N°33 - März 2024

# SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

## STEPHAN ZWAHLEN

CEO

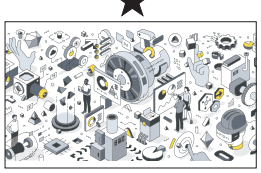
MAERKI BAUMANN

„Wir haben frühzeitig eine Nische aufgebaut, die Geschäftsmodelle und Ideen der Startups kennengelernt“

**SPEZIAL-DOSSIER**
DIGITALISIERUNG

**CLAUDIO SCHNEIDER**
DCAP
*„Der digitale Raum wird für Investoren immer wichtiger“*

**ALEXIS DE BERNIS**
SILEX
*„Das PMS muss für den Vermögensverwalter arbeiten, nicht umgekehrt“*



**FINTECHS**
*Als Katalysatoren in der Schweizer Vermögensverwaltung*

**PETRA KORDOSOVA**
TELOMERE CAPITAL
*„Wir wollten über sehr genaue Tools, Systeme und Prozesse verfügen“*

**MAURO MUSSO**
KEYIT
*Die richtige Dimensionierung einer IT-Plattform*

# Der SPHERE-Newsletter

## Melden Sie sich* für den Newsletter an, indem Sie den QR CODE scannen >>>

Unser wöchentlicher Newsletter ist serviceorientiert und bietet den Akteuren des Wealth Managements - Vermögensverwalter, Banker und institutionelle Anleger - Videoinhalte und Artikel zu einer Vielzahl von Lösungen, die sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen, sowohl im Kerngeschäft als auch in Randfunktionen:

- Dienstleistungen und Lösungen für unabhängige Vermögensverwalter und Family Offices: Legal & Compliance, Depotbanken, Wealthtech, PMS, CRM, etc.
- Investitionen: Equities, Fixed Income, Alternative Investments, Private Equity/ Private Debt, Immobilien, Infrastruktur, Krypto, etc.

## Das wöchentliche «Must Read» für Vermögensverwalter

***Kostenlose Anmeldung**. Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig, da sie Eigentum von SPHERE bleiben. Weitere Informationen zu unseren Datenschutzrichtlinien finden Sie auf unserer Website unter https://sphere.swiss/politique-de-confidentialite/.

# EDITO

# ALLE RICHTIGEN FRAGEN, DIE MAN SICH STELLEN MUSS

**Andreas Schaffner**

CHEFREDAKTOR

Sie halten die Spezialausgabe von SPHERE in den Händen, die wir ganz der Digitalisierung der Industrie widmen. Doch was heisst Digitalisierung? Welche Entscheide gilt es zu fällen und was sind die Konsequenzen? Wir gehen in Gesprächen mit Experten und Marktteilnehmern diesen Fragen nach, und erklären, was die Treiber dieser Entwicklung sind. Und wir zeigen anhand von Beispielen aus der Praxis auf, wie so ein digitales Setup für einen Vermögensverwalter aussehen kann. Es ist eine geballte Ladung von Informationen, die wir für Sie zusammengestellt haben, gespickt mit Interviews, Erklärungen und Lösungsvorschlägen. Diese Informationen sollen Sie dazu animieren, mit Bedacht Ihre Entscheidungen zu treffen.

Klar wird immer wieder, dass wir es bei der Digitalisierung mit mindestens drei grundlegenden Treibern zu tun haben, welche die Entwicklung befeuern: Die Technologie, die Ansprüche einer neuen Generation und die Regulation. Alle drei Treiber sollten Sie im Auge behalten, jedoch Ihre eigenen Prioritäten setzen. Wollen Sie Legal und Compliance auslagern? Sind Ihre Kunden für eine ausgefeilte App bereit? Brauchen Sie auf der organisatorischen Ebene oder auf der Ebene des Portfoliomanagements spezialisierte Tools? Unser Magazin soll Ihnen bei der Beantwortung dieser Fragen helfen. Eine weitere Gelegenheit bieten unsere Events. Im Namen des SPHERE-Teams würden wir uns freuen, Sie an der einen oder anderen Veranstaltung anzutreffen. Schon jetzt wünschen wir Ihnen eine gesunde Portion unternehmerischen Mut, um den nächsten Schritt anzugehen.

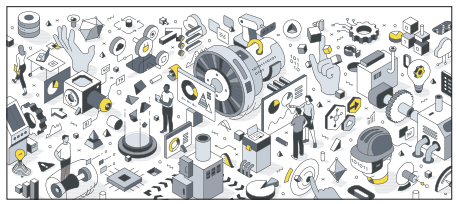
■


- 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

Titelbild:
**Valeriano de Domenico**

# INHALT



LEADERS *Seite 8*

MARKET PULSE *Seite 16*

QUIZ *Seite 20*

ALPHA
**Jérémy Desplanches**
Das Leistungsprinzip *Seite 22*

INTERVIEW CHAIRMAN *Seite 24*
**Stephan Zwahlen**
CEO, Maerki Baumann

FINTECHS
**Von Andreas Schaffner**

## KATALYSATOREN IN DER SCHWEIZER VERMÖGENS-VERWALTUNG *Seite 30*

INTERVIEW
**Marc Hauser**
Tenity Group

„Neue Wege in der Finanzwelt beschreiten: Die Entwicklung von Swiss Fintech“

Die Schweiz verfügt über beste Voraussetzungen, um an der Spitze mitzumachen bei Finanzinnovationen. Sie verbindet ihre historische Stärke im Bank- und Finanzwesen mit einer fortschrittlichen Einstellung zur Technologie. Dieses Zusammenspiel macht die Schweiz zu einem fruchtbaren Boden für die Fintech-Branche, erklärt Marc Hauser im Gespräch. *Seite 34*

## „Wir haben frühzeitig eine Nische aufgebaut, die Geschäftsmodelle und Ideen der Startups kennengelernt“

Die in Zürich beheimatete Privatbank Maerki Baumann hat früh auf digitale Assets gesetzt und sich in der Kryptowelt etabliert. Nun wird der Bereich, der inzwischen substanzielle Erträge liefert, der intern zu einem Kulturwandel und zu einer messbaren Verjüngung der Kundschaft geführt hat, mit einer eigenen Marke gestärkt. Stephan Zwahlen erklärt die Hintergründe.

INTERVIEW
**Petra Kordosova**
Telomere Capital

„Wir wollten über sehr genaue Tools, Systeme und Prozesse verfügen“ *Seite 38*

MODUS OPERANDI
**Dimitri Petruschenko**
EAM Technology

## DIGITALISIERUNG UND EFFIZIENZ-STEIGERUNG: SIEBEN SCHLÜSSELEMPFEHLUNGEN *Seite 42*

INTERVIEW
**Alexis de Bernis**
Silex

„Das PMS muss für den Vermögensverwalter arbeiten - nicht umgekehrt“

In der Vermögensverwaltung gehört das Portfoliomanagement vermutlich zu den Bereichen, in denen sich die Digitalisierung aufgrund der vielfachen Fortschritte, die sie verspricht, am stärksten auswirken wird. Wobei der Anwendungsbereich weit über das PMS allein hinausgeht. Alexis de Bernis stellt hier die verschiedenen Entwicklungen vor, die grösstenteils bereits im Gange sind. *Seite 44* •••

# 2024 wird ein bedeutendes Jahr für die **Biotech-Industrie**

Die Zinspolitik der US-Notenbank hat die Finanzierungskosten der Biotechs und damit auch die enttäuschende Kursentwicklung der vergangenen zwei Jahre entscheidend beeinflusst. Doch nun haben sich die Vorzeichen geändert. Auch wenn der genaue Fahrplan für Zinssenkungen noch unklar ist und massgeblich von der Inflationsentwicklung abhängt, erwarten wir für dieses Jahr ein dynamischeres Finanzierungsumfeld für die Branche. Dies wird sich in verstärkten Kapitalbeschaffungsaktivitäten, vermehrten PIPE-Transaktionen und möglicherweise auch mehr Börsengängen niederschlagen. Nicht zuletzt zwingt die drohende Patentklippe, durch die viele Unternehmen bis 2028 ihre Exklusivrechte an bestimmten Medikamenten verlieren, die grossen Player zu strategischen Übernahmen.

Aus diesem Grund halten wir es für wichtig, die Mittelzuflüsse in öffentliche Biotech-Investmentfonds im Auge zu behalten, da wir angesichts des wiedergewonnenen Marktvertrauens und der vielversprechenden Renditen mit Mittelzuflüssen rechnen. Insbesondere die Risikokapitalfinanzierung, die auf ein Mehrjahrestief gefallen ist, birgt das Potenzial für eine Trendwende.

2024 wird aber auch bahnbrechende klinische Fortschritte mit sich bringen. Thematisch werden wir uns verstärkt auf die klinische Weiterentwicklung modernster editierungstechniken einschliesslich Base- und In-vivo-Editing konzentrieren.

