteil. Weil es heisst, wenn es für den Kunden schlecht läuft, läuft es auch für den Eigentümer schlecht. Daraus ergibt sich eine nachhaltige, starke Identifikation des Managements mit der Kundschaft.

**Fedier:** Eigentümergeführt ist ein wesentlicher Punkt, der auch bei uns gilt. Im Unternehmen steckt unser eigenes Geld. Wenn ich beginnen würde, wild herum zu spekulieren, und der Kunde Geld verliert, verliere auch ich. Das hält einen stark zur Sorgfalt und zur Verantwortung an.

**Bei den Grossbanken der Schweiz ist das Spitzenmanagement nicht Eigentümer, sondern angestellt, ein Grossteil der Aktien befindet sich in Publikumsbesitz. Welche Schatten werfen die als überrissen kritisierten Boni für die oberste Führungsetage? Macht das generell die Kunden müde?**

**Fedier:** Ich mag grundsätzlich allen Leute Geld gönnen. Wenn ich aber Situationen sehe, wie sie sich heute bei den zwei Grossbanken präsentieren, muss ich sagen: Wenn der Aktienkurs 30 oder 40% fällt und wenn die Mitarbeitenden einen unveränderten oder sogar tieferen Bonus erhalten, die Entschädigung an der Spitze aber 30% steigt, dann schadet das dem Finanzplatz, der Branche, der Wirtschaft und der Bevölkerung.

**Wohnlich:** Vertrauen und Reputation sind absolute Schlüsselaktoren im Banking und im Finanzgeschäft. Es ist der Kunde, der die Saläre bezahlt, und das Kundenvertrauen darf man nicht aufs Spiel setzen.

**Sehen Sie den Finanzplatz auch in Gefahr?**

**Wohnlich:** Nein. Es gibt sicher ein paar Wolken am Horizont. Aber wenn ich mit Kunden spreche, vor allem mit ausländischen, bekomme ich fast nur positive Rückmeldungen. Irgendwie gehört das Banking zur Schweizer DNA, und Swiss Banking geniesst gerade im Ausland einen ausgezeichneten Ruf. Das wird im Inland manchmal unterschätzt.



REUTERS/ALAN SWEET

**Ist der unabhängige Vermögensverwalter teurer als die Bank?**

**Fedier:** Nein. Wir haben als externer Vermögensverwalter den Vorteil, dass wir bei den Banken den Preis drücken können. Banken unterbieten sich gegenseitig, gerade Grossbanken. Man könnte auch von Dumping sprechen. Geht diese Entwicklung weiter, machen sich die Banken selbst kaputt. Wir nutzen selbstverständlich dieses Element, wovon auch die Kunden profitieren. Und doch will ich kein billiger Jakob sein. Unsere Dienstleistung kostet etwas. Wir sind nicht auf Vermögen um jeden Preis aus. Die Rentabilität muss stimmen. Dass gewisse Banken davon abweichen, kreide ich ihnen an. Sie setzen einseitig auf Wachstum, das schadet der Qualität, und dem Finanzplatz.

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

Thomas Fedier

**Ist die Vermögensverwaltung der Schweiz zum Käufermarkt geworden?**

**Wohnlich:** Ich fange mal so an: Noch nie habe ich einen Kunden wegen den Gebühren verloren. Die Perzeption ist womöglich, unsere Bank sei teuer. Wir sind eine Privatbank, und ein Kunde muss, das liegt in der Natur des Geschäfts, über ein gewisses Vermögen verfügen, um von unserem Angebot vollumfänglich Gebrauch machen zu können. Die Kundenbetreuung geht wie gesagt weit über die Standardbetreuung hinaus, Vermögensplanung, Philantropie, nachhaltige Anlagen, Private Equity usw. Hinzu kommen weiche Faktoren, wenn eine Familie einen Ausbildungsplatz in der Schweiz sucht, oder einen spezifischen Anlass besuchen möchte. An solche Leistungen kann man kein Preisschild hängen. Bei den Gebühren gibt es in der Branche nichts, was es nicht gibt. Die einen drücken die Preise, andere nicht, aber die Transparenz ist gross, und Kunden können vergleichen. Wenn jedoch der Service und die Performance stimmen, bezahlt

der Kunde auch einen höheren Preis. Entscheidend ist die Leistung nach Kosten.

**Was ist eine gute, oder gehen wir weiter, die perfekte Kundenbeziehung?**

**Wohnlich:** Wenn sich der Berater dort bewegt, wo sich der Kunde bewegt, damit die Kundenbedürfnisse bestens kennt und individualisierte Lösungen mit Mehrwert bieten kann.

**Fedier:** Wenn der Kundenberater die Rolle des Moderators übernimmt, dann funktioniert es. Dann ist die Kundenbeziehung optimal.

