

# SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA



INTERVIEW CHAIRMAN

## MARTIN SCHOLL

VERWALTUNGSRAT  
BELVÉDÈRE ASSET MANAGEMENT,  
VERVE VENTURES, IPZ PROPERTY

„Vermögensverwalter müssen den Zugang zu verschiedenen Assetklassen offerieren“

SPEZIAL-DOSSIER



**FINMA**  
MARIANNE BOURGOZ GORGEZ  
Mittlerweile über die Hälfte der Vermögensverwalter und Trustees FINMA-bewilligt



**LUXE**  
CAROLINE REYL, PICTET  
„Die Luxusbranche wird künftig von den mutigsten und innovativsten Marken übernommen“



**STEFFEN BAUKE**  
BELVOIR CAPITAL  
„Unabhängige Vermögensverwalter müssen Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten“



**XAVIER LABORDE**  
SILEX PARTNERS  
„Für mich steht die Kundenerfahrung im Mittelpunkt“



**PIERRE DUPONT**  
WIZE BY TEAMWORK  
„Compliance ist künftig eine zentrale Funktion in den PMS“

Bereit für einen Karriere-Sprung?

# INVESTIEREN SIE JETZT IN IHRE KOMPETENZEN.

Praxisnah. Modular. Kompakt.

Werden Sie zu Expert:innen in Finanzanalyse, Wealth Management, Financial Operations, ESG, FIDLEG, Digitalisierung, Data Science

**.AZEK**

T +41 (0)44 872 35 35  
info@azek.ch | www.azek.ch



## EIN DANK AN UNSERE LESERSCHAFT



Andreas Schaffner

CHEFREDAKTOR



**W**ir haben es dank Ihnen geschafft, mit SPHERE eine einzigartige Community aufzubauen, die ihre Erfahrungen über unsere Medien und unsere Events teilt, sie kritisch hinterfragt und uns auch immer wieder klares Feedback gibt. Der Erfolg gibt uns und Ihnen Recht. Gerade in Zeiten, in denen es so viel Wandel gibt, brauchen wir solche Orte, an denen der offene Gedankenaustausch möglich ist. Wir haben uns als SPHERE denn auch, inspiriert von Ihnen, weiterentwickeln können. Und zwar in eine Richtung, die diesen Community-Gedanken weiterspinnst. Wir sehen uns dabei immer weniger als klassisches Medium, sondern als Plattform, als Arena. Wie sie schon im Untertitel von SPHERE sehen, ist uns dieser Gedanke so wichtig, dass wir diesen schon im Titelkopf für alle sichtbar festhalten wollten.

Nun, was ist eine Arena? Eine Frage, die wohl auf den ersten Blick banal klingen mag. Wer sich noch an den Lateinunterricht erinnert, hat den bekannten Sportplatz der Römer im Kopf, ein Kampfplatz, ein Stadion eine Wettkampfstätte. Wir sehen das so: Die SPHERE-Arena bietet die Möglichkeit, verschiedene Lösungen in einer Vielzahl von Bereichen gegeneinander antreten zu lassen. Und es ist der Wettbewerb zwischen all diesen Lösungen, der den Finanzplatz voranbringt. Wir stellen Ihnen diese Arena zu Verfügung, in der innovative Unternehmer, Spezialisten und Visionäre vorgestellt werden. Natürlich lassen wir auch Andersdenkende zu Wort kommen. Aber wir legen systematisch den Schwerpunkt auf die Umsetzung, auf das, was machbar ist. All dies ist dank Ihnen möglich, denn Sie tragen zur Belebung dieser Arena bei. Nochmals herzlichen Dank dafür!



- Chefredaktion: **Andreas Schaffner**
- Editor: **Hans Linge**
- Grafische & künstlerische Leitung: **Cyrille Morillon**
- Kaufmännische Leitung: **Souad Dous**
- Mitwirkende: **Karine Bauzin • Fabienne Bogádi • Martin Boujol**
  - **Valeriano Di Domenico • Lauren Mazza**
  - **Eugénie Rousak • Elena Vedernikova**

- Übersetzung: **Fastnet Translation**
- Druck: **Juillerat Chervet SA**
- Herausgeber: **SPHERE Sàrl**  
Rue Barton 7, Postfach 1806,  
1211 Genf 1, Schweiz

[redaction@sphere.swiss](mailto:redaction@sphere.swiss)



Titelbild:  
Piotr Piwowarski,  
Filmastory



# INHALT



LEADERS *SEITE 8*

MARKET PULSE *PAGE 14*

QUIZ *SEITE 24*

ABACUS  
Liontrust: 107 Millionen für GAM *SEITE 28*

ALPHA  
RALPH BOSCHUNG  
Das Leistungsprinzip *SEITE 32*

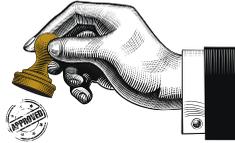
TEAM SPIRIT  
Das 30-jährige Jubiläum von  
swisspartners *SEITE 36*

IMPULS  
JAMIE VRIJHOF-DROESE *SEITE 38*

INTERVIEW CHAIRMAN  
MARTIN SCHOLL  
Verwaltungsrat  
Belvédère Asset Management,  
Verve Ventures, IPZ Property *SEITE 40*



## FINMA VON MARIANNE BOURGOZ GORGÉ MITTLERWEILE ÜBER DIE HÄLFTE DER VERMÖGENS- VERWALTER UND TRUSTEES **FINMA-BEWILLIGT**



Die FINMA konnte Strukturen jeder Grösse – darunter auch Kleinunternehmen – Bewilligungen als Vermögensverwalter oder Trustees erteilen. Ca. 700 Strukturen befinden sich noch im Bewilligungsprozess. Die FINMA priorisiert die Bearbeitung dieser Gesuche nach einem risikobasierten Ansatz. *SEITE 48*

## „Vermögensverwalter müssen den Zugang zu verschiedenen Assetklassen offerieren“

Martin Scholl hat nach dem Rücktritt als CEO der Zürcher Kantonalbank eine Reihe von Mandaten angenommen mit dem Ziel, Privatmärkte als Assetklasse bei institutionellen und privaten Anlegern besser zu verankern. Im Interview erläutert er seine Beweggründe für diese Entscheidung und geht auf sein Engagement beim Vermögensverwalter Belvédère Asset Management ein, der neu zur Fundamenta-Gruppe gehört.



INTERVIEW  
VICTOR FISCHER  
Reuss Private

## „Einem Vermögensverwalter die Chance geben, seine Kernkompetenzen erfolgreich umzusetzen“

Die viel beschworene Konsolidierung der Vermögensverwaltungs-Branche vollzieht sich langsamer, als von vielen angenommen. Trotzdem stellt sich angesichts der Umsetzung der Anforderungen aus FIDLEG & FINIG vermehrt die Frage nach dem richtigen Modell, stellt Viktor Fischer, fest. Dabei bleibt die Beziehung zum Kunden für den Vermögensverwalter essenziell. Wie sieht es aber mit der nachhaltigen Umsetzung des gesamten Dienstleistungsangebots aus? *SEITE 52*

INTERVIEW  
PHILIPPE ROCHAT  
VCT Vector Gestion

## „Ein höheres verwaltetes Vermögensvolumen stärkt unsere strategischen Positionen“

Für VCT Vector Gestion ist 2023 ein sehr erfolgreiches Jahr. Unter der Leitung von Philippe Rochat und Dominique Blanchard überschritt die Verwaltungsgesellschaft mit ihrem verwalteten Vermögen die eine Milliarde-Marke, erhielt die FINMA-Bewilligung und eröffnete eine Niederlassung in Genf zur Stärkung ihrer Expansion in der Genferseeregion. Drei Erfolge, die das perfekt gesteuerte Wachstum demonstrieren. *SEITE 56*



# What's next?

Unsere Frage seit 30 Jahren. Unsere Antwort:  
Investieren in zukunftsweisende Medikamente.

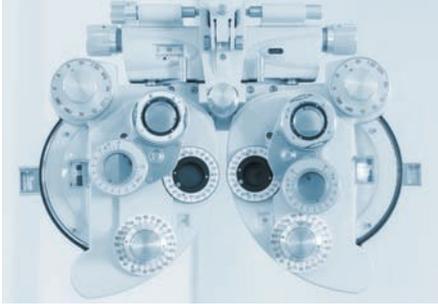


Investieren Sie mit uns.  
[bbbiotech.ch/whats-next](http://bbbiotech.ch/whats-next)

**BB Biotech**

Bellevue Healthcare  
Investments

30  
Years



## ENTSCHLÜSSELUNG

VON HENRI CORBOZ

PBM Avocats

### UVV UND TRUSTEES: DIE GRAUZONEN DES RISIKO- ORIENTIERTEN ANSATZES

SEITE 60

## INTERVIEW

XAVIER LABORDE

Silex Partners

### „Für mich steht die Kunden- erfahrung im Mittelpunkt“



Besserer Austausch mit den Kunden, bessere Informationen, besseres Engagement und daher einen besseren Service für die Kunden: Die Customer Journey wird eine tragende Säule des Wertversprechens von

Vermögensverwaltern heute. Viele dieser neuen Elemente in der Kundenbeziehung werden dabei digital umgesetzt. Die gute Nachricht: Es gibt Lösungen! Xavier Laborde, ein Architekt auf diesem Gebiet, erläutert sie.

SEITE 64

## INTERVIEW

PIERRE DUPONT

WIZE by TeamWork

### „Compliance ist künftig eine zentrale Funktion in den PMS“

Mit den neuen Vorschriften der FINMA mussten auch die Softwareent-

wickler Schritt halten und den Umfang ihrer Portfoliomanagementsysteme für unabhängige Vermögensverwalter erweitern. So wurden wichtigen Entwicklungen angestossen, insbesondere in den Bereichen Compliance, Konnektivität und Cybersicherheit, die Pierre Dupont hier erläutert.

SEITE 68

# INHALT



## INTERVIEW

STEFFEN BAUKE  
Belvoir

### „Unabhängige Vermögens- verwalter müssen Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten“

SEITE 72

## INTERVIEW



FLORIAN RAIS  
Criptonite Asset  
Management

### „Wir wollen uns als Krypto- Abteilung von Vermögens- verwaltern positionieren“

SEITE 76

## BIG PICTURE

### INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR SCHAFFEN NEUE CHAMPIONS



VON BIRGITTE OLSEN  
Bellevue Asset  
Management

SEITE 80

## MEGATRENDS

VON CAROLINE REYL

Pictet Asset Management

### „DIE LUXUSBRANCHE WIRD KÜNFTIG VON DEN MUTIGSTEN UND INNOVATIVSTEN MARKEN ÜBERNOMMEN“

Die Luxusgüterbranche hat in den letzten Jahren einen Höhenflug erlebt, wie der Konzern LVMH, der eine Marktkapitalisierung von über 500 Milliarden Dollar erreicht hat. Sie hat sich auch völlig verändert. Als Antwort auf neue Konsumgewohnheiten bietet sie heute neue Produktionsmittel, neue Vertriebskanäle und neue Kommunikationswege. Sie



erfindet sich auf der ganzen Linie neu, ist in der Lage, innovativ zu sein und gleichzeitig ihr Erbe voll zur Geltung zu bringen, wie uns Caroline Reyl erläutert.

SEITE 84

## HOMO ECONOMICUS

INTERVIEW HEINZ ZIMMERMANN

Universität Basel

### „Harry M. Markowitz etablierte einen eigentlichen Standard für das Asset Management“



Harry M. Markowitz ist am 22. Juni dieses Jahres verstorben. Er hat die für die Finanzwelt zentrale Portfoliotheorie mitbegründet und dafür 1990 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten.

Der an der Universität Basel lehrende Finance-

Professor Heinz Zimmermann hat sich mit den Ergebnissen der Portfoliotheorie auseinandergesetzt und weiterentwickelt. Er hat Markowitz persönlich getroffen und würdigt im Gespräch den grossen Ökonomen.

SEITE 90

## GUEST STAR

ERIC MONNIN

Kapitän des Schweizer Teams,  
Weltcup SSL Gold Cup

### „DER WILLE, MEHR OFFENHEIT IN DIE WELT DES SEGELNS ZU BRINGEN“

SEITE 96

## IMMOBILIENMARKT-TRENDS

SEITE 100

## STYLE

SEITE 102

## PLAYTIME

Auf der Jagd nach James Bond

SEITE 104

## PRO BONO

Die CIOMAL Stiftung

SEITE 108

## VERSTEIGERT

SEITE 110

## **Beratung und Dienstleistungen für institutionelle und private Eigentümer**

Über einen ganzheitlichen Managementansatz setzen wir unsere Expertise gezielt ein, um nachhaltige Werte zu schaffen.



Immobilien Eigentümer sowie Investoren profitieren von der Erfahrung und Kompetenz von mehr als 40 ExpertInnen, von integralen Asset Management-Leistungen und massgeschneiderten Lösungen: von der Akquisition über die Immobilienentwicklung bis hin zur Objekt- und Portfoliobewirtschaftung.

**The House of Real Estate**

Fundamenta Group (Schweiz) AG  
[www.fundamentagroup.com](http://www.fundamentagroup.com)



Rubrik von **Fabienne Bogadi**

## Emilio Muñoz wechselt zu Vontobel in Genf

Emilio Muñoz wird als Team-Head WM Latam Geneva tätig sein, um ein Team von Senior Bankern für Lateinamerika aufzubauen. Zuvor



war er bei Santander und dann bei JP Morgan Genf als Senior Banker tätig. Von nun an wird das Wealth Management-Team von Vontobel seine Kunden in Lateinamerika von drei Standorten aus betreuen: Zürich, Genf und Miami. Dieses Engagement unterstreicht die Ambitionen von Vontobel, weltweit näher an seinen Kunden zu sein und auf dem südamerikanischen Markt überdurchschnittlich zu wachsen.

## Conser-ESG Verifier erhält Verstärkung

Markus Steiner wurde zum Vizepräsidenten von Conser-ESG Verifier ernannt. In dieser



Markus Steiner

Position wird er insbesondere dazu beitragen, die Governance von Conser-ESG Verifier zu stärken und die Entwicklung des Unternehmens in der Schweiz sowie auf internationaler Ebene zu unterstützen.

Markus Steiner verfügt über langjährige Erfahrung in der Vermögensverwaltung und im Bankensektor. Er verfügt zudem über umfassende Expertise in den Bereichen Produktstrukturierung und Finanzmarktregulierung. Zuvor war er Generaldirektor von State Street Bank Switzerland und CEO von UBS Fund Management (Schweiz).

Er besitzt ein Lizentiat und einen Dokortitel in Rechtswissenschaften der Universität Zürich.

## 3 FRAGEN AN:

### Richard Albrecht

Head of Wealth Management  
Reyl Intesa Sanpaolo

„**Die Stärke des Modells:** Unser Boutique-Ansatz, ist flexibel und integriert“

### Mit welchen Elementen hebt sich Reyl Intesa Sanpaolo heute in der Welt des Wealth Managements ab?

■ Was Reyl auszeichnet, sind unsere fünf Geschäftsbereiche. Wir haben die Linie Entrepreneur- und Family Office-Services - ein Zugang zu allen Fachkenntnissen der Gruppe -, Corporate Finance, Asset Services, Asset Management und schliesslich das Wealth Management, für das ich Anfang Januar die Verantwortung übernommen habe. Die Stärke des Modells liegt also darin, dass es weiterhin diesen flexiblen und integrierten Boutique-Ansatz verfolgt, der die DNA der Gruppe ausmacht, und gleichzeitig über alle Funktionen verfügt, die nur eine Grossbank wie Intesa Sanpaolo bieten kann.

### Auf welche Arten von Partnerschaften konzentrieren Sie sich?

■ Die erste strategische Partnerschaft ist die mit Fideuram-Intesa Sanpaolo, die uns eine finanzielle und regulatorische Basis auf höchstem Niveau verschafft. Diese Partnerschaft



eröffnet uns auch eine internationale Dimension. Dadurch erreichen wir Kunden auf der ganzen Welt und können uns als starke Nummer zwei im europäischen Bankenraum positionieren. Eine weitere wichtige Partnerschaft ist diejenige, die wir mit 1875 Finance, einem Multi-Family-Office, eingegangen sind. Dies ermöglicht uns, eine aktive Rolle im Konsolidierungsprozess der Branche zu spielen.

### Welche grossen Veränderungen sehen Sie in der Vermögensverwaltung in den nächsten Jahren auf uns zukommen?

■ Innovation im weitesten Sinne war schon immer einer der Wachstumsmotoren des Bankgeschäfts. Zwei wichtige Themen, über die wir nachdenken, sind die Digitalisierung und die künstliche Intelligenz. In diesem Sinne ist Alpien eines der Projekte, das einen grossen Teil unserer Aufmerksamkeit mobilisiert. Die Ambition von Alpien besteht darin, alle Vorteile einer hochwertigen Bankdienstleistung von Ihrem Smartphone aus anzubieten.

## Gabriel Aractingi bei Syz



Die Syz Bank hat Gabriel Aractingi eingestellt, um das Wachstum im Nahen Osten zu steuern. Die Einstellung erfolgt zu einer Zeit, in der die Familienbank in der Türkei, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten expandiert und gleichzeitig ihr Angebot im Bereich der Vermögensverwaltung ausbaut. Gabriel Aractingi verfügt über langjährige Erfahrung in diesem Bereich. Im Einklang mit der langfristigen Vision der Familie tritt er der Bank als Partner bei. Als ehemaliger Direktor und Leiter der Vermögensverwaltung

im Nahen Osten bei Goldman Sachs hat er deren Entwicklungen im Private Banking in der Region vorangetrieben. Darüber hinaus entwickelte und implementierte er eine Marktstrategie für die MENA-Region.

• Lombard Odier IM ernannte **Marc Palahi** zum Chief Nature Officer. Diese Ernennung ist Teil des Bestrebens der Gruppe, ihr Fachwissen und ihre Kapazitäten im Bereich der Nachhaltigkeit zu stärken.

• **Yannick Hausmann** wurde zum Präsidenten von HSBC Private Bank (Schweiz) ernannt. In seiner neuen Funktion wird er die strategische Ausrichtung der helvetischen Privatbank von HSBC beaufsichtigen.

# SPHERE

## EVENTS

---

### Lösungen für unabhängige Vermögensverwalter

4 Sept. 2023, Baur au Lac Zurich

### Journée Solutions GFI

11 Sept. 2023, Fairmont Geneva

### Giornata Soluzioni Gestori patrimoniali

9 Nov. 2023, LAC Lugano

Information & registration:

P. +41 22 566 17 31

events@sphere.swiss

<https://sphere.swiss/evenements/#gfi>

## Michel Wuest im VR der **BCP**

Michel Wuest wurde in den Verwaltungsrat der Banque de Commerce et de Placements in Genf berufen. Im Jahr 1987 begann er bei der Union Bancaire Privée



seine berufliche Laufbahn in der Finanzbranche, wechselte dann zur Merrill Lynch Bank Suisse und später zur UBS. Anfang 2012 wechselte er zur Bank Julius Bär in Genf. Dort wurde er zum Mitglied des Exekutivausschusses für Schwellenländer und zum Mitglied der Verwaltungsräte von Julius Bär Monaco und Julius Bär Johannesburg ernannt, bevor er Ende 2020 vorzeitig in den Ruhestand trat.

## Michel Yigit wird neuer Leiter des UVV-Bereichs von **LGT**

Michel Yigit wird Leiter der neuen External Asset Managers-Abteilung der LGT Bank Schweiz. Seit 2018 ist Yigit in diversen Führungspositionen im Intermediärbereich



Michel Yigit

der Bank Julius Bär tätig. Davor war er Leiter Intermediaries Northern Europe und UK. Von 2003 bis 2015 bekleidete er diverse Vertriebs- und Leitungsfunktionen bei der UBS. Darüber hinaus ist Michael Yigit Dozent am Swiss Finance Institute. Er wird seine neue Funktion als Head EAM Schweiz im November 2023 übernehmen.

Michael Strobaek



## Neuer **Chief Investment Officer** von **Lombard Odier**

Die Lombard Odier-Gruppe hat Michael Strobaek zum neuen Chief Investment Officer für das Privatkundengeschäft ernannt. In dieser Funktion wird er künftig die Abteilung Investment Solutions leiten und den Vorsitz des Anlageausschusses für das Privatkundengeschäft führen. Strobaek berichtet dann an Frédéric Rochat, den Managing Partner und Co-Leiter der Privatkundensparte der Gruppe. Vor seinem Wechsel zu Lombard Odier war Michael Strobaek Global CIO und Leiter ‚Investment Solutions and Sustainability‘ des Bereichs Global Wealth Management der Credit Suisse.

Dort war er ferner Vorsitzender des Anlageausschusses für Privatkunden und institutionelle Investoren. Zuvor war er bei der UBS als Leiter des Investment Managements für die Wealth Management-Sparte und als Global Head of Investment Solutions tätig. Die Expertise von Michael Strobaek wird für Lombard Odier eine Schlüsselrolle für die Generierung langfristiger Renditen und bei der Betreuung der Private Banking-Kunden spielen, insbesondere in schwierigen Marktphasen. Sein Amtsantritt soll am 1. November 2023 erfolgen.

## Ein **Mister GFI** für **Julius Bär**



Marcel Suhner

Marcel Suhner ist nun für Julius Bär verantwortlich für Drittmanager in der deutsch- und italienischsprachigen Schweiz. Er arbeitet seit 2015 bei Julius Bär, als er in das Intermediaries Northern Europe & UK Business Development Team wechselte. Seit 2016 ist er Leiter der Intermediaries für Europa. Er hat das Vermittlergeschäft von Julius Bär in Grossbritannien und auf dem Kontinent erfolgreich ausgebaut. Bevor er zu Julius Bär kam, war er über zehn Jahre lang in verschiedenen Funktionen im Private Banking oder in den Intermediärabteilungen von UBS und Credit Suisse tätig.

• Die St. Galler Kantonalbank hat **Cornelia Stengel** in ihren Verwaltungsrat berufen. Sie ist seit 2013 Rechtsanwältin der Kanzlei Kellerhals Carrard und auf Finanzmarktrecht und Datenschutz spezialisiert.

• Leonteq ernannt **Antoine Boubllil** zum neuen Finanzdirektor. Boubllil war ab 2016 CFO der Division ‚Swiss Bank‘ der Credit Suisse-Bankengruppe.

• **Henry Fischel-Bock** ist neuer Vorsitzender des Verwaltungsrats der Barclays Bank. Vor seinem Wechsel war Fischel-Bock Mitglied des Verwaltungsrats von Lombard Odier (Europe), wo er auch als CEO diente.

# UVV: Die Expertise einer führenden Bankengruppe an ihrer Seite

Die Société Générale ist eine der führenden europäischen Finanzgruppen und seit 1897 in der Schweiz präsent. Für ihre Privatbank sind unabhängige Vermögensverwalter (UVV) seit langem wichtige strategische Partner.



**D**ie enge und vertrauensvolle Beziehung zwischen Société Générale Private Banking Schweiz (SGPBS) und ihren UVV-Partnern ist die Grundlage für ihr tiefes Verständnis der Herausforderungen im UVV-Markt und der umfassenden Betreuung, die sich auf das breite und ständig weiterentwickelnde Angebot der Bank sowie auf ihr multijurisdiktionelles Know-how stützt.

Der Schweizer Markt für Drittverwalter hat in den letzten Jahren zahlreiche Umwälzungen erlebt. Das Ende des Bankgeheimnisses, die zunehmende regulatorische Belastung oder der Druck auf die Margen sind nur einige der Veränderungen, die ihren Alltag erschüttert haben. Deshalb ist es für UVV von grösster Bedeutung, auf einen Partner zählen zu können, der an die Branche glaubt und in der Lage ist, ihnen und ihren Kunden einen klaren und unverwechselbaren Mehrwert anzubieten.

Unsere Teams werden täglich von den 4 Grundwerten Teamgeist, Innovation, Verantwortung und Engagement geleitet und stellen ihre Energie und ihr Know-how in den Dienst der UVV und ihrer Kunden. Wir stellen unseren Kunden hierfür eine Reihe von Lösungen zur Verfügung, von denen einige sehr differenzierend sind, insbesondere unser erweitertes Angebot an Private-Equity-Fonds.

Unser Tradingdesk arbeitet in offener Architektur mit verschiedenen Marktkontrahenten und ermöglicht die Platzierung von Aufträgen in börsennotierten Wertpapieren, strukturierten Produkten, OTC-Derivaten und Devisen von der Öffnung der europäischen Märkte bis zur Schliessung der US-Märkte. Dieser Service geht einher mit einer umfassenden Überwachung ihrer Positionen und Markt-



**CHRISTOPHE CANTALA**

LEITER DES UVV-MARKTES

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PRIVATE BANKING SCHWEIZ

formationen, einem ausführlichen Reporting, Zugang zu führenden Research der Gruppe und Anlagevorschlägen.

Über die klassischen Investitionsvorschläge hinaus bieten wir dank der anerkannten Expertise unserer Kreditberater und Vermögensplaner maßgeschneiderte Finanzierungs- und Vermögensentwicklungslösungen an. Dazu gehören beispielsweise Hypothekarkredite in der Schweiz, Frankreich, Spanien, Italien, Monaco, Deutschland, Luxemburg und Grossbritannien, «Single Stock»-Finanzierungen, Kredite, die durch nicht börsennotierte Vermögenswerte oder Wertpapiere aus bestimmten geografischen Regionen besichert sind, oder auch Lösungen für die Strukturierung und Verwaltung von Vermögensfonds.

Darüber hinaus ermöglichen uns die Synergien mit der ebenfalls in der Schweiz vertre-

tenen Finanzierungs- und Investitionsbank der Gruppe massgeschneiderte Lösungen für unsere UVV-Partner zu entwickeln und einen wirklich ganzheitlichen Ansatz für ihre Verwaltungstätigkeit zu verfolgen.

Die paneuropäische geografische Reichweite der Privatbank (Schweiz, Frankreich, Luxemburg, Monaco und Grossbritannien) eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, marktspezifische Lösungen, Expertisen und Praktiken durch Multibooking zu nutzen.

Des Weiteren ermöglicht es unser ESG by Design-Ansatz, nachhaltige Anlage- und Finanzierungslösungen anzubieten, die den Erwartungen der UVV und ihrer Kunden gerecht werden. So waren, zum 31.12.2022, 77% der Vermögenswerte unserer Moorea Investmentfondsgesellschaft als Artikel 8 oder 9 gemäss der europäischen Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor eingestuft.

Insgesamt bietet Société Générale Private Banking Schweiz unabhängigen Vermögensverwaltern die Agilität und Kundennähe einer Struktur mit menschlicher Grösse, gepaart mit den Möglichkeiten und Ressourcen einer internationalen Gruppe. ■

Société Générale Private Banking Suisse  
Rue du Rhône 8, 1204 Genève

[WWW.SOCIETEGENERALE.CH](http://WWW.SOCIETEGENERALE.CH)





Asset Management  
Wealth Management  
Asset Services  
Alternative Investments

# Stabilität. Unsere Antwort auf globale Instabilität.

Trading | Fund Governance  
Fund Administration | Custody  
[pictet.com/asset-services](https://pictet.com/asset-services)



Building Responsible Partnerships

**MARTIN LIEBI**  
CEO ODDO BHF (SCHWEIZ)

*Martin Liebi ist seit Januar 2022 als CEO der ODDO BHF (Schweiz) tätig. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Strategie- und Unternehmensführung und war durch seine Tätigkeit als Privatkundenbetreuer immer nah am Vertrieb. Nach seinem Abschluss an der Universität Bern war er als Regionaldirektor Europa für das Private Banking-Geschäft der Lloyds Bank tätig und wurde später Leiter der Schroders & Co Bank und der Notenstein Privatbank in Zürich. Danach war er für die Schweizer Privatbank von Edmond de Rothschild in Genf verantwortlich und war von 2017 bis 2020 deren stellvertretender Geschäftsführer.*

## „DA IST UNSERE DNA SPÜRBAR: WIR SIND EINE BANK FÜR UNTERNEHMER“

Nach der Integration der Schweizer Privatbank Landolt, vor drei Jahren wurde die deutsch-französische Oddo BHF Bank zu einem der grossen Player im Schweizer Markt. Und die Schweiz wurde gruppenintern zu einem nachhaltigen Partner. Martin Liebi spricht über das starke Wachstum in der Schweiz.

### **Die drei Hauptmärkte von Oddo BHF sind die Schweiz, Deutschland und Frankreich. Wie sieht die Arbeitsteilung aus?**

■ Wir sind in allen drei Ländern präsent und die Schweiz ist das dritte Standbein der Oddo BHF Gruppe. Das visualisieren auch die drei Flaggen auf all unseren Konferenztischen in unserer Bank. Es bringt auch deutlich zum Ausdruck, wie wir uns selbst sehen: Als internationale Bank, die in den jeweiligen Ländern fest verwurzelt ist und in allen drei Ländern eine vollwertige Bankenlizenz verfügt. Was mir wichtig ist, dass wir in jedem Land auf die Produkte der ganzen Gruppe Zugriff haben, sei es im Asset Management oder im

Wealth Management. Und in allen drei Ländern wird auch unsere DNA, die durch unseren Eigentümer, Philippe Oddo verkörpert wird, spürbar: Wir sind eine Bank für Unternehmer.

### **Oddo BHF hat die Schweizer Privatbank Landolt - immerhin die älteste Privatbank in der Westschweiz - vor drei Jahren integriert. Welche Schwerpunkte setzen Sie in der Schweiz?**

■ Zunächst wurden wir von einem Schlag auf den anderen zu einem wichtigen Player mit einem zentralen Markt. Wir können von der Schweiz aus 10 Märkte bedienen und haben aufgrund von unserer Aufstellung in Deutschland und in Frankreich auch kein Problem, in diesen Ländern auch vor Ort mit unserem Angebot präsent zu sein. Wir sind für viele Investoren aus dem Ausland derzeit der sichere Hafen. Wer aus dem Euroraum aussteigen will, für den bieten wir entsprechende

„Dank unserer sehr tiefen Verankerung vor Ort sowie unseres international stark aufgestellten Researchs sind wir in der Lage, sehr früh interessante Möglichkeiten zu identifizieren.“



Möglichkeiten. Das ist unsere Funktion innerhalb der Gruppe. Historisch bedingt sprechen wir die komplexen, international tätigen und orientierten Kundengruppen an. Dies ist quasi das historische Erbe und gleichzeitig unsere Stärke.

**Welche Veränderungen haben Sie in Bezug auf die Kundengruppe und die Ausrichtung der ehemaligen Landolt-Bank vorgenommen?**

■ Wir haben ganz klar unser internationales Geschäft gestrafft auf nunmehr 10 Kernmärkte. Das heisst, wir haben uns von Kunden und Betreuern verabschieden müssen. Gleichzeitig haben wir in anderen Bereichen unsere Präsenz stark ausgebaut.

**Wie sieht es mit den unterschiedlichen Kulturen innerhalb der Bank aus: Was haben Sie hier für Erfahrungen gemacht?**

■ Die Zusammenarbeit mit anderen Ländern ist hervorragend. Die Kulturen sind tatsächlich verschieden. Sicher ist, dass wir hier von allen Ländern und deren Eigenheiten profitieren können. Wir merken auch, dass viele deutsche Kunden sehr stark auf Deutschland fokussiert sind und viele Kunden in Frankreich eben auf

ihr Land. Wir können innerhalb der Gruppe also den internationalen Part spielen. Eine einmalige vermittelnde Position zwischen diesen zwei manchmal sehr unterschiedlichen Kulturen.

**Gleichzeitig mussten Sie auch innerhalb der Schweiz verschiedene Kulturen zusammenbringen. Auch kein einfaches Stück Arbeit?**

■ Wir haben auch den Westschweizern, die sehr stark Deutschland orientierte Kultur der Zürcher nähergebracht. Heute sind beide Teile etwa gleich gross, mit leichtem Vorteil für die Zürcher etwa im Bereich Asset Management. Mir gefällt das «out-of-the-box»-Denken der Genfer und die Diszipliniertheit der Zürcher. Als Berner – genauer Thuner – bin ich hier auch in einer vermittelnden Lage!

**Nach dem Umzug an die Rue du Rhône in Genf haben Sie nun auch in Zürich neue und grössere Büros bezogen. Wie stark wächst die Bank und damit auch ihr Angebot?**

■ Ja, es zeigt die Dynamik, die wir an den Tag legen. Wir sind eine typische Bank für den Mittelstand in allen drei Ländern: Wir offerieren von Corporate-Finance-Bera-

tung bis hin zur Vermögensverwaltung eine umfassende Dienstleistungspalette. Dank unserer sehr tiefen Verankerung vor Ort sowie unseres international stark aufgestellten Researchs sind wir in der Lage, sehr früh interessante Möglichkeiten zu identifizieren. So ist es kein Zufall, dass wir etwa den Börsengang von Moderna begleiten durften.

**Wie stark hat sich das Geschäft mit den unabhängigen Vermögensverwaltern entwickelt?**

■ Auch hier sehen wir gutes Wachstum. Wir bedienen die UVV mit Teams von Zürich und Genf aus. Wir sind von der Grösse her nicht vergleichbar mit einer Grossbank, was uns hier von anderen unterscheidet ist unser Research. Wir decken 750 Titel ab, auf welche die UVVs kostenlos Zugriff haben.

■

# Schweizer Finanzintermediäre: Spagat zwischen Wachstum und Regulierung

Marcel Suhner, Leiter Intermediaries von Julius Bär für die deutsch- und italienischsprachige Schweiz, gibt uns Einblicke in die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter und Finanzberater in der Schweiz. Er spricht über deren Resilienz, die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Anlagen und die von der FINMA vorangetriebenen regulatorischen Veränderungen. Ausserdem gibt er einen Ausblick auf die Herausforderungen und Chancen im dynamischen Ökosystem des Schweiz Finanzplatzes.

## Julius Bär

**Sie waren bis vor Kurzem Leiter des europäischen Finanzintermediärgeschäfts bei Julius Bär. Gibt es konkrete Markttrends oder regulatorische Ansätze, die das Wachstum der Branche prägen dürften?**

■ «2013 ging ich für vier Jahre nach Grossbritannien. Damals führte die britische Regierung tiefgreifende regulatorische Reformen im Finanzsektor ein. Die neuen Gesetze in der Schweiz erinnern mich an diese Zeit, wobei die Branche der Schweizer Finanzintermediäre für die Zukunft mit FIDLEG und FINIG bereits sehr gut gerüstet ist. Zwar ist kurzfristig mit gewissen Erschwernissen zu rechnen, aber die neuen Regeln werden den Schweizer Vermögensverwaltern Innovation und Wachstum bringen und den Sektor lokal wie international wettbewerbsfähiger machen. Mit Blick auf die lang erwartete Marktkonsolidierung dürfte die Lizenzierung kaum einen unmittelbaren Effekt haben, vor allem angesichts des heutigen Käufermarktes und der nach wie vor soliden Margen in der Branche. In Grossbritannien, aber auch in Deutschland, setzte drei bis vier Jahre nach Einführung der neuen Bestimmungen eine ausgeprägte Konsolidierungsphase ein, die M&A-Aktivitäten nahmen zu und strategische Investoren stellten Wachstumskapital bereit.»

**Wie passt sich der Markt der Schweizer Finanzintermediäre aus Ihrer Sicht an das wachsende Bedürfnis nach nachhaltigen Kapitalanlagen und ESG-Integration an?**

■ «Diese Themen dürften künftig generell wichtiger werden. 2023 wird in der EU der Übergang zu detaillierteren SFDR-Anforderungen erfolgen, und die erhöhten ESG-Auflagen dürften sich bald auch auf die MiFID II-, AIFMD- und UCITS-Vorschriften auswirken. Dies und die hochgesteckten Ziele des Bundesrates in Bezug auf eine nachhaltige Finanzbranche indizieren, wohin die Reise gehen könnte. Bislang sind institutionelle Anleger in der Schweiz mehr an nachhaltigen Anlagen interessiert als private. Allerdings befassen sich Privatkunden immer mehr mit nachhaltigen Anlagestrategien, um konkrete Resultate zu erzielen. Vor allem thematische Anlagen und Impact Investing sind gefragt. Regulatorische Erfordernisse sowie durch die Kundennachfrage bedingte Anforderungen werden die weitere Entwicklung nachhaltiger Anlagen prägen. Um dem gerecht zu werden, hat die Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken (VAV) 14 Prioritäten für die Transformation der Branche formuliert.

Die Integration von ESG-Themen in Research-, Beratungs- und Anlageprozesse sowie die Erhöhung der Transparenz halte ich für unabdingbar, um den neuen Anforderungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.»