Ein besonderes Highlight ist die Markteinführung von Casgevy, einer von Crispr Therapeutics und Vertex entwickelten Geneditierungstherapie, die kürzlich für die Behandlung von Sichelzellanämie und Beta-Thalassämie zugelassen wurde.

Alnylam, unser Investment im Bereich RNAi, wird voraussichtlich wichtige Daten aus einer spätklinischen Studie mit Vutrisiran bei Patienten mit TTR-Kardiomyopathie vorlegen, die dem Unternehmen neben dem Markt für extrem seltene Krankheiten auch den Zugang zum Markt für häufigere Krankheiten ermöglichen könnten.

BB Biotech

**Dr. Daniel Koller**
Head Investment Management Team
BB Biotech AG

Dr. Daniel Koller kam 2004 zu Bellevue Asset Management und ist seit 2010 Head Investment Management Team der BB Biotech AG. Von 2001–2004 war er als Investment Manager bei equity4life Asset Management AG und von 2000–2001 als Aktienanalyst bei UBS Warburg tätig. Er absolvierte ein Studium in Biochemie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich und promovierte in Biotechnologie an der ETH und bei Cytos Biotechnology AG, Zürich.

Neu aufkommende chemische Substanzen, wie etwa PROTACs und LYTACs, treiben die klinische Entwicklung voran. Sie zielen auf den intrazellulären bzw. extrazellulären Proteinabbau ab und bieten als oral verabreichte Therapien vielversprechendes Potenzial.

Unterdessen werden zellbasierte Behandlungsmethoden, einschliesslich CAR-T-Therapien, über die Onkologie hinaus zur Behandlung schwerer Autoimmunerkrankungen erforscht, wobei erste klinische Ergebnisse Investitionen in die weitere klinische Entwicklung vorantreiben, wie im Falle von Fate Therapeutics.

Wir erwarten 2024 bedeutende Produktzulassungen und gehen davon aus, dass sich biotechnologische und plattformbasierte Produkte sehr positiv auf den Patientennutzen und das Umsatzpotenzial auswirken werden. ■

Das vorliegende Advertorial wird von Bellevue Asset Management AG herausgegeben, die als Verwalter von Kollektivvermögen zugelassen ist, von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FINMA) beaufsichtigt wird und als Portfolioverwalter der Investmentgesellschaft BB Biotech AG fungiert. Die obigen Angaben sind Meinungen und Schätzungen der Bellevue Asset Management AG sowie der BB Biotech AG und sind subjektiver Natur. Emissionsprospekte, Statuten, Jahres- und Quartalsberichte, Kursinformationen und weitere Informationen über die BB Biotech AG können bei der Gesellschaft, BB Biotech AG, Schwertstrasse 6, CH-8200 Schaffhausen beim Investmentmanager der Gesellschaft, Bellevue Asset Management AG, Seestrasse 16, CH-8700 Küsnacht, sowie unter www.bbbiotech.ch kostenlos angefordert werden. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen.

**BB BIOTECH-DIVIDENDE BLEIBT AUF HOHEM NIVEAU (BION / ISIN CH0038389992)**

Ungeachtet der Volatilität an den Aktienmärkten setzt BB Biotech seine attraktive Dividendenpolitik fort. So wird an der kommenden Generalversammlung vom 21. März 2024 eine Dividende von CHF 2.00 vorgeschlagen, was einer unverändert hohen Dividendenrendite von 5% auf dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Aktie im Dezember 2023 entspricht. In dieser Höhe gehört die Dividende nicht nur im Schweizer Aktienmarkt, sondern auch im internationalen Vergleich zu den Ausnahmen.

Erfahren Sie mehr unter bbbiotech.ch.

# INHALT

INTERVIEW
**Etienne de Bejarry**
WealthArc
## „Das cloudbasierte SaaS-Modell wird den Markt beherrschen“

PMS-Lösungen sind auf dem Vormarsch. In den kommenden Jahren werden sie für Vermögensverwalter eine immer wichtigere Rolle spielen. Neue Vorschriften und Veränderungen bei den Kunden machen diese Transformation erforderlich, der Aufschwung der künstlichen Intelligenz und der Cloud erleichtert sie enorm. Etienne de Bejarry erläutert uns hier die Grundbegriffe.

*Seite 48*

INFRASTRUKTUR
**Mauro Musso**
KeyIT
## DIE RICHTIGE DIMENSIONIERUNG EINER IT-PLATTFORM

*Seite 52*

INTERVIEW
**Raphael Bianchi**
OpenWealth Association
## „Wir konnten die Vorteile des OpenWealth-Standards aufzeigen“

Die Open Wealth Association hat in den vergangen drei Jahren Standards für Open Finance im Bereich der Vermögens-verwaltung definiert und die Mitgliederbasis ausgebaut. Das Ziel müsse nun sein, dass die gesamte Branche den Standard umsetzen, wie Bianchi erlautert. *Seite 56*

INTERVIEW
**Claudio Schneider**
DCAP
## „Der digitale Raum wird für Investoren immer wichtiger“

*Seite 60*

DIGITAL JOURNEY
## ALLE RICHTIGEN FRAGEN, DIE MAN SICH STELLEN MUSS

**Von Amélie Janssens de Bisthoven und Christophe Verbaere**
Vor der Einleitung einer digitalen Transformation muss man sich die richtigen Fragen stellen und den Leitsatz der Londoner Schneider «measure twice, cut once» beherzigen. Eine Aufgabe, die Christophe Verbaere und Amelie Janssens de Bisthoven meisterhaft beherrschen. Sie haben im Laufe der Zeit einen sehr soliden Rahmen aufgebaut, den sie hiermit auch Mitbewerbern bereitstellen. *Seite 64*

SCANNER
## FÜNF MANAGER ZEIGEN UNS, WAS SIE UNTER DER HAUBE HABEN

Everon, Lakefield, Novum Capital Partners, swisspartners und Telomere erklären uns, wie ihre IT-Systeme organisiert sind. *Seite 68*

ÖKOSYSTEM
## WERTSCHÖPFUNGSKETTE

107 Wealthtech & Fintech optimieren alles: Front-Office, Middle-Office und Back-Office.

*Seite 80*

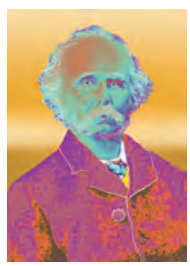
INTERVIEW
**Roman Przibylla**
CAT Financial Products
## „Neukunden können mit AMCs die Strategie eines Vermögensverwalters testen“

*Seite 84*

INBOUND
## DIGITALE KUNDENAKQUISITION DIE GRUNDPRINZIPIEN

**Von Lucile Cottard**
Piguet Galland *Seite 88*

HOMO ECONOMICUS
**Alfred Marshall**
Interview **Harro Maas**



## „MARSHALL HIELT EINE MECHANISCHE ERKLÄRUNG DER WIRTSCHAFT FÜR NICHT AUSREICHEND“

*Seite 92*

GUEST STAR
**Roberta Ventura**
SEP
## „GEWINNE, MENSCHEN UND DER PLANET MÜSSEN DIESELBE PRIORITÄT HABEN“

*Seite 98*

IMMOTRENDS *Seite 102*

STYLE *Seite 104*

PLAYTIME
Die Malediven von ihrer zauberhaftesten Seite. *Seite 106*

VERSTEIGERT *Seite 110*

**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®
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 ketoliveproject@gmail.com

# LEADERS

Rubrik von **Fabienne Bogadi**

## **Pierre Lebit** an der Spitze der Société Générale in der Schweiz

Pierre Lebit hat die Leitung der Société Générale in der Schweiz übernommen. In seiner neuen Funktion übernimmt er auch die Verantwortung für die Niederlassung in Zürich, in der das Investment- und Corporate-Banking-Geschäft, das Wertpapiergeschäft und das Transaction-Banking-Geschäft in Genf und Zürich zusammengefasst sind. Pierre Lebit hat die Aufgabe, die Wachstumsdynamik der Aktivitäten der Société Générale in der Schweiz zu verstärken und die Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen sowohl auf lokaler als auch auf internationaler Ebene zu fördern. Zuvor war Pierre Lebit Länderverantwortlicher für Belgien und Leiter der Niederlassung in Brüssel.

## Marketing des ISFB für **Marie Gala**

Marie Gala ist die neue Marketing-Leiterin des Institut Supérieur de Formation Bancaire in Genf. In dieser Funktion ist sie für die Einrichtung von Networking-Plattformen für Teilnehmer, Mitglieder und Referenten des ISFB verantwortlich. Parallel dazu wird sie mit den ISFB-Teams zusammenarbeiten, um das Leistungsangebot des ISFB zu strukturieren. Marie Gala besitzt einen Bachelor-Abschluss in Geographie der Universität Genf und begann ihre Karriere beim WWF in Gland. Sie war zudem für Marketing und Kommunikation bei Credit Suisse, Hyposwiss und der Bank Mirabaud verantwortlich.