**Wie kommunizieren Sie schlechte Nachrichten?**

**Wohnlich:** So schnell wie möglich. Läuft es schlecht, muss man erst recht nahe am Kunden sein.

**Fedier:** Bei uns betreut ein Berater weniger Dossiers als es bei einer Bank der Fall ist. Deshalb, auch wenn ich mich wiederhole, behaupte ich, dass wir noch näher beim Kunden sind. Und selbstverständlich kommunizieren wir auch schlechte Nachrichten sofort und ungeschminkt. Alles andere wäre unverantwortlich.

**Wie wird sich das Verhältnis Bank und Vermögensverwalter in Zukunft entwickeln, mehr zu- oder mehr auseinander?**

**Wohnlich:** Die Individualisierung ist unbestritten, stark verbunden mit der Technologisierung. Ob wir uns annähern werden oder nicht, wird sich zeigen. Die Spreu vom Weizen trennt sich beim Thema Digitalisierung. Gewinner sind diejenigen, die sich der Digitalisierung anpassen. Der Kunde ist immer mehr online-orientiert und hat keine Lust, für eine Kontoeröffnung 30 Papiereisen zu unterschreiben. Das muss viel schneller gehen. Die Digitalisierung verbessert die Kundennähe – mehr Information, mehr Analyse, mehr Austausch, und das gegenseitig. Wer als Anbieter, ob Bank oder unabhängiger Verwalter, nicht mitmacht, wird es schwieriger haben. Das Ziel ist, für den Kunden relevant zu bleiben.

**Fedier:** Das ist die Digitalisierung, wie sie schon funktioniert. Sie hilft Ihnen genauso wie uns. Demnächst bietet VT Management eine App an, auf der Kunden ihre Portfolios detailliert verfolgen und analysieren können – und das ist erst der Anfang. Wer hier nicht mitmacht, ist bald weg vom Geschäft.

**Wohnlich:** Schon vor über 20 Jahren hatten wir eine eigene Technologieplattform lanciert. Sie ist heute

## DOMINIQUE WOHNLICH

Dominique Wohnlich (45) ist Leiter Private Banking und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Genfer Privatbank Lombard Odier in Zürich. Davor führte er den Bereich Private-Equity-Anlagen im Private Banking und im Wealth Management der Credit Suisse. Noch früher arbeitete er für die ehemalige Investment Bank Donaldson Lufkin & Jenrette und für UBS. Dominique Wohnlich ist Stiftungsrat der HBM Foundation, einer gemeinnützigen Stiftung, die sich der Unterstützung der Ausbildung von jungen Erwachsenen verschreibt. Wohnlich studierte an der Universität Zürich, an der er auch einen Dokortitel in Rechtswissenschaften erworben hat.

so gut, dass wir sie auch anderen Banken und unabhängigen Finanzdienstleistern anbieten. Neun Banken laufen heute auf der Plattform, will heissen, wir verdienen mit der Technologie Geld, was uns erlaubt, fortlaufend in die Plattform zu investieren. Zudem wird unsere Mobile Banking App My LO, die Analysen der Portfolios erlaubt, seit Jahren von den Kunden geschätzt.

**Fedier:** Wir haben den Vorteil, dass mein Sohn, der jetzt CEO von VT Wealth Management ist, aus der IT-Branche kommt. Mehrere Jahre hat er im Silicon Valley gearbeitet und weiss, was noch auf uns zukommt. Wir befassen uns seit Jahren mit den Möglichkeiten, Chancen und Hürden der Digitalisierung. Wer erst jetzt damit beginnt, wird es enorm schwer haben, den Anschluss zu finden.

**Herr Wohnlich, zum Schluss: Was wollten Sie dem unabhängigen Vermögensverwalter schon immer sagen?**

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

Dominique Wohnlich

**Wohnlich:** Kommen Sie mal bei uns vorbei. Gerne zeige ich Ihnen unsere Technologieplattform. Ich glaube, wir sind sehr nahe an dem, was Sie machen. Wir verstehen Ihr Geschäft. Wir wären ein guter Partner für Sie.

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

**Ihre Botschaft an den Banker, Herr Fedier?**  
**Fedier:** Meine Message betrifft die Banken generell: Erstens müssen die Banken und ihr Management den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Und zweitens sollte die Compliance zumindest wissen, wie der Privatkunde aussieht.

Interview: Hanspeter Frey

# **FINANZ** und **WIRTSCHAFT** — *Die Analyse* —

**Bringen Sie Ihr Aktienportfolio zum Strahlen.**

Folgen Sie den Beurteilungen der grössten Wirtschaftsredaktion der Schweiz. Unsere unabhängigen Experten bieten Ihnen rund um die Uhr Handlungsempfehlungen für die wichtigsten an der Schweizer Börse gehandelten Unternehmen. Nutzen Sie jetzt «Die Analyse» für Ihren Erfolg an der Börse. Mehr Infos: [analyse.fuw.ch](http://analyse.fuw.ch)

NEU

*Unabhängige Handlungsempfehlungen für Sie.*