**Stehen regulatorische Veränderungen oder Vorschläge der FINMA an, die sich massgebend auf die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz auswirken könnten?**

■ «Die Liste der bevorstehenden regulatorischen Änderungen ist lang und es ist schwierig, ein umfassendes Bild zu zeichnen. Interessant wäre eine vorläufige Analyse der ersten Audits durch die FINMA und die Frage, ob die Aufsichtsbehörde die aktuelle Audit-Strategie angesichts der Resultate anpassen wird. Da viele Finanzintermediäre ihre FINMA-Lizenzfreigabe noch nicht erhalten haben, ist dies leider noch nicht absehbar. Wenn ich Vorhersagen zu einzelnen regulatorischen Schlüsselprojekten der FINMA machen müsste, würde ich sagen, dass mit dem neuen totalrevidierten Schweizer Datenschutzgesetz, welches sich nach wie vor stark an das EU-Datenschutzrecht (DSGVO) anlehnt, das Thema Datenschutz an Bedeu-



## MARCEL SUHNER

LEITER INTERMEDIARIES DEUTSCH- & ITALIENISCHSPRACHIGE SCHWEIZ, BANK JULIUS BÄR & CO. AG

Marcel Suhner kam 2015 zu Julius Bär. Nachdem er das britische und europäische Finanzintermediärgeschäft der Bank geleitet hatte, übernahm er 2023 die Leitung von Intermediaries Deutsch- & Italienischsprachige Schweiz. Geboren und aufgewachsen in St. Gallen, verbrachte er den Grossteil seines Berufslebens in Zürich, mit Ausnahme einer vierjährigen Tätigkeit in London. Nachdem er seine Karriere im Private Banking begonnen hatte, arbeitete er die letzten zehn Jahre im Bereich Finanzintermediäre und Family Office. Daher kennt Marcel beide Seiten des Geschäfts gut. Er lebt mit seiner Familie in Zürich, unternimmt mit ihr gerne Aktivitäten im Freien und hat seine Begeisterung fürs Fussballspielen noch nicht verloren.

tung gewinnen wird. Darüber hinaus werden mit der Aktualisierung der ESG-Anforderungen das Management umweltbezogener Finanzrisiken sowie Massnahmen zur Verhinderung von Greenwashing einen höheren Stellenwert erhalten. Ebenfalls im Bereich der Verhaltensregeln nach FIDLEG und FIDLEV erwarte ich Konkretisierungen seitens des Regulators, vor allem im Hinblick auf die spezifische Praxisauslegung der Verhaltensregeln, aber auch bezüglich der Ausgestaltung und Wirksamkeit der Kontrollen zur Einhaltung der Verhaltensregeln.»

### **Welche zentralen Herausforderungen und Chancen sehen Sie für Finanzintermediäre in der weiteren Entwicklung des Schweizer Marktes?**

■ «Die meisten Marktteilnehmer sind heute gut aufgestellt, wohl auch dank dem Unternehmergeist und der Agilität der Unternehmen und Personen. Für Unternehmen, die langfristig im Markt verbleiben, kann die FINMA-Lizenz als hilfreiches Gütesiegel betrachtet werden. Doch um dahin zu gelangen, werden kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen sein. Vor allem wird der Margendruck durch höhere Pro-

duktionskosten aufgrund der neuen regulatorischen Anforderungen und durch vermehrte Investitionen in Organisation, Prozessoptimierung und vor allem Technologie zunehmen. Hierbei werden Fokus und Skalierbarkeit des Geschäftsmodells entscheidend sein, auch um das notwendige Wissen und die Erfahrung zu bewahren, die in einem zunehmend komplexen Umfeld erfolgsentscheidend sein werden. Angesichts der neuen Rahmenbedingungen wird die Stärkung von Ökosystemen für die Marktteilnehmer, im Speziellen für Finanzintermediäre, von zentraler Bedeutung sein. Über Netzwerke, Kooperationen und Partnerschaften, vor allem zwischen Finanzintermediären und Depotbanken, können die Stärken und Ressourcen der Marktteilnehmer optimiert werden, was die Marktteilnehmer und somit den Schweizer Finanzplatz insgesamt wettbewerbsfähiger macht.»



Rubrik von **Fabienne Bogadi**

## FlowBank Championship: **Pierre Gasly** ist der Sieger

Die FlowBank Championship endete mit dem Sieg des französischen Formel-1-Champions Pierre Gasly. Einen Monat lang sind acht



Spitzensportler gegeneinander angetreten, die für diesen Wettbewerb zu Tradern mutiert sind. Sie traten an den Finanzmärkten gegeneinander an, um mit Geschäften und innovativen Strategien die höchste Rendite zu erzielen. Die Öffentlichkeit konnte ihre Ergebnisse in Echtzeit auf der Website der FlowBank und ihre Strategien über das Instagram-Konto der Bank mitverfolgen.

## **Reyl Intesa Sanpaolo** übernimmt Carnegie Fund Services

Die Übernahme von Carnegie, einem der grössten Fondsvertreter in der Schweiz, ist ein wichtiger Schritt für die Abteilung Fund Representation Solutions von Reyl Intesa Sanpaolo, die



Colin Vidal,  
Reyl Intesa Sanpaolo

bereits einen Vertretungsservice in der Schweiz und Zahlstellenlösungen für einige der grössten Vermögensverwalter der Welt anbietet. Durch die Integration der Expertise und der Kunden von Carnegie wird FRS seine Marktbasis und seine Rolle als Partner im Bereich Asset Services erheblich ausbauen können.

## 3 FRAGEN AN:

### **Matías Marietan**

Head of Swiss Market Geneva  
Edmond de Rothschild Suisse



## Edmond de Rothschild (Schweiz) stärkt sein Angebot für die berufliche Vorsorge

### **Warum sah sich Edmond de Rothschild veranlasst, sein Angebot an beruflichen Vorsorgelösungen auszubauen?**

■ Das Angebot von Edmond de Rothschild im Bereich der beruflichen Vorsorge besteht seit mehr als zehn Jahren. Heute stellt diese Expertise eine wichtige Entwicklung unserer Bank in der Schweiz dar. Dank unserer Expertise können wir auf Unternehmerkunden zugehen und auf ihre Bedürfnisse eingehen.

### **Wie will die Bank das erreichen?**

■ Unser bisheriges Angebot deckt die Bereiche der überobligatorischen Vorsorge und Freizügigkeitsleistungen ab. Als Vermögensverwaltungsbank haben wir eine Expertise für die

Vermögensverwaltung im Bereich der beruflichen Basisvorsorge entwickelt. Auch unsere „Wealth Planning“-Abteilung hat ihre Teams durch eine Steuerfachfrau und Finanzplanerin erweitert, die sich den „Onshore“-Kunden widmet. Dank der Synergien zwischen diesen verschiedenen Expertisen in Ergänzung zum Knowhow der Banker können wir die Effizienz und die Relevanz unserer Kundenberatung erhöhen.

### **Was bezwecken Sie mit diesem Ausbau?**

■ Er spiegelt vor allem den Willen der Bank Edmond de Rothschild zur Stärkung ihrer Präsenz und ihres Angebots in der Schweiz wider. Aus diesem Grund haben sich in den letzten Monaten auch andere Bankiers unseres Geldhauses angeschlossen. Unser Land bleibt eindeutig ein strategischer und prioritärer Markt für unsere Gruppe.

## **Julius Bär** peilt die Tausend- Milliarden-Marke an



Romeo Lacher, Julius Baer

Für Romeo Lacher, Präsident der Zürcher Privatbank, wird die Verdoppelung des Volumens durch organisches Wachstum, aber auch durch „gezielte“ Übernahmen erreicht. Er schätzt, dass sich das verwaltete Vermögensvolumen der Zürcher Privatbank bis 2030 mehr als verdoppeln und die Marke von tausend Milliarden Franken erreicht werden dürfte. Ende 2022 betrug das verwaltete Vermögen von Julius Bär 424 Milliarden bzw. 491 Milliarden Franken, wenn man die verwahrten Vermögenswerte miteinbezieht.

• **Swissborg** hat im Rahmen eines Crowdfundings der Superlative 21,27 Millionen eingesammelt und damit das Ziel von 24 Millionen fast erreicht. An der im Januar begonnenen Investitionsrunde der Lausanner Krypto-Plattform haben sich 16.660 Investoren beteiligt.

• **SIX** verkauft 100% des Aktienkapitals von Openfinance an Inversis, eine 100%ige Tochtergesellschaft der spanischen Banca

March-Gruppe. Zum Zeitplan und den finanziellen Einzelheiten der Transaktion liegen noch keine Informationen vor.

• **Pictet** wirbt 362 Millionen US-Dollar für sein zweites, im September 2021 aufgelegtes Immobilien-Co-Investmentvehikel ein und übertrifft damit sein ursprüngliches Ziel von 300 Millionen US-Dollar.

# Den mutigen und technologieaffinen Vermögensverwaltern gehört die Zukunft



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

Die rasante Entwicklung technischer Innovationen, die neue Kundengeneration und der Aufschwung verschiedener Schwellenländer mit Wachstumsmärkten stellen externe Vermögensverwalter vor einzigartige Herausforderungen und Chancen.

Um in diesem Umfeld erfolgreich zu agieren, müssen sie ihr Geschäftsmodell anpassen und sich neuen Wachstums- und Ertragspotenzialen zuwenden. Das folgende Zitat von Raymond Vincent fasst die Situation perfekt zusammen: „Die Zukunft gehört den Mutigen. Sie gehört jenen, die sich auf die Suche begeben und Risiken eingehen.“

## Technologie zur Effizienzsteigerung nutzen

Durch die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) und anderen innovativen Technologien verändert sich die Vermögensverwaltungslandschaft.

Die Digitalisierung erhöht die Geschwindigkeit und Genauigkeit der Datenübertragung, ermöglicht aber auch eine Zusammenarbeit in Echtzeit und den Zugriff auf wesentliche Informationen. Daraus ergeben sich produktive und transparente Partnerschaften.

Für externe Vermögensverwalter kann die Technologie somit zur Entsprechung ihres Bedarfs beitragen. Dies setzt jedoch voraus, dass sie über eine langfristige Strategie verfügen und sich die richtigen Fragen stellen: Welche Tätigkeiten und Dienstleistungen, die ein Alleinstellungsmerkmal meines Geschäftsmodells sind, müssen intern erledigt werden? Welche können ausgelagert oder mithilfe von Technologie standardisiert und automatisiert werden? Dabei muss



**LAURENT PELLET,**  
LIMITED PARTNER, GLOBAL HEAD OF EAM

sichergestellt sein, dass digitale Systeme und Prozesse höchsten Sicherheitsstandards entsprechen, um Kundendaten zu schützen und die zahlreichen neuen lokalen und internationalen Vorschriften einzuhalten.

## Mithilfe von Technologie neue Märkte erschliessen

Die Komplexität im Regulierungsbereich sowie die Ansprüche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nehmen zu. Externe Vermögensverwalter, die in neue Märkte, beispielsweise die Schwellenmärkte, expandieren wollen, greifen daher auf innovative und wertvolle Technologielösungen zurück. Die Technologie kann unterstützen, indem sie beispielsweise aus einer Fülle von Daten die relevanten Informationen extrahiert. Ausserdem hilft sie dabei, sich in einem neuen Markt mit entsprechenden Regulierungen und speziellen Steuervorschriften besser zurechtzufinden. Und schliesslich kann sie mit einem massgeschneiderten Leistungs- und Produktangebot und einem personalisierten Serviceerlebnis dazu beitragen, die Kundenerwartungen zu erfüllen. Damit spielt Technologie eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, das Potenzial bestimmter neuer Märkte zu erschliessen. Sie ermöglicht das „Remote-Onboarding“ von Kunden und bietet massgeschneiderte Anlagelösungen sowie Echtzeit-Performanceberichte. ■

**BANK LOMBARD ODIER & Co LTD**  
Utoschloss - Utoquai 29-31  
8008 Zürich  
[eam@lombardodier.com](mailto:eam@lombardodier.com)

[WWW.LOMBARDODIER.COM](http://WWW.LOMBARDODIER.COM)



Rubrik von **Hans Linge**

## Vermögensverwalter & Trustees : die Marke von 1'000 Bewilligungen wurde überschritten

Per 18. August hatte die FINMA 1'003 Vermögensverwaltern & Trustees die Bewilligung erteilt. 330 mehr als Ende Dezember 2022. 700 Fälle sind noch ausstehend.

Bis Mitte August hatte die FINMA fast tausend Bewilligungen an in der Schweiz tätige Vermögensverwalter und Trustees erteilt. 995 genau genommen, die in zwei Gruppen unterteilt sind. Die erste und grösste Gruppe umfasst Vermögensverwalter und Trustees, die von der FINMA bewilligt wurden und von einer Aufsichtsbehörde beaufsichtigt werden. Die zweite Gruppe umfasst Vermögensverwalter und Trustees, die direkt von der FINMA bewilligt und beaufsichtigt werden, da sie gemäss dem FINIG als «Schweizer Gruppengesellschaften» gelten. Dies gilt für etwas weniger als 100 Unternehmen, wobei die Unternehmen, die zur Aquila-Gruppe gehören, fast ein Drittel dieser Gruppe ausmachen. Zur Erinnerung: Im vergangenen Jahr hatte die FINMA 1'699 Bewilligungsgesuche

erhalten. Bis zum 31. Dezember 2022 hatte sie 670 Bewilligungen erteilt, davon 642 an Vermögensverwalter. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten 1'060 Institute gegenüber der FINMA erklärt, dass sie kein Gesuch einreichen würden.

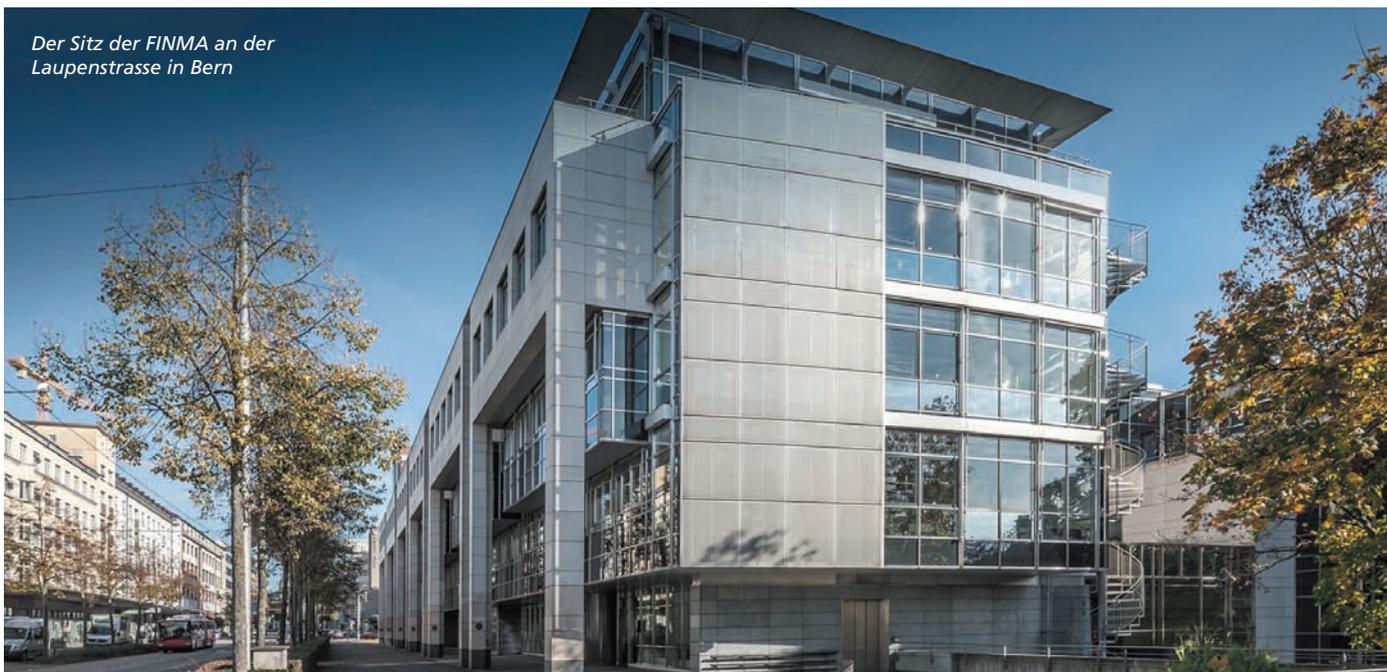
Per 18. August, waren es somit 917 Vermögensverwalter und Trustees, die ordnungsgemäss bewilligt sind und von einer Aufsichtsbehörde beaufsichtigt werden. Die Zahl der Treuhänder beläuft sich auf 54. Was die geografische Verteilung betrifft, so sind 235 in Zürich ansässig - sie bilden das grösste Kontingent - 179 in Genf und 106 in Lugano. Fünf Aufsichtsbehörden teilen sich die 917 zugelassenen Mitglieder: AOOS, SO-FIT, FINcontrol, OSIF und OSFIN. Die AOOS, eine Ausgliederung des VSV, beaufsichtigt allein 408 Mitglieder.

Aufsicht-organisationen (mit Stand vom 18. August 2023)	FINMA-bewilligt Vermögensverwalter & Trustees
FINcontrol Schweiz	174
OSIF	63
AOOS	408
SO-FIT	102
OSFIN	170
<b>Total</b>	<b>917</b>

OSIF - Organisme de Surveillance des instituts Financiers  
SO-FIT - Supervisory Organisation for Financial Intermediaries & Trustees

OSFIN - Organisation de surveillance Financière  
AOOS - Schweizerische Aktiengesellschaft für Aufsicht

Der Sitz der FINMA an der  
Laupenstrasse in Bern



**TAKE CARE OF YOUR BODY - IT IS THE ONLY PLACE YOU HAVE TO LIVE**

*Jim Rohn*

# THE MAGIC MOUNTAIN - METABOLIC HEALTH CENTRE

THE WORLD'S FIRST MEDICAL WELLNESS, TREATMENT, EDUCATION, AND RESEARCH CENTRE  
FOR KETOGENIC METABOLIC THERAPIES  
IN SWITZERLAND



**KETO LIVE®  
WELLNESS**



**KETO LIVE®  
RESEARCH**



**KETO LIVE®  
MEDICAL**

**KETO LIVE®  
ACADEMY**



## BECOME PART OF THE MOVEMENT INVEST IN HEALTH



PREVENT & FIGHT NON-COMMUNICABLE DISEASES

CONTACT OUR NON-PROFIT ASSOCIATIONS

SAKMT - SWISS ASSOCIATION FOR KETOGENIC METABOLIC THERAPIES  
[www.European-Keto-Live-Centre.com](http://www.European-Keto-Live-Centre.com) [ketoliveproject@gmail.com](mailto:ketoliveproject@gmail.com)



## BCV AMC Access360:

# Zentrale Anlaufstelle für die Verwaltung und Überwachung Ihrer Zertifikate



AMC, kurz für Actively Managed Certificates, sind strukturierte Produkte, mit denen sich die Performance eines aktiv verwalteten Portfolios nachbilden lässt. Sie verbriefen, ähnlich wie ein Fonds, die Anlagestrategie eines Vermögensverwalters, sind dabei jedoch kostengünstiger und bieten eine geringere Eintrittsschwelle. Der Hauptunterschied besteht darin, dass anstelle von Fondanteilen ein von einer Bank aufgelegtes Zertifikat erworben wird. AMC richten sich an unabhängige Vermögensverwalter Banken und die als AMC-Verwalter fungieren. AMC sind seit einigen Jahren sehr gefragt. Ihr Erfolg erklärt sich daraus, dass sie es den Vermögensverwalterinnen und -verwaltern ermöglichen, effizient, schnell und kostengünstig Anlagestrategien für ihre Kunden umzusetzen. Die BCV hat ihr Angebot in diesem Segment stark ausgebaut und zählt mittlerweile zu den führenden AMC-Emittentinnen der Schweiz.

Der administrative Aufwand und die Menge der zu bearbeitenden Informationen nehmen heutzutage immer grössere Ausmasse an. Die BCV hat daher Lösungen ausgearbeitet, die den Alltag ihrer Kundinnen und Kunden vereinfachen, damit sie sich voll und ganz auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Dazu gehört die eigens entwickelte Webplatt-



**ERWIN NAESCHER,**  
Head Sales  
Structured Products, BCV  
Tel.: 044 388 71 33  
E-Mail: [structures@bcv.ch](mailto:structures@bcv.ch)

form BCV AMC Access360, die auf die wachsenden Anforderungen in Sachen digitales Benutzererlebnis ausgelegt wurde. Die BCV stellt diese Plattform allen Verwalterinnen und Verwaltern von BCV-Zertifikaten kostenfrei zur Verfügung.

### **Besonderheiten von BCV AMC Access360**

Die Webplattform BCV AMC Access360 bietet AMC-Verwalterinnen und -Verwaltern einen einzigen zentralen Zugang zu all ihren Zertifikaten. Sie behalten damit während des ganzen Produktlebenszyklus stets den Überblick über die Zertifikate, die sie verwalten, und können ihre Strategie durch Umschichtungen eigenständig, schnell und komplett digital umsetzen.

In BCV AMC Access360 stehen den Verwalterinnen und Verwaltern zahlreiche Funktionen zur Verfügung. Sie haben dort die aktuelle und vergangene Zusammensetzung der Zertifikate im Blick, können die Performanceentwicklung veranschaulichen und individuelle Performanceberichte mit ihren persönlichen Kommentaren generieren.

BCV AMC Access360 bietet ein einfaches und intuitives Interface, über das Rebalancing-Aufträge direkt an das Team für Strukturierte Produkte des BCV-Tradingfloors geschickt werden können. Konkret bedeutet das für die AMC-Verwalterinnen



und -Verwalter, dass sie beispielsweise ganz einfach einen Basiswert aus den wichtigsten Anlageklassen (Aktien, ETF, Fonds, Obligationen, Währungsabsicherungen und Futures) hinzufügen oder löschen, die Gewichtungen der Basket-Komponenten verändern und den passenden Auftragstyp auswählen können.

#### **Eine Plattform, die sich stetig weiterentwickelt**

Um den sich verändernden Anforderungen der Verwalterinnen und Verwalter gerecht zu werden und stets eine optimale User Experience zu bieten, investiert die

BCV regelmässig in die Weiterentwicklung des Tools. So können die Zertifikate seit Februar 2023 neu mittels verschiedener Verwaltungsmethoden verwaltet werden, d. h. entweder anhand des «Fondo Management»-Ansatzes, der demjenigen eines klassischen Anlagefonds ähnelt, oder anhand eines auf den Zielgewichten basierenden Ansatzes. Mit dem «Fondo Management»-Ansatz sind die Verwalter bei Rebalancing-Aufträgen flexibler und haben Zugang zu bestimmten Anlageklassen, die eine hohe Mindestanlage erfordern wie Obligationen und institutionelle Fonds.

Für Ende Jahr sind verschiedene Neuerungen geplant. So sollen die Verwalterinnen und Verwalter unter anderem die Möglichkeit erhalten, umfassende Berichte zu den in einem bestimmten Zeitraum angefallenen Transaktions- und Verwaltungsgebühren zu generieren und die gesamte Transaktionshistorie abzurufen. Des Weiteren plant die BCV, das bestehende Tool BCV AMC Select360 in die Plattform zu integrieren. Dabei handelt es sich um ein Anlage-Tool zur systematischen und quantitativen Aktienselektion anhand von Faktoren wie Dividend Yield, P/E-Ratio und Momentum. ■



## Wissenstest: Jetzt können Sie glänzen!

**1 Welchen Höchststand erreichte die UBS-Aktie im Juni 2007 (in CHF)?**

- a 54.70
- b 64.70
- c 74.70
- d 84.70

**2 Wer hat die Credit Suisse im SMI-Index ersetzt?**

- a Victorinox
- b Kühne + Nagel
- c Comet
- d Temenos

**3 Welchen Wert in CHF erreichte der Markt für Wohnimmobilien in der Schweiz Ende 2022?**

- a 1'000 Milliarden
- b 1'500 Milliarden
- c 2'000 Milliarden
- d 2'500 Milliarden

**4 Wie hoch waren die Dividenden, die Schweizer Unternehmen im Jahr 2022 in US-Dollar an ihre Aktionäre ausschütteten?**

- a 24 Milliarden
- b 34 Milliarden
- c 44 Milliarden
- d 54 Milliarden

**5 Wer ist der Gründer der Blockchain-Plattform Ethereum?**

- a Ilya Kuryakin
- b Vitalik Buterin
- c Pawel Tschitschikow
- d Ivan Drago

**6 In welchem Land ist die Hryvnia die Währung?**

- a Weissrussland
- b Ukraine
- c Lettland
- d Litauen

**7 Welches Unternehmen ist mit Verbindlichkeiten in Höhe von 186 Milliarden US-Dollar derzeit das am höchsten verschuldete Unternehmen der Welt?**

- a Toyota
- b Volkswagen
- c Verizon
- d Microsoft

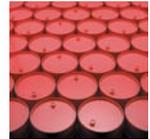
**8 Wie heisst der neue Chef der Weltbank?**

- a Steven Mnuchin
- b Mario Draghi
- c Ajay Banga
- d Jim Yong Kim



**9 Welches Land hat mit 300 Milliarden Barrel die grössten Ölreserven der Welt?**

- a Kanada
- b Venezuela
- c Saudi-Arabien
- d Russland



**10 Welchen Anteil hatten japanische Aktien am Weltmarkt, als diese 1989 ihren Höchststand erreichten?**

- a 25%
- b 30%
- c 35%
- d 40%

**11 Wie lautet das Ticker-Symbol von Harley Davidson?**

- a HARD
- b HEY
- c HOG
- d HADA



**12 Welches Land hat in Prozent des BIP die höchste Verschuldung innerhalb der Europäischen Union?**

- a Portugal
- b Griechenland
- c Italien
- d Spanien

### Antworten: 1-c, 2-b, 3-c, 4-c, 5-b, 6-b, 7-a, 8-c, 9-b, 10-d, 11-c, 12-b

- Sie haben 12 Punkte. Sie sind bei SPHERE-Quiz das, was Federer im Tennis, Jordan im Basketball oder Pelé im Fussball sind: das GOAT, der «Greatest OF All Time».
- Sie haben zwischen 9 und 11 Punkten. Der Sieg ist Ihnen nur knapp entgangen Sie hätten es fast geschafft. Man merkt, dass Sie mit Podiumsplätzen, Medaillen und Ehrenplätzen vertraut sind. Gleichzeitig ist es aber auch verständlich, dass Sie eine gewisse Frustration empfinden.
- Sie haben 6 bis 8 Punkte. Im Durchschnitt, jenem Zustand, der laut Definition des Wörterbuchs «die Mitte zwischen mehreren anderen hält, von den Extremen entfernt ist und dem am weitesten verbreiteten Typus entspricht». Manche sind damit zufrieden ...
- Sie haben 5 Punkte und weniger. Sicherlich hätten Sie es, wenn man Sie zu Wimbledon, der Tour de France oder dem NBA-Draft befragt hätte, geschafft, die ganze Bandbreite Ihrer Talente zu zeigen. Aber jetzt, nein, es hätte nicht sollen sein...

## Das Universum der UVV befindet sich in **einer Übergangsphase**

Für die unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz ist Anfang 2023 eine neue Zeit angebrochen: die Zeit des Bewilligungsregimes der FINMA nach dem Inkrafttreten des FINIG und des FIDLEG. Dieser bedeutende Meilenstein für die Branche hat endgültig den Beruf des UVV institutionalisiert und ihm die seit so vielen Jahren erwartete gesetzliche Anerkennung verschafft. Gleichzeitig eröffnen sich für UVV dank dieses neuen Paradigmas glänzende Perspektiven. UVV können ihre dynamische Entwicklung mit einem Geschäftsmodell fortsetzen, das sich an die Anforderungen einer immer anspruchsvolleren nationalen und internationalen Klientel angepasst hat und auch künftig darauf ausgerichtet sein wird.

### **Günstiges Umfeld mit vielen Herausforderungen**

In diesem vielversprechenden Umfeld müssen die UVV jedoch zeigen, dass sie zahlreiche Herausforderungen, vor allem aber die fünf folgenden bewältigen können:

**1 Anpassungsfähigkeit.** Anpassung an die unausweichlichen Unwägbarkeiten des Marktes und Erbringung einer optimierten Verwaltungsperformance im Hinblick auf das Risikoprofil und den Steuerstatus jedes einzelnen Kunden – und zwar auf kontinuierlicher Basis. Dies setzt eine Anpassung an die zunehmenden regulatorischen Anforderungen und eine dauerhafte Absorption der unvermeidlichen Zusatzkosten, die dadurch entstehen, voraus.

**2 Digitalisierung.** Fortsetzung der Digitalisierung der internen Prozesse, oft mit Unterstützung der Depotbanken, die ihrerseits die ihren UVV-Partnern zur Verfügung gestellten Tools verbessern.

**3 Übertragung.** Vorbereitung und Steuerung des Generationenwechsels in den UVV-Strukturen: bei mehr als einem Drittel der Akteure steht in den nächsten zehn Jahren eine Erneuerung der Eigentümer und Führungskräfte an. Die Suche nach talentierten Kandidaten, die die Leitung der verschiedenen Verwaltungsgesellschaften übernehmen können, wird sehr hart werden, da diese Talente auch von den Banken umworben werden.

**4 Antizipation.** Verstehen Sie die Anforderungen und Erwartungen der nächsten Kundengeneration. Nur wenige UVV – und auch Banken – sind heute in der Lage, diese neue Generation von Kunden in diesem frühen Stadium zu begreifen. Die Entwicklung und Aktualisierung eines Angebots für diese neue Klientel wird eine ständige Herausforderung sein.

**5 Kooperation.** Sondierung der Möglichkeiten einer dauerhaften Zusammenarbeit



**STEPHAN AEPLI,**  
Head of External Asset Managers,  
REYL Intesa Sanpaolo

mit anderen UVV. Denkbar ist beispielsweise die gemeinsame Nutzung von Support-Funktionen (Finanzresearch, Back-Office, Compliance, administrative Verwaltung des Personals und der Gehälter, IT-Tools und digitale Prozesse) durch die Gründung einer gemeinsamen Dienstleistungsgesellschaft der UVV. Möglich wäre so eine Lastenteilung und folglich eine Optimierung der hohen Kosten der verschiedenen Funktionen für jeden UVV-Aktionär oder Kunden der Struktur.

### **Weitere Zusammenschlüsse von UVV?**

Neben den bereits erwähnten dauerhaften Herausforderungen ist der nächste wichtige Schritt für alle lizenzierten UVV der erste FINMA-Audit. Die gesetzlichen Bestimmungen sehen vor, dass die Häufigkeit dieses Audits (jährlich oder alle zwei bis drei Jahre) durch das Risikoprofil der jeweiligen UVV-Struktur bestimmt wird.

Während dieser Punkt für die überwiegende Mehrheit der UVV höchstwahrscheinlich kein Problem darstellt, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die unbestritten hohen und auch in Zukunft nicht weniger strengen Anforderungen der FINMA manche UVV veranlassen könnten, ihre Unabhängigkeit zu hinterfragen.

Die Folge könnten Zusammenschlüsse zwischen den UVV und eine Beschleunigung des Konsolidierungsprozesses in der Branche sein, der derzeit jedoch noch nicht wirklich in Gang gekommen ist. Diese Entwicklung dürfte UVV aller Grössen betreffen, da die Problematik der kritischen Grösse in dieser Branche aufgrund der Vielfalt der Geschäftsmodelle nur schwer quantifizierbar ist.

Durch den neuen regulatorischen Rahmen ist das UVV-Segment heute mehr denn je zu einem unumgänglichen Akteur des Schweizer Finanzplatzes avanciert. Das UVV-Segment besitzt aufgrund der Qualität seiner Akteure, der Vielfalt seines Angebots, das auf einer wirklich offenen Architektur basiert, und seines in vielerlei Hinsicht innovativen Ansatzes ein beträchtliches Wachstumspotenzial. Auch wenn natürlich noch viele Herausforderungen zu meistern sind, dürften die nächsten Jahre für die Schweizer UVV von Vorteil sein.

### **Betreuung der UVV**

Das Geschäftsmodell der UVV ist nach wie vor interessant und für Talente attraktiv. Die 2021 geschlossene strategische Partnerschaft mit Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking brachte der REYL-Gruppe zahlreiche unternehmensübergreifende Entwicklungsmöglichkeiten, durch die sie sich als Speerspitze einer bedeutenden Bankengruppe positionieren und gleichzeitig ihre unternehmerische Prägung bewahren kann. Daher können wir die UVV, die selbst Unternehmer sind, mit den zusätzlichen Mitteln, die uns zur Verfügung gestellt werden, im Rahmen der ganzheitlichen Strategie der einzelnen Geschäftsbereiche von REYL bestens betreuen: Wealth Management, Entrepreneur & Family Office Services, Corporate Finance, Asset Services und Asset Management. ■

# Kredite: Ein Alleinstellungsmerkmal im Angebot von BNP Paribas (Suisse) SA für unabhängige Vermögensverwalter

Die Nachfrage nach Finanzierungslösungen bei Kunden von Multi-Family-Offices und unabhängigen Vermögensverwaltern wächst. Ein boomender Markt, in dem BNP Paribas sich von seinen Mitbewerbern abhebt.



**BNP PARIBAS**  
**WEALTH MANAGEMENT**

Neue Vorschriften nach dem Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) und Finanzinstituts-gesetz (FINIG), Markt-turbulenzen und Druck auf die Margen: Die Herausforderungen für Multi-Family-Offices und unabhängige Vermögensverwalter nehmen stetig zu. Hochwertige Dienstleistungen, ein engagiertes, flexibles und proaktives Team sowie die Fähigkeit, auf Kunden eingehen zu können sind entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch so wichtig diese Faktoren auch sind, sie reichen nicht aus, um sich von den zahlreichen weiteren Akteuren am Markt abzuheben. Vor diesem Hintergrund bildet unser umfassendes, leistungsstarkes und konkurrenzfähiges Kreditangebot ein Kernelement der Beziehung zu unseren bestehenden und potenziellen Kunden.

## Wettbewerbsvorteil

Die Nachfrage der Kundschaft nach Finanzierungen aller Art ist nach wie vor äusserst hoch. Die seit über 150 Jahren in der Schweiz angesiedelte BNP Paribas (Suisse) SA verfügt über Niederlassungen in Genf, Zürich und Lugano und hat ehrgeizige Wachstumsziele. Die Bank strebt fortwährend nach Innovationen und entwickelt ihr

Dienstleistungsangebot stetig weiter, mit dem Ziel, einer immer anspruchsvolleren Kundschaft gerecht zu werden.

Die Grösse der Gruppe, ihre solide Bilanz und ihr ausgefeiltes Kreditangebot ermöglichen es ihr darüber hinaus, sich in der Schweiz als einer der wichtigsten Akteure im Bereich der Finanzierung zu positionieren, sei es für Standardtransaktionen oder komplexere Projekte.

Im Allgemeinen sind die Kunden mit dem klassischen Lombardkredit vertraut: Dabei werden ihre finanziellen Vermögenswerte verpfändet, und die Bank gewährt ihnen im Gegenzug ein Darlehen. Zweck ist meist die Gestaltung eines Portfolios oder die Freisetzung von Barmitteln zur Deckung eines Liquiditätsbedarfs.

Neben dieser gängigen Darlehensform bietet BNP Paribas in der Schweiz den unabhängigen Vermögensverwaltern auch komplexere, massgeschneiderte Lombardkredite an.

## „Einzeltitel“-Kredit

Der „Einzeltitel“-Kredit ist als Lösung sehr beliebt bei Kunden, die ein bedeutendes Engagement in einem kotierten Wertpapier

halten. Es handelt sich um einen Kredit, der gegen die Verpfändung von börsennotierten Aktien einer einzelnen Firma gewährt wird. Sobald die Einzelheiten und der Zweck der Transaktion festgelegt sind, verfügt der Kunde über zusätzliche Barmittel und büsst dabei nichts von seinem ursprünglichen Vermögen ein.

## Kredit gegen weniger liquide Vermögenswerte

Die Anforderungen der Kunden werden immer komplexer. Sehr vermögende Kunden zeigen zunehmendes Interesse an nicht kotierten Produkten. Dank ihrer Kompetenzen im Bereich Corporate & Institutional Banking ist BNP Paribas in der Lage, massgeschneiderte und mit weniger liquiden Vermögenswerten besicherte Finanzierungen anzubieten. Beteiligungen an nicht börsennotierten Firmen, das Herzstück des Vermögens von Unternehmern, stehen in dieser Kategorie an erster Stelle, insbesondere zur Deckung von Liquiditätsbedarf für Darlehen vom Typ „Bridge to IPO“. Darüber hinaus kann BNP Paribas auch Darlehen gegen von Kunden gehaltene Beteiligungen an Private-Equity-Fonds gewähren. Diese



**RAPHAËL PRÊTRE,**  
**LEITER EXTERNAL WEALTH MANAGERS,**  
**BNP PARIBAS (SUISSE) SA**

Raphaël Prêtre ist seit 2022 für die unabhängige Vermögensverwalter von BNP Paribas in der Schweiz verantwortlich. Nach seinem Abschluss an der Universität Genf im Jahr 1994 arbeitete er 5 Jahre bei Price Waterhouse Coopers als externer Auditor, bevor er in das Team der unabhängigen Vermögensverwalter von BNP Paribas wechselte. Als anerkannter Experte bringt er sein Fachwissen sowohl in den Dienst der Wealth Management Kunden als auch in den verschiedenen Einheiten der BNP Paribas-Gruppe ein.

Lösungen werden auf der Grundlage von Einzelfallanalysen angeboten und sind somit ideal auf die Bedürfnisse und die Situation unserer anspruchsvollsten Kunden zugeschnitten.