**DREI FRAGEN AN:**

**David Saliné**

## ,,Die Branche steht vor wichtigen **regulatorischen und digitalen Herausforderungen**‘‘

David Saliné leitet neu von Genf aus das weltweite Geschäft von Indosuez Wealth Management im Bereich der Vermögensverwalter. Die Ernennung unterstreicht die Bedeutung, welche die Gruppe diesem wachsenden Kundensegment beimisst.

**Gibt es Ihrer Meinung nach weltweit Trends im Bereich der unabhängigen Vermögensverwalter?**

Unabhängige Vermögensverwalter sind ein wichtiger Teil des Wealth Managements. Dies gilt für den historisch starken Markt der Schweiz, aber auch für Märkte, in denen das Modell erst in jüngerer Zeit entstanden ist, wie der Nahe Osten oder Asien, die Gebiete mit starkem Wirtschaftswachstum sind. Dies ist ein zukunftsträchtiger und strategischer Markt für Indosuez. Der Sektor wird in den letzten Jahren auch von wichtigen regulatorischen Herausforderungen und der Digitalisierung angetrieben.

**Welche Prioritäten haben Sie sich als Leiter dieses Bereichs gesetzt?**

In erster Linie arbeiten wir mit unseren Partnern zusammen, um für unsere Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Wir sind eine solide Universalbank mit starken regionalen Fachkenntnissen. Ich möchte die Tiefe des Angebots von Indosuez für unabhängige Vermögensverwalter anbieten, eine Referenz werden für das bestehende Multibooking-Angebot und damit ein Wachstum ermöglichen, das beiden Seiten Vorteile bringt.

**Was den Schweizer Markt betrifft, wie wollen Sie Ihr Angebot weiterentwickeln?**

Unser Angebot ist sehr breit gefächert und wird sich sowohl bei den Produkten als auch bei den Dienstleistungen noch weiterentwickeln, wobei der Fokus weiterhin auf den Interessen der Kunden liegt. Wir haben gerade ein Team für Vermögensverwalter in unserer Niederlassung in Dubai eingerichtet.

## **Anton Stadelmann** startet als neuer CEO von Radicant

Radicant, die digitale Bankentochter der Basellandschaftlichen Kantonalbank, erhält mit Anton Stadelmann einen neuen CEO. Der 40-jährige Stadelmann war zuvor stellvertretender CEO von TWINT, wo er den mobilen Zahlungsdienst zum Marktführer machte, und wurde später CEO der Bluecode Group. Stadelmann war ausserdem Mitbegründer und Vorsitzender der European Mobile Payment Systems Association und hatte verschiedene Positionen bei UBS inne, auch auf internationaler Ebene.

• Der ehemalige CEO von ppcmetrics, **Andreas Reichlin**, übernimmt die Position des Verwaltungsratspräsidenten, während **Stephan Skaanes**, der seit 2010 die Abteilung Investment consulting & controlling leitet, ihn als CEO ersetzt.

• **Dimitri Bellas** ist der neue Leiter ETF Distribution Romandie bei invesco. Seine Aufgabe ist es, die ETF- und institutionellen Aktivitäten des Asset Managers in der Romandie aufzubauen und zu entwickeln.

STP
SuisseTechPartners

# Manage and Report on all of your Clients' investments in one place

SuisseTechPartners' "PMPlus" is a cloud-native system designed for Wealth & Asset managers:

## Extensive functionality includes:

- ✓ Client onboarding, KYC & AML monitoring;
- ✓ Portfolio recording & consolidation with 100+ custodian banks interfaces and APIs;
- ✓ Integrated reconciliation and workflow;
- ✓ Investment limits, ESG and Regulatory Compliance built in;
- ✓ Rebalancing and Order Management;
- ✓ Risk and GIPS performance monitoring;
- ✓ Cash management and cash projections
- ✓ Fees, invoicing and associated tax;
- ✓ Tailored online or offline reporting.

**Interested to know more?**
info@suissetechpartners.com
**www.suissetechpartners.com**

Wenn Sie einige Zeit nicht im Büro sind:

**www.sphere.swiss**

**Die Zeitschrift ist jetzt online erhältlich**

# Delen Suisse peilt mit dem bewährten Vertriebsmodell der **Delen Group weiteres Wachstum an**

Delen Suisse, die ihren Sitz seit 1996 in Genf hat, gehört zur Delen Group, einem Spezialisten für die Vermögensverwaltung und -planung. Das ansehnliche organische Wachstum, das der Konzern seit seiner Gründung 1936 in Belgien verzeichnet, ist nicht nur der Einfachheit und Transparenz seines Geschäftsmodells zu verdanken, sondern auch der Übernahme verschiedener lokaler Privatbanken.

**Worin besteht das Dienstleistungsangebot von Delen Suisse?**

**Thierry:** Das Angebot von Delen Schweiz ist identisch mit dem der anderen Einheiten der Delen-Gruppe, die in den Benelux-Ländern ansässig sind. Es stützt sich auf zwei Säulen: die Portfolioverwaltung und die Vermögensplanung. Die Anlageverwaltung erfolgt über Vermögensfonds, die von unseren Experten mit Ermessensspielraum verwaltet werden und die hauptsächlich in Einzeltiteln – sowohl Aktien als auch Anleihen – anlegen.

Für die Vermögensplanung sind unsere Juristen zuständig. Sie bieten unseren Kunden Lösungen an, die auf deren Gesamtvermögen, Familienverhältnisse und Wünsche bezüglich der Übertragung abgestimmt sind. Unser Angebot richtet sich daher an Kunden, die innere Ruhe suchen und die langfristige Verwaltung ihres Portfolios an einen Dienstleister delegieren möchten.

**Worin unterscheidet sich Ihr Angebot von dem anderer lokaler Akteure?**

**Thierry:** Einfachheit ist ein Leitmotiv innerhalb der Delen Group. Wir bieten bewusst weder Investment-Banking-Services noch andere Managementformen wie etwa Beratungsmandate an. Auch unsere Kostenstruktur ist atypisch, denn sie ist sehr transparent und vollständig. 2023 haben Kunden, die das ganze Jahr über vollständig in unseren Fonds angelegt waren, je nach Risikoprofil beispielsweise Nettorenditen (nach Abzug aller gebühren) zwischen 7% und 17% eingestrichen.

Verdeutlicht wird diese Transparenz von unseren IT-Tools, die von A bis Z intern entwickelt werden, um den Bedürfnissen unserer Kunden adäquat gerecht zu werden. Dank der Delen App und Delen OnLine können Kunden in Echtzeit die Rendite und die Zusammensetzung ihres Portfolios abrufen und haben Zugriff auf ein digitales Archiv, in dem die Unterlagen zu ihrem Vermögen gespeichert sind.

DELEN
SUISSE

**Thierry de Groote,**
Direktor von Delen Suisse

Thierry de Groote, der Direktor von Delen Suisse, spricht über seine Entwicklungsziele auf dem mit zunehmender Regulierung und steigenden Kosten konfrontierten Schweizer Markt.

**Welche Stellung nehmen Sie in der schweizerischen Private-Banking-Landschaft ein? Wie sehen Sie Ihre weitere Entwicklung?**

**Thierry:** Der lokale Markt ist eng und äusserst stark umkämpft. Was aber gut funktioniert, ist Mund-zu-Mund-Propaganda. Dank unseres Vertriebsmodells und unseres konkurrenzfähigen Angebots ist unser organisches Wachstum sehr zufriedenstellend. Aber wir wollen unseren Bekanntheitsgrad weiter steigern. Wir achten daher auf mögliche Gelegenheiten für Übernahmen lokaler Qualitätsunternehmen. Dies würde uns gestatten, unser Genfer Team zu vergrössern und ein Büro in Zürich zu eröffnen. Wir konzentrieren uns bisher auf das Genferseegebiet.

Unser Vertriebsmodell kann leicht in anderen Finanzgesellschaften implementiert werden. Eine erfolgreiche Übernahme setzt natürlich eine gewisse Kompatibilität voraus, vor allem im Bereich der Anlagephilosophie und der Werte. Man muss auf mehreren Ebenen zueinander passen. Aber wir sind fest von dieser Strategie überzeugt. Denn sie ermöglichte der Delen Group eine harmonische Entwicklung im Laufe der Zeit.

**Lässt sich das Wachstumsmodell des Konzerns so einfach auf Delen Suisse übertragen?**

**Thierry:** Mit Sicherheit. Dieses Modell hat sich in Belgien und vor allem in den Niederlanden bewährt, wo wir nacheinander mehrere Wertpapiermakler und Verwaltungsgesellschaften übernommen haben. Diese lokalen Akteure können nicht nur mithilfe unseres bewährten Verwaltungsmodells und unserer leistungsstarken IT-Umgebung ihre Kundenbeziehungen festigen, sondern verfügen auch über eine Wachstumsstrategie für die Zukunft.

Delen bezieht sie in seine Strategie ein, wobei ihnen Vertrauen geschenkt und die nötige Freiheit gelassen wird. Unser Ansatz setzt auf die Integration des gesamten Humankapitals, und dies in bestimmten Fällen auch in strategischen Funktionen. Ein schönes Beispiel dafür ist die Übernahme der belgischen Wertpapierfirma Havaux: Danach wurden die Gesellschafter (drei Brüder) in den Verwaltungsrat von Delen in Luxemburg berufen und einer von ihnen fungierte mehrere Jahre als CEO der Delen Group! Ein weiteres Beispiel ist Frederik Kalff, der nach der Übernahme seines Unternehmens durch die Delen Group Verwaltungsratsmitglied in den Niederlanden wurde.

**Kann man daher von einer echten «Win-Win-Synergie» sprechen?**

**Thierry:** Ja, weil beide Seiten etwas beitragen. Der Schweizer Markt besteht aus vielen kleinen unabhängigen Akteuren. 2024 wurde die Regulierung insbesondere im Bereich der Compliance verschärft. Bis die entsprechenden Genehmigungen vorliegen, fallen erhebliche Kosten an. Diese kleinen Unternehmen kommen nicht umhin, diese Kosten zu teilen. Dies bestätigen uns auch die Marktakteure, die wir treffen. Darüber hinaus können Sie von der beachtlichen finanziellen Verfassung der Delen Group profitieren, die im Auftrag ihrer 50'000 Kunden Vermögen von insgesamt 54,8 Milliarden Euro verwaltet. Seine Kennzahlen liegen weit über dem Marktdurchschnitt, mit einer Cost-Income-Ratio von 42,4%, einem ROE von 15,9% und einer Core Tier 1 Ratio von 43,8% (neben einem Nettogewinn von 179,5 Mio. Euro im Jahr 2023). Und für uns hat der persönliche Kontakt Priorität. Daher freut es uns, dass der Kunde seinen gewohnten Ansprechpartner behält. Dieser profitiert von hochwertigen Dienstleistungen. Alles in allem handelt es sich also um eine dreidimensionale Erfolgsstrategie! ■

**FÜR WEITERE INFORMATIONEN:**

**WWW.DELEN.CH**

# LEADERS

Rubrik von **Fabienne Bogadi**

## Ein **neuer CIO** für **SGPB Schweiz**

*Frédéric-Charles Bois*

Frédéric-Charles Bois wurde zum CIO von Société Générale Private Banking Schweiz ernannt, um das Investmentangebot für Privatkunden zu entwickeln und zu betreuen. Mit über 17 Jahren Erfahrung im Investmentbereich kam er 2016 als Senior Portfolio Manager mit Expertise in Asset Allocation und alternativen Investments zu SGPBS. Zuvor war er bei Credit Suisse Asset Management und Aberdeen Asset Management in Paris für Absolute-Return-Mandate für französische institutionelle Kunden zuständig. Er hat einen Master in Portfoliomanagement von der EDHEC Business School.

## **Marc Theis** bei **Janus Henderson**

Marc Theis ist der neue Verkaufsleiter von Janus Henderson in der Schweiz mit Sitz in Zürich. Er wird für das Wachstum und die Entwicklung des Unternehmens auf diesem Markt verantwortlich sein. Er kam 2018 zu Janus Henderson und war dort als Verkaufsleiter für Deutschland und Österreich tätig. Marc Theis begann seine Karriere in der Vermögensverwaltung bei MainFirst und war anschliessend in verschiedenen Funktionen bei der Bantleon Bank tätig. Er hat einen Master in International Economics and Finance von der University of Queensland. Ausserdem hat er an der Frankfurt School of Finance & Management eine ESG- und Impact-Investing-Zertifizierung erworben.

## **Rochus Appert** wechselt zu **PGIM**

Rochus Appert hat die Leitung von PGIM Investments in der Schweiz übernommen. In seiner neuen Funktion wird er die Wholesale-Vertriebsstrategie der Gruppe auf diesem Markt steuern. PGIM Investments ist die Asset-Management-Sparte von Prudential Financial, die mit einem verwalteten Vermögen von über 1,2 Billionen US-Dollar zu den zehn grössten Akteuren der Branche zählt. Die Ernennung von Rochus Appert steht im Einklang mit den internationalen Wachstumsbestrebungen des Unternehmens.
Er wird insbesondere dafür zuständig sein, die Präsenz von PGIM Investments in der Schweiz auszubauen und die Beziehungen zu Privatbanken, Vermögensverwaltern Dachfonds zu erweitern. Rochus Appert hat einen Master-Abschluss in Finanzwesen der Universität Zürich und verfügt über fast 30 Jahre Erfahrung in der Schweizer Finanzindustrie. Zuvor war er bei Columbia Threadneedle tätig, wo er für den diskretionären Verkauf auf dem Schweizer Markt verantwortlich war. In seiner früheren Laufbahn hatte er mehrere Führungspositionen inne, unter anderem als Leiter des Vermittlerverkaufs für Zentraleuropa bei BMO Global Asset Management - vor dessen Übernahme durch Columbia Threadneedle. Er war auch bei State Street Global Advisors, Credit Suisse - M&A Manager für europäische MidCaps - und der WestLB tätig.

## **Cristian Pappone** wechselt zu **Nordea**

Nordea Asset Management hat Cristian Pappone zum Regional Head of Institutional and Wholesale Distribution für die Schweiz und Österreich ernannt. Von Zürich aus wird er die Vertriebsteams sowie die Geschäftsentwicklungsaktivitäten leiten. Cristian Pappone verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Bereich der Vermögensverwaltung. Bevor er zu NAM kam, war er bei Vontobel Asset Management für den intermediären Vertrieb in der Schweiz verantwortlich. Darüber hinaus hatte er verschiedene Positionen bei Swisscanto sowie bei Robeco und Credit Suisse inne. Cristian Pappone besitzt einen Executive MBA der Universität Zürich und hat das Managing International Asset Management Programme des Swiss Finance Institute absolviert.

• **Esther Peiner** wird dem Exekutivausschuss von Partners Group als Leiterin für private Infrastrukturinvestitionen beitreten. Sie arbeitet seit 2015 für die Zuger Gruppe.

• **Nathalie Wallace** kommt als Chief Sustainability Officer zu Edmond de Rothschild. Sie wird alle von der Gruppe durchgeführten Nachhaltigkeitsinitiativen beaufsichtigen.

• **René Bürgisser** wird zum Leiter der Geschäftseinheit der Kantonalbank Basel-Stadt ernannt. Er übernimmt die Aufgaben von Andreas Ruesch, während die Rolle des stellvertretenden CEO an Regula Berger übertragen wird, die für das Firmenkundengeschäft zuständig ist.

‘24 FINANZ
24. – 25. April 2024
Zürich Oerlikon
Halle 550

# DIE 25. FINANZMESSE FÜR PROFESSIONELLE ANLEGER

## Mi./Do., 24.–25. April 2024

Zürich Oerlikon
Halle 550

25 YEARS ANNIVERSARY

### HIGHLIGHTS DER FINANZ’24

Die FINANZ’24 bietet rund 100 Vorträge. Darunter Roundtables, Fachpanels, Keynote-Speeches und Ausstellervorträge mit Top-Referenten.