#### **Immobilienkredit**

BNP Paribas (Suisse) SA bietet eine der breitesten Paletten von Immobilienkrediten auf dem Markt an. Die Zinsanstiege in der Schweiz fallen nach wie vor geringer aus als in den Nachbarländern, was die anhaltende Attraktivität von Immobilienkrediten in Schweizer Franken erklärt. Dennoch ist das

Finanzierungsangebot für Wohn- und Gewerbeimmobilien in vielen europäischen Ländern trotz höherer Zinssätze ungebrochen. Angesichts der weitgehend stabilen Preise für hochwertige Immobilien deutet nichts darauf hin, dass die Nachfrage der Kunden nach Hypotheken abflauen wird. Hypothekendarlehen ermöglichen es Privatkunden und Unternehmern eine Mobilisierung von zu viel Eigenkapital zu vermeiden. In diesem Tätigkeitsfeld, das eine ausgezeichnete Kenntnis der grenzüberschreitenden Regeln sowie der lokalen Vorschriften voraussetzt, kann BNP Paribas (Suisse) SA in

verschiedenen europäischen Ländern und für diverse Arten von Vermögenswerten Lösungen anbieten.

Fazit: Wir sind überzeugt, dass all diese Finanzierungslösungen den Bedürfnissen der Kunden unserer unabhängigen Vermögensverwalter bestens gerecht werden. Die neuen Vorschriften werden sicherlich zu einer Konsolidierung der Akteure führen und unweigerlich neue Dynamiken und Chancen in diesem hart umkämpften Markt mit sich bringen. In diesem sich wandelnden Umfeld wird die Wahl des richtigen Finanzpartners von entscheidender Bedeutung sein – einer stabilen Bank mit einem breiten Angebot an Dienstleistungen und Produkten. ■

#### **Für weitere Informationen:**



[HTTPS://WEALTHMANAGEMENT.BNPPARIBAS/CH/FR](https://wealthmanagement.bnpparibas/ch/fr)



## EIN CHAMPION IM GOLF

107 Millionen Dollar - das ist die Summe, die Saudi-Arabien für jeden der beiden amerikanischen Golfer Dustin Johnson und Phil Mickelson investiert hat. Beide tauchten in den Top-10 auf den Plätzen sechs und sieben auf und profitierten so von ihrem Wechsel von der PGA Tour zum dissidenten LIV Golf, der vom Königreich finanziert wird. Ein echter Champions Course ...



## VIER JAHRE ROGER

Der berühmte Tennischampion besuchte Anfang August eine Boutique in der Fifth Avenue in Manhattan, New York, um die neue Uniqlo-Kleidungskollektion vorzustellen. Das japanische Unternehmen gewährt ihm bis 2028 jährlich 26 Millionen Franken, um neue zu fördern und zu vermarkten. Mit 107 Millionen Franken haben Sie vier Jahre lang gut gefüllte Marketingpläne.



## DIE LEGENDE BUGATTI

Der letzte Bugatti Chiron erreichte im Februar dieses Jahres den Weltrekord für einen versteigerten Neuwagen: 10,7 Millionen Dollar! Es handelte sich dabei um eine Sonderedition, die die französische Marke ursprünglich nicht verkaufen wollte. Der vorherige Rekord war seit 2017 von einem Ferrari gehalten worden. Bei einem Preis von 107 Millionen können Sie sich mit Ihren Freunden schöne Rennen arrangieren!



Ende Mai unterbreitete Liontrust Asset Management dem Zürcher Fondsmanager GAM ein öffentliches Übernahmeangebot in Höhe von 107 Millionen Franken zu übernehmen. **Die Londoner Firma will damit alle**

# 107

**sich im Publikum befindenden Namenaktien von GAM erwerben.** Ihr Nennwert beträgt jeweils 0,05 Franken. Mit dem Betrag von 107 Millionen könnte man sich auch etwas anderes als GAM leisten!

## Millionen Franken



## DIE TRÄNEN VON FACEBOOK

2020 hatte Facebook Giphy, die Plattform für GIF-Bilder, für 400 Millionen US-Dollar aufgekauft und sich damit 1,7 Milliarden Nutzer unter den Nagel gerissen. Drei Jahre später konnte Shutterstock sie mit Hilfe der britischen Regulierungsbehörde für 53 Millionen aufkaufen! Ein herber Verlust von 347 Millionen! Mit 107 Millionen hätten sie also mehr als genug Pulver in der Tasche, um Shutterstock zu überbieten!



## KING OF DIAMONDS ...

53 Millionen Dollar: So viel zahlte der britische Juwelier Laurence Graff, um den grössten Diamanten der Welt zu erwerben, der 2015 in Botswana entdeckt wurde. Der Stein mit dem Namen «Lesedi La Rona», was in der lokalen Sprache «unser Licht» bedeutet, hat mit seinen 1.109 Karat die Grösse eines Tennisballs. Mit den 54 Millionen, die Sie noch übrig haben, können Sie sich die Suche nach einem anderen leisten!



## DER KLIMT-MEISTER

Im Mai versteigerte Sotheby's eine Auswahl von 48 Werken, die viele Legenden der modernen Kunst vereinte. Das Gemälde «Island in the Attersee» von Gustav Klimt wurde für etwas mehr als 53 Millionen Dollar versteigert. Eine beachtliche Summe für diese erhabene Darstellung des österreichischen Sees, die das Highlight der Auktion war. Und Sie hätten sogar noch genug Geld übrig, um sich einen Bilderrahmen zu kaufen!



## Exklusive Kollektionen von Fert & Cie

**D**ie Maison FERT, ein multidimensionales Unternehmen aus Genf, hat kürzlich das 100-jährige Bestehen ihres Anbieters für Luxusreisen gefeiert. Aus diesem Anlass werden vier neue Reisemagazine vorgestellt. Die Reiseexperten der Maison FERT haben für diese Magazine eine besondere Auswahl getroffen – vorgestellt werden exklusive und besonders inspirierende Destinationen. Diese „Kollektionen“ – Afrika, Asien, Lateinamerika und «Signatures» – spiegeln die einhundertjährige Erfahrung unseres Hauses in der Reisebranche wider. Unsere Reiseexperten sind auf spannende Reiseerlebnisse voller Emotionen spezialisiert und haben ihr geballtes Fachwissen in diese vier Magazine einfließen lassen.

Ob Sie nun ein Abenteuer in der afrikanischen Wildnis erleben oder in die Kultur Asiens eintauchen wollen, sich auf Abenteuererfahrung nach Lateinamerika begeben oder sich einfach an den schönsten Stränden der Welt erholen wollen – Ihre Reise mit Maison FERT wird garantiert zu einem unvergesslichen Erlebnis!

### DIE KOLLEKTIONEN: EXKLUSIV-ANGEBOTE VON FERT

Unsere Philosophie besagt, dass jede Reise mit ganz besonderen und unvergesslichen Momenten verbunden sein sollte. Lassen Sie sich von unseren Reisemagazinen inspirieren: Das personalisierte, exklusive Angebot von Maison Fert möchte Ihnen diese besonderen Reiseerlebnisse bieten. In Südkorea bieten unsere Asienexperten Franck und Alexandra allen Reisenden ein unvergessliches kulinarisches Erlebnis in einem normalerweise ausgebuchten Restaurant, das von Sternekoch Mathieu Moles geleitet wird. Hier können Sie in einer entspannten Atmosphäre die hohe Kunst der asiatischen Küche geniessen.

### ENTDECKUNG WAHRER REISEJUWELEN

In unserem Afrika-Magazin können Sie fantastische Ziele entdecken. Die Favoriten unserer Reiseexperten sind bisher vom Massentourismus verschont geblieben – entdecken Sie neue Destinationen, gemütliche Hotels und lassen Sie sich von Afrika überraschen! Guillaume kennt den Konti-

nent schon lange. Seine Begeisterung für die Île Sainte-Marie und ihre Geheimnisse möchte er gerne mit Ihnen teilen. Die Madagaskar vorgelagerte Insel ist ein Paradies, das von Stränden mit weissem Sand, Kokospalmen und dichtem Tropenwald geprägt ist. Früher war sie ein Piratenstützpunkt, wovon noch viele historische Bauten zeugen. Mit unserer Expertin Martine können Sie im Privatjet nach Venedig reisen oder Marlon Brandos Insel in Polynesien besuchen.

### UNSERE MAGAZINE: EIN INTERAKTIVES UND IMMERSIVES LESEERLEBNIS

Die Reisemagazine unserer „Kollektionen“ bieten ein interaktives Erlebnis – sie enthalten QR-Codes, die direkt zu den Destinationen führen. Lassen Sie sich auf eine spannende Entdeckungstour ein und geniessen Sie den Vorgeschmack auf ein besonderes Reiseerlebnis mit Maison FERT. ■

Alle weiteren Informationen erhalten Sie vom Fert-Team unter der E-Mail-Adresse [info@fert.ch](mailto:info@fert.ch) oder telefonisch unter der Rufnummer +41 22 730 47 47.

# Wie können externe Vermögens

Auch wenn der Zinserhöhungszyklus zu Ende gehen dürfte, nehmen die Vermögensverwalter weitere Anpassungen vor und ändern ihre Anlagestrategien. Im aktuellen Umfeld müssen sie wieder eine Performance erzielen und dabei einen Parameter berücksichtigen, den sie seit langem nicht mehr auf dem Radar hatten: die Inflation. Eine Herausforderung für alle Vermögensverwalter, auch für externe Asset Manager.



INDOSUEZ  
WEALTH MANAGEMENT



**PIERRE DAELEMANS,**  
LEITER DES PROFESSIONELLEN KUNDENGESCHÄFTS  
INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT IN DER SCHWEIZ

Pierre Daelemans begann seine berufliche Laufbahn auf dem Benelux-Markt. Er bekleidete verschiedene Führungspositionen im Wealth Management von BNP Paribas und Indosuez, wo er für die Märkte Nordeuropa, Lateinamerika und für unabhängige Vermögensverwalter zuständig war. Seit über einem Jahrzehnt betreut er professionelle Kunden und externe Vermögensverwalter.

Spricht man von „Zinserhöhungen“, denkt man sofort an deren Auswirkungen auf Kredite, Mieten und Hypotheken. Doch die Folgen höherer Zinsen wirken sich auf weit mehr Themen aus. So müssen Vermögensverwalter ihre Asset-Allokation ändern, denn auf dem Spiel steht der Erhalt des Kapitals und die Sicherung der Renditen. Hierzu werden sie beispielsweise versuchen, Risiken zu kompensieren, indem sie Renditen mit Anleihen, Laufzeit-Rentenfonds und kurzfristigen Einlagen erzielen, oder ihre Portfolios durch Emissionen strukturierter Produkte mit Kapitalgarantie immunisieren.

Diese Steuerung kann sich jedoch als kompliziert erweisen, denn das Marktumfeld ist nach einem durch den Ukraine-Krieg und erratische Energiepreise geprägten Jahr 2022 noch immer sehr volatil und die erzielte Performance war für die meisten Investoren negativ. Ein weiteres Jahr ohne Gewinn wäre für die Kunden, die positive Renditen erwarten, ein Jahr zu viel. Hinzu kommt, dass der Zinserhöhungszyklus, auch wenn er sich bald seinem Ende nähern könnte, noch immer anhält.

Dieses besondere Umfeld erfordert nicht nur einen Wechsel der Strategie, sondern auch eine Änderung der Gewohnheiten.

# – verwalter angesichts steigender Zinsen unterstützt werden?

Dies gilt insbesondere für die Steuerung der Cashreserve der Portfolios, die seit der Subprime-Krise in den Hintergrund getreten war. Des Weiteren müssen Hebel gefunden werden, um bestimmte Risiken abzusichern und den Schuldenabbauprozess des Marktes zu adressieren. Lösungen könnten neben dem Sekundärmarkt auch die Private Markets liefern, da bestimmte Private-Equity-Fonds den Zinsanstieg bereits in ihre Bewertung integrieren und ihre nächsten Fonds ein hohes Renditepotenzial bieten.

In Ergänzung zu den Erträgen aus Fixed-Income-Produkten können externe Vermögensverwalter auch andere Optionen nutzen und bei ihren Partnern – insbesondere Banken – nach Alternativen suchen, damit sie die Performance-Herausforderungen meistern können. Auch wenn der Austausch zwischen Experten für das Testen, die Strukturierung und Validierung von Anlageideen nach wie vor wichtig ist, kann die Unterstützung auch andere Formen annehmen: durch die Auflegung strukturierter Produkte, die auf das Marktumfeld zugeschnitten sind, durch ein wettbewerbsfähiges Kreditangebot (Hypothekendarlehen, Wohn- oder Gewerbeimmobilien) oder durch Beteiligungen an Fixed-Maturity-Funds.

Letztere sind in der Regel sehr konservative Produkte, die eine Diversifikation der Emittenten mit einer hohen Rendite und einer festen Laufzeit kombinieren.

Ein Faktor darf bei diesen Überlegungen jedoch nicht vergessen werden: Seit fast 15 Jahren wird die Performance ohne Inflation berechnet! Wir müssen also wieder lernen, diesem Parameter in unseren Strategien Rechnung zu tragen und bei unseren Anlagen die Zinsen und die Inflation zu berücksichtigen. Für Anleihen erfordert dies eine intelligente Staffelung der verschiedenen Laufzeiten, für Aktien eine geschickte Auswahl von Sektoren und geografischen Anlagezonen. Trotz unseres gewohnten Eurozentrismus sollten wir ferner nicht ausser Acht lassen, dass einige Volkswirtschaften von einer Dynamik sinkender Zinsen getaktet werden. – und das sind keine geringeren als China und Brasilien, um nur zwei repräsentative Volkswirtschaften zu nennen. Die Schwierigkeit besteht darin, Produkte zu identifizieren, die sich bei Zinschwankungen optimal entwickeln und eine inflationsbereinigte Rendite erzielen.

Im aktuellen Umfeld haben alle unabhängigen Vermögensverwalter ihre Portfolios umgeschichtet. Obwohl sie sich unter

dem Strich gut auf das neue Paradigma eingestellt haben, müssen Vermögensverwalter bei ihren Umschichtungen berücksichtigen, dass bei Inflation dunkle Wolken am Rentenmarkt aufziehen – ein Argument dafür, Aktien nicht zu vernachlässigen, damit die Anlagen angesichts einer möglicherweise anhaltend inflatorischen Konjunktur ausgewogen verteilt sind. Möglicherweise bietet auch der Immobilienmarkt auf mittlere Sicht Renditechancen. Steigende Zinsen führen zwar zu einem Rückgang des Hypothekenswerts, doch dürfte die Absorption der Inflation auf lange Sicht eine Wertsteigerung von Immobilien begünstigen. Warum sollte man diesen Parameter also nicht in die Anlagestrategie integrieren? Einige Privatbanken bieten mit ihrem Geschäftsbereich ‚externe Vermögensverwalter‘ Lösungen für die (Re-)Finanzierung von Krediten an, die derartige Transaktionen in der Schweiz und im Ausland begleiten. ■



CA-INDOSUEZ.COM/CH





## „MEINE LEISTUNG HÄNGT VON DEN BEZIEHUNGEN AB, DIE ICH ZUM REST DES TEAMS HABE“

In jeder Ausgabe bitten wir eine Persönlichkeit, mit uns über den Begriff der Leistung zu diskutieren. In diesem Monat spricht Ralph Boschung, ein Schweizer Autorennfahrer, der in dieser Saison in der Formel-2-Weltmeisterschaft fährt.

### Ralph Boschung

RENNFAHRER

#### **W**as bedeutet für Sie die Idee von «Leistung»?

■ Für mich ist diese Idee der Leistung untrennbar mit der Teamarbeit verbunden, die wir im Vorfeld eines Rennens leisten. Damit ich auf der Strecke die schnellsten Rundenzeiten fahren und meinen Gegnern ein paar Hundertstel abknöpfen kann, muss ich zunächst mit meinem Teamchef, meinen Ingenieuren und meinen Mechanikern im Campos Racing-Team eine enorme Vorbereitungsarbeit leisten. Die Ergebnisse, die wir dann erzielen, hängen also von dieser Arbeit und dem Engagement ab, die wir im Vorfeld aufbringen. Meine Leistung hängt also anders gesagt auch von den Beziehungen ab, die ich mit dem Rest des Teams pflege, und davon, wie wir gemeinsam die Parameter beeinflussen, die unsere Erfolgchancen erhöhen.

#### Was war Ihre beste Leistung, die Sie bisher erbracht haben?

■ Mein erster Sieg in der F2-Klasse, den ich dieses Jahr zu Beginn der Saison beim Grossen Preis von Bahrain errungen habe. Ich hatte das Rennen wirklich dominiert und bin dann etwas gar einsam ins Ziel gekommen, mit 12 Sekunden Vorsprung auf Denis Mauger.

Ich erinnere mich aber auch gerne an meinen Podiumsplatz beim Grossen Preis von Belgien in Spa-Francorchamps im letzten Jahr. Ich hatte mich gerade von einer langen Nackenverletzung erholt und deshalb praktisch die gesamte Saison verpasst. Deshalb war ich auf allen Ebenen etwas kurz gekommen, vor allem körperlich. Es gab wirklich wenig, was für mich sprach. Dennoch habe ich die Ressourcen in mir aufbringen können, um eine sehr gute Leistung abzurufen. Da musste ich mich schon sehr anstrengen.

#### Welche Anstrengungen unternehmen Sie, um tolle Leistungen zu abzurufen?

■ Das Qualifying ist eine meiner Stärken. In dieser Phase kann ich das Potenzial des Autos wirklich voll ausschöpfen und sehr gute Rundenzeiten erzielen. Das ist eine Qualität, die ich meiner mentalen Vorbereitung zu verdanken habe. Ich kann in stressigen Situationen oder Umgebungen, in denen es viele Unwägbarkeiten gibt, relativ ruhig und gelassen bleiben. Das ist in der F2 umso wertvoller, da die Abstände zwischen den Fahrern viel enger sind. Unsere Chassis, Motoren und Einstellungen sind – im Vergleich zur Formel 1 – sehr ähnlich. Da ich von Natur aus nicht gerade ein ruhiger Mensch bin, musste ich mich in diesem Bereich sehr anstrengen. Ich habe Sophrologie und Akupunktur praktiziert und mich in der sportlichen Vorbereitung eine Stufe höher begeben. Ich habe viel daran gearbeitet und tue es immer noch, fast jeden Tag.

#### Welche Art von Leistung ausserhalb des Motorsports oder sogar des Sports beeindruckt Sie am meisten?

■ Ich bin ziemlich fasziniert von der Kunst des Verhandels und den Fähigkeiten, die man besitzen muss, um ein Abkommen, sei es finanziell oder geschäftlich, abzuschliessen. Dieser Aspekt des Berufs hat mich schon immer sehr interessiert. Das liegt wahrscheinlich an meinem Werdegang. Ich habe meine Karriere immer selbst in die Hand genommen, schon in jungen Jahren. Ich habe Sponsoren gesucht, mit den Rennställen verhandelt und die Verträge überprüft. Wenn ich mit dem Rennsport aufhöre, kann ich mir vorstellen, einem jungen Fahrer bei seinem Aufstieg zu helfen, die richtige Struktur und die richtigen Partner zu finden und ihn so auf den richtigen Weg zu bringen. ■



Ralph Boschung fährt den Dallara von Campos Racing und tritt in dieser Saison in der F2-Weltmeisterschaft, dem Vorzimmer der Formel 1, an.

# «Qualität und fokussiertes

Die Betreuung unabhängiger Vermögensverwalter (UVV) ist eine wichtige Geschäftstätigkeit für die UBP, wie die verwalteten Vermögen von rund 16 Milliarden Franken veranschaulichen. Ein Interview mit den Spezialisten der UBP.



UNION BANCAIRE PRIVÉE

## Herr Toselli beschreiben Sie kurz die Tätigkeit des UVV-Desks der UBP

■ **Frédéric Toselli:** Unser Team zählt heute fünfzig Mitarbeitende und ist weltweit in rund einem Dutzend Zweigstellen tätig. Dabei stützen wir uns auf die Kapazitäten der gesamten UBP-Gruppe, deren verwaltete Vermögen sich per 30. Juni 2023 auf 140,6 Milliarden Franken beliefen. Auch ist unsere Finanzkraft zweifellos eine unserer wichtigsten Qualitäten. Mit einer Eigenkapitalquote (Tier 1) von 27,3% und einer kurzfristigen Mindestliquiditätsquote (LCR) von 262% gehören wir zu den bestkapitalisierten Banken der Schweiz. So hat Moody's unser langfristiges Rating von Aa2 bestätigt.

## Welche Strategie wenden Sie im UVV-Segment an?

■ **Frédéric Toselli:** Im Zentrum steht die Qualität der Dienstleistungen, die wir für die UVV und ihre Kunden erbringen wollen. Dazu haben wir bedeutende Investitionen sowohl in die Rekrutierung als auch in die Technologie getätigt. So konnten wir im vergangenen Jahr mehrere sehr erfahrene Senior Manager verpflichten. Parallel dazu haben wir die wichtigsten Partner identifiziert, mit denen wir in regem Austausch stehen. Wir bieten ihnen die gleiche Dienstleistungspalette, die auch unseren eigenen Kundenberatern zur Verfügung steht und den bestmöglichen Service. Ein integrierter, dedizierter und persönlicher Ansatz, der ein breites Spek-

trum der Kundenbedürfnisse abdeckt, wird es uns ermöglichen, unseren Wettbewerbsvorteil zu wahren.

Auf digitaler Seite bemühen wir uns, Zugang zu effizienten Tools – u.a. das FIX Protokoll – zu geben, und haben mehrere Projekte lanciert, um der nächsten Kundengeneration auf Augenhöhe zu begegnen.

## Die Schweizer UVV-Sparte befindet sich im Umbruch. Frau Colombini wie sehen Sie die Zukunft?

■ **Patrizia Colombini:** Die tiefgreifenden Veränderungen auf regulatorischer und aufsichtsrechtlicher Ebene stellen für alle UVV viele Gelegenheiten für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Tätigkeit dar. Die FINMA-Lizenz bringt wichtige Vorteile, sei es in Bezug auf die Reputation, die Dienstleistungsqualität und das Know-how, oder in Bezug auf die Möglichkeit, talentierte Mitarbeitende zu finden. Auch kann eine gewisse Konsolidierung innerhalb der Sparte zu erheblichen Kosteneinsparungen führen. UVV und ihre Depotbanken müssen sich durch eine genaue Erfassung und die Erfüllung immer komplexerer Anforderungen der Kunden bewähren, denn Glaubwürdigkeit erfordert herausragende Qualifikationen. Dieser Anspruch gilt auch für die Bankenteams, die UVV betreuen. Diese Kundenberatern müssen intern und extern ausgezeichnete Kompetenzen in den Bereichen Risikomanagement, Kommunikation, Regulierung und der Anlagetätigkeit mitbringen.

■ **Pierre-Emile Schifferli:** Noch vor Inkrafttreten der neuen Vorschriften hatten sich die meisten UVV bereits angepasst und die Bedeutung von Partnerschaften erkannt. Diese ermöglichen es ihnen, das Ökosystem zu ihrem Vorteil zu nutzen und grösseren Mehrwert für ihre Kunden zu erzielen. Es gibt kein universales UVV-Modell, und es wird auch künftig keines geben.

## Frau Colombini, was möchten Sie als Verantwortliche des UVV-Desks in Zürich den von ihnen betreuten UVV mit auf den Weg geben?

■ **Patrizia Colombini:** Ich begleite UVV seit über zwanzig Jahren und werde auch ihre Weiterentwicklung unterstützen. Ihre Tätigkeit und jene einer Privatbank ergänzen sich, sie stehen nicht in Konkurrenz zueinander. Aber es gibt kein Allerweltsrezept. Wir glauben an einen Ansatz, bei dem sich unser Service mit genau definierten Zielen und den sich ständig wandelnden Bedürfnissen all unserer Partner übereinstimmt. Unser Mehrwert liegt in der Vielzahl der Regionen, die unsere Compliance-Abteilung abdeckt, unserem breiten Angebot an Anlagelösungen und der Erfahrung unserer Teams. Wie unsere UVV konzentrieren wir uns ebenfalls auf eindeutig identifizierte Zielmärkte, für die wir über spezifisches und robustes Know-how verfügen. Bei der UBP haben wir insofern Glück, als wir hier in Zürich Zugang zu Spezialisten haben, was die Nähe zum Kunden fördert. Der Kunde

# Vorgehen sind zentral»



**PIERRE-EMILE SCHIFFERLI**  
HEAD OF EAM GENEVA

**PATRIZIA COLOMBINI**  
HEAD OF EAM ZÜRICH

**FRÉDÉRIC TOSELLI**  
HEAD OF EAM INTERNATIONAL & GENEVA

steht immer im Mittelpunkt, und wir sind stolz darauf, die Expansion unserer UVV-Partner tatkräftig zu fördern.

## **Herr Schifferli, Sie leiten den UVV-Desk in Genf. Wie heben Sie sich von der Konkurrenz ab?**

■ **Pierre-Emile Schifferli:** Ich würde sagen, vor allem durch unseren Unternehmergeist, da dieser mit der Struktur einer Familienbank wie die UBP eine ist, einhergeht. Agilität und die Erfüllung der wachsenden Bedürfnisse einer internationalen Kundschaft machen unsere DNA aus.

Dieser kundenorientierte Fokus hat uns veranlasst, Spezialisten aus verschiedensten Gebieten zu rekrutieren, zum Beispiel im Risikomanagement. Mehrere unserer Kollegen in Genf unterstützen die Kundenberaternen beim zentralen Onboarding-Verfahren, das nicht nur effizienter und schneller durchgeführt wird, sondern auch ein verbessertes Kundenerlebnis bietet. Auch stellt eine Senior Anlageberaterin den UVV die gesamte Investitionsexpertise der UBP zur Verfügung. Dank ihrer soliden Bilanz kann unsere Bank auch vielfältige Kreditlösungen bieten, die von Lombardkrediten zu strukturierten

Finanzierungsprojekten wie Hypotheken reichen. Für Kunden auf der Suche nach zusätzlichen Impulsen bei der Verwaltung ihres Vermögens ist dies ein ganz klarer Vorteil. ■



# TEAM SPIRIT



Valeriano Di Domenico

## SWISSPARTNERS ZEIGEN IM JUBILÄUMSJAHR AUSDAUER UND KONTINUITÄT

Der erste Businessplan für swisspartners fand auf einem Bierdeckel Platz. Heuer feiert der Zürcher Finanzdienstleister sein 30jähriges Jubiläum. Dem Umfeld, dass sich regulatorisch und technisch verändert, entgegnet swisspartners mit Kontinuität und Ausdauer. Im Jubiläumsjahr schliesst man sich mit der NRS Treuhand sowie Decimo Immobilien zusammen. Damit kann man aus einer Hand Dienstleistungen im Bereich Treuhand, Lohnwesen, Unternehmensberatung und Immobilienservice anbieten; das Serviceportfolio wird den veränderten Bedürfnissen angepasst. Gleichzeitig bereitet man sich auf den Generationenwechsel vor, sowohl auf Kundenseite aber auch beraterseitig.



Auf dem Foto (v.l.n.r.): Ralph P. Schuler (CEO Fiduciary/ Tax & Real Estate Services, Partner), Markus Wintsch (CEO swisspartners Group, Partner), Christian Dietsche (CEO Wealth Management, Partner), Vanessa Burkart (Head Human Resources, Partner), Thomas Kostkiewicz (General Counsel, Partner), Lukas Lanicca (CEO Insurance, Partner).



## Die weibliche Kundschaft als grosse Opportunität

Frauen werden immer finanzstärker, sei es durch Ihre Karrieren oder durch die Vermögensverschiebung der Boomer-Generation auf die Generation X und Y. Dies wirkt sich auf die demografische Entwicklung der Kunden im Finanzsektor aus. Weltweit gesehen sind Frauen bereits heute für ein Drittel des Vermögens verantwortlich, mit einer Wachstumsrate, welche deutlich höher ist als die der Männer. Obwohl der Anteil der weiblichen Kunden wächst, sind diese oft mit der Betreuung in der Finanzbranche nicht zufrieden. Dies ist eine riesige ökonomische Opportunität. Hierbei geht es nicht um eine neue Marketingstrategie, sondern darum, Frauen als wirtschaftlich bedeutendes Kundensegment ernst zu nehmen.

Was können Sie konkret tun, um Ihr Unternehmen für Frauen ansprechender aufzustellen?

Erstens seien Sie sich der geschlechtsspezifischen Unterschiede bewusst und beschäftigen Sie sich aktiv damit. Nur durch ein aufrichtiges Interesse erreichen Sie es, Frauen entsprechend ihren Bedürfnissen und Vorlieben zu betreuen. Seien Sie sich der unterschiedlichen Bedürfnisse und Präferenzen von Frauen und Männer bewusst. Behalten Sie aber im Hinterkopf, dass Frauen keine homogene Gruppe sind und Ausnahmen die Regel bestätigen.

Zweitens durch eine geschlechterdurchmischte Geschäftsleitung und Betreuungsteam so können Sie ihr Unternehmen

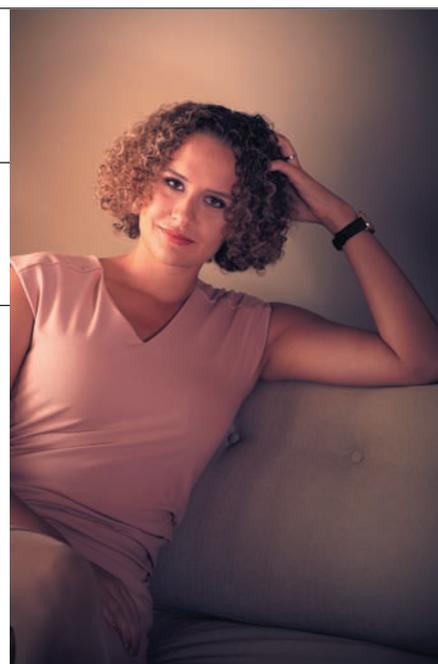
für Frauen ansprechender gestalten. Generell suchen Kunden Unternehmen aus, in denen sie sich repräsentiert sehen. Das bedeutet nicht, dass Frauen unbedingt von einer anderen Frau betreut werden müssen, aber je vielfältiger das Team ist, desto besser kann es eine demografisch diverse Kundschaft ansprechen.

Drittens schaffen Sie ein Kundenerlebnis, das Ihre Kunden dazu veranlasst, Ihr Angebot an Freunde und Familie weiterzuempfehlen; sei es persönlich oder online. Insbesondere Frauen neigen dazu, Entscheidungen unter Berücksichtigung der Einschätzungen anderer Menschen zu treffen. Erfahrungsberichte von aktuellen oder ehemaligen Kunden sind daher bei ihrer Entscheidungsfindung essenziell.

Viertens unterstützen Sie Frauen, ihr Finanzwissen zu erweitern, indem Sie das entsprechende Wissen zugänglich machen. Das oftmals fehlende Finanzwissen führt gerne zu einem geringeren Selbstvertrauen, wenn es um Finanzthemen geht; jedoch ist gerade diese Kundengruppe wissenshungrig und daran interessiert, diese Kompetenzen zu erlangen.

Zu guter Letzt, sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter. Erschaffen Sie ein Umfeld, in dem sich jeder sicher fühlt, Fragen zu stellen. Mittels Aufgeschlossenheit, Geduld, und transparente Kommunikation können Sie auch diese Kundengruppe erschliessen.

Zusammenfasst, zeigen Sie echtes Interesse an allen demografischen Kunden-



*Jamie Vrijhof-Droese ist Managing Partner bei WHVP. Sie begann ihre Bankkarriere im Jahr 2009 bei der Credit Suisse. Danach arbeitete sie mehrere Jahre bei einem spezialisierten Finanzplaner. 2020 hat der Gründer, Robert Vrijhof, die Firma an seine Tochter Jamie Vrijhof-Droese und deren Ehemann Urs Vrijhof-Droese übergeben. Dies, nachdem die beiden ein Jahr zuvor die operative Leitung übernommen hatten. Jamie Vrijhof-Droese ist Co-Autorin des Buches «Swiss Money Secrets» (Banyan Hill Publishing, 2018) und hat einen Bachelor-Abschluss in Bank- und Finanzwesen sowie einen MBA von der Universität St. Gallen.*

gruppen. Frauen sind oftmals sehr gut darin, Gefühle und Emotionen zu erkennen; sie spüren fehlende Authentizität. Sie suchen in Finanzfragen ein Gegenüber mit einem echten Interesse an ihnen als Kundin, welches ihre Lebensumstände und Ziele im Blick hat.

# **DIE STECKNADEL**

## Im Heuhaufen suchen.

Alle Informationen. Alle Nachrichten. Alle Märkte.  
**Und unsere konkreten Anlageempfehlungen.**

**Lösungen & Tools für anspruchsvolle Anleger.**  
Europa, USA, Asien und Schwellenländer.

---

Besuchen Sie uns auf **[ch.marketscreener.com](https://ch.marketscreener.com)**





Andreas Schaffner

Piotr Piwowarski, Filmastory



# „VERMÖGENSVERWALTER MÜSSEN DEN ZUGANG ZU VERSCHIEDENEN ASSET-KLASSEN OFFERIEREN“

Martin Scholl hat nach dem Rücktritt als CEO der Zürcher Kantonalbank eine Reihe von Mandaten angenommen mit dem Ziel, Privatmärkte als Assetklasse bei institutionellen und privaten Anlegern besser zu verankern. Im Interview erläutert er seine Beweggründe für diese Entscheidung und geht auf sein Engagement bei Belvédère, dem neuen Wealth-Management-Bereich der Fundamenta-Gruppe, ein.

## MARTIN SCHOLL

VERWALTUNGSRAT

BELVÉDÈRE ASSET MANAGEMENT, VERVE VENTURES, IPZ PROPERTY



*Martin Scholl kann eine der steilsten Bankkarriere in der Schweiz vorweisen: Er hat sich vom 16-jährigen Banklehrling zum CEO der Zürcher Kantonalbank hochgearbeitet. Bei der ZKB war er von 2007 bis 2022 als CEO tätig. Daneben hatte er verschiedene andere Positionen inne, unter anderem war er Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung und der Economiesuisse sowie Vizepräsident des Verbands Schweizerischer Kantonalbanken. Neben Verve Ventures ist Martin Scholl heute Mitglied des Verwaltungsrats von Belvédère Asset Management und der IPZ Property.*

...



**N**ach Ihrem Rücktritt bei der ZKB haben eine Reihe von VR-Mandaten angenommen. Was ist das Gemeinsame an diesen Mandaten?

■ **Martin Scholl:** Genau genommen sind es drei Mandate. Gemeinsam ist ihnen, dass es sich nicht um börsenkotierte Gesellschaften handelt. Ferner verbindet die Mandate bei Verve Venture und der IPZ Property AG, dem Innovationspark Zürich, die Themen Innovation, Unternehmertum und Zukunftsgestaltung. Bereiche also, die mich faszinieren, aber auch wichtig sind aufgrund ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft.

**Wie sieht Ihr neues berufliches Leben aus? Wie erleben Sie die Welt ausserhalb der «Corporates»?**

■ Ich habe das Privileg, dass ich jetzt ein Leben geniessen darf, dass sich aus zahlreichen Freizeitaktivitäten, Reisen sowie natürlich auch professionellen Engagements zusammensetzt. Das Leben ausserhalb der grossen Corporates ist unternehmerisch, fokussiert und bereichernd. Gerade in der Startup-Welt hat man keine Zeit für lange Sitzungen und Diskussionen. Und die viele Zeit, die ich an Sitzungen verbracht habe, kann ich heute effizienter nutzen.

**Haben Sie sich bewusst dazu entschlossen, nicht wieder ein «Corporate-Job» zu suchen? Was sind die Gründe?**

■ Ich bin in der komfortablen Lage, Jobangebote annehmen oder ablehnen zu können. Ich kann deshalb das tun, was mir

„Es ist deshalb schon so, dass vor allem qualifizierte private Investoren und Institutionelle direkt und systematisch in Venture Capital investieren können und auch sollten.“

Freude bereitet, mich mit Menschen umgeben, die ich gerne sehe und von denen ich etwas lernen kann. Kommt dazu, dass gerade die Startup-Welt Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft entwickelt. Technologien spielen dabei eine wichtige Rolle und ich lerne tagtäglich neue, faszinierende Dinge in den Sektoren Computing, Robotics & Industrial Automation, Climate, Energy & Infrastructure sowie Health & Biotechnology.

**Kommen wir zu Verve Ventures, Ihrer jüngsten Ankündigung: Wo sehen Sie Chancen im Bereich Wagniskapital auch in Verbindung mit der Vermögensverwaltung?**

■ Lassen Sie mich ein wenig ausholen: Die Lösungen für die grössten Herausforderungen der Gesellschaft – dazu gehören Gesundheit, Energie, Klima, aber auch die Mobilität – liegen in der Technologie. Technologie zusammen mit wissenschaftlicher Forschung und Unternehmertum sind der Schlüssel. Davon bin ich felsenfest überzeugt. Dies eröffnet attraktive Returns für Investoren, die erstens dafür qualifiziert sind, zweitens nicht einfach nur benchmarknah investieren und drittens weiter diversifizieren wollen. Sie leisten damit erst noch einen Beitrag zur Stärkung der Innovationsstandorte Schweiz und Europa.