**www.finanzmesse.ch**

### ROUNDTABLE

**Polarisierung, wohin die aktuelle Entwicklung führt und Lehren aus der Vergangenheit**

**Mittwoch, 24. April 2024,** 14.00 - 15.00

**Prof. Marius Brülhart**
Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Lausanne

**Prof. Klaus W. Wellershoff**
CEO und Verwaltungsratspräsident Wellershoff & Partners Ltd.

**Prof. Caspar Hirschi**
Professor für Geschichte an der Universität St. Gallen

Moderation: **Fabio Canetg**
SRF Redaktor und freischaffender Journalist

**Dr. Alexandra Janssen**
CEO ECOFIN Vermögensverwaltung

Co-Sponsoren
Credit Exchange AG | UBS | ZKB

Medienpartner
FINANZ und WIRTSCHAFT | awp Finanznachrichten | finews.ch

MESSE-MOTTO 2024
NEUE WELTORDNUNG
finanzmesse.ch

REYL
INTESA SANPAOLO

# SUCCESS. TOGETHER.

WEALTH MANAGEMENT

CORPORATE FINANCE

ASSET SERVICES

ASSET MANAGEMENT

reyl.com

GENEVA ZURICH LUGANO

LONDON MALTA SINGAPORE DUBAI BUENOS AIRES

# MARKET PULSE

Rubrik von **Fabienne Bogadi**

*Hagen Raab*

## KKR eröffnet ein Büro in Zürich

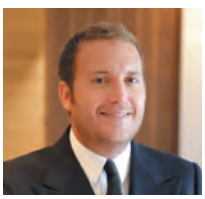
Die internationale Investmentgesellschaft KKR eröffnet ein neues Büro in Zürich, um ihre Präsenz im deutschsprachigen Europa zu verstärken. Die Expansion soll das Engagement des Unternehmens für den Schweizer Markt unterstreichen. Das Team mit Sitz in Zürich besteht aus Hagen Raab, der seit seinem Eintritt 2018 Managing Director im Bereich Global Client Solutions ist, und Tomislav Culic, der im November 2023 als Director im Geschäftsbereich Global Wealth Solutions zum Unternehmen stossen wird. Sie werden sich vor allem auf die Kundenbeziehungen und den Ausbau des Geschäftsbereichs Private Wealth Management konzentrieren. KKR ermöglicht professionellen Investoren den Zugang zu seiner Investmentplattform in den Bereichen Private Equity, Infrastruktur, Kredite und Immobilien. Im Allgemeinen werden die Anlagevehikel in die gleichen Unternehmen und Vermögenswerte wie die institutionellen Fonds von KKR investiert, sind aber auf Privatkunden zugeschnitten. KKR ist seit 2007 in der Schweiz aktiv. Zu den Investitionen in der Schweiz gehören das Pharma- und Logistikunternehmen Galenica, das Online-Kleinanzeigenunternehmen Scout24 Switzerland sowie die Life-Science-Plattform Biosynth Carbosynth. Zürich ist das elfte Büro von KKR in der EMEA-Region, neben Kopenhagen, Dubai, Dublin, Frankfurt, London, Luxemburg, Madrid, Paris, Riad und Stockholm.

## Pantheon lässt sich in Genf nieder

*Carlos Arias*

Die neue Genfer Niederlassung von Pantheon wird von Carlos Arias, dem Leiter des europäischen Investor-Relations-Teams, geleitet. In dieser Position wird er die institutionellen und privaten Kunden von Pantheon in den französischsprachigen Märkten sowie in Spanien und Italien besser betreuen. Pantheon wurde 1982 in London gegründet und befindet sich seit 2010 mehrheitlich im Besitz der US-amerikanischen AMG-Gruppe. Das Unternehmen investiert in Privatplatzierungen, sowohl auf dem Primär- als auch auf dem Sekundärmarkt, sowohl in Private Equity als auch in Private Debt und Infrastruktur sowie in Immobilien. Ende Juni belief sich ihr Vermögen auf 94,6 Milliarden USD.

## **1686 Partners**, neue Private Equity-Franchise



*David Wertheimer*

Nach den ersten Erfolgen mit Mirabaud Asset Management im Jahr 2020 lanciert David Wertheimer nun sein eigenes Franchise, 1686 Partners. Sie zielt auf strategische Investitionen in innovative Unternehmen ab, die mit den Sektoren Mode, Kosmetik und Lifestyle verbunden sind, mit dem Ziel, sie langfristig zu Weltmarktführern in ihrer Branche zu machen.

## MJ&Cie führt **NSC Advisor** ein.

*François Mollat*

Das von François Mollat du Jourdin geleitete Multi-Family-Office MJ&Cie gründet eine neue Tochtergesellschaft mit dem Ziel, seine Dienstleistungspalette auf die Unternehmensberatung auszuweiten. Die in Genf ansässige NSC Advisor zielt auf Familienunternehmen ab, die in Europa, dem Nahen Osten und Afrika ansässig sind. Sie bietet unabhängige Begleitung bei der Analyse strategischer Entwicklungen, Finanzierungs- und Investitionsberatung, Suche und Einführung von Finanzpartnern sowie bei der Verwaltung von Bankbeziehungen. Ausserdem begleitet sie das Management von Immobilienprojekten.

• **Pictet** nimmt für seinen Fonds Thematic Private Equity Health, der sich auf den Gesundheitssektor konzentriert, 320 Millionen USD auf und übertrifft damit sein ursprüngliches Ziel von 300 Mllionen. USD.

• Die Schweizer Kryptobank **SEBA Bank**, die ihren Kunden sowohl traditionelle als auch Krypto-Bankdienstleistungen anbietet, ändert ihren Namen in AMINA Bank.

• **Raiffeisen** tritt SDX, der Plattform für digitale Vermögenswerte von SIX, bei. Ziel ist es, an der Entwicklung der Branche und der auf der Distributed-Registry-Technologie basierenden Produkte mitzuwirken.

# Der SPHERE-Newsletter

### Melden Sie sich* für den Newsletter an, indem Sie den QR CODE scannen >>>

Unser wöchentlicher Newsletter ist serviceorientiert und bietet den Akteuren des Wealth Managements - Vermögensverwalter, Banker und institutionelle Anleger - Videoinhalte und Artikel zu einer Vielzahl von Lösungen, die sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen, sowohl im Kerngeschäft als auch in Randfunktionen:

• Dienstleistungen und Lösungen für unabhängige Vermögensverwalter und Family Offices: Legal & Compliance, Depotbanken, Wealthtech, PMS, CRM, etc.

• Investitionen: Equities, Fixed Income, Alternative Investments, Private Equity/ Private Debt, Immobilien, Infrastruktur, Krypto, etc.

### Das wöchentliche «Must Read» für Vermögensverwalter

***Kostenlose Anmeldung.** Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig, da sie Eigentum von SPHERE bleiben. Weitere Informationen zu unseren Datenschutzrichtlinien finden Sie auf unserer Website unter https://sphere.swiss/politique-de-confidentialite/.

# Erfahren Sie alles über die Zukunft des umweltbewussten Bootssports mit **FERT Yachting und MODX Catamarans**

Freuen Sie sich 2024 auf ein revolutionäres maritimes Abenteuer mit FERT Yachting und dem MODX 70, dem ersten Fahrtenkatamaran, der zu 100 % mit erneuerbaren Energien funktioniert. Diese außergewöhnliche Zusammenarbeit steht für ihre unerbittliche Verpflichtung zu Innovation und Umweltbewusstsein und versprechen damit ihren Kunden außergewöhnliche maritime und zugleich umweltbewusste Erlebnisse.

### Beispiellos innovativ: der Katamaran MODX 70.

Dieser revolutionäre Fahrtenkatamaran, der vom Schweizer Visionär Marco Simeoni entwickelt wurde, ist weit mehr als eine klassische Innovation. Er ist das Ergebnis der unerschütterlichen Leidenschaft seines Teams für unsere Erde und die Weltmeere durch vollständigen Verzicht auf den Einsatz fossiler Energien. Sein automatisiertes und vollständig einklappbares Rigg ist eine echte Revolution; die beiden Masten aus Carbon, die je ein aufblasbares, 125 m² großes Segel tragen, sind 1,7x effizienter als eine klassische Takelung. Mit einer Geschwindigkeit von bis zu 10 Knoten durch 10-12 Windknoten erzeugt der MODX 70 eine effiziente Hydrogeneration dank der Verstellpropeller, die je nach Bootsgeschwindigkeit 3 bis 15 kWp erzeugen können und dadurch dem MODX 70 eine außergewöhnliche Autonomie bieten.

### Gehören auch Sie zu den umweltbewussten Bootssportpionieren: Luxus, Komfort und Umweltfreundlichkeit.

Kommen Sie an Bord des MODX 70 und begeben Sie sich mit uns auf ein einzigartiges Abenteuer. Seien Sie unter den Ersten, die sich auf eine Kreuzfahrt begeben dürfen, die alle Erwartungen übertrifft - Komfort, Leistung und Umweltbewusstsein harmonieren perfekt und schaffen gemeinsam unvergessliche Erinnerungen. Und dieses Erlebnis wird ein noch bereichernderes Abenteuer, wenn Sie sich an den Aktivitäten zum Schutz der Weltmeere beteiligen, die in Zusammenarbeit mit der Stiftung Race for Water entwickelt wurden.

### Komfort und Umweltbewusstsein - perfekt im Gleichgewicht

Freuen Sie sich auf ein unvergleichliches Segelerlebnis an Bord des MODX 70 mit FERT Yachting. Luxuriöser Komfort, großzügig geschnittene Bereiche und eine hochwertige Ausstattung, gepaart mit höchstem Umweltbewusstsein. Jedes Detail wurde so konzipiert, dass eine perfekte Symbiose entsteht - der Reisende fühlt sich wohl und unser Planet wird geschützt.