**Wir erleben eine neue Ära der Assetklasse, die bisher vor allem wegen der hohen Eintrittshürden sowie der Haltefrist für viele Privatkunden nicht erreichbar war. Was tut sich in diesem Bereich?**

■ Die fundamentalen Faktoren sind, wie sie sind. Es ist deshalb schon so, dass vor allem qualifizierte private Investoren und Institutionelle direkt und systematisch in Venture Capital investieren können und auch sollten. Privatkunden könnten davon profitieren, wenn ihre Pensionskassen diese Assetklasse ebenfalls aktiver bewirtschaften würden. Letztere tun dies aber heute noch deutlich zu wenig.

**Das heisst, es gibt noch Luft nach oben?**

■ Auf jeden Fall. Das ist auch ein Teil meiner Motivation. Bei Verve Venture arbeiten wir an diesem Durchbruch, indem wir für unternehmerisch interessierte Investoren einen einfachen und zu 100 Prozent digitalen Zugang zu den attraktivsten Opportunitäten im europäischen Venturebereich schaffen. Basis dafür sind jahrelange Erfahrungen, ein erstklassiges Netzwerk und Mitarbeitende, die absolute Profis sind. Ausserdem benötigt es selbstverständlich auch Investoren, die sich mit den Zukunftsthemen und Lösungsansätzen nicht nur auseinandersetzen, sondern diese auch verstehen wollen.



CHF 7 Milliarden Franken an Kundenvermögen betreut die Fundamenta Group nach der Übernahme des Zürcher Vermögensverwalters Belvédère Asset Management. Im Verwaltungsrat von Belvédère sitzt der ehemalige ZKB-CEO Martin Scholl.

300 Millionen Franken. Soviel hat Verve Ventures seit der Gründung 2010 durch Steffen Wagner und Lukas Weber in mehr als 120 Startups in den Bereichen Soft- und Hardware sowie Healthcare investiert. Auch hier sitzt Martin Scholl seit 2023 im Verwaltungsrat.

1.2 Milliarden Franken wurde im ersten Halbjahr 2023 im Bereich Venture-Capital in der Schweiz finanziert. Das entspricht laut VC Report einem Rückgang von 54 Prozent gegenüber der gleichen Periode 2022.

### **Im Vergleich zu den USA beklagen in der Schweiz viele Startups mangelnde Unterstützung.**

#### **Wie sehen Sie das Umfeld?**

■ Wie der Swiss Venture Capital Report Jahr für Jahr aufzeigt, nehmen auch in der Schweiz sowohl die investierten Gelder wie auch die Anzahl Finanzierungsrunden eher zu. Gute Ideen finden ihre Investoren, da bin ich absolut sicher. Und gut ist eine Idee eben dann, wenn sich die Investoren um die Finanzierung streiten. Selbstverständlich gibt es einfachere und schwierigere Zeiten für Finanzierungsrunden. Dies ist aber marktbedingt und hat wenig mit dem Schweizer Umfeld zu tun. Dies haben wir nicht zuletzt in der jüngsten Ausgabe des Venture Capital Reports gesehen.

### **Im Vergleich zu den privaten Investoren – hier insbesondere die Family Offices – sind die institutionellen Investoren noch zurückhaltender. Wie können Sie hier unterstützen?**

■ Hier wären tatsächlich etwas mehr Mut und Unternehmertum gefragt. Im Interesse ihrer Destinatäre sollten Pensionskassen deutlich mehr für den Innovationsstandort Schweiz und Europa tun. Unterlassen sie dies wird sich ihr (Nicht-) Handeln mittel- und langfristig auf die Jobsicherheit ihrer Destinatäre auswirken. Im Moment ist leider das ganze System anders ausgerichtet: Der Staat lanciert Alibiösungen, wie der Zukunftsfonds, legt die Bandbreiten der Investitionsmöglichkeiten fest anstelle einer «Prudent Inves-

tor Rule», Consultants verhalten sich Mainstream und Stiftungsräte haben keine Incentives, von Empfehlungen und Benchmarks abzuweichen; sie managen eher die potenziellen Downsides. Hier gibt es tatsächlich noch einiges zu tun.

#### **Wie meinen Sie das?**

■ Das Gesamtsystem müsste befähigt und motiviert werden. Über Verve Venture haben schon heute Pensionskassen einen einfachen und direkten Zugang zu Venture Capital.

### **Welche Chance besteht insbesondere im Bereich der Vermögensverwalter in diesem Bereich? Auch im Vergleich zur Welt der Banken, die Sie ja sehr gut kennen?**

■ Viele Vertriebseinheiten der Banken sind auf Skalierung und Standardprodukte ausgerichtet. Sie sind etwas gefangen in ihren Strukturen und Prozessen und vielfach ist ...



- auch die Fluktuation der Mitarbeitenden aus Kundensicht zu hoch. Das war, ist und bleibt auch in Zukunft die Chance der Vermögensverwalter.

**Sie sind jüngst auch bei Belvédère Asset Management in den Verwaltungsrat gewählt worden. Wo sehen Sie allgemein Chancen im Bereich der Unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz, wie es Belvédère einer ist?**

■ Sie sind flexibler und das ist ihr Trumpf. Die Chemie zwischen ihnen und ihren Kunden stimmt ganz offensichtlich. Auf der Leistungsseite müssen die Vermögensverwalter sicherstellen, dass sie up-to-date bleiben und sich insbesondere gegenüber den Banken positiv abgrenzen können. Die Frage ist also aus Kundensicht: Wieso genau gehe ich zu einem Vermögensverwalter? «Plain-Vanilla»-Angebote reichen nicht und bedeuten den langsamen Tod. Das können Banken besser.



**Wie können Sie sich im Offering differenzieren?**

■ Vermögensverwalter müssen den Zugang zu verschiedenen Assetklassen offerieren und hier ist insbesondere Venture Capital für unternehmerisch orientierte Vermö-

gensverwalter und ihre Kunden mit derartigen Bedürfnissen eine grosse Chance. Gerade Kunden mit einer erfolgreichen C-Level-Karriere oder Unternehmenseigentümer möchten mehr als einfach ein weiteres Vermögensverwaltungsmandat.

„Viele Vertriebseinheiten der Banken sind auf Skalierung und Standardprodukte ausgerichtet. Sie sind etwas gefangen in ihren Strukturen und Prozessen.“

„Es gibt praktisch keine unregulierten Branchen mehr. Klagen nützt nichts: Es geht ganz einfach darum, möglichst pragmatisch damit umzugehen.“

**Die Branche der UVV ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Auch dank Unterstützung von Depot-Banken. Nun ist die Regulierung Tatsache. Was heisst das für die Branche selbst?**

■ Es gibt praktisch keine unregulierten Branchen mehr. Klagen nützt nichts: Es geht ganz einfach darum, möglichst pragmatisch damit umzugehen.

**Sie haben via Belvédère Asset Management auch die Konsolidierung mitverfolgen können – Belvédère wurde Teil der Fundamenta Gruppe. Wie beurteilen Sie diesen Zusammenschluss heute?**

Ich bin erst dazugestossen, als die Transaktion schon beschlossen war. Eine gute und zukunftsgerichtete Transaktion notabene. Langfristig erhalten die Kunden der Fundamenta Group Zugang zu allen relevanten Assetklassen. Und zwar auf eine sehr professionelle Art und Weise.

**Wird es Raum geben für kleinere Vermögensverwalter? Oder wird es wegen der Regulierung zu immer höheren Kosten kommen, dass sich das nicht mehr lohnt?**

■ Lassen Sie mich es so sagen: Als ich ins Banking eingestiegen bin, gab es in der Schweiz fünf Grossbanken. Jetzt zählen wir noch eine! Grösse ist also weder ein Qualitätsmerkmal noch eine Überlebens-

garantie, sondern eher eine Erfindung der Consultingindustrie. Es gibt sehr erfolgreiche kleinere Banken mit einer Cost-Income-Ratio von 50 Prozent und grosse Institute mit einer solchen von 80 Prozent und mehr. Es wird also immer Raum geben für flexible kleinere und gleichzeitig sehr professionelle Vermögensverwalter. Das Leistungsangebot sowie die Mitarbeitenden sind der Schlüssel für den Erfolg und nicht die Grösse.

**Wenn Sie den Bankenplatz Schweiz anschauen, auch nach dem Wegfall der Credit Suisse als eigenständige Gruppe, wo sehen Sie die Chancen?**

■ Grundsätzlich ist der Bankenplatz Schweiz breit aufgestellt mit vielen unterschiedlichen Playern, Leistungsangeboten und Rechtsformen. Die Bonität der Institute ist im internationalen Vergleich (Grossbanken waren leider in den vergangenen 15 Jahren die Ausnahme) sehr gut, die Professionalität und Servicekultur sind hoch und die Rechtssicherheit vergleichsweise immer noch gut. Damit stimmen also die Voraussetzungen unverändert. Ein kleines Fragezeichen taucht jedoch am Horizont auf: Welchen Einfluss werden die aktuellen geopolitischen Diskussionen und das Verhalten der offiziellen Schweiz (Stichwort Neutralität) auf den Marktzugang der heimischen Finanzdienstleister in Europa und dem Rest der Welt haben?

**Welche Rolle spielen Themen, wie «Nachhaltigkeit», ESG oder Sustainable Investing?**

■ Kurzfristig eine minime, langfristig keine. Nachhaltigkeit wird definitiv zu einem integralen Bestandteil des Leistungsangebotes und somit kann sich ein Anbieter von Finanzdienstleistungen nur noch schwer darüber positionieren. Zudem lassen sich die Unterschiede zwischen Produkten beziehungsweise Lösungen aus Kundensicht fast nicht mehr erklären. Mittlerweile findet ein regelrechtes «Buzzword-Bingo» statt und die Verwirrung ist komplett. Kommt dazu, dass sich alle Firmen mit kotierten Finanzinstrumenten ohnehin auf dem Weg zur bestmöglichen ESG-Konformität befinden.

■

# SPEZIAL-DOSSIER



# M 2023

## FINMA

Mittlerweile über die Hälfte der Vermögensverwalter und Trustees FINMA-bewilligt

VON **MARIANNE BOURGOZ GORGÉ**

SEITE 48

## INTERVIEW

**VICTOR FISCHER**

Reuss Private

„Einem Vermögensverwalter die Chance geben, seine Kernkompetenzen erfolgreich umzusetzen“

SEITE 52

## INTERVIEW

**PHILIPPE ROCHAT** - VCT Vector Gestion

„Ein höheres verwaltetes Vermögensvolumen stärkt unsere strategischen Positionen“

SEITE 56

## ENTSCHLÜSSELUNG

VON **HENRI CORBOZ** - PBM Avocats

UVV und Trustees: die Grauzonen des risikoorientierten Ansatzes

SEITE 60

## INTERVIEW

**XAVIER LABORDE** - Silex Partners

„Für mich steht die Kunden-erfahrung im Mittelpunkt“

SEITE 64

## INTERVIEW

**PIERRE DUPONT** - WIZE by TeamWork

„Compliance ist künftig eine zentrale Funktion in den PMS“

SEITE 68

## INTERVIEW

**STEFFEN BAUKE** - Belvoir

„Unabhängige Vermögensverwalter müssen Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten“

SEITE 72

## INTERVIEW

**FLORIAN RAIS** - Criptonite Asset Management

„Wir wollen uns als Krypto-Abteilung von Vermögensverwaltern positionieren“

SEITE 76

# MITTLERWEILE ÜBER DIE HÄLFTHE DER FINNMA -BEWILLIGT

Die FINMA konnte Strukturen jeder Grösse – darunter auch Kleinunternehmen – Bewilligungen als Vermögensverwalter oder Trustees erteilen. Ca. 700 Strukturen befinden sich noch im Bewilligungsprozess. Die FINMA priorisiert die Bearbeitung dieser Gesuche nach einem risikobasierten Ansatz.



Von **Marianne Bourgoz Gorgé**

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG, LEITERIN DES GESCHÄFTSBEREICHS ASSET MANAGEMENT, FINMA

**D**ie dreijährige Übergangsfrist für Vermögensverwalter und Trustees endete am Jahresende 2022. Per 31. Dezember 2022 sind bei der FINMA 1699 Gesuche eingegangen. Bis zum 30. Juni 2023 konnte die FINMA bereits 941 Instituten eine Bewilligung erteilen, nämlich 888 Instituten eine Bewilligung als Vermögensverwalter, 43 eine Bewilligung als Trustee, wovon 8 Institute sowohl eine Bewilligung als Vermögensverwalter als auch als Trustee erhalten haben. 10 weitere Bewilligungen wurden Instituten (davon 1 Institut mit

Doppelbewilligung) erteilt, die ihr Gesuch im Jahr 2023 gestellt haben. Seit Anfang dieses Jahres wurden bei der FINMA 50 Gesuche eingereicht.

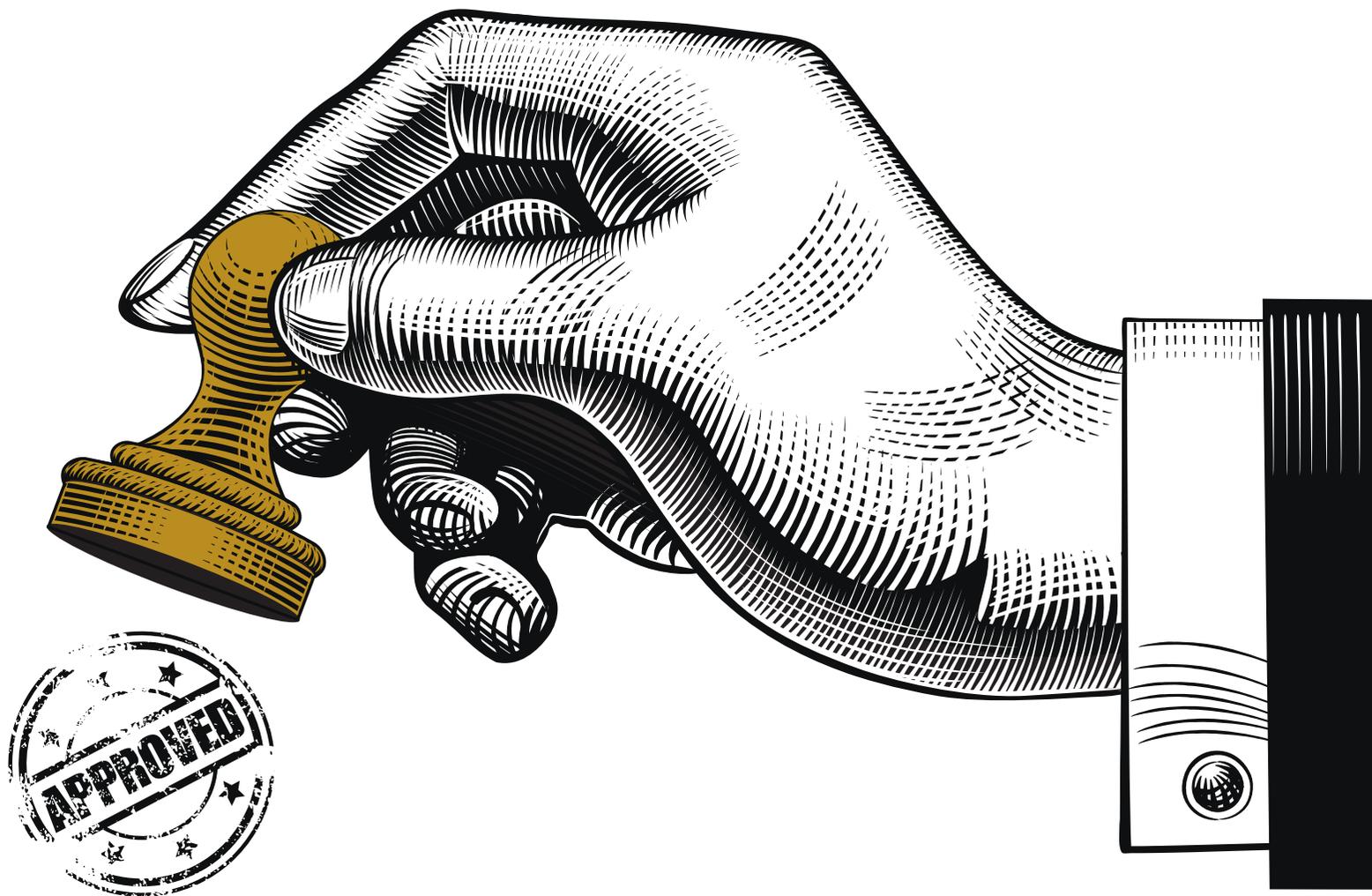
## **FINMA PRIORISIERT GESUCHE NACH RISIKO**

Da die FINMA zum Ende der dreijährigen Übergangsfrist zahlreiche Gesuche erhalten hat, wird die Bearbeitung der eingereichten Gesuche noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Es ist daher normal, dass ein Teil der Vermögensverwalter und Trustees, die ihr Gesuch am Jahresende eingereicht hatten und von der Übergangsfrist profitieren, bis heute nichts von der FINMA gehört haben. Wenn ein weiterhin bei einer SRO angeschlossenes Institut sein Gesuch – einschliesslich einer Anschlussbestätigung der Aufsichtsorganisation («AO») – bis Ende der Übergangs-

---

„Die Population der Vermögensverwalter und Trustees ist heterogen – nicht nur in Bezug auf die Grösse der Strukturen, sondern auch in Bezug auf die von ihnen ausgehenden Risiken.“

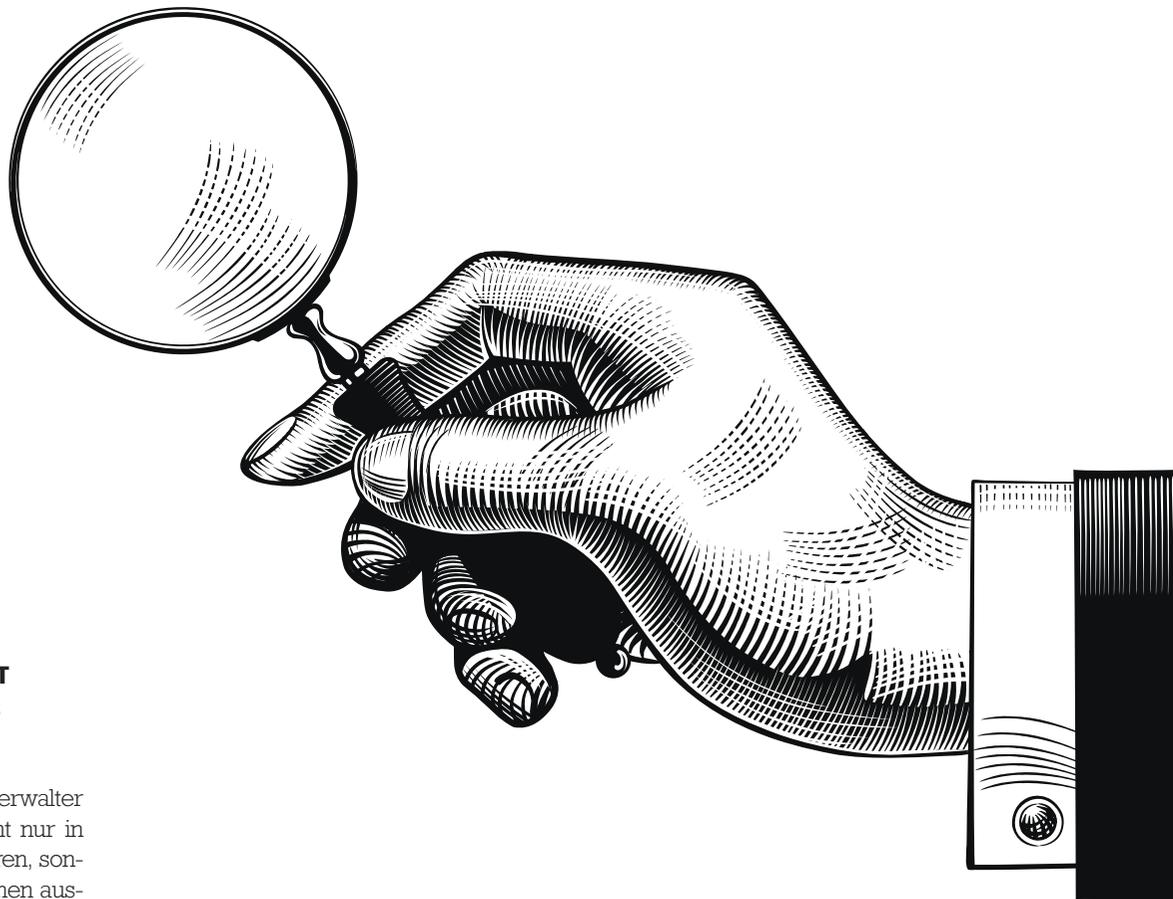
# VERMÖGENSVERWALTER UND TRUSTEES



frist bei der FINMA eingereicht hat, kann es seine Geschäftstätigkeit bis zum Bewilligungsentscheid fortführen. Eine Bestätigung des Gesuchsstatus kann jederzeit auf der Erhebungs- und Gesuchsplattform EHP («EHP») heruntergeladen werden.

Die Gesuche werden nach dem «First come, first served»-Prinzip bearbeitet. Die FINMA priorisiert jedoch drei Arten von Gesuchen nach einem risikobasier-

ten Ansatz: Gesuche mit unzureichenden finanziellen Garantien, Gesuche mit einer hohen Anzahl Kunden oder mit grossem Volumen verwalteter Vermögen oder Trusts, und schliesslich alle neuen Gesuche. Neu gegründeten Instituten sowie Instituten, die zum ersten Mal die Gewerbsmässigkeitschwelle überschreiten werden, wird Priorität eingeräumt, um ihnen den Marktzugang zu ermöglichen. ...



### ... QUALITÄT UND KOMPLEXITÄT DER BEWILLIGUNGSGESUCHE BEEINFLUSSEN DIE BEARBEITUNGSDAUER

Die Population der Vermögensverwalter und Trustees ist heterogen – nicht nur in Bezug auf die Grösse der Strukturen, sondern auch in Bezug auf die von ihnen ausgehenden Risiken. Die bisherigen Gesuche widerspiegeln nach wie vor dieses Marktbild, weshalb die Bearbeitungszeiten und Kosten von Gesuch zu Gesuch variieren. So konnte die FINMA Bewilligungen sowohl für Kleinstunternehmen mit geringen Risiken als auch für grosse, komplexe Strukturen mit erhöhten und vielschichtigen Risiken erteilen.

Entscheidend für die Bearbeitungsdauer eines Gesuchs sind dessen Qualität und Komplexität. Ein qualitativ hochwertiges Gesuch ermöglicht es allen Beteiligten, den Bewilligungsprozess zügig voranzutreiben. Somit können die Gesuchsteller die Dauer ihres Bewilligungsprozesses

weitgehend selbst beeinflussen. Bei innovativen Geschäftsmodellen, Nischen-Geschäftsmodellen oder einem komplexen Gesuch mit einer Kumulation verschiedener Risiken müssen die AO und die FINMA die Dossierprüfung mit zusätzlichen Fragen vertiefen und prüfen, ob die Organisation eines solchen Instituts den gesetzlichen Vorgaben entspricht.

#### MARKTKONSOLIDIERUNG

Mit den auf Kleinstunternehmen zugeschnittenen Anforderungen an die Regulierung hat der Gesetzgeber zwar ermöglicht, dass kleine Strukturen eine angemessene Orga-

nisation im Sinne des FINIG aufbauen. Jedoch können genau diese Anforderungen für einige Unternehmen grosse Herausforderungen darstellen. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass einige Institute ihre Tätigkeit während des Bewilligungsprozesses oder gar nach der Erteilung der Bewilligung einstellen werden. So könnte es in den nächsten Jahren zu einer gewissen Marktkonsolidierung kommen. Die FINMA verfolgt diese Entwicklungen mit Interesse. Einige Institute haben die strategische Entscheidung getroffen, eine bewilligungspflichtige Tätigkeit nicht fortzusetzen, bevor sie überhaupt ein Bewilligungsge-

„Mit den auf Kleinstunternehmen zugeschnittenen Anforderungen an die Regulierung hat der Gesetzgeber zwar ermöglicht, dass kleine Strukturen eine angemessene Organisation im Sinne des FINIG aufbauen. Jedoch können genau diese Anforderungen für einige Unternehmen grosse Herausforderungen darstellen.“



## MARIANNE BOURGOZ GORGÉ

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG,  
LEITERIN DES GESCHÄFTSBEREICHS  
ASSET MANAGEMENT



*Marianne Bourgoz Gorgé hat einen Masterabschluss in Mathematik der ETH Lausanne. Sie begann ihre Karriere 1999 in der Abteilung Risk Management der Credit Suisse First Boston in Zürich. 2002 wechselte sie zur UBS in Zürich, wo sie nach zwei Jahren im Team Group Issuer Risk während mehreren Jahren als Executive Director und Teamleiterin für die Risikokontrolle der UBS Group Treasury verantwortlich war. Anschliessend war sie acht Jahre als Group Chief Risk Officer bei der Genfer Kantonalbank tätig. Marianne Bourgoz Gorgé ist seit September 2022 Leiterin des Geschäftsbereichs Asset Management und Mitglied der Geschäftsleitung der FINMA.*

such gestellt haben. Seit 2020 haben rund 1100 Institute der FINMA bestätigt, dass sie kein Gesuch einreichen werden (Stand Anfang Juli 2023). Die Hauptgründe dafür sind die Anpassung des Geschäftsmodells sowie die Fortführung der Geschäftstätigkeit unterhalb der Gewerbmässigkeitschwelle. Beim Verzicht auf die Einreichung eines Bewilligungsgesuches ist sicherzustellen, dass die Neuorientierung eines Instituts auch tatsächlich erfolgt.

### DIE FINMA SCHÜTZT INVESTOREN UND RECHTSKONFORME FINANZINSTITUTE

Zum Zwecke des Anlegerschutzes hat die FINMA den Auftrag, gegen unerlaubte Tätigkeiten von Instituten vorzugehen und Abklärungen durchzuführen oder Verfahren zu eröffnen. Seit 2020 leitete die FINMA 393 Abklärungen im Zusammenhang mit einem Verdacht auf eine unerlaubte Tätigkeit als Vermögensverwalter oder Trustee ein. Bis Mitte 2023 hatte sie zudem 38 Strafanzeigen beim Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) wegen Verdacht auf unerlaubte Tätigkeit erstattet. Mit diesen Massnahmen schützt die FINMA nicht nur die Anleger, sondern auch den Ruf des Finanzplatzes und die rechtskonformen Finanzinstitute in diesem Bereich.

### MOBILISIERUNG KONTINUIERLICHER ANSTRENGUNGEN FÜR DEN GUTEN RUF DES FINANZMARKTES

Künftige Bewilligungsträger können zu einem möglichst reibungslosen Ablauf des Bewilligungsprozesses beitragen, indem sie die erforderlichen Ergänzungen rasch einreichen, sobald das Gesuch durch die FINMA bearbeitet wird. Die FINMA stellt ihrerseits weiterhin zusätzliche Ressourcen für eine effiziente Gesuchsbearbeitung bereit.

Die Bewilligungsträger werden ab dem Zeitpunkt der Bewilligung von einer AO beaufsichtigt und sollen zum guten Ruf der Branche und des Finanzplatzes Schweiz beitragen, indem sie ihre bewilligungspflichtige Tätigkeit entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen wahrnehmen. Um die Anlegerinnen und Anleger zu schützen und ihr Vertrauen in den Schweizer Finanzmarkt zu stärken, müssen alle Beteiligten – die Bewilligungsträger, ihre AO und die FINMA – die erforderlichen Anstrengungen fortsetzen.





## VIKTOR FISCHER

PARTNER, REUSS PRIVATE



*Viktor Fischer verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Asset Management- und Wealth Management-Bereich mit speziellem Fokus auf dem regulatorischen Cross-Border-Vertrieb. Er ist seit 01.01.2022 bei Reuss Private Access als Managing Partner und für die*

*Reuss Private als Partner im Aufbau der Vermögensverwalter-Plattform tätig. Reuss Private und Reuss Private Access gehören zur Reuss Private Group, die mit 173 Mitarbeitenden ein Vermögen von über 32 Milliarden Franken verwaltet. Nach verschiedenen Management-*

*Funktionen bei der UBS war Viktor Fischer zwischen 2014 und 2021 in der ACOLIN Gruppe als Mitglied der Konzernleitung, als qualifizierter Geschäftsleiter bei der FINMA registriert, sowie Alleinvorstand des europäischen MiFID-Geschäftes unter Aufsicht der BaFin und Bundesbank.*

# „EINEM VERMÖGENSVERWALTER DIE CHANCE GEBEN, SEINE KERNKOMPETENZEN ERFOLGREICH UMZUSETZEN“

Die viel beschworene Konsolidierung der Vermögensverwaltungs-Branche vollzieht sich langsamer, als von vielen angenommen. Trotzdem stellt sich angesichts der Umsetzung der Anforderungen aus FIDLEG & FINIG vermehrt die Frage nach dem richtigen Modell, stellt Viktor Fischer, fest. Dabei bleibt die Beziehung zum Kunden für den Vermögensverwalter essenziell. Wie sieht es aber mit der nachhaltigen Umsetzung des gesamten Dienstleistungsangebots aus?



Andreas Schaffner

**Unabhängige Vermögensverwalter stehen vor neuen Herausforderungen, darunter auch die Einhaltung der neuen Regulierungen.**

**Welche Auswirkungen haben FIDLEG/FINIG für Reuss Private AG?**

■ **Viktor Fischer:** Für uns wenig, weil wir als Wertpapierhaus bereits dem Finma-Regime unterstellt waren. Aus Sicht der Branche sehe ich die Regulierung erst

einmal positiv: Vermögensverwalter erhalten durch die robuste Governance und klarem Risk-Management mehr Glaubwürdigkeit. Der Hintergrund der Regulierung – der Kundenschutz – sollte stets im Vordergrund stehen.

**Mehr Regulierung führt aber auch zu höheren Kosten. Wie sehen Sie das?**

■ Ja, und dabei ist der einzelne Vermögensverwalter bisweilen auch überwältigt. Etwa von den neuen Aufgabenfeldern, die mit der Regulierung auf ihn zugekommen sind. Das geht von der Compliance bis hin zu Fragen der Informationssicherheit.

„Der Hintergrund der Regulierung – der Kundenschutz – sollte stets im Vordergrund stehen.“





### ... Es gilt also, Prioritäten zu setzen?

■ Der einzelne Vermögensverwalter muss sich in Zukunft überlegen, wo seine Kernkompetenzen liegen. In der Regel liegt die Stärke eines Vermögensverwalters darin, die Beziehung zu seinen Kunden zu pflegen. So muss er sich die Frage stellen, wie er seine Kapazitäten effektiv einsetzen kann, um den gestiegenen regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Dies ohne, dass dabei die Kundenpflege leidet. Deshalb wird es zu weiteren Bewegungen kommen im Markt, wie wir das vereinzelt schon gesehen haben.

### Prioritäten setzen: Gilt dies auch in Bezug auf die Zielmärkte?

■ Das wird sicher für viele eine Herausforderung. Die Vermögensverwalter sehen sich als Unternehmer, die auch ein Stück weit opportunistisch unterwegs sind. Unternehmerisch handeln heisst aber auch strategisch die richtigen Fragen zu stellen. Und dazu gehört auch, die Frage nach den Zielmärkten. So stellt sich für Vermögensverwalter beispielsweise die Frage, ob sie sich Zugang zu neuen Kundensegmenten verschaffen oder Kunden aus neuen Märkten rein aus der Cross-Border-Perspektive heraus aktiv oder weiter passiv akquirieren sollen. Genau bei diesen Entscheidungen würde eine Partnerschaft mit einem Leistungsausweis in diesen Bereichen Sinn machen.

### Wie wichtig ist Grösse als Kriterium?

■ Es kommt auf die Strategie an: Wenn man als Organisation weiterhin alles selbst stemmen möchte und in den unterschiedlichsten Zielmärkten tätig sein will, dann benötigt man eine gewisse Governance mit entsprechender Substanz. Schon allein der IT-Infrastruktur wegen. Letztendlich haben die neuen Regularien die Reichweite der One-Man-Shows eingeschränkt. Zum Leidwesen vieler Vermögensverwalter, aber mit dem Ziel eine bessere Dienstleistung für die Kunden zu erzielen. Entscheidend bleibt jedoch eine effiziente Organisation und man muss die Profitabilität im Auge behalten. Es macht vielleicht oft mehr Sinn, dass ein Vermögensverwalter, der etwa vor allem Kunden in Brasilien betreute, in Lateinamerika bleibt und nicht noch in Asien Kunden akquiriert, um hier ein Beispiel zu nennen. Oder anders ausgedrückt: Der Vermögensverwalter hat sicherlich die besten Chancen, wenn er sich auf seine Kernkompetenzen fokussiert.

### Da kommt Reuss Private ins Spiel?

■ Wir haben unser Angebot so weit ausgebaut, dass wir auf die neue Marktsituation in der Schweiz reagieren können.

### Was heisst das?

■ Wir haben festgestellt, dass es im Zuge dieser Transformation ganz unterschiedliche Bedürfnisse gibt bei den Vermögensverwaltern. Die einen wollen gemeinsam mit ihren Kunden unter ein neues Dach und nur noch beratend tätig sein – sprich, mit dem Fokus auf die Kundenbeziehung und nicht auf neue Governance-Vorgaben. Diesen Vermögensverwaltern bieten wir eine Anstellung an. Auf der anderen Seite haben wir auch Dienstleistungen für Vermögensverwalter aufgebaut, die ihre Selbständigkeit und damit auch ihren Brand als Unternehmen weiter ausbauen möchten und dabei volle Kontrolle behalten wollen. Unsere Angebote sind dabei modular aufgesetzt: Das reicht von der IT-Lösung über Legal und Compliance, oder speziellen Anlagelösungen, bis hin zum Aufbau eines White-Label-Funds, welcher in der Beratung und Vermögensverwaltung eingesetzt werden kann. Für uns ist wichtig, dass wir hier den Vermögensverwalter auf Augenhöhe begegnen. Wir sind selbst Unter-

„Entscheidend bleibt jedoch eine effiziente Organisation und man muss die Profitabilität im Auge behalten.“



---

„Wir gehen aufgrund unserer Erfahrung davon aus, dass sich bei den Vermögensverwaltern eine Art Broker-Modell durchsetzt.“

---

**Lassen Sie uns noch über das Thema White Label-Funds sprechen. Was verstehen Sie darunter?**

■ Wir gehen aufgrund unserer Erfahrung davon aus, dass sich bei den Vermögensverwaltern eine Art Broker-Modell durchsetzt. Der Vermögensverwalter entwickelt sich dabei immer mehr zum Berater in allen Finanzangelegenheiten, einschliesslich Nachfolge- Finanzierungs- aber auch besonderen Versicherungslösungen. Wir haben in den vergangenen Jahren White Label-Funds in Deutschland und anderen europäischen Ländern entwickelt - das reicht von Themenfonds bis hin zu spezialisierten Länderfonds. Wir übernehmen dabei die Beratung zur Gründung und der Verwaltung, die Vermögensverwalter können sich mit diesen hoch-regulierten Finanzprodukten, die ein Sondervermögen bilden, im Bereich Anlageberatung und der Vermögensverwaltung einbringen. Das heisst am Ende des Tages wird der Vermögensverwalter Zugriff auf eine Plattform mit eigenen Fonds-Lösungen erhalten. Dies dient als Grundlage, auf der man je nach Risikoappetit des Kunden weitere Bausteine hinzufügen kann. Mit unserem Knowhow, auch was die Regulation betrifft in unterschiedlichen Ländern, können wir hier gezielt bei dieser Differenzierungsstrategie unterstützen.

nehmer, wir leben also das vor, was wir unseren Partnern vorschlagen. Wir unterstützen sie in ihren unternehmerischen Entscheiden und helfen ihnen, ihre Ressourcen künftig besser einzusetzen. Daher steht für uns auch ein transparentes Pricing ohne weitere Zusatzkosten an erster Stelle. Gemeinsam mit dem Partner anhand seines Portfolios definieren wir das Angebot. Bei uns werden die gesamten Erträge nach einem festen Kostensplitt zwischen bei jedem Kunden des Partners von 80/20 bis zu 70/30 immer zugunsten des Partners geteilt.

**Wie stark hilft es Ihnen, dass Sie den gleichen Prozess schon in Deutschland durchgezogen haben?**

■ Das unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern: Wir haben international gezeigt, wie es gehen kann. Als wir vor 20 Jahren – und das als Schweizer Vermögensverwalter – in Deutschland angefangen haben, hat damals auch niemand auf uns gewartet. Heute sind wir mit

unserem MIFID-Haftungsdach und anderen Angeboten für Vermögensverwalter sehr erfolgreich im Markt tätig und sind bereit für die Schweiz, wo die Konsolidierung startet und sich auch langsamer abspielen wird.

**Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von demjenigen der Konkurrenz?**

■ Bei uns ist es nicht vorgesehen, dass wir uns bei den uns angeschlossenen Vermögensverwaltern durch eine Aktienbeteiligung einkaufen. Es gibt keine zentralen Investment-Entscheide, die alle übernehmen müssen. Und jeder Kunde kann eine Art Mentor zur Seite gestellt bekommen, um sich im neuen Umfeld zurecht zu finden. Wenn es um unternehmerische Fragen geht, wird dieser den Vermögensverwalter beraten und begleiten. Kommt hinzu, dass wir mit Fondslösungen schon erfolgreich internationale Erfahrungen gesammelt haben, die wir nun in den Schweizer Markt hineinragen können.



**PHILIPPE ROCHAT**

PARTNER, VCT VECTOR GESTION



*Nach mehrjähriger Tätigkeit bei der Banque Cantonale Vaudoise überwiegend in der Abteilung UVV wechselte Philippe Rochat als Trading-Spezialist zu Firstquote in Genf und wurde später Vermögensverwalter bei Cosba Private Banking in Lausanne.*

*Im Jahr 2004 gründete Rochat Active Asset Management in Lausanne und wurde unabhängiger Vermögensverwalter. Seit 2007 ist er zudem ein Mitbegründer von Active Niche Funds. Nach dem Zusammenschluss von Vector Gestion und Active Asset Management im*

*Jahr 2018 übernahm Rochat bei Vector Gestion Management- und Entwicklungsaufgaben, betreut aber weiter seine eigenen Kunden. Philippe Rochat verfügt über einen AZEK-Abschluss als Finanz- und Investmentexperte.*

# „EIN HÖHERES VERWALTETES VERMÖGENSVOLUMEN STÄRKT UNSERE STRATEGISCHEN POSITIONEN“

Für VCT Vector Gestion ist 2023 ein sehr erfolgreiches Jahr. Unter der Leitung von Philippe Rochat und Dominique Blanchard überschritt der Vermögensverwalter mit einem verwalteten Vermögen die eine Milliarde-Marke, erhielt die FINMA-Bewilligung und eröffnete eine Niederlassung in Genf zur Stärkung ihrer Expansion in der Genferseeregion Drei Erfolge, die das perfekt gesteuerte Wachstum bezeugen.



Martin Boujol

**VCT Vector Gestion wurde im Jahr 1994 gegründet. Welche neuen Wege wollen Sie nach dreissig Jahren mit Ihrem Unternehmen einschlagen?**

■ **Philippe Rochat:** Vector Gestion in seiner heutigen Form ist das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen seiner beiden Partner: Dominique Blanchard, der im Jahr 2005 die Leitung des Unternehmens übernahm, und mir selbst als Gründer von Active Asset Management im Jahr 2004. Damals war ich der jüngste unabhängige Vermögensverwalter der Schweiz. Im Jahr 2018 beschlossen wir den Zusammenschluss unserer Unternehmen, um effizienter zu werden, insbesondere aber um die vielen neuen Vorschriften zu bewältigen. Heute möchte Vector Gestion in erster Linie ein mitarbeiterfreundliches und kundennahes Unternehmen sein. Die bisweilen in der

Finanzwelt anzutreffende elitäre und arrogante Haltung ist nichts für uns, denn wir sind der Meinung, dass wir eine Aktivität wie jede andere ausüben. Wir sind ein mittelständisches Unternehmen und keine Investmentplattform. Wohlwollende Achtsamkeit – unter Kollegen und gegenüber unseren Kunden – steht im Mittelpunkt unserer Arbeit.

In einer Zeit, in der Robo-Advisor den Markt erobern, Banken ihre Dienstleistungen standardisieren und künstliche Intelligenz oder Fintech in aller Munde sind, wollen wir unseren Service noch stärker als bisher auf ein

Element fokussieren, das für uns noch wichtiger ist: der menschliche Kontakt. Eine qualitativ hochwertige und enge Beziehung zu unseren Kunden ermöglicht uns einen persönlichen Ansatz bei der Vermögensverwaltung.

**Sie sind bis heute im Kanton Waadt geblieben. Was hat Sie zur diesjährigen Eröffnung einer Niederlassung in Genf veranlasst?**

■ Unser Ziel ist der Aufbau einer starken Präsenz für Vector Gestion in der Genferseeregion. Nach Nyon und Lausanne war ...

„Wir glauben, dass das Ausmass der künftigen regulatorischen Audits durch die FINMA von vielen Akteuren im Vermögensverwaltungsuniversum unterschätzt wird.“



„Unser Anlageentscheidungsprozess wird ständig überprüft, perfektioniert und angepasst. Wir müssen die Wertschöpfung durch unsere Dienstleistungen nachweisen können.“

••• Genf die logische nächste Etappe unserer Expansion. Allerdings wollten wir abwarten, bis wir Vermögensverwalter mit der gleichen Philosophie finden. Sobald sich die Gelegenheit bot, haben wir zugeschlagen. Übrigens laufen bereits Gespräche mit anderen potenziellen Kooperationspartnern im Kanton.

**Sie haben gerade Ihre FINMA-Lizenz erhalten. Was war die grösste Schwierigkeit bei der Einholung dieser Lizenz?**

■ Meines Erachtens stellt das Verfahren selbst keine Schwierigkeit dar, wohl aber das grosse Arbeitspensum, das damit verbunden ist. Ich meine die mehrere Hundert Seiten, die zu verfassen waren, parallel zur Erledigung des Tagesgeschäfts und Bewältigung des enormen Wachstums unseres Unternehmens. Dieses hat sich in zwei Jahren verdoppelt. Als ich das endgültige, fast 1000 Seiten schwere Dokument endlich eingereicht hatte, war ich sehr erleichtert.

**Meinen Sie, dass die FINMA die Regulierung in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird?**

■ Nicht wirklich. Wir glauben jedoch, dass das Ausmass der künftigen regulatorischen Audits durch die FINMA von vielen Akteuren im Vermögensverwaltungsuniversum unterschätzt wird.

Deshalb könnte es Ende 2024 oder 2025 zu einigen Überraschungen kommen, vor allem bei Akteuren mit kleinen Teams. Die Erstellung des ersten FINMA-Dokuments ist eine Sache. Die Durchführung eines Audits als Nachweis dafür, dass die Vorschriften vom Unternehmen konsequent befolgt wurden, eine andere. Daher rech-

nen wir mit einer weiteren Konsolidierungsbewegung in der Vermögensverwaltungsbranche, weil kleine Vermögensverwalter ihren regulatorischen Verpflichtungen nicht mehr nachkommen können.

**In Bezug auf die Meilensteine: Ihr verwaltetes Vermögen hat gerade die Milliardenmarke geknackt. Wirkt sich diese symbolische Etappe auf die Entwicklung von Vector Gestion aus?**

■ Auf jeden Fall! Mit einem bestimmten verwalteten Vermögensvolumen können wir strategische Positionen stärken und sind für Vermögensverwalter attraktiv, die sich uns anschliessen möchten. Und es ist auch ein Argument für unsere Neukunden.

Darüber hinaus möchte ich betonen, dass sich unser verwaltetes Vermögen relativ gleichmässig auf unsere Kunden verteilt. So liegt ein verwaltetes Kundenportfolio im Durchschnitt bei etwa 2 Millionen Franken. Während manche Vermögensverwalter 2 oder 3 Milliarden verteilt auf 5 oder 6 Kunden betreuen, macht unser grösster Kunde nur 2,3% unseres Umsatzes aus, so dass wir in punkto Risiken sehr widerstandsfähig sind.

**Wie bewältigen Sie ein derartiges Wachstum?**

■ Wir mussten einige interne Funktionen stärken. Dazu gehörte die Einstellung eines COO, der mittlerweile eine wesentliche Funktion des Unternehmens repräsentiert,





denn er fungiert als Bindeglied zwischen Managern, Verwaltung und Partnerbanken. Diesbezüglich befolgen wir eine sehr strikte Politik mit den Depotbanken, die nach wie vor unsere wichtigsten Partner sind. Wir legen grossen Wert darauf, mit ihnen qualitativ hochwertige Arbeit zu produzieren und auszutauschen. Erweitert wurde auch das Managementteam, dass die Fondsmanager mit ihren sehr spezifischen Anforderungen unterstützen soll.

**Mit welchem Thema oder Problem mussten sich Ihre Teams in den letzten Jahren überwiegend befassen?**

■ Mit der Einholung unserer FINMA-Lizenz, wie bereits erwähnt.

**VCT Vector Gestion stand beim Performance Watcher-Wettbewerb 2022 zweimal auf dem Siegerpodest. Wie strukturieren Sie Ihre Allokationsstrategien?**

■ Zunächst möchte ich darauf hinweisen, dass wir bereits in der Vergangenheit für unsere Performance ausgezeichnet wurden. Im Jahr 2019 hatten wir den ersten Platz erreicht. Auch wenn man in einem bestimmten Jahr ausgezeichnet wird, ist das kein Argument, denn die finanzielle Performance muss einer langfristigen Betrachtung unterzogen werden. Die Analyse und der Vergleich der Leistungen müssen daher über eine Reihe von Jahren erfolgen.

Seit 2017 entwickeln wir intern eine gemeinsame Verwaltung. Die Vermögensverwalter sind teilweise oder vollständig in diese Verwaltung eingebunden, damit sie den Anforderungen der einzelnen Kunden gerecht werden können. Mit unserem konservativen Allokationsmodell haben wir insbesondere unsere wichtigsten Bankwettbewerber in den letzten sechs aufeinanderfolgenden Jahren stets übertroffen – und mit dem ausgewogenen Modell in vier von sechs Jahren, mit einem Performancevorsprung von insgesamt 18%.

Unser Anlageentscheidungsprozess wird ständig überprüft, perfektioniert und angepasst. Wir müssen die Wertschöpfung durch unsere Dienstleistungen nachweisen können. Deshalb haben wir Tools entwickelt, mit denen wir den tatsächlichen Mehrwert unserer Anlageentscheidungen etwa im Vergleich zu einer passiven Allokationsstrategie ermitteln können. Diese trockene Analyse, die allzu oft beiseite geschoben wird, ist unserer Ansicht nach ausschlaggebend, denn sie rechtfertigt unseren Mehrwert.

**Wo liegen die Chancen für unabhängige Vermögensverwalter im gegenwärtigen Marktumfeld?**

■ Viele kleinere unabhängige Vermögensverwalter werden unserer Ansicht nach mit den neuen Anforderungen der FINMA und ihren denkwürdigen aufsichtsrechtlichen Audits zu kämpfen haben. Die früher gängige „One-Man-Show“ ist keine wirkliche Option mehr. Wir gehen davon aus, dass wir neue Vermögensverwalter zur Stärkung unseres Portfolios und unserer technischen Expertise akquirieren können.

**Kann ein Vermögensverwalter heute die Portfolioverwaltung und gleichzeitig auch die Kundenbetreuung stemmen?**

■ Ohne die Unterstützung durch ein auf Vermögensverwaltung spezialisiertes Team ist dies nicht einfach. Meines Erachtens ist ein Vermögensverwalter ein guter Generalist. Doch zur Erfüllung der einzelnen Kundenwünsche muss er sich auf die technische Kompetenz von Experten stützen können. Man kann nicht ein Spezialist für US-Technologieaktien sein und gleichzeitig in der Lage sein, hochkomplexe Fragen zu Anleihen zu beantworten. Die Rolle des Vermögensverwalters besteht darin, den Überblick zu behalten. Sie müssen Informationen vereinfachen und allgemeinverständlich formulieren können, wenn dies erforderlich ist.

# UVV UND TRUSTEES: DIE GRAUZONEN DES

Die UVV und Trustees, die einen Bewilligungsantrag gestellt haben, wurden wiederholt auf die Bedeutung eines risikoorientierten Aufsichtsansatzes hingewiesen, ohne dass sie zwingend wussten, was das bedeutet. Diejenigen, die einen aufsichtsrechtlichen Prüfungsbericht übermittelt haben, wurden ebenfalls auf diesen Aufsichtsansatz hingewiesen, jedoch ohne weitere Hinweise. Im Rahmen der laufenden Überwachung werden Umfang und Kosten der Audits künftig jedoch vom Risikoniveau bestimmt.



**Henri Corboz**

RECHTSANWALT, LEITER LEGAL UND COMPLIANCE, PBM AVOCATS

**J**e nach Risikoniveau musste der UVV über ein von den ertragserzielenden Funktionen unabhängiges Risikomanagement- und Compliance-System verfügen. Andernfalls wurde ihm von der FINMA im Rahmen des Bewilligungsverfahrens eine Reorganisation dieser Funktionen vorgeschrieben. Konkret bedeutete dies die Delegation dieser Funktionen an einen Dienstleister, die Abstellung eines Mitarbeiters oder sogar die Einstellung eines Risk & Compliance Officers. Im Bewilligungsentscheid ist jedoch nirgends das mit dem UVV verbundene Risikoniveau angegeben.

Der Aufsichtsansatz wirkt sich in erster Linie auf die Kontrollfunktionen aus. Die Ausführungsverordnung des FINIG sieht

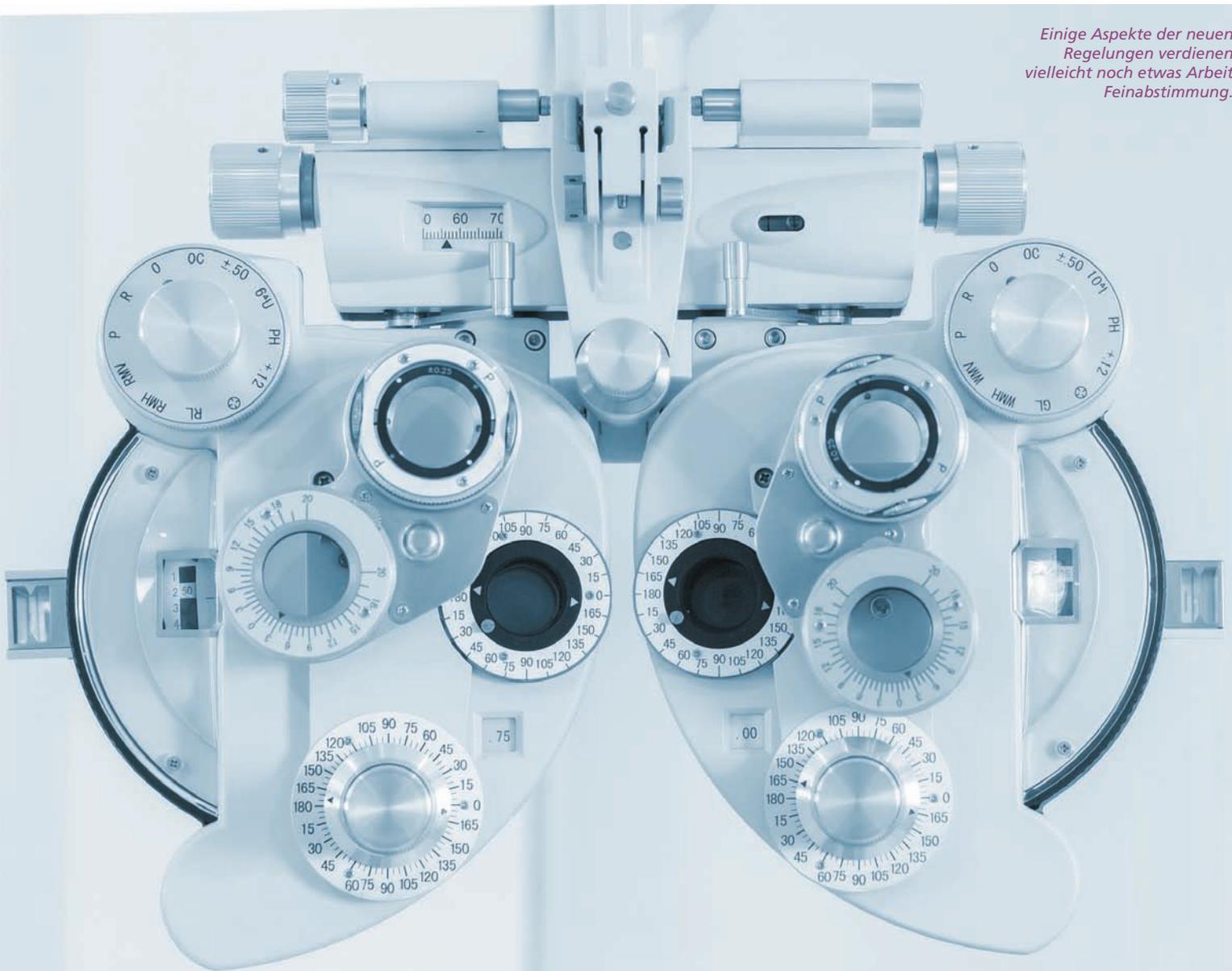
vor, dass UVV mit mehr als fünf Vollzeitstellen oder einem jährlichen Bruttoertrag von über zwei Millionen über ein unabhängiges Risiko- und Compliance-Management verfügen müssen. Diesen grossen UVV werden diejenigen gleichgestellt, deren Geschäftsmodell „hohe Risiken“ aufweist. Was genau unter diesem Begriff zu verstehen ist, wird nicht näher erläutert.

Nach der Höhe der Risiken richten sich auch die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und die Kosten für den UVV. Die FINMA kann einen mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern bestehenden Verwaltungsrat verlangen, wenn der UVV mindestens zehn Vollzeitstellen umfasst oder einen jährlichen Bruttoertrag von mehr als 5 Millionen erzielt. Sie kann dies auch verlangen, wenn „Art und Umfang der Geschäftstätigkeit“ dies erfordern. Zusätzlich zu den grossen UVV bezieht sich diese Regel auch auf das dem Vermögensverwalter zugeordnete Risikoniveau.

„Im Bewilligungsentscheid ist jedoch nirgends das mit dem UVV verbundene Risikoniveau angegeben.“

# RISIKOORIENTIERTEN ANSATZES

*Einige Aspekte der neuen  
Regelungen verdienen  
vielleicht noch etwas Arbeit  
Feinabstimmung.*





### HENRI CORBOZ

RECHTSANWALT, LEITER LEGAL UND COMPLIANCE, PBM AVOCATS



*Henri Corboz ist Rechtsanwalt und Leiter der Abteilung für Regulierung und Compliance bei PBM Avocats. Er ist für regulatorische und Compliance-Themen und die damit verbundenen Rechtsstreitigkeiten zuständig. Ferner befasst er sich mit der Strukturierung von Investmentfonds und Trusts. Corboz war in der wichtigsten Bewilligungsphase von 2021 bis 2023 Leiter der OS-AOOS in der französischen Schweiz. Vor seinem Wechsel in die Kapitalmarkt-Abteilung von Crédit Agricole (Suisse) im Jahr 2011 war er als Anwalt tätig. Im Jahr 2014 wurde er Head of Legal & Compliance bei einem Fondsmanager und wechselte 2015 zu einer Kanzlei mit Niederlassungen in Genf, Paris und Luxemburg. Im Jahr 2017 kehrte er zu CA Indosuez (Switzerland) zurück, wo er den AIA (automatischer Informationsaustausch), die FATCA-Amtshilfe und die QI-Compliance implementierte.*

### ... „NOT ONE SIZE FITS ALL“

Eines der Ziele des risikoorientierten Aufsichtsansatzes bestand darin, kleineren UVV keine schwerfällige Struktur, keine unabhängigen Risiko- und Compliance-Funktionen oder gar einen Verwaltungsrat vorzuschreiben, getreu dem FINMA-Grundsatz: „not one size fits all“. Die Grösse und das verwaltete Vermögen stellen jedoch nur einen von vielen Parametern des risikoorientierten Aufsichtsansatzes dar.

Nach Erhalt der FINMA-Bewilligung richtet sich die Häufigkeit der Audits nach dem Risikoniveau. Das bei der Erteilung der Bewilligung zugewiesene Niveau stimmt nicht unbedingt mit dem Niveau nach einem oder mehreren Geschäftsjahren überein, denn nach der Bewilligung kommen Faktoren zum Tragen, die das Risiko minimieren oder erhöhen, wobei diese Faktoren sich nicht auf zu einem späteren Zeitpunkt festgestellte Abweichungen beschränken, die bei der Erteilung der Bewilligung nicht vorhersehbar waren.

Bei der Durchführung der Prüfung

bestimmt der Risikoansatz den Umfang der Prüftätigkeiten und die Kosten der Prüfung. Kleine UVV kommen in dieser Hinsicht schlechter weg, wenn sie sich keine Massnahmen zur Risikoreduzierung leisten können. Dazu gehört ein PMS oder ein CRM zur Überprüfung der Übereinstimmung des Portfolios mit der Anlagestrategie oder die Identifikation von Beziehungen mit erhöhtem Risiko.

### GRENZEN DES RISIKOORIENTIERTEN AUFSICHTSANSATZES

Die Aufsichtsorganisation kann die Häufigkeit der Audits in Abhängigkeit vom beaufsichtigten UVV und den damit verbundenen Risiken auf höchstens einmal alle vier Jahre senken. Eine Prüfung im Vierjahres-Turnus mag überraschen, da die Prüfzyklen der SRO in der Regel zwei Jahre nicht überschritten hatten.

Die Prüfberichte nehmen die Struktur eines Triptychons an, das das GwG, die Verhaltensregeln des FIDLEG und die Corporate Governance-Grundsätze des FINIG umfasst. Bei Trustees, die keine Vermögen verwalten, kann der FIDLEG-Teil beiseite gelassen werden, allerdings wird der Aktivität ein Anfangsrisiko zugewiesen. Jeder Teil des Triptychons ist mit einem Risikoniveau verbunden, das als Teilrating bezeichnet wird. Ein konservativer Ansatz weist dem UVV ein Gesamttra-

„Die Aufsichtsorganisation kann die Häufigkeit der Audits in Abhängigkeit vom beaufsichtigten UVV und den damit verbundenen Risiken auf höchstens einmal alle vier Jahre senken.“

$\frac{20}{200}$	<b>A</b>	$\frac{200 \text{ FT}}{61 \text{ M}}$	<b>1</b>
$\frac{20}{100}$	<b>F I</b>	$\frac{100 \text{ FT}}{30.5 \text{ M}}$	<b>2</b>
$\frac{20}{70}$	<b>N M A</b>	$\frac{70 \text{ FT}}{21.3 \text{ M}}$	<b>3</b>
$\frac{20}{50}$	<b>S T A A T</b>	$\frac{50 \text{ FT}}{15.2 \text{ M}}$	<b>4</b>
$\frac{20}{40}$	<b>F I D L E G</b>	$\frac{40 \text{ FT}}{12.2 \text{ M}}$	<b>5</b>
$\frac{20}{30}$	<b>R E G E L N</b>	$\frac{30 \text{ FT}}{9.1 \text{ M}}$	<b>6</b>
$\frac{20}{25}$	<b>R I S I K E N</b>	$\frac{25 \text{ FT}}{7.6 \text{ M}}$	<b>7</b>
$\frac{20}{20}$	<b>E X E C U T I O N</b>	$\frac{20 \text{ FT}}{6.1 \text{ M}}$	<b>8</b>
$\frac{20}{15}$	<b>C O M P L I A N C E</b>	$\frac{15 \text{ FT}}{4.5 \text{ M}}$	<b>9</b>
$\frac{20}{13}$	<b>B E W I L L I G U N G</b>	$\frac{13 \text{ FT}}{3.9 \text{ M}}$	<b>10</b>
$\frac{20}{10}$	<b>Ü B E R W A C H U N G</b>	$\frac{10 \text{ FT}}{3.0 \text{ M}}$	<b>11</b>

ting zu, wobei das ungünstigste Teilrating zugrunde gelegt wird. Nur bei einem günstigen Gesamtrating kann der UVV einen mehrjährigen Zyklus in Anspruch nehmen. Für einen Audit alle vier Jahre muss der UVV also sowohl im Einklang mit dem GwG als auch dem FIDLEG und FINIG ein geringes Risiko aufweisen. Es wird sich zeigen, ob die drei- oder gar vierjährigen Zyklen in der Praxis tatsächlich zur Anwendung kommen.

Bleibt die Frage nach der Relevanz der Teilratings. Gemäss den GwG- und FIDLEG-Abschnitten der Prüfberichte ist eine Stichprobenkontrolle erforderlich. Der Umfang der Stichprobe hängt von der Höhe des Risikos ab, das dem jeweiligen Abschnitt des Berichts entspricht. Hier gibt es für kleine UVV möglicherweise Schwellenwerte (Mindeststichprobe), die unter Umständen nicht erreicht werden.

Die erwartete Häufigkeit der vom UVV durchzuführenden Kontrollen richtet sich letztendlich auch nach dem Risiko des Unternehmens. Wenn der UVV sich über dem ihm zugewiesene Risikoniveau nicht im Klaren ist, kann die Bestimmung der Häufigkeit jeder Prüftätigkeit in der internen Organisation ein heikles Unterfangen sein.

### ZUGÄNGLICHE RISIKOKRITERIEN ODER SOGAR EINE WIDERSPRÜCHLICHE KLASSIFIZIERUNG

Die bisher mitgeteilten Risikokriterien sind beispielhaft oder auf dem Umweg über ein Formular. Man denkt an die Inanspruchnahme von Depotbanken, an Offshore-Gerichtsbarkeiten für das GwG, an „hauseigene“ Produkte gemäss FIDLEG, oder an gesetzlich geregelte Mandate im Sinne des FINIG. Ein systematischer Risikoansatz, segmentiert nach GwG, FIDLEG oder FINIG,

ist nicht offen zugänglich. Eine derartige Segmentierung existiert jedoch, wie die Anwendung von Teilratings zeigt. Die Offenlegung der wesentlichen Elemente würde die Aufsichtsbehörden nicht an ihrer Weiterentwicklung hindern. Einige Akteure könnten versucht sein, diese Parameter zu modifizieren. Wenn dies dazu führt, die dem UVV zugewiesenen Risiken zu senken, wäre ein Teilziel des Anlegerschutzes erreicht.

Auf der Kostenseite (Prüfungen, Dienstleister, usw.) scheinen die Auswirkungen dieses risikoorientierten Aufsichtsansatzes auszureichen, dass es auf mittlere Sicht zu mehr Widersprüchen gegen die Einstufung der UVV kommt. Im Falle einer Anfechtung, beispielsweise nach einer abgelehnten Bewilligung, ist das Verwaltungsverfahren des Bundes in Bezug auf die mögliche Sperrung des Zugangs zu bestimmten Elementen eines Antrags restriktiv. Im Rahmen der laufenden Überwachung durch die Aufsichtsorganisationen (AO) könnten zugängliche Risikokriterien eine mögliche Haftung im Falle fehlerhafter Ratings mindern. Wenn ein UVV oder sein Abschlussprüfer nicht an der für ihn angewandten Behandlung interessiert ist, obwohl er Zugang dazu hat, würde er zum Entstehen eines Schadens beitragen, der im Übrigen schwer zu beziffern sein dürfte.



## XAVIER LABORDE

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, SILEX PARTNERS



*Xavier Laborde ist Chief Executive Officer von Silex Partners. 2016 gründete er die Firma zusammen mit seinem Partner Fabrice Rey. Zu seinen Aufgaben zählen die Steuerung der*

*Geschäftsentwicklung der Gruppe und die Umsetzung der operativen Strategie. Davor verantwortete Xavier Laborde 10 Jahre lang bei Exane den weltweiten Vertrieb und die Strukturierung von*

*Derivaten. 2006 begann er seine berufliche Laufbahn bei Oddo & Cie. Xavier Laborde ist Absolvent der École des Hautes Études Commerciales (HEC).*

# „FÜR MICH STEHT DIE KUNDENERFAHRUNG IM MITTELPUNKT“

Besserer Austausch mit den Kunden, bessere Informationen, besseres Engagement und daher einen besseren Service für die Kunden: Die Customer-Journey wird eine tragende Säule des Wertversprechens, von Vermögensverwalter Vermögensverwaltern heute. Viele dieser neuen Elemente in der Kundenbeziehung werden dabei digital umgesetzt. Die gute Nachricht: Es gibt Lösungen! Xavier Laborde, ein Architekt auf diesem Gebiet, erläutert sie.



Jérôme Sicard

### **Für welche Optionen der Digitalisierung müssen sich unabhängige Vermögensverwalter heute unbedingt entscheiden?**

■ **Xavier Laborde:** Es gibt viele Optionen, für die man sich entscheiden kann, da die Digitalisierung heute die gesamte Wertschöpfungskette umspannt. Die Liste ist lang, beginnt jedoch mit dem einfachsten Element: der Website. In den meisten Fällen muss sie gründlich überarbeitet werden. Sie ist das Aushängeschild der unab-

hängigen Vermögensverwalter, ein Mittel für die Differenzierung und die Interaktion mit Kunden und Interessenten. Wir haben unsere eigene Website übrigens auch gerade überarbeitet.

Dann ist da das gesamte spezifische Instrumentarium für die Kundenbeziehung, wie zum Beispiel das PMS. Angesichts der neuen Anhaltspunkte, die sich aus den geänderten Vorschriften ergeben, sind diese Tools im Tagesgeschäft erheblich wichtiger geworden.

Und der letzte grosse Block bezieht sich auf das Investieren selbst – das Kerngeschäft der Vermögensverwalter. Mit den heute verfügbaren Tools, insbesondere mit my\_Spark, können Vermögensverwalter vor dem Portfolioaufbau effizienter arbei-

„Mit den heute verfügbaren Tools können Vermögensverwalter vor dem Portfolioaufbau effizienter arbeiten.“





„Wir übernehmen die Co-Pilot-Funktion, die je nach Bedarf mehr oder weniger intensiv ist. In der Regel übertragen uns die Vermögensverwalter immer mehr Aufgaben, je länger wir mit ihnen zusammenarbeiten.“

••• ten und ihre Allokationsstrategien besser strukturieren. Und schliesslich sind da noch sämtliche Tools zur Portfoliooptimierung, die für UVV unumgänglich geworden sind.

### Welche Punkte sind für Sie im Rahmen der Digitalisierung am wichtigsten?

■ Für mich steht die Kundenerfahrung im Mittelpunkt. Das muss die Quintessenz der digitalen Transformation sein: bessere Informationen für die Kunden, höhere Transparenz für Portfolios und Investitionen sowie Zugang zu tagesaktuellen Analysen über eine mobile Web-Plattform. Unsere Kunden sowie deren Kunden wollen in die Investitionsentscheidungen einbezogen werden, und durch die Digitalisierung wird der Austausch von Vorschlägen durch die Simulation von Vorher-Nachher-Ansichten oder „What-if“-Szenarien flüssiger und einfacher.

### Welche wesentlichen Module umfasst My\_Spark heute?

■ Zur Einordnung: My\_Spark ist die digitale Plattform von Silex. Sie besteht aus einer Web-Anwendung und einer mobilen App. Mit dieser Plattform kombiniert Silex von Anfang an das Spektrum der neuen Technologien mit menschlicher Expertise. Für uns sind beide untrennbar miteinander verbunden. Bei den Modulen dient das erste dazu, alle in einem Portfolio enthaltenen Informationen zusammenzufassen. Nach dieser Aggregation kommt das zweite Modul von My\_Spark mit seinen Tools für den Aufbau und die Optimierung von Portfolios zum Einsatz. Mit dem dritten Modul kann man dann in Echtzeit die Wertentwicklung für jedes Produkt, die einzelnen Gewichtungen im Portfolio, die Risikofaktoren und auch die Volatilität anzeigen.

My\_Spark umfasst auch ein Modul für strukturierte Produkte, das in eine offene Architektur eingebettet ist. Unsere Kunden nutzen es für die Überwachung eines sehr breiten Produktspektrums in einem besonders heterogenen Universum mit einer Vielzahl von Emittenten. Abschliessend möchte ich die Reporting-Tools erwähnen, die von den

Vermögensverwaltern für die einfache und intuitive Kommunikation mit ihren Kunden unter ihrer eigenen Marke genutzt werden.

### Welche dieser Module werden am häufigsten genutzt?

■ Tatsächlich ist die Nutzung von Land sehr unterschiedlich. In Frankreich verfolgen die Kunden mit My\_Spark hauptsächlich den Zyklus ihrer strukturierten Produkte. In der Schweiz ist das Profil der unabhängigen Vermögensverwalter meistens stärker diversifiziert. Ihre Positionierung ist ‚Cross-Asset‘, sie sind in mehreren geografischen Regionen tätig, arbeiten mit mehreren Banken zusammen und handeln seit jeher in sehr vielen Währungen. Für sie ist My\_Spark eher wegen der Anlageideen, Inhalte und Überzeugungen interessant – sie sind auf der Suche nach originellen Ansätzen, die ihrer Verwaltung einen Mehrwert ermöglichen.

### Wie weit kann die Integration der von Ihnen betreuten Vermögensverwalter gehen?

■ Wir übernehmen die Co-Pilot-Funktion, die je nach Bedarf mehr oder weniger intensiv ist. In der Regel übertragen uns die Vermögensverwalter immer mehr Aufgaben, je länger wir mit ihnen zusammenarbeiten. So vertrauen sie uns zum Beispiel alle oder einen Teil ihrer Verwaltungsmandate an. Und sie fragen uns nach mehreren White Labeling-Lösungen. Sie wenden sich an uns für das Outsourcing von CIO-Funktionen oder die Entwicklung von Anlagevorschlägen. Der einzige Bereich, den sie unbedingt behalten wollen, ist die Kundenbeziehung. Sie wissen, dass sie sich für alle anderen Anforderungen an uns wenden können.





**Denken Sie angesichts all der technologischen Lösungen, über die Sie intern verfügen, möglicherweise auch über einen Wealth-Management-Bereich für Silex nach?**

■ Darüber denken wir bereits seit einiger Zeit nach. Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen und mussten dieses Wachstum bewältigen, ohne uns zu verzetteln oder den Fokus aus den Augen zu verlieren. Die Gründung eines Wealth-Management-Bereichs wäre daher verfrüht gewesen, zumal wir weder die kritische Grösse besaßen, um diesen Bereich unter optimalen Bedingungen aufzubauen, noch die internen Kompetenzen, etwa für die Beziehungen zu den Depotbanken, die Vermögensplanung oder die Steuerberatung. Heute haben wir eine gut etablierte Struktur und eine ausreichend solide Bilanz, um dieses Thema wieder anzugehen.

**Wie wollen Sie vorgehen?**

■ Wenn wir uns für diese Option entscheiden, dann denke ich wohl eher an einen Aufbau „from scratch“, durch die Integration eines Teams mit grosser Erfahrung im Private Banking. Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens ist eher keine Option.

**Wäre die Entwicklung einer Plattform für Sie ein Ansatz?**

■ Wir haben uns das natürlich überlegt, glauben aber, dass eine Plattform für externe Vermögensverwalter ein Modell ist, das im Rahmen eines unternehmerischen Projekts wie Silex nicht leicht abzuwägen ist.

**Mit welchen Entwicklungen beschäftigen Sie sich momentan?**

■ Wir verwalten enorme Mengen an Daten, weshalb wir die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz prüfen, um „intelligente“ Indikatoren für die Portfolioanalyse anbieten zu können. Mit derartigen Indikatoren sollen unsere Anlageideen filigraner und zielführender werden. Derzeit experimentieren wir übrigens mit verschiedenen „Use Cases“, die wir eventuell in My\_Spark integrieren. Ausserdem wollen wir unsere Inhalte weiterentwickeln und unsere Überzeugungen besser in Szene setzen. Man darf nicht vergessen, dass die Silex-Technologie nur mit menschlicher Expertise nutzbar ist. Des Weiteren arbeiten wir an einem Pricing-Tool, das unser Angebot im Bereich der strukturierten Produkte abrunden soll. Wir verzeichnen eine sehr hohe Nachfrage nach dieser Art von Dienstleistungen.

**Wie beurteilen Sie sechs Jahre nach der Gründung von Silex das ursprüngliche formulierte Angebot?**

■ Wir haben einen Bedarf am Markt und eine echte Nachfrage erkannt. Wir konnten den unabhängigen Vermögensverwaltern Lösungen anbieten, und ich habe den Eindruck, dass die von uns entwickelten Angebote mehr denn je ihren Erwartungen entsprechen. In der Schweiz arbeiten wir regelmässig mit fast 400 Vermögensverwaltern zusammen. Sie machen derzeit die Hälfte unserer ganzen Kundenbasis aus. Erstaunlich ist, dass uns nur wenige Akteure in diese Richtung gefolgt sind. Das zeigt, dass die Branche relativ schwerfällig ist und dass die Trägheit noch immer ziemlich ausgeprägt ist.





## PIERRE DUPONT

MANAGING PARTNER, WIZE BY TEAMWORK

 **Pierre Dupont ist Managing Partner bei WIZE by TeamWork, einem Anbieter von All-in-One-Softwarelösungen für das Wealth Management und Asset Management. Dupont verfügt über eine solide Erfahrung im IT-Bereich und im Bankwesen. Bevor er**

*im Jahr 2020 die Leitung von Wize übernahm, zeichnete er für die Geschäftsentwicklung der Global Custody und Reporting Services der Bank Lombard Odier verantwortlich. Davor war er als Private Banking Client Executive bei IBM in Genf tätig. Im Laufe seines Werdegangs*

*setzte er sich mit den operativen Problemen der Kunden auseinander, und leitete sie an die Experten weiter, die sie lösen können. Zudem brachte er die Erwartungen beider Seiten in Einklang. Pierre Dupont ist Absolvent der ICHEC Management School in Brüssel.*

# „COMPLIANCE IST KÜNFTIG EINE ZENTRALE FUNKTION IN DEN PMS“

Mit den neuen Vorschriften der FINMA müssen auch die Softwareentwickler Schritt halten und den Umfang ihrer Portfoliomanagementsysteme (PMS) für unabhängige Vermögensverwalter erweitern. So wurden wichtigen Entwicklungen angestossen, insbesondere in den Bereichen Compliance, Konnektivität und Cybersicherheit, die Pierre Dupont hier erläutert.