Buchen Sie Ihren Aufenthalt an Bord des MODX 70 mit FERT Yachting und erleben Sie eine Bootstour, die Ihresgleichen sucht. Dieser revolutionäre Katamaran vereint Luxus und Komfort und bietet Ihnen ein exklusives Kreuzfahrterlebnis. Verfügbar für einwöchige Aufenthalte auf den Balearen zwischen dem 17. Juli und dem 2. September 2024 sowie für kürzere Touren in der Nebensaison ab 2025 - Tauchen Sie ein in die Zukunft des umweltbewussten Bootssports.

### FERT Yachting und MODX Catamarans - eine Verbindung, die ein neues Kapitel im Bootssport schreibt.

FERT Yachting und MODX Catamarans sind stolz auf ihr Bündnis für außergewöhnliche Abenteuer auf dem Wasser - detailgetreu geplant für einzigartige und unvergessliche Erlebnisse! Buchen Sie noch heute und werden Sie Teil dieser maritimen Revolution, bei der Freude am Bootssport und die Verpflichtung zu einer nachhaltigeren Zukunft Hand in Hand einhergehen. ■

Video ansehen

SCAN ME

Informationen & Buchung
info@fert.ch / +41 22 730 47 47

QUIZ

Sie arbeiten im Finanzwesen, das ist gut so. Sie lesen SPHERE, das ist sehr gut. Sind Sie sich aber auch ganz sicher, Ihre hohe Position und Ihre enorm hohe Vergütung verdient zu haben?

# Wissenstest: Jetzt können Sie glänzen!

**1** **Welcher Hedgefonds mit über 100 Mrd. USD an AUM ist heute der grösste weltweit?**

**a** Citadel
**b** Two Sigma
**c** Bridgewater
**d** Coatue

**2** **Welches ist neben Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Tesla und Meta das siebte Wunder der Magnificent Seven?**

**a** Cisco
**b** Nvidia
**c** Netflix
**d** Salesforce

**3** **Welche Volkswirtschaft ist mit einem BIP von 70 Mio. USD die kleinste der Welt?**

**a** San Marino
**b** Malediven
**c** Tuvalu
**d** Andorra

**4** **Welcher schwedische aktivistische Fonds erwarb im Dezember letzten Jahres einen Anteil von 1,3% an UBS?**

**a** Cevian
**b** Ruffian
**c** Alpian
**d** Barbarian

**5** **Auf welchen Wirtschaftswissenschaftler geht der Begriff Quantitative Lockerung zurück, der erstmals 1995 auftauchte?**

**a** Gary Becker
**b** Joseph Stiglitz
**c** Richard Werner
**d** Richard Thaler

**6** **Wie hoch sind die Ersparnisse der japanischen Haushalte in Mia. USD?**

**a** 7'500
**b** 10'000
**c** 12'500
**d** 15'000

**7** **Was war der grösste Private-Equity-Deal des Jahres 2023 mit einem Volumen von 15 Mia. USD?**

**a** Adevinta
**b** Qualtrics
**c** Worldpay
**d** Toshiba

**8** **Was ist die Währung von Äthiopien?**

**a** Schilling
**b** Birr
**c** Loti
**d** Metical

**9** **Wer war der erste Vorsitzende der SEC?**

**a** James Landis
**b** William Casey
**c** Lucky Luciano
**d** Joe Kennedy

**10** **Um wie viel Prozent ist der Nasdaq im Jahr 2023 gestiegen?**

**a** 33%
**b** 38%
**c** 43%
**d** 48%

**11** **Welche Aktie dominierte den DAX im Jahr 2023 mit einem Anstieg von 54,26 %?**

**a** Rheinmetall
**b** SAP
**c** Siemens
**d** Bayer

**12** **Wie lautet die Ticker-Nummer von Southwest Airlines, die an der NYSE notiert ist?**

**a** FLY
**b** LUV
**c** WING
**d** SWAN

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

- **Sie haben 12 Punkte.** Nun, Sie müssen zugeben, dass die Fragen trotzdem etwas zu leicht waren!!! Wir werden das beim nächsten Mal berücksichtigen.
- **Sie haben 9 bis 11 Punkte.** Kleine Unaufmerksamkeitsfehler. An sich nichts Dramatisches. Vielleicht ärgerlich, aber gerade deshalb an Harakiri zu denken, nein, das wäre übertrieben.
- **Sie haben 6 bis 8 Punkte.** Vorsicht, Sie sind nicht weit von einem «Nervenzusammenbruch» oder einem «Burnout» entfernt, wie man heute lieber sagt. Der Frühling steht vor der Tür. Sie werden Ihre Gesundheit wieder auf Vordermann bringen müssen...
- **Sie haben 5 Punkte und weniger.** Tequila- oder Ginepi-Shots unten auf der Piste sind nicht das ideale Set-up für SPHERE-Quizfragen. Das haben Sie gerade auf die harte Tour gelernt.

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 I www.azek.ch

Yakult

Eugénie Rousak

# „MEINE OLYMPISCHE MEDAILLE WAR DAS ERGEBNIS VON ACHT JAHREN HARTEN TRAININGS“

In jeder Ausgabe bitten wir eine Persönlichkeit, mit uns über den Begriff «Leistung» zu diskutieren. In dieser Augabe spricht Jérémy Desplanches, der Spezialist für 200 m Lagen, der sich auf die Olympischen Spiele in Paris vorbereitet, nachdem er 2021 in Tokio die Bronzemedaille gewonnen hat.

## Jérémy Desplanches

Europameister im Schwimmen, Mitglied von Swiss Olympic

**Was bedeutet für Sie die Idee der Leistung an sich?**

Für mich ist die Idee der Leistung direkt mit Beharrlichkeit verbunden. Wenn ich von Leistung spreche, kommt mir sofort der Name des amerikanischen Schwimmers Michael Phelps in den Sinn. Seine Leistungen bei den Olympischen Spielen sind unglaublich. In Peking 2008 gewann er acht Goldmedaillen! Hinter diesen Medaillen standen acht Vorläufe, acht Halbfinals, acht Finals und eine astronomische Anzahl an Trainingseinheiten, Erholungen und Infragestellungen. Und nach jedem Sieg, wenn Sportler normalerweise ihre Leistung feiern, kehrte er zum Becken zurück, um sich zu erholen, sich vorzubereiten und das nächste Rennen in Angriff zu nehmen. Das ist beeindruckend und traurig zugleich. Letztendlich waren die acht Goldmedaillen für ihn fast alltäglich geworden, obwohl ein einziger Podiumsplatz bei den Olympischen Spielen für einen Sportler schon eine Leistung an sich ist. Sicherlich hat er die Feierlichkeiten am Ende der Spiele genossen, aber eine solche Leistung in Serie zu bringen, ist wirklich beeindruckend.

**Was war die beste Leistung, die Sie je erbracht haben?**

Das war an den Olympischen Spielen in Tokio vor drei Jahren. Meine damalige Bronzemedaille ist immer noch meine beste Leistung, sowohl strategisch als auch zeitlich: 1:56,17 Minuten ist meine bis heute beste Zeit. Ich war extrem stolz, mit dieser Medaille nach Hause zu kommen, zumal es die erste für den Schweizer Schwimmsport seit 37 Jahren war. Die Olympischen Spiele finden nur alle vier Jahre statt. Sie sind aufgrund dieser Erwartungshaltung sehr speziell und komplex in der Planung. Es gibt kein Recht auf Fehler, man muss das perfekte Rennen zum richtigen Zeitpunkt machen - oder weitere vier Jahre warten.

**Welche Anstrengungen waren nötig, um eine solche Leistung zu erbringen?**

Es wäre kompliziert, alle Anstrengungen aufzuzählen, die nötig waren. Insgesamt erfordert jede Leistung auf allen Ebenen viele Opfer. Ich habe die Schweiz im Alter von 19 Jahren verlassen, um in Frankreich mit Schwimmern zu trainieren, die weit über meinem damaligen Niveau lagen. Mit den Besten zusammen zu trainieren, war eine aussergewöhnliche Gelegenheit, mehr über ihre Praktiken und Gewohnheiten zu erfahren. Sie dienten auch als Inspiration für mein eigenes Training und meine Krafttrainingseinheiten. Als ich von zu Hause weggezogen bin, habe ich einige Familienereignisse, wie Weihnachten und Geburtstage verpasst. Das Leben eines Spitzensportlers, vor allem eines Schwimmers, verlangt dies. Man man sehr viel zurückstellt, um die Chance zu haben, etwas Unglaubliches und Aussergewöhnliches zu erreichen! Letztendlich ist meine Medaille bei den Olympischen Spielen das Ergebnis von acht Jahren harten Trainings, sowohl mentaler als auch körperlicher Vorbereitung, Vorsicht, um nicht krank zu werden. All das, um in Topform zu sein, wenn der Wettkampf ansteht.