Jérôme Sicard

### Welche Bausteine müssen heute unbedingt in einem PMS enthalten sein?

■ **Pierre Dupont:** Ich sehe hier drei Punkte, die meines Erachtens wesentliche Bausteine sind. Der erste Baustein ist das Order Management System für Anweisungen in Bezug auf Käufe und Verkäufe von Wertpapieren. Ob Einzel- oder Sammelaufträge – es ist ein unverzichtbares Tool für das Rebalancing oder Hedging im Rahmen

einer zentralisierten Verwaltung. Der zweite Baustein umfasst die im Hinblick auf die neuen Vorschriften nunmehr wesentlichen CRM- und Compliance-Funktionen. Und der dritte Baustein, der in den letzten Jahren enorm wichtig geworden ist, unterstützt das gesamte Reporting, sei es im PDF-Format und im E-Banking sowie zunehmend auch in der Smartphone-App.

### Welche Funktionen sind für die Nutzung eines PMS inzwischen kritisch?

■ Aufgrund des FIDLEG und seinen Auswirkungen auf die Kundenkenntnis und die Überwachung der Anlagen hat sich die Compliance-Dimension in den letzten Jahren sehr stark geändert. Vor der Erteilung eines Kauf-/Verkaufsauftrags für Wertpa- ...

„Vermögensverwalter müssen vorab also eine Reihe von Elementen in Verbindung mit dem Anlageprofil und der Risikotoleranz ihrer Kunden dokumentieren.“





... pieren müssen Vermögensverwalter nunmehr Pre-Trade-Kontrollen auf zwei Ebenen durchzuführen: „appropriateness“ und „suitability“. Mit den „appropriateness“-Checks soll sichergestellt werden, dass die Kunden über Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf jede Anlageklasse verfügen, in der sie investiert sind. Mit den „suitability“-Kontrollen wird überprüft, ob die Risiken der Portfolios mit denjenigen übereinstimmen, die Kunden in Kauf nehmen wollen.

Vermögensverwalter müssen vorab also eine Reihe von Elementen in Verbindung mit dem Anlageprofil und der Risikotoleranz ihrer Kunden dokumentieren. Darüber hinaus müssen sie kontinuierlich überwachen, ob das Portfolio mit der eingangs mit dem Kunden vereinbarten Anlagestrategie übereinstimmt. Wichtig sind aber auch die spezifischen Anlagebeschränkungen, die von der Entwicklung, dem Standort oder den Wünschen des jeweiligen Kunden abhängen. Angesichts der ständig zunehmenden Arbeitslast der Vermögensverwalter ist leicht nachvollziehbar, warum die Compliance-Funktion heute eine zentrale Rolle in einem PMS einnimmt.

**Was kann ein PMS heute angesichts dieser Neuerungen kosten?**

■ Es gibt verschiedene Preismodelle am Markt. Die Preise richten sich beispielsweise nach Nutzer, Vermögensvolumen oder verwendeten Modulen, aber letztendlich liegt die Spanne, wenn man die PMS-Kosten auf das verwaltete Kundenvermögen des Asset Managers umlegt, bei durchschnittlich 1 bis 3 Basispunkten. Bei einem steigenden verwalteten Vermögen sinken die Kosten logischerweise. Da die Kosten jedoch hoch sind, kann das unter Umständen Zusammenschlüsse zwischen verschiedenen Verwaltungsgesellschaften auslösen.



„Wenn man mit einer Konsolidierung in den Reihen der unabhängigen Vermögensverwalter rechnet, kann man logischerweise davon ausgehen, dass dies auch bei den PMS-Anbietern der Fall sein wird.“

**Ist es sinnvoll, dass sich Vermögensverwalter für den Kauf desselben PMS zusammenschliessen?**

■ Theoretisch klingt der Ansatz, den Einkauf zu bündeln, interessant. Aber in der Praxis ist er meines Erachtens schwer umsetzbar. Jeder unabhängige Vermögensverwalter weist seine sehr ausgeprägten Besonderheiten auf, die erhebliche Anpassungen erfordern. Bei einem Zusammenschluss werden sie das Potenzial für den individuellen Zuschnitt ihres PMS entsprechend einschränken müssen.

**Welche Entwicklungen planen Sie für PMS von Wize in den nächsten Jahren?**

■ Die Strategie von Wize ist sehr einfach. Unsere Kunden heute sind unter anderem unabhängige Vermögensverwalter, die als Wertpapierhäuser tätig sind. Mit einer

Depotbanklizenz sind sie quasi Mini-Banken. Weil wir vermehrt mit Ihnen arbeiten, überlegen wir uns aus dem Wize-PMS ein neues Core-Banking-System zu schaffen. Wir glauben, dass wir eine reale Chance nutzen und den Anforderungen kleiner Banken gerecht werden können, die mit einem gemischten Modell arbeiten. Diese Akteure verwalten Konten, die bei ihnen selbst, aber auch bei anderen Banken hinterlegt sind. Das ist der Weg, den wir mit dem PMS von Wize gehen wollen.

**Und was wird aus dem PMS für unabhängige Vermögensverwalter? Wie soll es sich weiterentwickeln?**

■ Dieses PMS wird in Bezug auf die Konnektivität stark weiterentwickelt. Mittlerweile bestehen Schnittstellen zu 220 Depotbanken und etwa 20 Trading Rooms. Wir



möchten mit weiteren Handelsräumen verbunden sein. Nur so können wir eine optimale Automatisierung der Downstream-Feeds von den Banken und der Upstream-Feeds, die zu den Trading Rooms gehen, sicherstellen. Dies ist eine sehr wichtige Entwicklungsschiene für Wize.

#### **Welche Perspektiven sehen Sie für den Markt der PMS-Anbieter?**

■ Es ist offensichtlich, dass die FINMA auf die Professionalisierung des Sektors der unabhängigen Vermögensverwalter abgezielt hat und sie deshalb zwingt, ihre Strukturen zu stärken. Die Betriebskosten sind derart explodiert, dass fast tausend UVV lieber auf den Einholung einer Bewilligung verzichten. Fakt ist, dass viele PMS-Anbieter diese Vermögensverwalter bedient hatten. Mit dem FIDLEG/FINIG haben sie deshalb einen Grossteil ihrer Kunden verloren. Wenn man mit einer Konsolidierung in den Reihen der unabhängigen Vermögensverwalter rechnet, kann man logischerweise davon ausgehen, dass dies auch bei den PMS-Anbietern der Fall sein wird.

---

„TeamWork und Wize verbindet aber nicht nur eine Aktionärsstruktur. Im Laufe der Zeit haben wir miteinander starke Synergien generiert, vor allem im Bereich der Cybersicherheit.“

---

#### **Wie viele Softwarehäuser werden Ihrer Meinung nach langfristig den Markt für unabhängige Vermögensverwalter in der Schweiz bedienen?**

■ Momentan sind es glaube ich etwa vierzig, die verschiedene Produkte anbieten. Ich kann nicht sagen, wo wir in drei oder fünf Jahren stehen werden. Ich mir aber absolut sicher, dass es derzeit weniger als zehn, wahrscheinlich sogar nur fünf sind, die Gewinne schreiben.

#### **Wie ist Wize im Vergleich zu TeamWork positioniert?**

■ TeamWork, der Mehrheitsaktionär von Wize, ist eine im Jahr 1999 in Genf gegründete IT-Unternehmensgruppe, die inzwischen 1.100 Mitarbeiter beschäftigt und nächstes Jahr ihr 25-jähriges Bestehen feiert. Ihr Kerngeschäft ist die Bereitstellung von IT-Dienstleistungen wie SAP-Lösungen oder Infrastruktur für Grossunternehmen. Gleichzeitig gründete TeamWork eine Beratungsfirma unter dem Label Tomorrow und ein Softwarehaus für die Vermögensverwaltung namens Wize, dessen Entwicklung 2010 mit vier Mitarbeitern vor einem leeren Blatt Papier begann. Inzwischen sind wir rund 50 Mitarbeiter. Wir betreuen 110 Kunden in 24 Ländern, die 120 Milliarden Franken mit Wize verwalten und 3.000 Nutzer repräsentieren. TeamWork und Wize verbindet aber nicht nur eine Aktionärsstruktur. Im Laufe der Zeit haben wir miteinander starke Syner-

gien generiert, vor allem im Bereich der Cybersicherheit. Angesichts der kritischen Bedeutung der Daten, die wir verarbeiten, wird die Sicherheit unserer Systeme auch eine unserer prioritären Entwicklungsachsen sein.

#### **Wo sehen Sie Wize in fünf Jahren?**

■ Wir haben drei Kundensegmente im Auge: unabhängige Vermögensverwalter, die weiterhin unsere wichtigste Zielgruppe sind, Family Offices und Pensionskassen – ein wichtiger Wachstumsfaktor für Wize – und Banken. Für sie werden wir das bereits erwähnte Core-Banking-System entwickeln. Soviele zu den wichtigsten Schwerpunkten. Geografisch wollen wir unsere Kapazitäten in Zürich, Luxemburg, London und Singapur hochfahren. In den letzten drei Jahren hat sich die Zahl unserer Mitarbeiter verdoppelt. Wenn wir so erfolgreich bleiben wie bisher, dürften wir etwa 100 Mitarbeiter erreichen, wobei wir uns weiter auf unser Kerngeschäft, die Softwareentwicklung, konzentrieren.

■



**STEFFEN BAUKE**

CEO, BELVOIR CAPITAL



*Steffen Bauke begann seine Karriere Ende 1999, zunächst bei der UBS in Deutschland und später in der Schweiz*

*sowohl im Bereich Corporate Finance und Wealth Management. 2004 hat er Belvoir Capital gegründet und leitet heute als CEO*

*die Gesellschaft. Bauke hat an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Wirtschaftswissenschaften studiert.*

# „UNABHÄNGIGE VERMÖGENS- VERWALTER MÜSSEN DIENSTLEISTUNGEN MIT MEHRWERT ANBIETEN“

Wir befinden uns „im Jahr eins“ der Finma-Regulierung der Unabhängigen Vermögensverwalter. Noch ist die erwartete Konsolidierung ausgeblieben. Steffen Bauke, CEO Belvoir Capital geht davon aus, dass die Welle erst im kommenden Jahr einsetzt. Die Regulierung ist jedoch nur ein Treiber des Wandels, erklärt er im Interview.



Andreas Schaffner

## Wie würden Sie den Zustand der Branche im ersten Jahr der Finma-Regulierung bezeichnen?

■ **Steffen Bauke:** Ich würde es als «Schwebezustand» bezeichnen.

## Warum?

■ Noch sind nicht alle Bewilligungsgesuche abgeschlossen. Die damit verbundenen Kosten auf Seiten der UVVs waren nicht unerheblich. Viele kleineren UVVs werden jedoch besonders in den Folgejahren Mühe haben, die Standards zu erfüllen und die Kosten für Compliance und Legal zu erwirtschaften. Wir sehen uns als Branche jedes Jahr mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Als Unternehmen sind wir bereits seit 2016 als KAG FINMA-lizenzierter Vermögensverwalter

unterwegs, kennen den Prozess und die damit verbundenen Kosten also. Wir sehen, dass wir jedes Jahr immer mehr Zeit und Aufwand für Reporting aufwenden müssen.

## Wie wird sich die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter Ihrer Ansicht nach jetzt verändern?

■ Die Losgrösse für die kritische Grösse steigt stetig an. Die Kosten und die ope-

rativ Belastung erhöhen sich kontinuierlich und wird zwangsweise zur Konsolidierung der Branche führen. Als Folge wird es vermehrt zu Zusammenschlüssen und Übernahmen oder auch zu Geschäftsaufgaben kommen. Unabhängige Vermögensverwalter müssen ihre Alleinstellungsmerkmale betonen und Dienstleistungen mit Mehrwert anbieten, um sich von der Konkurrenz abzuheben. ...

„Der Aufwand im Bereich Risk und Compliance hat sich für uns seit 2016 mehr als verdreifacht. Eine einzelne Person kann das innerhalb einer Organisation gar nicht mehr abdecken.“



••• **Viel war im Vorfeld die Rede von einer raschen Konsolidierung. Die blieb jedoch weitgehend aus. Wie nehmen Sie dies wahr?**

■ Inzwischen finden viele Gespräche und Sondierungen statt. Die grosse Welle ist noch nicht gekommen, wir beobachten seit letztem Jahr vermehrt grössere und kleinere Transaktionen.

**Erwarten Sie eine Konsolidierungswelle zu einem späteren Zeitpunkt?**

■ Diese wird spätestens in den Jahren 2024/25 an Fahrt aufnehmen, wenn die ersten «neu regulierten» EVVs ihre «Aha-Erlebnisse» mit Revision und dem operativen Aufwand haben werden oder sogar gezwungen werden, aufzugeben oder sich anzuschliessen.

**Wen betrifft es Ihrer Meinung nach am meisten?**

■ Vor allem die kleineren Firmen mit 1-5 Mitarbeitern oder auch mit weniger als 1-2 Millionen Franken Umsatz. Die werden keine Chance haben, zu überleben. Auch die grösseren bis maximal einer Milliarde Franken AUM oder gegen fünf Millionen Franken Umsatz werden nicht mehr profitabel sein, es sei denn sie konzentrieren sich auf ganz bestimmte Geschäftsbereiche mit reduziertem Aufwand.

**Wie sieht es im Bereich der Nachhaltigkeitskriterien aus? Auch hier stehen wir vor neuen Regulierungen.**

■ Keine Frage: Angesichts der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit und Umweltfragen sehen wir weitere Regulierungen auf uns zukommen, um nachhaltige Investmentpraktiken zu fördern. Dies könnte Aspekte wie Offenlegung von Umweltauswirkungen, Integration von Umwelt- und Sozialkriterien in Investitionsentscheidungen und die Förderung von grünen Finanzprodukten umfassen. Das ganze Reporting muss geliefert werden. In der EU sind wir da bereits zwei Schritte weiter. In der Schweiz wird das uns auch bald beschäftigen. Aber auch der Schutz von Verbraucherinteressen bleibt ein wichtiger Aspekt in der Finanzbranche. Es könnten weitere Regulierungen erlassen werden, um die Transparenz von Finanzprodukten und -dienstleistungen zu erhöhen, fairere Vertriebspraktiken zu gewährleisten und den Zugang zu Finanzdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen zu verbessern.

**Was hat sich für Belvoir aufgrund der Regulierung organisatorisch geändert?**

■ Der Aufwand im Bereich Risk und Compliance hat sich für uns seit 2016 mehr als verdreifacht. Eine einzelne Person

kann das innerhalb einer Organisation gar nicht mehr abdecken. Daher haben wir den gesamten Bereich im Jahr 2022 ausgelagert.

**Wie haben Sie Ihr Angebotsspektrum im Bereich Anlagen verändert?**

■ Nach dem für alle schwierigen Jahr 2022 ist die Risikobereitschaft gewisser Kunden gesunken. Dieses natürliche Verhalten ist verständlich. Wir bauen für grössere Kunden heute vermehrt Lösungen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, auch im Bereich von Private Equity und Direkt-Investitionen. Für kleinere Kunden haben wir eine Digitalplattform aufgesetzt, über die der Investor einfach und selbstständig von unserem Knowhow profitieren und kostengünstig ganzheitliche Anlagelösungen nach dem «Best in Class»-Ansatz auswählen kann. Das Ganze kann mit digitaler Unterschrift und bequem von zu Hause aus geschehen. Dadurch reduziert sich für uns und für die Kunden der Aufwand. Im Grunde sind wir ein «Baukasten»-Anbieter, aus welchem die Kunden wählen.

**Wie nehmen Sie die digitale Affinität auf Seiten der Kunden wahr?**

■ Schon jetzt ist klar: Die nächste Generation von Kunden will bereits digitalen Zugang haben. Wir bieten das heute schon allen Kunden an. Dazu gehört ein Online-Zugang sowie Online-Entscheidungen ohne Papier unabhängig von der Grösse und Komplexität.

---

„Wir sehen vor allem zwei Bereiche, die in den Fokus geraten werden: Datenschutz und Datensicherheit.“



**Die Finanzmärkte sind derzeit in Bewegung, Sektor-Rotationen quasi an der Tagesordnung. Welche Signale erhalten Sie von Ihren Kunden hier?**

■ Angesichts der Inflationsraten weit über den aktuellen Zinsen, sollten langfristig orientierte Investoren nicht kurzfristig ihre Risikobereitschaft nach einem Down-Jahr anpassen. Daher halten wir mit unseren Kunden an den langfristigen Anlagezielen fest, die in einer strategischen Allokation definiert wurden. Unsere Aufgabe ist es dann, die taktischen Entscheidungen und Bandbreiten zu nutzen, um genau in so stark rotierenden Märkten die richtigen Entscheidungen zu treffen und die richtigen Sektoren zu favorisieren. Die Zeiten von «Buy and Hold» sind seit dem Ende der Nullzinszeit definitiv vorbei.

**Was sind die grössten Treiber des Veränderungsprozesses der Branche?**

■ Hier nehmen wir vor allem vier Treiber wahr. Zunächst die Regulierung. Über die haben wir schon ausführlich gesprochen.

Zweitens die technologische Innovation: Die rasche Entwicklung der Technologie hat die Art und Weise, wie Vermögensverwalter ihre Dienstleistungen erbringen, verändert. Automatisierung, künstliche Intelligenz und Datenanalyse machen die Prozesse effizienter und bringen neue Lösungen hervor.

Auch der Wettbewerbsdruck ist ein wichtiger Treiber: Der Wettbewerb in der Branche ist intensiv, sowohl seitens der etablierten Finanzinstitute als auch seitens neuer Marktteilnehmer. Grosse Finanzunternehmen können ihre Ressourcen nutzen, um in den UVV-Markt einzusteigen, während Fintechs in der Lage sind, neuartige Lösungen anzubieten.

Schliesslich ändert sich auch das Verhalten der Kunden: Die nächste Generation ist besser ausgebildet, digital und hybrid. Neben einem eigenen Trading-Konto bei einem Online-Broker suchen diese neuen Kunden nach Mehrwert und Zugang zu bestimmten Anlagethemen wie Private Equity. Dazu benötigen Sie eine Ausbil-

dung sowie eine umfassende Betreuung. In diesem Fall muss der Vermögensverwalter auch in der Lage sein, ein hybrides Angebot zu unterbreiten. Die Zeit der «reinen Mischmandate», in denen die UVVs diskretionär und benchmarknah investieren, hat unserer Meinung nach fast keine Zukunft mehr. Wer sich hier nicht anpasst, wird bald auch zum «alten Eisen» gehören.

■



## FLORIAN RAIS

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, CRIPTONITE ASSET MANAGEMENT

 **Florian Rais ist Gründer und Chief Executive Officer von Cryptonite Asset Management, ein Abenteuer, in das er 2017 nach einer Einladung in den Beratungsausschuss eines grossen, von einer kalifornischen Investorengruppe initiierten Krypto-Projekts einstieg. Rais begann seine berufliche Laufbahn bei der Bank Pictet in**

*Genf und ging dann nach London, wo er Leiter des Investment Management-Teams wurde. Im Jahr 2005 gründete er eine Vermögensverwaltungsgesellschaft mit Schwerpunkt auf klassischem Asset Management und Private Equity. Dank dieser Laufbahn konnte Rais aktiv in den Vorstands- und Führungsteams*

*zahlreicher Unternehmen in verschiedenen Ländern mitwirken, darunter in Russland, der Ukraine, USA, Israel und China. Florian Rais absolvierte sein Studium an der Universität Lausanne (HEC), das er mit einem MBA abschloss.*

# „WIR WOLLEN UNS ALS KRYPTO-ABTEILUNG VON VERMÖGENSVERWALTERN POSITIONIEREN“

Auf eine vielleicht etwas paradox erscheinende Art und Weise haben der FTX-Absturz und der Krypto-Boom einen Sektor wiederbelebt, der zeitweise ausser Kontrolle geraten war. Seitdem sind die Aussichten klarer geworden. Ein Trend, den Florian Rais mit Cryptonite nutzen will.



Jérôme Sicard

### Was hat Sie veranlasst, Cryptonite zu gründen?

■ **Florian Rais:** Ich arbeitete gerade bei Pictet, als der Vormarsch des Internets und die Digitalisierung begannen. Seither ist ein Vierteljahrhundert vergangen, und trotz der Krisen und Verwerfungen, die wir durchgemacht haben, hat das Internet unbestritten unser Leben verändert. Heute stehen wir mit Blockchain und Krypto

genau dort, wo wir mit dem Internet vor 25 Jahren standen, als die ersten Browser für unsere PCs aufkamen.

Ich für meinen Teil habe dieses Universum vor etwas mehr als fünf Jahren entdeckt und war sehr schnell von der Vision und dem Unternehmergeist seiner Vordenker fasziniert. Im Zentrum der Blockchain steht das Konzept der Dezentralisierung des Datenaustauschs im Internet, dem eine neue Generationen sehr kritisch gegenüber steht. Die Dominanz der Internetgiganten ist für einen Grossteil der Millennials und der nachfolgenden Generationen nicht mehr akzeptabel.

Aus diesem Grund habe ich Cryptonite gegründet – denn diese neue Welt soll für

...

„Im Zentrum der Blockchain steht das Konzept der Dezentralisierung des Datenaustauschs im Internet, dem eine neue Generationen sehr kritisch gegenüber steht.“





••• traditionelle Investoren zuerst verständlich und dann zugänglich werden. Wir wollen sie begleiten, ihnen bei der „Entschlüsselung“ – wenn Sie mir den Ausdruck gestatten – dieses Sektors helfen und mit ihnen die Anlagelösungen umsetzen, die optimal zu ihrem Profil und ihrer Strategie passen

### Welche Pläne haben Sie für Cryptonite?

■ Wir wollen uns als Krypto-Abteilung von Vermögensverwaltern – Privatbanken, unabhängigen Vermögensverwaltern oder Family Offices – positionieren. Konkret haben wir zwei grosse Segmente im Auge. Zunächst sind es traditionelle Anleger in der Entdeckungsphase – wir bieten ihnen dann an, sie an die Welt der Krypto und Blockchain heranzuführen. Zweitens Investoren, die mit der Krypto- und Blockchain-Technologie aufgewachsen und mit dem Thema bestens vertraut sind, andere Codes haben und daher von uns recht komplexe Angebote und Lösungen erwarten.

### Was finden Sie in diesem Universum besonders attraktiv?

■ Den technologischen Fortschritt finde ich einfach beeindruckend, zumal in dieser Welt, die die Dezentralisierung zum Prinzip und einem vorherrschenden Wert erhoben hat, alle zusammenarbeiten. So können sich mehrere hundert Entwickler an einem Projekt eines Startups beteiligen, wenn es sie interessiert, ohne dass man sie auf der Payroll haben muss. Früher hätte ein Startup niemals die finanziellen Mittel für die Einstellung derart vieler Talente aufbringen können.

Was mir in diesem Universum auch gefällt, sind die Anwendungen und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Als der Konflikt in der Ukraine ausbrach, nahm die Zahl der Krypto-Wallets explosionsartig zu. Dabei ging es nicht um russische Oligarchen, die vor den Sanktionen flüchten wollten, sondern um ganz normale Ukrainer, die die Folgen des

Krieges für ihre persönlichen Finanzen begrenzen wollten. Auf diese Weise konnten sie ihre Ersparnisse sehr einfach vor einer zu starken Abwertung der Griwna retten.

### Welche Gründe motivieren Sie fünf Jahre nach der Gründung, das Cryptonite-Abenteuer fortzusetzen?

■ Die gleichen Gründe. Ich glaube noch immer und heute mehr denn je daran, dass die Blockchain unser Leben verändern wird. Um ehrlich zu sein, hätte ich anfangs nicht gedacht, dass die Akzeptanz so lange dauern würde, und wir waren manchmal frustriert. Das Wort „Krypto“ ist wohl nicht die beste Wahl für die Bezeichnung eines Finanzprodukts. Ich spreche lieber vom Web 3.0. Im Übrigen glaube ich momentan sehr an den Hebel durch die Regulierung. Mit Wave, unserem amerikanischen Partner, haben wir uns von Anfang an dafür entschieden, sowohl in den USA als auch in der

Schweiz. Ich denke, dass jetzt eine Phase der strengeren Regulierung kommt, die uns eine schnellere Entwicklung ermöglicht. Vor über einem Jahr habe ich auf einer Podiumsdiskussion in Davos die Meinung geäußert, dass Bitcoin eine Revolution in der heutigen Finanzwelt sei. Ich wurde als Träumer bezeichnet. Heute teilt der CEO von Blackrock die gleiche Meinung, und dass die gleichen Leute auch ihn einen Träumer genannt hätten, davon habe ich noch nichts gehört.

### Wird der Crash im letzten Jahr nach dem Zusammenbruch von FTX dem Krypto-Markt die fehlende Transparenz und Dynamik bringen?

■ Ja, ich denke, dass der FTX-Crash in der Tat eine etwas ironische Wendung genommen und dem Markt zu einer stärker institutionalisierten Wende und mehr Legitimität verholfen hat, da er hierdurch in einen

„Wir wollen uns als Krypto-Abteilung von Vermögensverwaltern – Privatbanken, unabhängigen Vermögensverwaltern oder Family Offices – positionieren.“





strenger regulierten Rahmen gezwungen wurde. Mit Wave und Criptonite verwalten wir Portfolios und Fonds. Wie bereits erwähnt, waren wir von Anfang an bereit, uns der Aufsicht der SEC und der FINMA zu unterstellen. Daher konnten wir eine ganze Reihe von Fallstricken vermeiden. Die positive Seite des Zusammenbruchs von FTX ist, dass die Regulierungsbehörde hierdurch zur Verschärfung ihrer Gesetzgebung gezwungen wird, und dass diese Grundlagenarbeit letztendlich den wahren Wert der Blockchain, die auf der Idee der Dezentralisierung beruht, offenbaren wird. Wir sollten nicht vergessen, dass es über zwanzig Jahre dauerte, um Madoff zu überführen – aber nur wenige Wochen, um die Veruntreuung von FTX aufzudecken. Die Blockchain ist ein transparenteres Universum, als man glaubt.

#### **Wie teilen Sie Ihre Arbeit zwischen Wave und Criptonite auf?**

■ Grob gesagt ist Wave das Zentrum für Verwaltung und Analysekompetenzen unserer Gruppe. Criptonite ist für die Expansion in Europa und im Nahen Osten zuständig. Darüber hinaus verfügt Criptonite über ein Team für die Verwaltung von Directional-Produkten. Wave entstand im Jahr 2018. Die Gründer von Wave besaßen ein grosses Krypto-Portfolio. Wie man ein solches Portfolio verwaltet, hatten sie sich selbst beigebracht, da sie damals keinen Spezialisten finden konnten. Mit der Zeit entwickelten sie so viel Expertise, dass schliesslich auch andere Personen mit Krypto-Wallets in der gleichen Situation zu Wave kamen. Ihr Know-how besteht heute darin, mit diesen Kryptos Renditen für Kunden zu generieren, die ihr Vermögen mit Kryptos gemacht haben und es lieber in diesem Universum verwalten lassen wollen. Wir haben eine wachsende Zahl von Kunden, die ihre Anlagen in Bitcoin, Ethereum oder anderen Krypto-Währungen

„Wir sollten nicht vergessen, dass es über zwanzig Jahre dauerte, um Madoff zu überführen – aber nur wenige Wochen, um die Veruntreuung von FTX aufzudecken. Die Blockchain ist ein transparenteres Universum, als man glaubt.“

langfristig behalten und davon leben möchten! Sie brauchen also einen Spezialisten, der die entsprechende Rendite erwirtschaftet. Diese Verwaltung bieten wir für Krypto-Protokolle, Miner und alle anderen grossen Token-Inhaber an. Criptonite profitiert natürlich vom Know-how und den Ressourcen von Wave. Heute verwalten wir ein Krypto-Vermögen von über einer Milliarde Euro und können eine sechsjährige Erfolgsgeschichte vorweisen.

#### **Ist die Schweiz ein schwieriger Markt?**

■ Momentan noch, da der Anteil von Kryptos in den Portfolios der Schweizer Vermögensverwalter noch recht begrenzt ist. Ich bin aber überzeugt, dass sie irgendwann ihren Weg gehen werden. Kryptos gehören zu den alternativen Anlagen und sollten auch so behandelt werden. Meiner Meinung nach ist es nicht unvernünftiger, Kryptos in eine Allokation aufzunehmen, als bestimmte alternative Strategien, die manchmal ziemlich kompliziert sein können. Und: die Schweiz ist weltweit führend in der Vermögensverwaltung, und um diesen Rang zu rechtfertigen, muss es

langfristig auch in der Schweiz Vermögensverwalter geben, die Krypto-Vermögen verwalten können.

#### **Welche Faktoren werden die Marktentwicklung Ihrer Ansicht nach vorgeben?**

■ Wie bereits gesagt: Ich glaube sehr an die Tugenden der Regulierung, auch auf internationaler Ebene. In diesem Bereich hat die Schweiz übrigens schon sehr früh einen erstaunlichen Pragmatismus an den Tag gelegt, der das Entstehen des Crypto-Valleys in Zug mit zahlreichen Unternehmen ermöglicht hat, die sich hier mit Kryptos – oder besser mit dem Web 3.0 – und Blockchain beschäftigen. Grosse Akteure haben sich bereits auf einen noch ausgereifteren Rechtsrahmen eingestellt. Dies gilt zum Beispiel für die Nasdaq, die gerade ihre eigene Hinterlegungsplattform für Krypto-Währungen gestartet hat. Mit der gerade erfolgten Marktberichtigung werden sich derartige Initiativen häufen und dem Web 3.0 einen stärker institutionellen Charakter verleihen.

# BIG-PICTURE





# INVESTITIONEN IN DIE INFRASTRUKTUR SCHAFFEN NEUE CHAMPIONS

Erneuerbare Energien, Sicherheit der Energieversorgung, Elektrifizierung, Deglobalisierung und Digitalisierung sind einige der grössten Herausforderungen, denen sich die Welt heute stellen muss. Sie tragen das derzeitige Comeback von Investitionen in die Infrastruktur. In dieser Bewegung nehmen das Internet der Dinge, die Energiewende und die Logistik besondere Plätze ein.



Von **Birgitte Olsen**

SENIOR PORTFOLIO MANAGER, BELLEVUE ASSET MANAGEMENT

**D**ie letzten Jahrzehnte waren durch einen stetigen Abwärtstrend von Kapitalinvestitionen gekennzeichnet, besonders in Europa und den USA. Wuchsen die Investitionsausgaben der US-Industrie in den Jahren 1980 bis 2001 noch über 5 Prozent pro Jahr, fielen sie in den darauffolgenden zwei Dekaden auf unter 3 Prozent zurück. Wir hatten es nach der globalen Finanzkrise von 2007/08 in vielen Sektoren sogar mit einer extremen Phase der Unterinvestition zu tun. Diese Tendenz erfährt nun eine Kehrtwende. Für die Jahre 2019 bis 2024 wird mit einer überdurchschnittlichen Steigerung der Kapitalinvestitionen in Höhe von 8.7 Prozent pro Jahr gerechnet. Aufgrund der massiven US-Investitionsprogramme kann man mittlerweile von einem neuen Megatrend sprechen. Dazu

trägt insbesondere der im August 2022 verabschiedete Inflation Reduction Act (IRA) bei. Darüber sollen in den USA in den nächsten zehn Jahren etwa 300 Milliarden US-Dollar in den Defizitabbau und 369 Milliarden US-Dollar in Energiesicherheits- und Klimaschutzprogramme investiert werden. Hinzu kommt der CHIPS and Science Act im Umfang von mehr als 50 Milliarden US-Dollar sowie zusätzliche, beinahe ebenso hohe private Investitionen für die Forschung, Entwicklung und Herstellung von Halbleitern. Demnach dürfte der aktuelle Investitionszyklus noch am Anfang stehen. Der Marktstratege und Historiker Russell Napier spricht von einem zu erwartenden Boom bei den Kapitalinvestitionen und der Reindustrialisierung der westlichen Volkswirtschaften. ...



# BIG-PICTURE



## BIRGITTE OLSEN

SENIOR PORTFOLIO MANAGER,  
BELLEVUE ASSET MANAGEMENT



*Birgitte Olsen arbeitet seit 2008 für die Bellevue-Gruppe.*

*Zuvor war sie unter anderem für Vontobel sowie für Generali tätig gewesen. Heute ist sie Mitglied der Geschäftsleitung von Bellevue Asset Management und dabei für die eigentümergeführten Aktienstrategien mit Fokus auf die Schweiz und Europa verantwortlich. Die gebürtige Norwegerin, die in Genf aufwuchs, verfügt über einen Abschluss der Universität St. Gallen und ist CFA-Chartholder.*

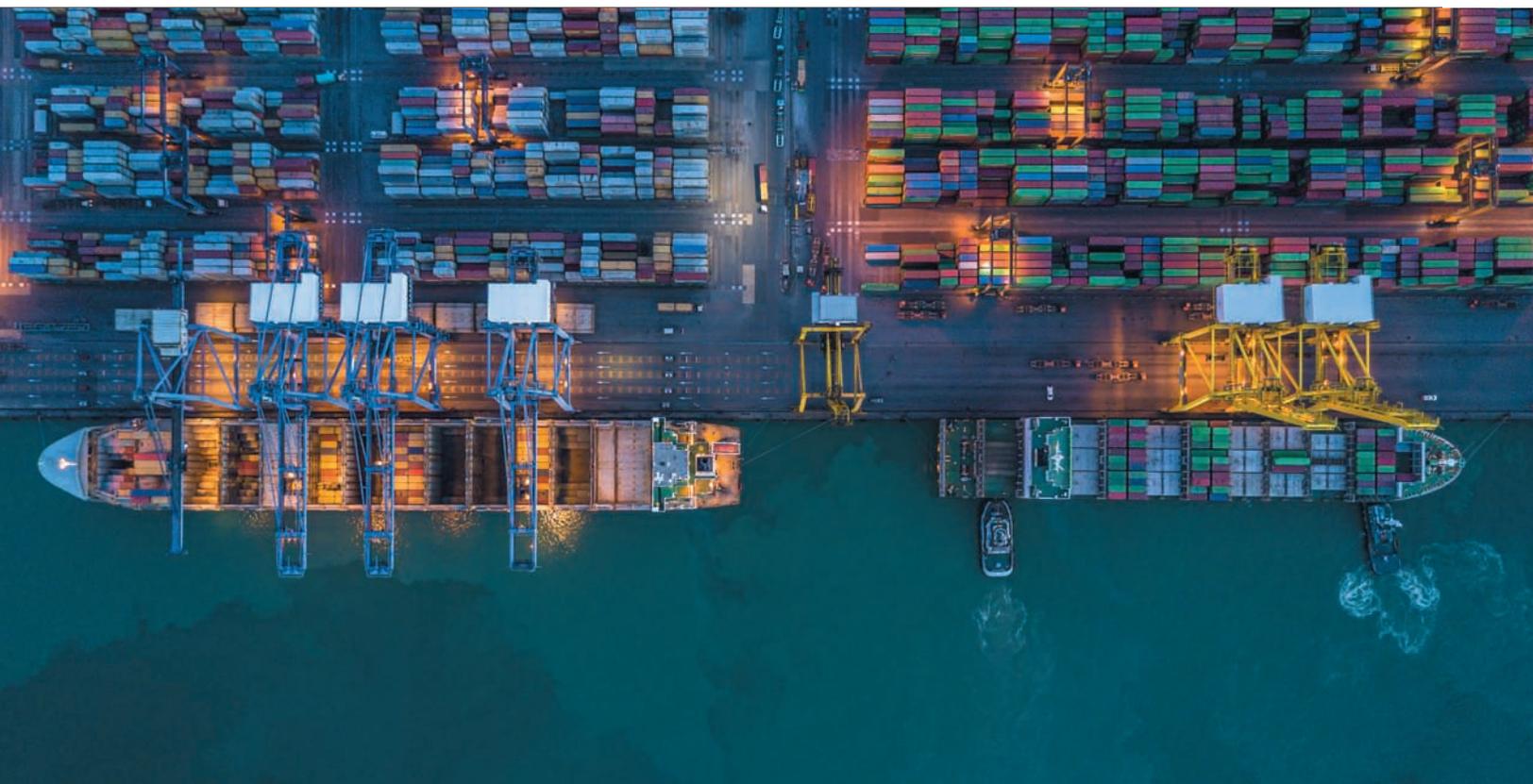
- Dies gilt für den Green Deal und den European Chips Act. Allein der umfassende Green Deal beinhaltet dabei den Zugriff auf 600 Milliarden Euro, mit denen der Übergang zu einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft angestrebt wird. Das europäische Chip-Gesetz im Umfang von mehr als 43 Milliarden Euro soll dagegen die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz hinsichtlich Halbleitertechnologien und -anwendungen forcieren und dabei der starken Abhängigkeit von Asien und China entgegenwirken. Langfristig werden zusätzliche private Investitionen in ähnlicher Höhe erwartet. Mit ebenfalls milliarden schweren Investitionen wird für die neuen Gigafactories im Batteriebereich gerechnet. Hier ist gemäss einer Analyse von McKinsey bis 2025 mit einer Verdoppelung des Investitionsvolumens zu rechnen. Denn schon im Jahr 2030 wird einer PwC-Studie zufolge fast jedes zweite verkaufte Auto ein batteriebetriebenes beziehungsweise elektrisches Fahrzeug sein.

Die Dynamik und das Ausmass dieser Entwicklungen bieten aus Anlegersicht vielfältige Investitionschancen, auch für schweizerische und europäische Unternehmen. Viele dieser Unternehmen profitieren direkt oder indirekt von der globalen Transformation der Infrastruktur. Um nur einige zu nennen: VAT, Inficon, Belimo, LEM, Gurit und Huber + Suhner sind im Schweizer Kontingent vertreten. Was die Sektoren betrifft, so sind drei von besonderem Interesse

## IOT ALS SCHLÜSSELTECHNOLOGIE FÜR DIE INDUSTRIE 4.0

Nach Jahrzehnten der Globalisierung wollen Unternehmen wieder die Kontrolle über ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten zurückgewinnen und die Resilienz ihres Geschäfts steigern. Dazu tragen auch neue geopolitische Risiken sowie strategische und nationale Interessen, ein erhöhter Nachhaltigkeitsgedanke sowie die Folgen der Covidkrise bei. Insbesondere der Anstieg der Digitalisierung und die wachsende Automatisierung erlaubt die Verlagerung der Fertigung in Regionen mit höherem Kostenniveau (Near- und Reshoring). Dem Internet der Dinge (IoT) kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Es ermöglicht es Unternehmen, ihre Produktionsanlagen und -systeme miteinander zu vernetzen, um eine nahtlose Kommunikation und eine effiziente Steuerung zu ermöglichen.

„Das Internet der Dinge ermöglicht es Unternehmen, ihre Produktionsanlagen und -systeme miteinander zu vernetzen, um eine nahtlose Kommunikation und eine effiziente Steuerung zu ermöglichen.“



## **ENERGIEWANDEL SCHAFFT NEUE GEWINNER**

Ein weiterer entscheidender Bereich ist die Energieversorgung. Die Welt braucht mehr Energie, unmittelbar für mehr Sicherheit und Unabhängigkeit in der Versorgung und perspektivisch für eine nachhaltige Zukunft. Für die Endmärkte Erdgas, Solar-Photovoltaik und Wasserstoff ist die Technologie von Burckhardt im Bereich Kompressor-Lösungen unverzichtbar. Um die Energiewende voranzutreiben, werden weltweit gigantische Investitionen getätigt. Mit einem weltweiten Marktanteil von rund 40 Prozent bis 50 Prozent überrascht es nicht, dass Burckhardt im letzten Fiskaljahr einen Rekordauftragseingang von 1.3 Milliarden Franken verzeichnete. Dabei bietet insbesondere der wachsende Bereich Wasserstoff interessante Möglichkeiten. Die steigende Nachfrage nach Wasserstoff als saubere Energiequelle und die Notwendigkeit der Verflüssigung mittels Kompressoren für Transport und Lagerung eröffnen interessante Wachstumsperspektiven. Es wird erwartet, dass die Produktionskapazitäten für Wasserstoff bis 2030 um das 10-fache steigen werden.

## **AN LOGISTIKANBIETERN FÜHRT KEIN WEG VORBEI**

In allen Länder, in welchen im Zuge des Re- und Nearshorings die Bauausgaben für neue Produktionsanlagen steigen, bedarf es neuer Intralogistikkapazitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Verlagerungen von Kapazitäten und Materialflüssen erfordern fortschrittliche Lösungen, bei denen führende Intralogistikanbieter wie Interroll und Kardex profitieren. Diese Nischenanbieter helfen bei der Automation von Lager-, Bereitstellungs- und Materialflusssystemen, die zunehmend eine entscheidende Kosten- und Effizienzkomponente darstellen. Die gesteigerte Nachfrage ist dabei auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, darunter staatliche Subventionen für die Produktion strategisch relevanter Technologien sowie die Notwendigkeit einer sicheren und effizienten Logistik.

Wir erleben im Westen einen neuen strategisch und politisch motivierten Capex-Boom. Dieser globale Infrastruktur-Investitionszyklus ist einen Megatrend, der uns

mindestens für die nächste Dekade begleiten wird. Dabei werden Unternehmen besonders profitieren, die in diesem neuen «Goldrausch» Schaufeln verkaufen im Sinne von innovativen Technologien, unverzichtbaren Dienstleistungen und allgemeinen Lösungen – darunter auch Logistikanbieter, Energieinfrastrukturspezialisten und IoT Lösungsentwickler.

■





# „DIE LUXUS- BRANCHE

## WIRD KÜNFTIG VON DEN MUTIGSTEN UND INNOVATIVSTEN MARKEN ÜBERNOMMEN“

Die Luxusgüterbranche hat in den letzten Jahren einen Höhenflug erlebt, wie der Konzern LVMH, der eine Marktkapitalisierung von über 500 Milliarden Dollar erreicht hat. Sie hat sich auch völlig verändert. Als Antwort auf neue Konsumgewohnheiten bietet sie heute neue Produktionsmittel, neue Vertriebskanäle und neue Kommunikationswege. Sie erfindet sich auf der ganzen Linie neu, ist in der Lage, innovativ zu sein und gleichzeitig ihr Erbe voll zur Geltung zu bringen, wie uns Caroline Reyl erläutert.

Interview mit **Caroline Reyl**, PICTET ASSET MANAGEMENT

✍ Von **Jérôme Sicard**

### **W**elche Länder haben die Luxusgüterbranche in den letzten zehn Jahren beflügelt?

■ **Caroline Reyl:** Vor allem die Schwellenländer wie etwa China. Die steigende Kaufkraft der Mittelschicht und der Aufschwung des Tourismus befeuern die Nachfrage. Ein zweites sehr markantes Phänomen der letzten zehn Jahre ist der Vormarsch des jüngeren Kundensegments. Auf die Generation Z, die jünger als 28 ist, entfallen 18% der Nachfrage nach Luxusgütern – dieser Anteil lag im Jahr 2019 lediglich bei 8%. Mehreren Studien zufolge dürfte er bis 2030 auf 27% steigen. Doch diese junge Käuferschicht ...



### CAROLINE REYL

PICTET ASSET MANAGEMENT



#### *Caroline Reyl kam im Jahr 2002 zu Pictet Asset Management.*

*Sie ist Senior-Portfoliomanagerin im Team für thematische Aktien und verwaltet den Pictet-Premium Brands-Fonds seit seiner Auflegung im Jahr 2005. Sie begann ihre berufliche Laufbahn 1994 bei Lehman Brothers als Analystin in der Abteilung Corporate Finance in New York und später in London. Von 1997 bis 2002 war sie bei GLG Partners in London in der Verwaltung von Hedgefonds tätig. Sie verwaltete zwei europäische Long-Only-Fonds und war auch an der Auswahl von Long-Short-Investment beteiligt. Caroline Reyl schloss ihr Studium der Wirtschafts- und Finanzwissenschaften an der Sciences Po Paris ab und erwarb anschliessend einen Master in Finanzwirtschaft an der Universität Paris Dauphine.*

- gibt es nicht nur in Asien, sondern auch in den USA, wo das Durchschnittsalter der Luxusgüterkunden in den letzten Jahren deutlich gesunken ist. Dieses Kundensegment wird von den Marken direkt ins Visier genommen, die hierzu verstärkt mit Künstlern, Musikern, Schauspielern oder Influencern zusammenarbeiten, wie beispielsweise Dior mit Nike, Louis Vuitton mit Supreme oder Gucci mit Adidas.

Diese beiden Trends werden überspannt vom technologischen Fortschritt, der den Vorstoss der Luxusbranche in neue Dimensionen, den Zugang zu neuen Communities und die Stärkung der Kundenbindung beschleunigt hat. Die Digitalisierung hat die Nachfrage durch den Online-Handel, aber auch durch neue, faszinierende Trends in der Kundenbindung beflügelt, die von einer konstanten und zielgerichteten Kommunikation begleitet werden.

#### **Auf welche Wachstumsfaktoren wird sich die Luxusbranche im kommenden Jahrzehnt stützen?**

■ Die Trends, die in den letzten Jahren entstanden sind, werden auch in Zukunft vorherrschende Faktoren bleiben. China war in den 2000er Jahren ausschlaggebend für

den Luxusboom. Diese Dynamik ist ungebrochen. Laut McKinsey repräsentierte die chinesische Mittelschicht im Jahr 2019 rund 13 Prozent der Privathaushalte. Bis 2030 werden es voraussichtlich 60% sein – das Konsumpotenzial ist somit nach wie vor enorm. Dasselbe gilt für Indien, einige Länder Südostasiens und den Mittleren Osten. Auch die Technologie wird weiter von zentraler Bedeutung sein. Die Nutzung von künstlicher Intelligenz wird wahrscheinlich eine Veränderung der Marketingstrategien und Vertriebsmethoden bewirken, was wiederum zu einer Effizienzsteigerung in der gesamten Branche führen dürfte. Auch die Markenhersteller beschäftigen sich intensiv mit den neuen Vektoren ‚Metaverse‘ und ‚NFT‘. Ihr Einfluss auf das Wachstum der Branche ist derzeit noch relativ begrenzt, aber das könnte sich in den nächsten Jahren ändern, vor allem, wenn sich diese Technologien bei jüngeren Menschen durchsetzen.

Die Zeit des traditionellen Luxus ist definitiv vorbei. Die Zukunft wird den mutigsten und innovativsten Marken gehören, die in neue Technologien investieren und ihre Exklusivität steigern können, ohne dabei ihr Know-how, ihre Identität und ihr Erbe zu verlieren.

#### **Wie sieht es mit den zentralen Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung aus?**

■ Dies ist ein weiterer Trend, der sich verfestigen wird. Die Branche muss ihren Beitrag zu einer verantwortungsvolleren Gesellschaft leisten. Die Umweltauswirkungen der

„In China beziehen die jungen Kunden das Internet und soziale Netzwerke viel stärker und systematischer als in unseren westlichen Gesellschaften in ihr Konsumverhalten ein.“



Die Shanghai Fashion Week hat sich zu einem der größten Events für die Modewelt entwickelt. In diesem Jahr wurden die verschiedenen Veranstaltungen von mehreren hundert Millionen Menschen online verfolgt.

Produktionsprozesse müssen reduziert und mehr Transparenz hinsichtlich der Herkunft der Rohstoffe geschaffen werden. Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Beteiligung an der Kreislaufwirtschaft durch das Recycling von Produkten im Sinne der „pre-loved, pre-owned“-Philosophie. Die Anstrengungen für mehr Nachhaltigkeit sind inzwischen eine wirtschaftliche Notwendigkeit, da die Verbraucher immer mehr auf diese Themen achten.

Inzwischen streben alle in die gleiche Richtung: Konsumenten, Unternehmen, Staaten, unabhängige Organisationen und Aktionäre. Dazu gehört auch der Finanzsektor, der seinerseits Nachhaltigkeitskriterien in seinen Investmentprozessen, bei der Wertpapierauswahl und beim Portfolioaufbau immer stärker berücksichtigt.

#### **An welche Beispiele denken Sie auf Unternehmensebene?**

■ Viele Marken haben sich Ziele für die Senkung der Kohlenstoffemissionen mit zeitlich quantifizierbaren Kriterien gesetzt.

Die grossen Luxusgüterakteure haben ihre Ziele für 2025 bzw. 2030 veröffentlicht. Auf Branchenebene gibt es zwar noch keine Nachhaltigkeitsstandards, dafür aber immer mehr Initiativen. Der Fashion Pact wurde beispielsweise am G7-Gipfel im Jahr 2019 ins Leben gerufen. Zum Zusammenschluss gehören mittlerweile rund 30 Unternehmen aus der Luxus- und Modebranche, die sich zu konkreten Massnahmen zur Reduzierung ihrer Umweltauswirkungen verpflichtet haben. Den Pakt haben auch Unternehmensgruppen wie etwa Kering, Chanel, LVMH, Armani und Prada unterzeichnet.

#### **Worin unterscheidet sich die Luxusgüterindustrie in puncto Digitalisierung von anderen Branchen?**

■ Abgesehen von den bereits erwähnten Auswirkungen der Digitalisierung auf die Marketing- und Vertriebsstrategien, entwickelt sich derzeit ein ganzes Ökosystem rund um die Marken. Das Umfeld ist komplexer, die Kommunikationsstrategien sind

vielfältiger und werden auf die besonderen Merkmale der verschiedenen Konsumentenzielgruppen zugeschnitten. Einige Märkte sind bei der Einführung dieser neuen Technologien bereits viel weiter fortgeschritten als andere. Chinesische Kunden erwarten von ihren Lieblingsmarken bereits ein umfassendes digitales Angebot. Dazu können interaktive Anwendungen mit KI, Live-Streaming, direkte Kommunikation über WeChat, Unterhaltungsangebote auf Plattformen wie TikTok oder sogar Online-Spiele gehören. Mit den digitalen Medien kann eine Marke auf einen stärker segmentierten Markt reagieren, indem sie Kollektionen und Neuheiten gezielt und differenziert präsentiert.

#### **Konsumiert man in China Luxus anders als in Europa oder Amerika?**

■ Chinesische Kunden sind viel anspruchsvoller und besser informiert als noch vor zehn Jahren. Allerdings gibt es einige Unterschiede zu amerikanischen oder europäischen Konsumenten, vor allem bei

## DIE GROSSEN LUXUSKONZERNE

Der Markt, der im letzten Jahr ein Volumen von fast 350 Milliarden Euro erreichte, wird von drei grossen Konzernen beherrscht: LVMH, Kering und Richemont. Zusammen repräsentieren sie ein Drittel des Sektors. LVMH, dessen Portfolio 70 Marken umfasst, erzielte im Jahr 2022 einen Rekordumsatz von 79,2 Milliarden Euro und einen operativen Gewinn von 21,1 Milliarden. Kering, zu dem unter anderem die Marken Gucci und Yves Saint Laurent gehören, erwirtschaftete einen Umsatz von 20,4 Milliarden Euro. Der Umsatz von Richemont belief sich auf 19,95 Milliarden Euro.



LVMH

79,2 Milliarden



Kering

20,4 Milliarden



Richemont

19,95 Milliarden

- den jungen Leuten. In China beziehen die jungen Kunden das Internet und soziale Netzwerke viel stärker und systematischer als in unseren westlichen Gesellschaften in ihr Konsumverhalten ein. Kaufentscheidungen richten sich nach dem „Buzz“, der auf digitalen Plattformen und Anwendungen erzeugt wird. Daher müssen Marken diese Tools beherrschen und starke Beziehungen zu lokalen Influencern aufbauen. Junge chinesische Kunden möchten überrascht, unterhalten und angesprochen werden.

### Wo stehen Luxusgüter in einer Welt, in der sich die Konsumgewohnheiten ständig verändern?

■ Ihr Erfolg stammt aus eben dieser paradoxen Wechselhaftigkeit - sie verkaufen Träume und Exklusivität, erweitern aber gleichzeitig ihre Kundenbasis. Luxusmarken haben ihre Wurzeln in Erbe und Tradition, leben aber gleichzeitig von Innovation und Kreativität. Sie wirken im schnellen Wandel der Konsumgesellschaft stabil und unerschütterlich. Der Luxussektor ist wirklich einzigartig, denn er verbindet Know-how und Authentizität mit modernen Codes und künstlerischer Kreativität, die es immer wieder schafft, den Kunden von heute zu inspirieren.

Ich glaube deshalb, dass Luxus ein zeitloses Konzept ist. Luxus scheint auch heute nicht bedroht zu sein, weil er trotz der sich verändernden Konsumgewohnheiten immer noch für Qualität und Werterhaltung steht.

### Müssen sich Luxusmarken heute an bestimmte Regeln halten?

■ Marken müssen für immer anspruchsvollere Kunden, denen in einem hochtransparenten Markt eine riesige Auswahl zur Verfügung steht, attraktiv bleiben. Exzellenz darf sich nicht nur in den Produkten widerspiegeln, sondern auch in der Kundenerfahrung einer Marke. Dies geschieht durch persönlichen Service, exklusive Veranstaltungen und die Schaffung eines echten Ökosystems rund um die Marke. Die Kommunikation ist von kritischer Bedeutung –

sie dient als Aushängeschild und sorgt dafür, dass der Kontakt zum Endkunden nicht abreisst. Wie bereits erwähnt, muss die Digitalisierung in alle Komponenten integriert werden: Produkt, Kundenerfahrung und Kommunikation.

### Besteht das Schicksal einer Marke oder eines Designers darin, von LVMH oder Kering übernommen zu werden?

■ Die Übernahme durch einen grossen Konzern kann für beide Seiten von Vorteil sein. Es entstehen beträchtliche Synergien, zum Beispiel in Bezug auf die Lage bestehender Geschäfte, Möglichkeiten zur Eröffnung neuer Geschäfte und den Austausch von Daten oder der Produktionsmittel. LVMH ist ein leuchtendes Beispiel in diesem Bereich. Dank der hervorragenden Umsetzung und der Fähigkeit zur Wertschöpfung für die von LVMH integrierten Marken wie Bulgari, Christian Dior oder Rimowa, konnte der Konzern alle seine Wettbewerber abhängen. Ein weiteres Beispiel aus dem Schmuck- und Uhrenbe-

„Luxusmarken haben ihre Wurzeln in Erbe und Tradition, leben aber gleichzeitig von Innovation und Kreativität.“



Um mit der Stimmung der jüngeren Generation Schritt zu halten, ernannte Louis Vuitton die US-Pop-Ikone Pharrell Williams zum Kreativdirektor für die Herrenkollektionen.

reich ist Richemont – das Unternehmen hat mehreren Marken zum Erfolg verholten, und zwar über die Marke ‚Cartier‘ hinaus, die noch immer den Löwenanteil des Umsatzes und des Unternehmensgewinns ausmacht. Dies traf ebenfalls auf die Übernahme von Van Cleef & Arpels im Jahr 1999 zu. Es ist also Raum für diese „Markenaggregatoren“ vorhanden, auch wenn solche Übernahmen manchmal enttäuschend verlaufen.

Umgekehrt gibt es auch unabhängige, oft familiengeführte Marken, die äusserst erfolgreich sind und ein nachhaltiges Geschäftsmodell rund um eine einzige Marke entwickelt haben. Dazu zählen natürlich Hermès und Chanel, die sich immer noch in Privatbesitz befinden – beides herausragende Beispiele für den Erfolg einer einzigen Marke. Es existiert also

keine absolute Regel in diesem Bereich. Erfolg kann sich sowohl organisch als auch durch externes Wachstum entwickeln.

#### **Wird die Luxusbranche heute von grossen Unternehmensgruppen bestimmt?**

■ Theoretisch müsste die voranschreitende Digitalisierung der Entstehung neuer Marken mit flexibleren Geschäftsmodellen und geringeren Anfangsinvestitionen den Weg bereiten. Die Eintrittsbarrieren mögen niedriger erscheinen, wenn man bedenkt, dass der Online-Vertrieb teilweise die teuren Kaufhäuser, und die Kommunikation über die sozialen Netzwerke die oft sehr teuren Marketingausgaben in den traditionellen Medien ersetzen können.

Die grossen Marken haben jedoch schnell reagiert und die neuen Erwartungen für

sich genutzt. Mit den grossen Marken zu konkurrieren ist schwierig, wenn es diesen gelingt, innovativ zu bleiben und sich an das neue Konsumverhalten anzupassen. Darüber hinaus halten die grossen Marken eine wichtige Trumpfkarte: ihre Finanzkraft, die sich in beeindruckenden Werbekampagnen, der Veranstaltung von Events und Investitionen widerspiegelt und ihnen einen klaren Vorsprung gegenüber kleineren Marken verschafft.

Damit sich ein neuer Akteur heute etablieren kann, braucht er ein klares Alleinstellungsmerkmal, das den Geschmack der Kunden trifft. Chancen bieten sich mittlerweile zum Beispiel im Bereich des verantwortungsvollen Luxus – ein vielversprechendes Thema welches Spielraum für junge Marken bietet.

■



# HARRY MARKOWITZ



INTERVIEW

Delphine Gosseries



HEINZ ZIMMERMANN

PROFESSOR FÜR FINANZMARKTTHEORIE, UNIVERSITÄT BASEL

## „HARRY M. MARKOWITZ ETABLIERT EINEN EIGENTLICHEN STANDARD FÜR DAS ASSET MANAGEMENT“

Harry M. Markowitz ist am 22. Juni dieses Jahres verstorben. Er hat die für die Finanzwelt zentrale Portfoliotheorie mitbegründet und dafür 1990 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten. Der an der Universität Basel lehrende Finance-Professor Heinz Zimmermann hat sich mit den Ergebnissen der Portfoliotheorie auseinandergesetzt und weiterentwickelt. Er hat Markowitz persönlich getroffen und würdigt im Gespräch den grossen Ökonomen.



Andreas Schaffner

**Manche sprechen beim Black-Scholes-Modell von der Eleganz der Formel. Was kann man in dieser Beziehung bei der von Markowitz entwickelten Portfoliotheorie sagen?**

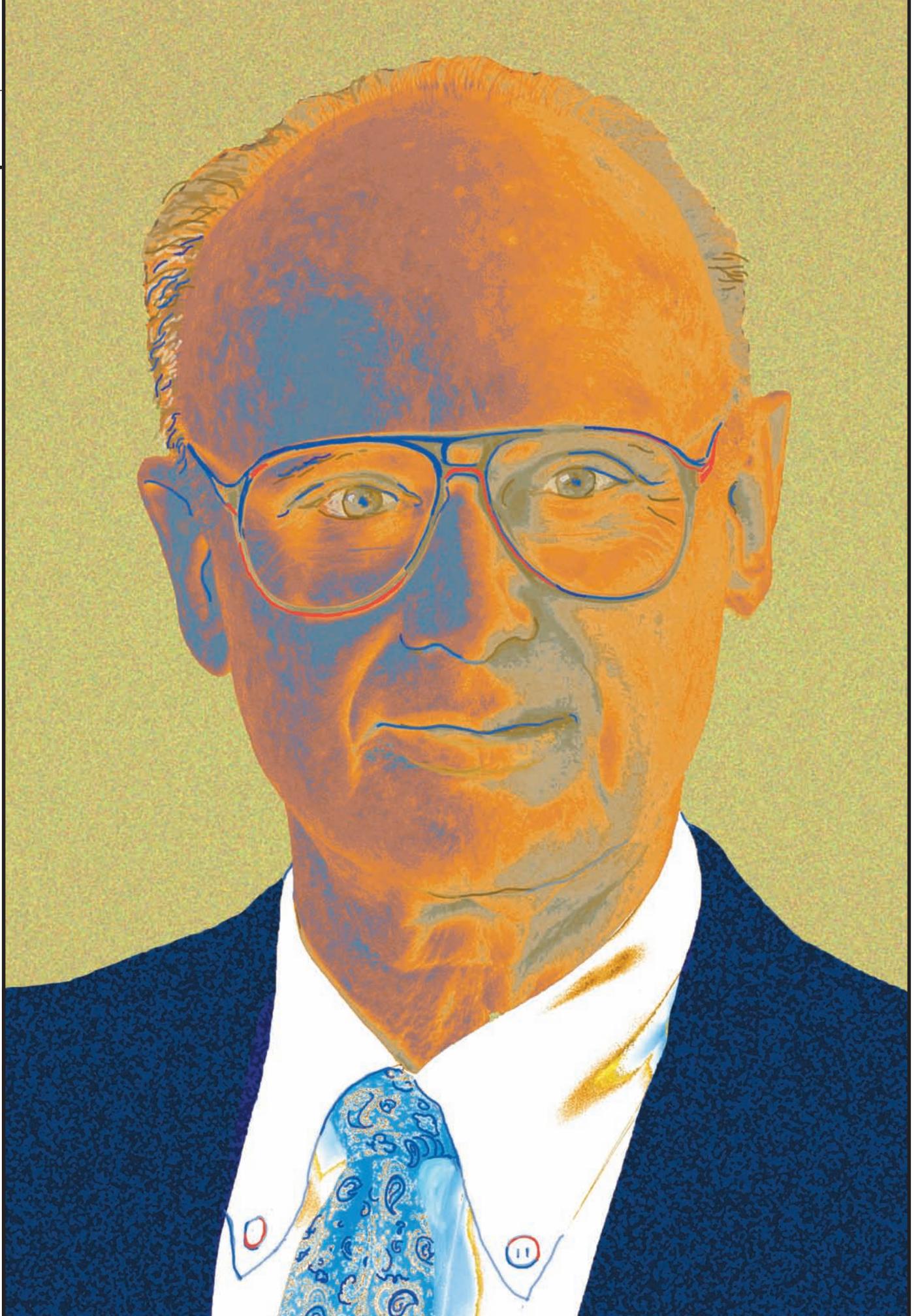
■ **Heinz Zimmermann:** Es ist hier weniger die Eleganz einer Formel, sondern die Ikonenhaftigkeit der Efficient Portfolio Frontier! Diese findet man aber pikanteserweise nicht etwa in Markowitz' Originalarbeiten, sondern in einer Parallelpublikation von Andrew Roy im gleichen Jahr zum exakt gleichen Thema – ein

Umstand, der wenigen Leuten bekannt ist. Insofern war Markowitz nicht der Einzige, der die Portfoliotheorie erfunden hat – aber er hat den Begriff der effizient diversifizierten Portfolios geprägt.

**Was ist denn bei Roy anders?**

■ Die Zielfunktion der Portfoliooptimierung: Während Markowitz die Selektion effizienter Portfolios für risikoaverse Investoren unter dem Aspekt der kleinstmöglichen Varianz analysiert, steht bei Roy die Minimierung der Wahrschein-

...





- lichkeit von Verlusten, die ein bestimmtes Niveau überschreiten, im Vordergrund. Er nennt dies den «Safety-First»-Ansatz.

## **Was war so revolutionär an der Portfoliotheorie von Harry M. Markowitz?**

■ Markowitz lieferte eine analytische Grundlage dafür, warum man Vermögensanlagen diversifizieren soll und wie dies konkret erfolgen kann. Damit geht sein Beitrag weit über die Wissenschaft hinaus – er etablierte einen eigentlichen Standard für das Asset Management. Der Fokus wurde vom Stock Picking hin zu Portfolios verschoben: die Attraktivität, eine Aktie zu kaufen oder in einen Sektor zu investieren, liegt nicht nur in der Rentabilität oder dem absoluten Risiko, sondern im Beitrag zur Diversifikation eines Portfolios. Die Portfoliotheorie legte damit auch eine völlig neue Basis für die Wertpapierbewertung oder die Bestimmung von Kapitalkosten.

## **Welchen Stellenwert hat die Portfoliotheorie in der Finance-Wissenschaft heute? Immerhin gab es auch immer wieder Kritik an der Theorie der effizienten Märkte, die dieser zugrundeliegt.**

■ Markowitz hat sich selten direkt zu effizienten Märkten geäußert – man muss die beiden Effizienz-Konzepte schon klar

„Bei Markteffizienz (Informationseffizienz) geht es um die Informationsverarbeitung der Investoren.“

auseinanderhalten. Bei Markteffizienz (Informationseffizienz) geht es um die Informationsverarbeitung der Investoren. Natürlich – wer spezifische Kenntnisse hat oder zu haben glaubt, diversifiziert sein Portfolio völlig anders und sicher weniger breit, als passive Investoren. Letztere halten breit diversifizierte Marktindizes. Aber alle versuchen, ihre spezifischen Erwartungen in Form effizient diversifizierter Portfolios umzusetzen.

## **Wie hat Sie Markowitz beeinflusst in Ihren wissenschaftlichen Arbeiten?**

■ Er legte den Grundstein für einen völlig neuen Wissenschaftszweig, aus dem sich später praktisch die gesamte moderne finanzwirtschaftliche Forschung entwickelte, vielleicht mit Ausnahme der Optionspreistheorie. Interessiert haben mich beispielsweise der Vergleich zwischen der Länder- und Sektordiversifikation hinsichtlich Portfolioeffizienz oder die effiziente Kombination von aktiven und passiven Anlagebausteinen.

## **Wie haben Sie persönlich den Menschen Markowitz wahrgenommen? Man sagt von ihm, dass er eher menschlich war.**

■ Ich habe ihn nur einmal persönlich getroffen, in den späten 1980er Jahren. Ja, er war menschlich, zuvorkommend und auf seine Art humorvoll. Sein Vortrag war sehr technisch und begann «In Media Res», ohne Aufwärmphase.

## **Die Korrelationen sind zentral im Bereich Portfoliotheorie. Letztlich hat uns auch die Finanzkrise 2008/2009 gezeigt, dass Annahmen über Korrelationen nicht immer gültig sein müssen. Was ziehen Sie als Wissenschaftler für Konsequenzen?**

■ Es sind vor allem die Korrelationen zwischen Aktien- und Bondmarkrenditen, welche sich in den letzten 25 Jahren aufgrund der Regimeveränderungen der Geldpolitik drastisch verändert haben und die Bestimmung der optimalen Akti-

•••



„Es sind vor allem die Korrelationen zwischen Aktien- und Bondmarkrenditen, welche sich in den letzten 25 Jahren drastisch verändert haben.“

---

## HEINZ ZIMMERMANN

PROFESSOR FÜR FINANZMARKTTHEORIE, UNIVERSITÄT BASEL

 **Heinz Zimmermann hat in Bern Wirtschaft und Management studiert und wurde danach Assistent von Karl Brunner.** 1985 promovierte er in Bern mit einer Arbeit über den Schweizer Aktienmarkt. Nach einem einjährigen Forschungsaufenthalt am MIT, in Cambridge, MA, wurde Zimmermann schliesslich Dozent an der Universität St. Gallen (HSG), wo er im Bereich der Optionspreistheorie habilitierte und ab 1990 ordentlicher Professor war. 2001 wurde er an

den neu geschaffenen Lehrstuhl für Finance der Universität Basel berufen. Zudem ist er seit 1999 Gastdozent an der Universität Bern. Er sitzt im Editorial Board der Zeitschrift *Financial Markets and Portfolio Management* und im *Journal of Derivatives*. Er ist Mitglied verschiedener Gremien des Finanzdienstleistungssektors und hat verschiedenen Verwaltungsratsmandate inne.



## HARRY M. MARKOWITZ

Harry Max Markowitz wurde 1927 in Chicago geboren und am 22. Juni 2023 in San Diego verstorben.

Der US-amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger hat sich mit mathematischen Methoden auf dem Wertpapiermarkt beschäftigt. Daraus entstand 1959 die Portfoliotheorie, die ihm schliesslich 1990 dem Wirtschaftsnobelpreis einbrachte. Kern der Theorie, die heute die Grundlage des Asset Management darstellt, ist die Frage, wie ein optimales Portfolio aussieht.

Ein wichtiges Anwendungsgebiet der Portfoliotheorie sind die ETFs – die Exchange Traded Funds – die heute aus dem Anlageuniversum nicht mehr wegzudenken sind. Interessant ist, dass auch Andrew Roy zeitgleich mit Markowitz eine Theorie der optimalen Diversifikation publizierte. Roy und Markowitz hatten beide den an der Universität Chicaco lehrende Jacob Marscha als Doktorvater. Später anerkannte Markowitz, dass Roy auch einen Anteil am Nobelpreis verdient hätte.

... enquote erschweren. Trotzdem sind diese Effekte bescheiden gegenüber den Unsicherheiten über die Renditeannahmen bei den unterschiedliche Anlageklassen. Ob man auf Aktien mittelfristig von einer Renditeerwartung von 3%, 5% oder 7% ausgeht, hat für das Portfolio eine viel grössere Bedeutung.

### Was heisst das für den Investor?

■ Dass auch die Diversifikationseffekte selbst mit einem Risiko behaftet sind. Dies ist zwar keineswegs neu und stellt ein breites Forschungsfeld dar, aber es hat sich gerade im letzten Jahr in offensichtlicher Weise manifestiert: kaum eine Anlageklasse wies eine positive Wertentwicklung auf. Praktisch bedeutet dies: man muss eine zusätzliche Ebene der Unsicherheit, sog. Schätzrisiken, in die Portfoliooptimierung einbeziehen. Risikoaverse Investoren werden Anlageklassen mit hohen Schätzrisiken meiden.

**Auch die Tiefzinsphase hat manche Formel «durcheinandergebracht», indem negative Vorzeichen zu unklaren Ergebnissen führten.**

### Was heisst das aus heutiger Sicht?

■ Die zentrale Frage lautet, wie sich die Risikobereitschaft der Kapitalmarktakteure in einem Negativzinsumfeld verän-

dert und die erwarteten Risikoprämien bestimmt. Die Antwort ist nicht trivial und davon abhängig, wie die Akteure das Zinsrisiko wahrnehmen: für kurzfristige Bondinvestoren sind sinkende Zinssätze ein Segen, aber langfristig verschlechtern sich die Anlagemöglichkeiten, falls der Zinseinbruch von Dauer ist.

**Ein grosses Anwendungsgebiet der Portfoliotheorie waren die ETFs. Welchen Einfluss haben diese Indexprodukte heute und wie sehen Sie dies längerfristig?**

■ Ich betrachte ETFs primär als Ausdruck dafür, dass immer mehr Investoren darauf verzichten, auf der Ebene einzelner Titel aktive Wetten einzugehen. ETFs vereinfachen es, den aktiven Portfolioentscheid auf Anlageklassen, Regionen und Währungen zu verlagern.

**Aktiv gegen passiv. Das wird heute immer wieder als Gegensatz verstanden. Doch lassen sich die beiden Konzepte nicht auch verbinden?**

■ Ja. Lassen Sie es mich mit einem Gedankenexperiment versuchen: man betrachte die Gesamtheit der aktiv gehaltenen Anlagen als eigenständige Anlageklasse (Satellite) und kombiniere diese mit den passiven Kernanlagen (Core) zu einem

---

## „Die zentrale Frage lautet, wie sich die Risikobereitschaft der Kapitalmarktakteure in einem Negativzinsumfeld verändert und die erwarteten Risikoprämien bestimmt.“

---

effizienten Portfolio. Auf diese Weise stellt sich nicht die philosophische Frage, ob aktiv oder passiv besser sei, d.h. ob Märkte effizient sind oder nicht, sondern es dreht sich um die risikooptimale Mischung der unterschiedlichen Anlagestile in einem übergeordneten, effizienten Portfolio. Wenn durch die aktive Komponente keine Effizienzverbesserung des Portfolios erreicht wird, sollte der Investor besser von einem informations-effizienten Markt ausgehen.

### **Zum Schluss trotzdem die Gretchenfrage: Kann man langfristige Anlageerfolge auch ohne die Theorie effizienter Märkte begründen?**

■ Es kommt darauf an, was man unter einem Anlageerfolg versteht. Wenn man mit Aktien mittel- oder langfristig eine festverzinsliche Rendite schlagen möchte, kann man sich ruhig auf effiziente Märkte verlassen und passiv in einen breiten Marktindex zu

investieren. Will man hingegen den Markt langfristig und risikobereinigt schlagen, ist eine aktive Strategie erforderlich, beziehungsweise durch einen systematischen Informationsvorsprung gegenüber dem Markt oder einen Anlagestil, der ein günstiges Faktorprofil aufweist. Das gelingt erwiesenermassen den Wenigsten. Aber es gibt sie schon, die Peter Lynchs und Warren Buffetts, nur sind sie dünn gesät.

### **Sie haben sich auch immer wieder (finanz-) politisch zu Wort gemeldet, auch wenn es um Banken und insbesondere die Welt der Banker geht. Wie betrachten sie den real existierenden Finanzmarkt heute – auch angesichts der Tatsache, dass wir in der Schweiz mit dem Wegfall der CS mit der UBS nur noch eine Grossbank haben in der Schweiz?**

■ Ich bin im höchsten Masse darüber beunruhigt, dass wir mit einer global

systemisch relevanten Bank aus der Krise rauskommen, welche risikomässig und relativ zur Grösse unserer Volkswirtschaft jeden ausländischen Vergleich sprengt. Wie eine nächste Grossbankenkrisis abzuwickeln ist, ist seit den jüngsten Ereignissen unklarer denn je.

■



 **Der Ingenieur Eric Monnin ist einer der weltweit führenden Experten für Match Racing.** Er gewann 2018, 2019 und 2022 die Europameisterschaft. Darüber hinaus belegte er den ersten Platz in der Weltrangliste.

Monnin ist mehrfacher Schweizer Meister in der Surprise-Klasse und hat sich auch auf der D35 Okalys hervor getan, auf der er sieben Jahre lang mit der Crew von Nicolas Grange segelte. In den letzten Jahren hat er zusammen

mit Damian Weiss und Simon Bovay den fliegenden Einrumpfer Monofoil Gonet entwickelt, mit dem er zahlreiche Geschwindigkeitsrekorde gebrochen hat. Eric Monnin hat seinen Dokortitel in Physik an der Universität Bern erworben.