**Welche Leistungsträger inspirieren Sie am meisten, egal in welchem Bereich?**

Ich würde keine Person nennen, sondern eher eine Disziplin: Skifahren und hier insbesondere Abfahrtsski. Ich bin fasziniert und beeindruckt von der Ausdauer dieser Sportler. Sie fahren mit über 100 Stundenkilometern und Stürze können sehr schwer oder sogar tödlich sein. Auch die Hänge sehen als Zuschauer schon steil aus, vor Ort ist der Höhenunterschied erschreckend. Dennoch kehren dieselben Skifahrerinnen und Skifahrer Jahr für Jahr zu denselben Strecken zurück, um noch schneller zu werden und um ihre Leistung zu verbessern. Ich finde das beeindruckend. ■

Jeremy Desplanches hat bereits einen Europameistertitel im Jahr 2018, einen Vizeweltmeistertitel im Jahr 2019 und eine Bronzemedaille bei den Olympischen Spielen 2021 gewonnen. Das nächste Ziel ist Paris 2024.

# CHAIRMAN

Andreas Schaffner

Valeriano de Domenico

# „WIR HABEN FRÜHZEITIG EINE NISCHE AUFGEBAUT, DIE GESCHÄFTSMODELLE UND IDEEN DER STARTUPS KENNENGELERNT"

Die in Zürich beheimatete Privatbank Maerki Baumann hat früh auf digitale Assets gesetzt und sich in der Kryptowelt etabliert. Nun wird der Bereich, der inzwischen substanzielle Erträge liefert, der intern zu einem Kulturwandel und zu einer messbaren Verjüngung der Kundschaft geführt hat, mit einer eigenen Marke gestärkt. Stephan Zwahlen erklärt die Hintergründe.

## Stephan Zwahlen

CEO

MAERKI BAUMANN

*Stephan Zwahlen trat 2009 in die Geschäftsleitung von Maerki Baumann ein, bevor er 2011 zum stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung und 2016 zum CEO ernannt wurde. Nach dem Studium und der Promotion in Betriebswirtschaft mit Fokus auf Banking & Finance an der Universität St.Gallen arbeitete er 2007 erstmals bei Maerki Baumann. Danach wechselte er kurz zur UBS, wo er sich im Bereich Global Wealth Management mit dem internationalen Mandatsgeschäft befasste. Zwahlen ist heute ausserdem Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen und Vorstandsmitglied verschiedener Branchenverbände sowie Institutionen in der Wissenschaft und Politik.*

**Die Digitalisierung führt zu einem Strukturwandel in der Vermögensverwaltung. Wie erleben Sie aus der Sicht einer Privatbank diese Entwicklung?**

**Stephan Zwahlen:** Die globalen Finanzkrisen im neuen Jahrtausend haben als Katalysatoren für einen grundlegenden Wandel im Private Banking gedient. Die verstärkte Regulierung war zwar notwendig, um das Vertrauen in den Finanzsektor wiederherzustellen, führte jedoch auch zu erhöhten Compliance-Kosten für Banken. Die Digitalisierung hat zwar schon früher eingesetzt. Aufgrund des Kostendrucks und dank neuer Technologien hat sie jedoch gerade seit den Finanzkrisen und dem darauffolgenden Strukturwandel der Bankenbranche an Fahrt gewonnen. Die Technologie ermöglicht es uns heute, effizienter zu arbeiten und neue Dienstleistungen anzubieten. Hinzu kommen neue Assetklassen wie etwa digitale Assets, die einen grundlegenden Wandel in der Vermögensverwaltung und damit auch in der Finanzbranche zur Folge haben.

**Wie stark wird dies die Branche verändern?**

Schauen wir einmal die Vermögensverwaltungsindustrie an. Sie lebt vom Umstand, dass die Mehrheit der Kundinnen und Kunden immer noch «Digital Adaptives» sind – also nicht mit Internet oder Mobile aufgewachsen sind. Das heisst nicht, dass die Technologie hier keine Rolle spielt, aber Innovationen werden nicht jeden Tag mit derselben Vehemenz eingefordert, wie wir dies von jüngeren Kundengenerationen kennen. Dies mag dazu verleiten zu verkennen, dass die Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten immer wichtiger wird.

„Wir können Persönlichkeiten, die ihr Vermögen im Bereich Fintech, Blockchain oder Krypto gemacht haben, bei Strukturierung, Aufbau und Diversifikation ihres Vermögens unterstützen."

**Was heisst das für das Geschäftsmodell einer klassischen Privatbank?**

Die Digitalisierung und die damit verbundene Notwendigkeit zur Spezialisierung, wie etwa die Aufsplittung der Wertschöpfungskette, beschäftigen mich seitdem ich – frisch von der Universität – bei Maerki Baumann angefangen hatte. Im Jahr 2005 ging es darum, bei Maerki Baumann die erste unabhängige Transaktionsbank der Schweiz aufzubauen. Ich durfte damals – zusammen mit der Geschäftsleitung – den Businessplan erstellen und anschliessend die Projektleitung für die Bankengründung übernehmen. Die Transaktionsbank InCore nahm ihren Betrieb Anfang 2007 auf. Um die Unabhängigkeit des Instituts zu unterstreichen, hatten wir 2017 die Aktienmehrheit an der Transaktionsbank verkauft. InCore ermöglicht es heute auch zahlreichen anderen Privatbanken, auf zentrale Services zuzugreifen, auf ihr Kerngeschäft zu fokussieren und Kosten zu senken. Diese Pioniertat – sie erlauben mir diese Einordnung – war nur möglich, weil die Eigentümer unserer Bank, die Zürcher Familie Syz, uns den unternehmerischen Freiraum gaben, um unser Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

## 3 Fakten

### 95 Prozent

So hoch ist der Anteil der Geschwister Hans G. Syz-Witmer und Dr. iur. Carole Schmied-Syz an der Privatbank Maerki Baumann. Beide führen den Verwaltungsrat - als Präsident und Vizepräsidentin.

### 9.16 Milliarden Franken

So hoch waren Ende 2022 die von Maerki Baumann betreuten Vermögen. Dies bei einem Kernkapital von CHF 80.6 Millionen, einer Kernkapitalquote von 27,2 Prozent und 83 Mitarbeitenden.

### 49 Prozent

So hoch ist der Anteil von Maeki Baumann an der InCore Bank. 51 Prozent sind in Besitz der SOBACO Holding. InCore Bank wurde 2007 als Transaktionsbank von Maerki Baumann abgespalten und bietet heute auch Krypto-Dienstleistungen an.

**Innovationen werden oft von aussen, von Startups, in eine grössere Organisation getragen. Dies ist auch in der Finanzbranche oft so. Wie war das bei Ihnen?**

Wir waren in der Vergangenheit stets offen für Partnerschaften, sei es in der Wertschriftenverarbeitung, im Zahlungsverkehr, in der Hypothekarabwicklung oder im Rechts- und Steuerbereich. Auch kann die Zusammenarbeit mit Tech-Unternehmen und Startups, die innovative technische Lösungen anbieten, einen echten Mehrwert für unsere Kundschaft bieten. Ein gutes Beispiel ist unsere Zusammenarbeit mit dem Fintech-Startup Crypto Finance, ein Sub-Akkordant der Transaktionsbank InCore, welches uns eine Blockchain-basierte Lösung für den effizienten Handel und die sichere Verwahrung digitaler Assets zur Verfügung stellt.

**Inwiefern profitiert Maerki Baumann davon?**

Solche Partnerschaften ermöglichen es uns, schnell auf technologische Entwicklungen zu reagieren und entsprechende Innovationen in unser Angebot zu integrieren. Wir sahen uns auch nie als Konkurrenten, sondern vielmehr als Partner von solchen Kryptounternehmen, mit denen wir früh zusammenarbeiteten. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass Startups und deren Gründer auch als potenzielle Private-Banking-Kunden sehr attraktiv sind. Wir können Persönlichkeiten, die ihr Vermögen im Bereich Fintech, Blockchain oder Krypto gemacht haben, bei Strukturierung, Aufbau und Diversifikation ihres Vermögens unterstützen. Gleichzeitig haben wir dank des direkten Drahts in die Kryptowelt unseren oftmals traditionell orientierten Kundinnen und Kunden geholfen, den Schritt hin zu den digitalen Assets zu machen. Mit anderen Worten haben wir eine USP aufgebaut, indem wir als eine der einzigen Schweizer Banken die Brücke zwischen traditionellem System und digitaler Welt schlagen. Dieses Zusammenbringen unterschiedlicher Bereiche verspricht weiterhin viel Potenzial: Indem wir fortschrittliche Technologien nutzen und gleichzeitig unsere traditionellen Werte wie Vertrauen, Sicherheit und persönliche Beratung bewahren, bieten wir unseren Kunden das Beste aus beiden Welten.