# „DER WILLE, MEHR OFFENHEIT IN DIE WELT DES SEGELNS ZU BRINGEN“

Eric Monnin, eine grosse Persönlichkeit im Match Race, ist der Kapitän des Schweizer Teams, das diesen Herbst am SSL Gold Cup, der allerersten Ausgabe des Segelweltcups, teilnehmen wird. Die Veranstaltung wurde in Grandson bei Yverdon-les-Bains konzipiert und entwickelt und soll den Teilnehmern ideale Sportbedingungen bieten.

## ERIC MONNIN

KAPITÄN DES SCHWEIZER TEAMS, WELTCUP SSL GOLD CUP



Jérôme Sicard

### Was steckt hinter dieser komplett neuen Weltmeisterschaft, bei der Sie die Schweiz im Herbst vertreten werden?

■ **Eric Monnin:** Dieser Wettbewerb ist ein sehr schönes Projekt. Ursprünglich wollten wir für den Segelsport etwas Ähnliches erreichen wie Jules Rimet, der 1930 die erste Fussballweltmeisterschaft in Uruguay ins Leben gerufen hatte. Damals hatten sich nur dreizehn Länder zur Teilnahme bereit erklärt. Für die Segelweltmeisterschaft haben sich aber bereits deutlich mehr Teilnehmer angemeldet. 56 Nationen haben an der Qualifikation teilgenommen, 40 haben es in die Endrunde geschafft. Diese Weltmeisterschaft soll dem Segelsport eine Bühne geben – ein Treffen, das alle Teilnehmer miteinander verbindet. Ein Teilnehmerfeld auf höchstem internationalem Niveau und ein der breiten Öffentlich-

keit medienwirksam präsentierter Event – diese Ziele verfolgen wir ebenfalls. Der heutige Segelsport neigt leider ein wenig dazu, sehr viele Disziplinen mit sehr unterschiedlichen Veranstaltungen abzudecken. Hinzu kommt, dass es sehr unterschiedliche Bootstypen gibt. Wenn man nicht gerade zu den Experten zählt, ist es ziemlich schwierig, sich in der Welt des Segelsports zu orientieren. Ganz zu schweigen von den exorbitant hohen Kosten wie beim America's Cup – ein Ausschlusskriterium für viele sehr talentierte Skipper, denen damit die höchste

Ebene ihres Sports verwehrt bleibt. Wenn man sich auf die rein sportliche Dimension beschränkt, ist die Auswahl an Wettbewerben nicht gerade optimal.

### Auf welchen Segelbooten wird die Weltmeisterschaft ausgetragen?

■ Alle Mannschaften segeln auf genau den gleichen Booten. Sie werden den Teams in identischer Form zur Verfügung gestellt. Selbst geringste Veränderungen sind untersagt. Es handelt sich um Fünf-Und-Vierzig-Fuss-Yachten (Länge von knapp ...

„Alle Mannschaften segeln auf genau den gleichen Booten. Sie werden den Teams in identischer Form zur Verfügung gestellt. Selbst geringste Veränderungen sind untersagt.“



... unter 15 Metern), die von acht, neun oder zehn Personen gesegelt werden können. Bei der Weltmeisterschaft wird jedes Team aus elf Teilnehmern bestehen.

**Nach welchen Kriterien werden diese Teams zusammengestellt?**

■ Für diese erste Weltmeisterschaft hat der Veranstalter, die Star Sailors League, die Kapitäne der einzelnen Auswahlen ernannt. In Zukunft werden höchstwahrscheinlich die nationalen Verbände die Teams zusammenstellen. Nach ihrer Ernennung können die Kapitäne dann ihre Mannschaft zusammenstellen, wobei bestimmte Regeln beachtet werden müssen. Damit wirklich die besten Segler in die Mannschaften kommen, müssen die Kapitäne die ersten Platzierungen in der SSL-Rangliste berücksichtigen – sie ist heute im Segelsport das, was die ATP- oder WTA-Ranglisten im Tennis sind. Bei einigen spezielleren Posten wie der Nummer eins – dem Akrobaten am Bug des Schiffes – oder dem Grinder hat der Kapitän freie Hand. Er kann die geeigneten Athleten frei auswählen. Ich finde diese Lösung hervorragend, denn hierdurch kommen so viele Olympiasieger oder Weltmeister wie nie zuvor auf einem Gewässer zusammen.

**Wer gehört zum Beispiel dazu?**

■ Ich kann leider nicht alle aufzählen, aber einige Beispiele nennen: Robert Scheidt für Brasilien, John Bertrand für Australien, Sime Fantela für Kroatien, Mateusz Kusnierewicz für Polen oder Lixia Ju für China – sie alle



haben bei den Olympischen Spielen Medaillen gewonnen. Jochen Schumann und John Bertrand haben ausserdem für Deutschland und für Australien den America's Cup gewonnen. Es werden auch einige Weltmeister teilnehmen, etwa der Italiener Vasco Vascotto, der Engländer Ian Williams (das „verdammte Biest“ des Match Racing), oder die Thailänderin Noppakao Poonpat. Diese Teilnehmer machen diese Weltmeisterschaft so aussergewöhnlich.

**Wer ist der Jules Rimet dieser Weltmeisterschaft?**

■ Bei den Organisatoren gibt es keinen Namen, der besonders heraussticht. Die Idee stammt vor allem von grossen Namen des Segelsports wie Paul Cayard, Dennis Conner und John Bertrand, die diesen Wettbewerb im Laufe der Zeit gemeinsam entwickelt haben. Die Entwicklung des Projekts und seine Umsetzung wurden dann der Schweizer Stiftung Sailing Athletes Foundation unter der Leitung von Gaut-

hier Wuthrich anvertraut. Man konnte sich auf die in Grandson in der Nähe von Yverdon-les-Bains am Neuenburgersee bestehende Infrastruktur stützen, denn hier wurden die Vorentscheide ausgetragen.

**Welchen Platz nimmt die Weltmeisterschaft zukünftig im internationalen Kalender ein?**

■ Der Wettbewerb ist als Ergänzung bereits bestehender Meisterschaften gedacht – es geht nicht darum, andere Wettbewerbe zu verdrängen. In diesem Punkt sind wir sehr eindeutig. Im Übrigen unterstützt World Sailing, der Weltverband, das Projekt voll und ganz, da es nicht als Störfaktor angesehen wird – ganz im Gegenteil. Die Weltmeisterschaft wird im November oder Dezember stattfinden, damit es keine Terminkollisionen gibt.

**Welche Ambitionen hegen Sie für diesen völlig neuen Wettbewerb?**

■ Ich glaube, dass die Welt des Segelsports nach allgemeiner Überzeugung mehr Stabilität, mehr Halt, aber auch mehr Offenheit benötigt. Dank dieser Weltmeisterschaft können viele Länder endlich an einem Projekt teilnehmen, das ihnen früher wahrscheinlich verwehrt geblieben wäre. Die Finanzierung ist kein Problem mehr, da alle Kosten von der Sailing Athletes Foundation übernommen werden. Einzig ausschlagge-

„Man muss sich die Vorteile dieser Weltmeisterschaft vor Augen halten. Sie stellt nicht mehr Einzelpersonen, in erster Linie die Skipper, in den Vordergrund, sondern die Teams und im Weiteren Sinne die Nationen, für die sie antreten.“



hend ist die sportliche Dimension – meiner Meinung nach ist dies die herausragende Ambition dieses Wettbewerbs. Es muss betont werden, dass die Sailing Athletes Foundation ein gemeinnütziger Verband ist, dessen Aufgabe nicht darin besteht, das Projekt zu monetarisieren oder damit Gewinne zu erzielen. Die Gemeinnützigkeit als Grundprinzip des Verbands ist von herausragender Bedeutung.

#### **Wie soll sich der Wettbewerb zukünftig entwickeln?**

■ Es ist noch etwas zu früh für Prognosen, aber man könnte sich vorstellen, dass er nach dem Vorbild anderer Weltmeisterschaften alle vier Jahre stattfindet. Ausserdem könnte er auf allen Kontinenten ausgerichtet werden, in Europa, in Nord- und Südamerika, Afrika und Asien. Man muss sich die Vorteile dieser Weltmeisterschaft vor Augen halten. Sie stellt nicht mehr Einzelpersonen, in erster Linie die Skipper, in

den Vordergrund, sondern die Teams und im Weiteren Sinne die Nationen, für die sie antreten. Der Wettbewerb bietet daher ein ideales Format für seinen dauerhaften Fortbestand.

#### **Was ist Ihre Rolle als Kapitän des Schweizer Teams?**

■ Ich fühle mich sehr geehrt, dass man mich zum Kapitän der Mannschaft ernannt hat. Es ist mir eine grosse Ehre ein Team mit solch talentierten Seglern zu führen und für mein Land anzutreten. Als Kapitän habe ich zunächst die Rolle eines Trainers übernommen, der eine Mannschaft zusammenstellen muss. Ich muss sagen, dass die Entscheidungen manchmal sehr schwierig waren, ich musste viel abwägen. Ich verstehe jetzt Didier Deschamps, den Trainer der französischen Fussballnationalmannschaft, viel besser. Denn manchmal fragt er sich, ob er sich für Giroud oder für Benzema entscheiden soll.

Jetzt steht das Team und ich muss meine Führungsaufgabe übernehmen und eine Strategie festlegen. Ich muss dafür sorgen, dass das Team optimal funktioniert und sich auf dem Boot perfekt versteht, dass alle an einem Strang ziehen und dass kein Mitglied sich frustriert fühlt. Wie alle anderen Mannschaften hatten wir nur zehn Tage für das gemeinsame Training. Das macht den Wettbewerb zwar interessanter, aber zur Automatisierung von Abläufen bleibt nicht viel Zeit. Am wichtigsten ist jedoch, dass eine Dynamik entsteht. Wahrscheinlich werde ich die Rolle des Skippers übernehmen, es gibt im Team aber weitere Steuerleute, so dass ich je nach Situation auch Platz machen kann. Bei dieser allerersten Weltmeisterschaft fahren wir alle ein wenig ins Ungeisse, sowohl in Bezug auf die Erfahrung als auch die Gefühle. Aber das macht dieses Abenteuer umso attraktiver.

■



## 3 FRAGEN AN:

### Robin Muller

Leiter von Capital Advisors Suisse, des neuen Geschäftsfelds von CBRE



## „Die niedrigen Zinsen in der Schweiz ermöglichen noch immer attraktive Renditespreads“

### Was bringt Capital Advisors, das neue Geschäftsfeld „Anlageberatung“, Schweizer Investoren?

■ Im aktuellen Marktumfeld bietet „Capital Advisors“ Schweizer Anlegern eine Reihe von Vorteilen. Das neue Geschäftsfeld dient als Schnittstelle zwischen Immobilienbesitzern, Banken und Finanzmärkten. Es umfasst ein breites Spektrum an Dienstleistungen wie Beratung und Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital, strukturierte Finanzierungen und Syndizierung.

### Kann man das derzeitige von steigenden Zinsen geprägte Umfeld wirklich als ‚günstig‘ bezeichnen?

■ Trotz der jüngsten Anhebung der Kreditzinsen sind die Zinsen in der Schweiz noch immer niedrig und ermöglichen weiterhin attraktive Renditespreads. Die dynamischere Aktivität von Privatanlegern und Private Equity-Investoren am Markt zeigt das Vorhandensein potenzieller Investitionsmöglichkeiten. Festzuhalten ist jedoch, dass bestimmte Assetklassen wie Hotels und Special Situations (Sondersituationen) auf wettbewerbsfähige internationale Kreditpartner

angewiesen sind, auch in der Schweiz. Daher ist unsere Expertise für das Navigieren durch diese komplexen Marktbedingungen und die Identifikation der besten Fremd- und Eigenkapitaloptionen bei Investoren, die ihre Investitionen optimieren wollen, willkommen.

### Welche Rolle spielen Sie als neuer Leiter dieses Geschäftsfelds?

■ Meine Aufgabe besteht darin, meine Erfahrung mit Transaktionen für die Entwicklung dieser Dienstleistungen zu Gunsten meines Netzwerks von Investoren zu nutzen und allen unseren Kunden die bestmögliche Beratung zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören ein stets aktuelles, umfassendes Wissen über die Marktteilnehmer und -bedingungen, die Einstellung der fähigsten Talente und das Erreichen einer marktführenden Position, wenn die Zeit reif ist. Unser ultimatives Ziel ist das Angebot massgeschneiderter Beratungen und Lösungen, die auf die spezifischen Ziele jedes einzelnen Kunden ausgerichtet sind.

## Fonds Patrimonium weiter im Aufwind

Der Immobilienfonds Patrimonium Swiss Real Estate Fund blieb auch im Geschäftsjahr 2022/2023 auf Wachstumskurs. Der auf Schweizer Immobilien fokussierte Fonds schloss das Geschäftsjahr 2022/2023 mit einem Ertragszuwachs von 1,26 Millionen ab – dies entspricht einem Plus von 2,7% gegenüber

dem Vorjahr. Dieser Anstieg ist erstens auf die Zusatzerträge aus dem im Oktober 2022 erworbenen Gebäude in Kloten und zweitens auf die Neuvermietung fast aller Wohnungen in den Gebäuden zurückzuführen, deren vollständige Renovierung im Berichtsjahr abgeschlossen wurde.



Christoph Syz,  
Patrimonium

Eric Corradin,  
CEO von Neho



## Neho gewinnt den Swiss Economic Forum Award 2023 in der Kategorie „Dienstleistungen“

Der Immobilienverkaufsspezialist Neho wurde mit dem Swiss Economic Award in der Kategorie „Dienstleistungen“ ausgezeichnet. Über eine intuitive digitale Plattform bringt Neho Verkäufer und Käufer von Immobilien zusammen und vereinfacht so die Immobiliengeschäfte. Ein Angebot, das sich schnell bewährt hat und von mehreren Tausend Kunden angenommen wurde, so dass sich die Agentur als Marktführer etablieren konnte. Inzwischen beschäftigt sie mehr als zwanzig Agenten in der ganzen Schweiz, die ihre Kunden Tag für Tag bei ihren Projekten unterstützen.

## Avadis übernimmt das Immobilienportfolio von Givaudan

Die Pensionskasse Givaudan hat ihr Portfolio von direkt gehaltenen Immobilien auf Avadis übertragen. Das Portfolio umfasst 18 Wohngebäude an zentralen Lagen. Sechzehn Objekte befinden sich im Stadtgebiet von Genf, zwei in den umliegenden Gemeinden von Lausanne. Die Gebäude sind vollständig vermietet und bieten Wertsteigerungspotenzial. Sie werden zum Bestandteil der Immobilieninvestmentgruppe für Schweizer Wohnimmobilien der Avadis Anlagestiftung. Per 30. April 2023 belief sich das Vermögen der Gruppe auf 2,87 Milliarden Franken.



Benno Halter, CEO d'Avadis



Umberto Boccato, Mirabaud AM

## MIRABAUD ASSET MANAGEMENT JETZT AUCH IN CINCINNATI

Die Tochtergesellschaft der Mirabaud-Gruppe hat ein Bürogebäude in Cincinnati erworben. Die Transaktion steht im Einklang mit der Strategie von Mirabaud, die auf die Identifikation, Strukturierung und den Erwerb strategischer Büro- und Industrieanlagen in dynamischen und wachstumsstarken Regionen der USA abzielt. Mirabaud Asset Management strukturierte die Transaktion in Form einer luxemburgischen Immobiliengesellschaft bürgerlichen Rechts für internationale Kunden.

## PSP Swiss Property übernimmt „Westpark“

Die Immobiliengruppe übernahm von Union Investment das „Westpark“-Bürogebäude für 216,5 Millionen Franken. Es befindet sich im Westen des Züricher Stadtzentrums und verfügt über eine Nutzfläche von rund 27.100 Quadratmetern sowie 130 Parkplätze. Die Immobilie soll eine Nettorendite von 4% erzielen. Nach dieser Übernahme erhöhte die Unternehmensleitung den EBITDA-Ausblick um 5 Millionen Franken und rechnet für das laufende Geschäftsjahr nun mit 290 Millionen Franken. Ferner verkaufte PSP für 13 Millionen ein Entwicklungsgrundstück auf dem Gelände der ehemaligen Brauerei Wädenswil am linken Ufer des Zürichsees.

- **Helvetia Asset Management SA** wird eine Kapitalerhöhung von bis zu 170 Millionen Franken für den Erwerb eines Portfolios von acht Immobilien in sieben Kantonen mit einem Marktwert von 229,5 Millionen Franken durchführen.
- **Der Fonds Realstone RSF** legte ein vielversprechendes Jahresergebnis vor und hat seine Exposure im Wohnimmobiliensegment im Einklang mit seiner Strategie erhöht.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 226 neue Wohnungen übergeben, davon 222 mit Minergie-Label.

- **Pictet Alternative Advisors**, der Spezialist für alternative Investments, gab die Schliessung seines zweiten Flaggschifffonds für Co-Investitionen in Immobilien mit 362 Millionen US-Dollar bekannt. Damit wurde das ursprüngliche Ziel von 300 Millionen US-Dollar übertroffen.

- Zug Estates hat **Andrea Wegmüller** zur Leiterin des Immobilienmanagements ernannt und sie in den Vorstand berufen.
- Züblin bekommt mit **Markus Wesnitzer**, der seit 2006 bereits Verwaltungsratsmitglied ist, einen neuen Verwaltungsratspräsidenten. Er ersetzt Wolfgang Zürcher, dessen Ausscheiden Mitte Mai angekündigt worden war.

# STYLES



## DIE UNVERMEIDLICHE DAUNENJACKE

Unentbehrlich für die eisigen Temperaturen, die in den nächsten Monaten zu erwarten sind: die Daunenjacke, die stark gepolstert ist und in die man wie in eine Decke schlüpfen kann. Rick Owens bietet eine einwandfreie Version dieser Jacke an - technisches Gewebe, Kapuzenkragen, Innenfutter aus Gänsefedern - mit einem unglaublichen Stil, der Sie fast wie einen Schneemann aussehen lässt.

[WWW.RICKOWENS.EU](http://WWW.RICKOWENS.EU)



## Produkt Jolle

Für alle Segel- und Regattaliebhaber ist dies das absolute Spielzeug. Die Tiwal 3R in der Ultraleicht-Kategorie bietet ein aussergewöhnliches Gleitgefühl. Und es glänzt mit seiner praktischen Seite, denn es passt in zwei Taschen und eine Segeltasche. Er ist in 25 Minuten aufgebaut und bietet stundenlangen Spass auf allen Seen der Schweiz.

[WWW.TIWAL.COM](http://WWW.TIWAL.COM)



## In den Tiefen des Klangs

Deep Blue ist Devialets vierte Interpretation des Phantom II, einem seiner Referenzlautsprecher, der in einer limitierten Auflage von 1.000 Stück gedruckt wurde. Mit seinen 98 dB bietet er die gleiche konzentrierte Leistung mit einer akustischen Qualität, die seinen Anhängern ein immersives Hörerlebnis bis an die Grenzen des Klangs bietet. Sie sollten die Nachbarn jetzt schon vorwarnen...

[WWW.DEVIALET.COM](http://WWW.DEVIALET.COM)

## No Logo

Brunello Cucinelli hatte den guten Geschmack, der in der heutigen Zeit eher selten ist, seine Turnschuhe nicht mit irgendeinem Logo zu versehen. Chic muss man nicht von den Dächern schreien. Diese Sneakers sind ein Klassiker in neuem Gewand, der auf einer leichten Gummisohle steht und aus Glattleder mit kontrastierenden Fersenlaschen aus Wildleder gefertigt ist.

[SHOP.BRUNELLOCUCINELLI.COM](http://SHOP.BRUNELLOCUCINELLI.COM)



## Herbst-Winter-Zyklus

Wenn Sie in den nächsten Monaten nicht verzweifelt auf den Landstrassen frieren wollen, bietet Ihnen Kettler mit dem Hoi Frame einen Hometrainer, der Leistung und Design zu vereinen weiss. Seine Bluetooth-Schnittstelle ermöglicht die Verbindung mit Brustgurten und Wearables sowie eine umfassende Konnektivität mit Fitness-Apps.

[WWW.KETTLERSPORT.COM](http://WWW.KETTLERSPORT.COM)



## BULLISH AUF DARTS

Um die Zeit im Büro zu überbrücken und gleichzeitig das Teambuilding zu fördern, gibt es kaum etwas Besseres als Darts, die berühmten Dartpfeile, die die Engländer so lieben, weil sie so gut zu einem grossen Pint Bier passen. Sie müssen natürlich nicht so weit gehen, um die Freuden von 301, 501 oder Shanghai zu erleben...

[WWW.ANTICLINE-CREATIONS.COM](http://WWW.ANTICLINE-CREATIONS.COM)

## BORSALINO, AUFGEWERTET LARGE CAP

Man muss - salopp gesagt - den Hut vor Borsalino ziehen, der es geschafft hat, die Marke neu zu beleben und sie dem Zeitgeist anzupassen, unter anderem mit dieser Baseballmütze, die auf dem Steg einer Yacht nicht fehl am Platz wäre! Sie ist aus Baumwolle und Leinen gefertigt, hat Lederränder, ein Innenfutter und einen verstellbaren hinteren Riemen aus Leder. Eleganz wird hier gross geschrieben ...

[WWW.BORSALINO.COM](http://WWW.BORSALINO.COM)







## Auf der Jagd nach **JAMES BOND**

«The Assignment: Europe» bietet Eingeweihten die Möglichkeit, sich an die Orte zu begeben, an denen sich der berühmteste aller Geheimagenten hervorgetan hat. Der Nervenkitzel ist im Drehbuch enthalten. Angeboten wird das sorgsam kuratierte Spektakel von Black Tomato in Zusammenarbeit mit EON Productions, den Produzenten der 007-Filme.



Hans Linge

In den letzten 60 Jahren und 25 Filmen hat uns James Bond mehr als einmal ans Ende der Welt gebracht und dabei mehr zur Entwicklung der Tourismusindustrie beigetragen als viele Fluggesellschaften und Tourismusförderer. Hunderte Millionen anspruchsvoller Zuschauer haben mit Sean Connery, Roger Moore oder zuletzt Daniel Craig die Strände Jamaikas, die Bucht von Phang Nga oder die Inseln Japans entdeckt. Marokko, Japan, Mexiko, Puerto Rico, Ägypten, Bahamas, Brasilien, Türkei, Island, Indien, Griechenland und einige andere exotische Reiseziele – und das immer auch im Auftrag ihrer Majestät. Mancher Pass von James Bond wurde so in rascher Folge voll.

Die Agentur Black Tomato, die auf exklusive Reisen spezialisiert ist, hat sich mit EON Productions, der Muttergesellschaft

•••



## WEITERE INFORMATIONEN

**Website:** [www.blacktomato.com/james-bond/](http://www.blacktomato.com/james-bond/)

**Adresse:** Albert House, 256-260 Old Street

Londres EC1V 9DD

**Tel:** +44 207 426 9888





# PLAYTIME



... der Bond-Saga, zusammengetan, um eine Reiseroute zu entwickeln, die direkt von den Abenteuern des Agenten 007 inspiriert ist. Die erste Ausgabe findet dieses Jahr innerhalb Europas statt. Die Reise - oder besser gesagt: die Mission, wie Black Tomato sie lieber nennt - erstreckt sich über zwölf Tage und führt durch fünf Städte. Das «Grande Finale» ist in Venedig geplant, mit einem aussergewöhnlichen Abendessen in der Glasfabrik von Murano, genau an dem Ort, an dem Bond in Moonraker gegen Chang antritt.

Auf dieser Reise zu den schönsten europäischen Schauplätzen bietet Black Tomato seinen Kinobesuchern die Möglichkeit, in die Welt von Leslie Charteris' James Bond einzutauchen und dabei die nötige Dosis an Nervenkitzel nicht zu vergessen. Um die Odyssee noch intensiver zu gestalten, haben Black Tomato und EON Productions mehrere erfahrene Filmschaffende eingeladen, die einige Geheimnisse hinter den Kulissen preisgeben können. Dazu gehören Daniel Craigs Stunt-Double Lee Morrison, der nebenbei ein paar Stunt-Kurse gibt, und der Oscar-Preisträger Chris Corbould, der die Spezialeffekte betreut.

An Stoff mangelt es nicht, und die Feierlichkeiten werden entsprechend ausgeschmückt. In Chantilly, wo ein Teil von «A View to a Kill» gedreht wurde, wurde ein Besuch des ältesten und renommiertesten Reitzentrums Europas geplant. Die Trainingsplätze und die Rennbahn Les

Aigles wurden zugänglich gemacht, sodass man einer Morgenübung mit den Jockeys und Trainern beiwohnen könnte. Am Comer See, wo «A Licence to Kill» gedreht wurde, werden die Reiseteilnehmer zu einer Wasserskifahrt entlang des Ufers von Moltrasio eingeladen. Nachdem sie den See mit einem Wasserflugzeug umrundet haben, bringt sie ein Boot zur wunderschönen Villa del Balbianello von «Casino Royale», wo sie einen Spaziergang durch die Gärten und eine Führung durch das Herrenhaus unternehmen. Das Programm im Casino von Monte Carlo in Monaco ist glamourös: Die Gäste erhalten Zugang zu den exklusiven privaten Räumen des Casinos für einen Spielabend. Die Nächte sind ebenso majestätisch. Das Crillon, das Rosewood Hotel Villa Passalacqua am Comer See, das Belmond Hotel Cipriani in Venedig und das Metropole in Monte Carlo sind nur einige der prestigeträchtigen Herbergen entlang der Strecke. Black Tomato setzte von Anfang bis Ende auf kompromisslosen Luxus im Sinne von Casino Royale. Schliesslich pflegt James Bond nicht in Halbheiten zu schwelgen...





## CIOMAL Stiftung Heute noch gegen die Lepra kämpfen

Die von Thierry Zen Ruffinen geleitete Stiftung CIOMAL hat sich der Behandlung der Lepra verschrieben, die keineswegs ein Relikt aus der Vergangenheit ist, und der Betreuung derjenigen, die heute noch an ihr leiden.

### Wer ist die Stiftung CIOMAL und über welche Möglichkeiten verfügt sie?

■ CIOMAL ist eine schweizerische, als gemeinnützig anerkannte Stiftung mit Sitz in Genf. Sie hat seit 2018 den besonderen Beraterstatus beim Wirtschafts und Sozialrat der Vereinten Nationen (ECOSOC). Ihr Hauptziel ist die Bekämpfung von Lepra und jede Form von Ausgrenzung aufgrund von Krankheit oder Behinderungen in der Welt. CIOMAL entwickelt Projekte, die auf zwei grundlegenden Achsen basieren: Der Krankheit und ihrer Ausbreitung zuvorzukommen und der Rehabilitation der Geheilten.

### Beschreiben Sie, was Sie derzeit vorrangig beschäftigt.

■ Neben unseren Aktivitäten in Kambodscha, denen wir uns seit nunmehr 30 Jahren widmen, hat sich CIOMAL mit einem füh-

renden Institut in Brasilien, der Alliance Against Leprosy, zusammengeschlossen, um durch Kompetenztransfer und die Ausbildung in neuen Technologien die Krankheit einzudämmen. Im Jahr 2022 wurden vier grosse Aufgaben verfolgt, zu denen die Herstellung von «3D-Schuhen», nichts weniger als eine echte technologische Revolution im Dienste der Leprakranken, gehört. Dieses Projekt wurde 2021 gestartet und führte zur Entwicklung der ersten perfekt passenden Schuhe, die mithilfe eines 3D-Druckers hergestellt wurden. Sie können herkömmliche orthopädische Schuhe ersetzen, die oft unansehnlich sind und deren Gewicht (2 kg pro Paar) spätere körperliche Probleme nach sich zieht. Dank der neuen Schuhe heilen Geschwüre schneller und besser ab, und die Patienten gewinnen an Selbstständigkeit und Selbstwertgefühl. Das bequeme und ästhetisch ansprechende Paar wiegt nur 500 g, was dem üblichen Gewicht normaler Schuhe entspricht, kostet jedoch rund 250 Schweizer Franken. Aufgrund der guten Erfahrungen mit den Schuhen aus dem 3-D-Drucker suchen wir nach Finanzierungsmöglichkeiten, um die Zahl der Begünstigten erhöhen zu können.

### Mit welchen Herausforderungen sieht sich die Stiftung CIOMAL konfrontiert?

■ Die Bekämpfung von Lepra erfordert erhebliche finanzielle Mittel, um Programme zur Früherkennung, Behandlung, Rehabilitation und Bewusstseinsbildung langfristig zu unterstützen. Umfang und Dauer dieser Finanzierungen können variieren, was die langfristige Aufrechterhaltung der eingeführten Programme erschwert. Darüber hinaus glauben viele fälschlicherweise, dass Lepra eine Krankheit der Vergangenheit sei, was es wiederum schwierig macht, angemessene finanzielle Mittel zu mobilisieren. Lepra wird oft als vergessene oder vernachlässigte Krankheit angesehen. Sie gehört zu den Krankheiten, die vor allem die ärmsten und marginalisierten Bevölkerungsgruppen in den Entwicklungsländern betreffen. Jene erhalten in der Regel weniger Aufmerksamkeit. Die Finanzierung unserer Arbeit stellt also die grösste Herausforderung dar.



### THIERRY ZEN RUFFINEN

PRÄSIDENT, STIFTUNG CIOMAL

 *Thierry Zen Ruffinen ist seit 2017 Präsident der Stiftung CIOMAL. Er engagierte sich seit 1998 ehrenamtlich - zunächst für benachteiligte Kinder in Genf, später für Menschen mit Behinderungen, und erkannte sehr schnell, wie viel Freude es macht, seine Zeit zu verschenken. Auf der Suche nach Möglichkeiten, sein Berufsleben mit seiner karitativen Tätigkeit in Einklang zu bringen, ist er der Stiftung CIOMAL des Malteserordens beigetreten, welche vor 65 Jahren gegründet worden war und heute auf vier Kontinenten tätig ist.*

## DIE STIFTUNG CIOMAL

---



Die Hansen-Krankheit, allgemein als Lepra bekannt, ist eine chronische Infektionskrankheit, die durch den Bazillus *Mycobacterium leprae* verursacht wird und das Nervensystem, die Haut und die Schleimhäute befällt, was zu schweren Behinderungen führt. Sie ist ansteckend, hat eine Inkubationszeit von 3 bis 30 Jahren und die Symptome können manchmal erst 10 Jahre nach der Infektion auftreten, was die Rückverfolgung der Ansteckung und die Früherkennung der Krankheit äußerst schwierig macht.

Die Krankheit hängt stark mit dem Entwicklungsstand eines Landes zusammen und verbreitet sich leichter in den am stärksten benachteiligten Bevölkerungsschichten, die von Armut, mangelnder Hygiene und Unterernährung betroffen sind.

Jedes Jahr erkranken etwa 200.000 Menschen neu an Lepra, hauptsächlich in Südostasien, Afrika und in Südamerika. Unbehandelt kann die Krankheit zu bleibenden Schäden an der Haut, dem peripheren Nervensystem, den Gliedmaßen und an den Augen sowie zum vollständigen Verlust der Sensibilität an Füßen und Händen führen.

Lepra ist heilbar. Die Krankheit wird jedoch oft zu spät diagnostiziert und führt dann zu schweren Behinderungen. Obwohl die Behinderung durch eine rekonstruktive Chirurgie verbessert werden kann, bleiben die Familien für immer gezeichnet, werden isoliert und verstoßen.

Die Arbeit von CIOMAL ist von entscheidender Bedeutung, um diese Familien auf dem Weg zu einer dauerhaften Unabhängigkeit, einer Wiedereingliederung in die Gesellschaft sowie bei der Früherkennung von Lepra zu begleiten. CIOMAL führt Feldarbeit in mehreren Ländern durch, u. a. in Brasilien, Kambodscha und Mauretanien.

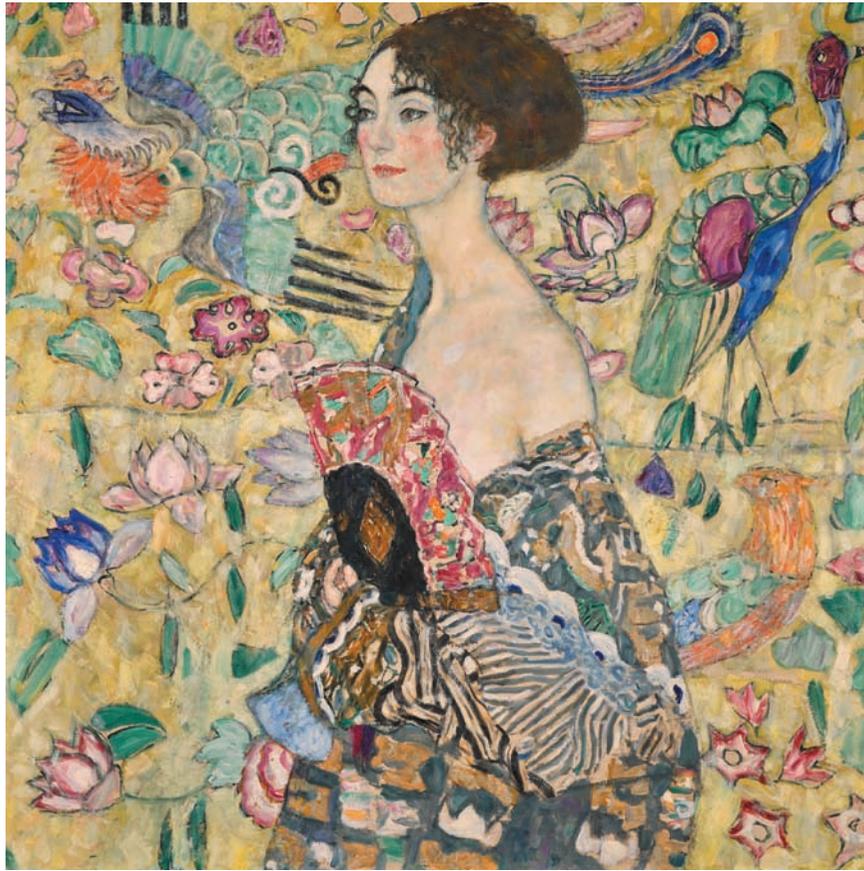
Träumen Sie mit uns, schließen Sie sich uns an und, unterstützen Sie uns für eine Welt ohne Lepra :

Stiftung CIOMAL des Malteserordens

[www.ciomal.org](http://www.ciomal.org)

IBAN: CH 16 0900 0000 1201 3717 1





## Gustav Klimt, der Auktionsrekordhalter

86 Millionen Euro

**Im Juni stellte Gustav Klimt einen neuen Rekord für eine in Europa abgehaltene Auktion auf. Bereits im vergangenen Jahr hatte er die weltweite Bestleistung in dieser «Disziplin» aufgestellt.** Es ist eines der letzten Bilder, die Klimt 1917, in den letzten Monaten seines Lebens, gemalt hat. Als er starb, stand das Bild noch auf seiner Staffelei. «Die Dame mit dem Fächer», ein wunderschönes Porträt einer Frau, die in einen Kimono gehüllt ist und ihre Brust unter einem Fächer verbirgt, wurde bei Sotheby's für 86 Millionen Euro verkauft, 99 Millionen Euro waren es einschliesslich der Gebühren. Es war der grösste

Verkauf, der jemals an einer Auktion in Europa erzielt wurde. Der bisherige Rekord gehörte dem Schweizer Alberto Giacometti. Sein «Homme qui marche» ging für 75 Millionen Euro über den Tisch. Im vergangenen Jahr hatte Gustav Klimt, das heilige Monster der Wiener Schule, bei Christie's in New York einen grossen Erfolg gefeiert. Sein «Birkenwald», der Paul Allen gehörte, erzielte 104,5 Millionen Dollar, ein Weltrekord, der jedoch weit entfernt von den Höchstpreisen war, die ein Porträt von Adele Bloch-Bauer erzielte. Im Rahmen eines Privatverkaufs hat dieses Meisterwerk 2016 für mehr als 140 Millionen Euro die Hand gewechselt.



**Swiss  
House  
of Brands** Creating great brands  
& Prosperous businesses

Entwickeln Sie das Potenzial Ihrer Unternehmensmarke,  
um Ihr Geschäft **auf die nächste Stufe zu heben**



**Über Ihr Produkt hinaus ist es Ihre Unternehmensmarke,  
die dem, was Sie tun, produzieren und verkaufen,  
Bedeutung verleiht**

Swiss House of Brands ist eine Markenagentur die  
Unternehmen auf strategischer und operativer Ebene  
begleitet, um eine **Gesamtperformance** zu erzielen

[www.shbrands.ch](http://www.shbrands.ch)

# INVEST WITH TALENT

TALENT IS RARE.  
TALENT IS INTANGIBLE.  
YET TALENT EXISTS.

For over 50 years, we've honed our manager selection skills to find exceptional fund managers with the ability to consistently deliver superior performance to you.

**WEALTH MANAGEMENT • ASSET MANAGEMENT • MANAGEMENT COMPANY**