**Dann wurden aus Technologie-Spezialisten Kunden und umgekehrt?**

Gewissermassen. Wir haben das Glück, dass wir frühzeitig eine zukunftsträchtige Nische gefunden haben, die Geschäftsmodelle und Ideen der Startups kennen- •••

lernen und wertvolle Fertigkeiten in der Due Diligence sammeln konnten. Dadurch haben wir einen unheimlichen Erfahrungsschatz aufgebaut. Heute zählen ein paar hundert Tech-Firmen aus dem Blockchain- und Krypto-Bereich, von denen einige kaum mehr als Startups zu bezeichnen sind, zu unseren Kunden. Schätzungsweise ein Drittel der interessierten Unternehmen haben bislang den Due-Diligence-Prozess erfolgreich durchlaufen. Wir haben ferner festgestellt, dass es aufgrund des enormen Wertzuwachses der Kryptowährungen oder entsprechender unternehmerischer Initiativen weitere Kundensegmente gibt, die wir bisher nie auf dem Radar hatten und die einen ganz anderen Zugang zu ihrem Vermögen haben.

**Zum Beispiel?**

Denken Sie an den Informatik-Studenten, der mit 21 Jahren mit seinem Taschengeld 100 Bitcoins gekauft hatte, die heute mehrere Millionen wert sind. Dieser plötzliche und starke Vermögenszuwachs überfordert viele und führt dazu, dass die Betroffenen Beratung bei Vermögensverwaltungsanbietern wie Maerki Baumann suchen. Neben Studenten und Fintech-Unternehmern haben wir auch wiederholt vermögende Persönlichkeiten aus finanzfremden Bereichen – so beispielsweise Handwerker – kennengelernt. Menschen also, die keine Finanzausbildung haben und, etwa im Gegensatz zu den Kindern oder Enkeln unserer vermögenden traditionellen Kundschaft, nie an das Thema Vermögensverwaltung herangeführt worden sind. Hier sind unsere Kundenberaterinnen und -berater in einem ganz anderen Mass gefordert.

**Der Schritt in die Kryptowelt, der ja ursprünglich dank eines glücklichen Zufalls entstanden ist, hat sich also ausbezahlt?**

Generell kann man sagen, dass wir dank der Hinwendung zur Assetklasse der Kryptowährungen beziehungsweise digitalen Assets in der Szene früh an Glaubwürdigkeit gewonnen hatten. Dies gilt sowohl für die zahlreichen Firmenkunden, die etwa im Zuger «Crypto Valley» aktiv sind als auch für technologie-interessierte, oftmals jüngere Persönlichkeiten. Wir hatten erkannt, dass das günstige Umfeld in der Schweiz eine unternehmerische und anlageseitige Entwicklung der neuen Assetklasse begünstigen würde. Diesbezüglich gilt es die positive Rolle des Gesetzgebers, der gerade im internationalen Vergleich relativ rasch eine rechtliche Grundlage im Blockchain-Bereich schaffte, und des relativ offen agierenden Finma hervorzuheben. Damit wurden erste Grundlagen geschaffen, um die nötige regulatorische Sicherheit zu erhalten, die für traditionelle Häuser wie wir es sind, wichtig ist.

„Wir hatten früh erkannt dass das hervorragende Umfeld in der Schweiz eine unternehmerische und anlageseitige Entwicklung der neuen Assetklasse begünstigen würde."

**Inwiefern hat sich die Situation heute geändert?**

Auch in der Kryptowelt fand ein Umdenken statt. Die anfängliche institutionenkritische Mentalität, die in der Crypto Community stark von libertärem Gedankengut geprägt war, hat sich heute in weiten Teilen des Marktes stark zurückgebildet. Das Miteinander innerhalb des Krypto-Ökosystems steht nach unserer Erfahrung vermehrt im Vordergrund. Viele Fintechs gelangten zur Erkenntnis, dass der Zugang zum traditionellen Finanzsystem unausweichlich ist. Auch auf der anderen Seite – bei den Banken – ist man offener geworden: Bei den meisten grösseren Finanzinstituten, die noch vor wenigen Jahren skeptisch waren, kam es zum Meinungsumschwung. Auch sie bauen ihre

„Unter «Archip Private» bieten wir nicht nur Handel und Verwahren von digitalen Vermögenswerten wie Kryptowährungen an, sondern wollen künftig auch weiter in den Bereich der Tokens und NFTs vorstossen."

Kryptoangebote vielerorts aus indem sie über die Zusammenarbeit mit Krypto-Anbietern B2B-Lösungen erschliessen.

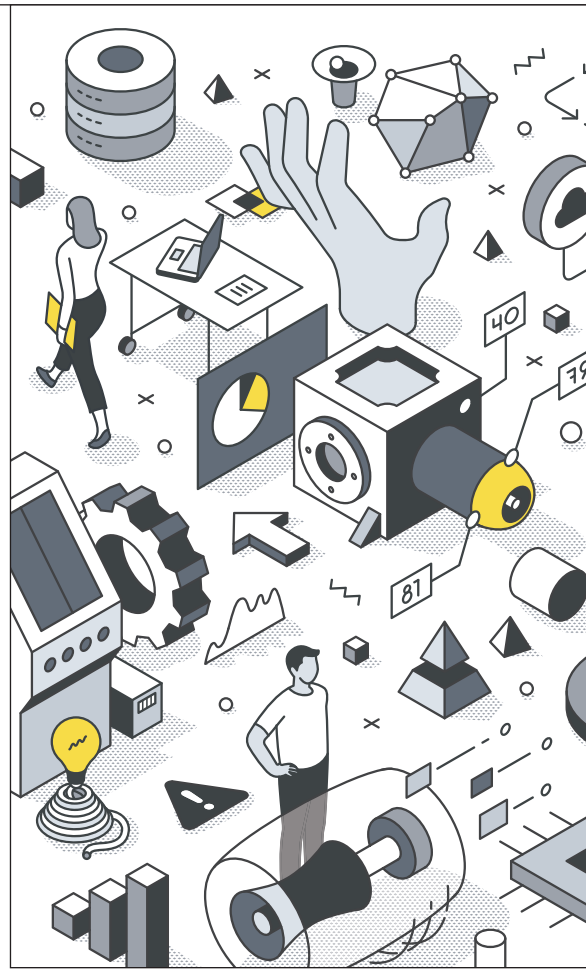
**Sie haben als Maerki Baumann kürzlich mit «Archip» eine neue Marke kreiert, die Ihre Krypto-Dienstleistungen zusammenfasst. Was war die Motivation dahinter?**

Das Thema Krypto ist inzwischen in unserer Unternehmenskultur fest verankert, bei den Mitarbeitenden, Kundenberaterinnen und Kundenberatern Fachstellen, in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat bis hin zu den Eigentümern. Und es ist für unser Bank zu einem substanziellen Teil des Ertrags und Wachstums geworden. Vor allem aber sehen wir auch auf Kundenseite ein stetig zunehmendes Interesse an der neuen Assetklasse. Die Wortschöpfung «Archip» setzt sich aus «Arc» und «Chip» zusammen und soll unsere Funktion des Brückenbauers zwischen den zwei Welten – dem traditionellen System und der digitalen Welt – verdeutlichen.

**Was heisst das konkret?**

Unter «Archip Private» bieten wir nicht nur Handel und Verwahren von digitalen Vermögenswerten wie Kryptowährungen an, sondern wollen künftig auch weiter in den Bereich der Tokens und NFTs vorstossen. Und wir behalten die Entwicklungen im Zusammenhang mit der Tokenisierung analoger Vermögenswerte im Blick. Im Rahmen unseres Akzentmoduls «Krypto», das sowohl Privatkunden als auch Endkunden der bei uns angeschlossenen unabhängigen Vermögensverwaltern zu Verfügung steht, eröffnen wir für jeden Kunden eine segregierte Wallet. In dieser betreiben wir die diskretionäre Verwaltung mit digitalen Vermögenswerten durch Maerki Baumann. Während das Akzentmodul «Krypto» ab 100'000 Franken erhältlich ist, beträgt die Mindestinvestition beim «Archip Crypto Certificate» 10'000 Franken. Es kann als Wertschrift bei uns oder bei einer Drittbank verwahrt werden. Es soll nicht nur unseren Kundinnen und Kunden aus der Schweiz, sondern auch aus dem europäischen Ausland den Zugang zur Kryptowelt vereinfachen. Unter «Archip Corporate» bieten wir Firmen aus dem Blockchain- beziehungsweise Krypto-Segment weiterhin die bewährten Dienstleistungen für Geschäftskunden an, so etwa Kapitaleinzahlungskonten, Zahlungsverkehr, Anlage- oder Liquiditätsberatung.

■

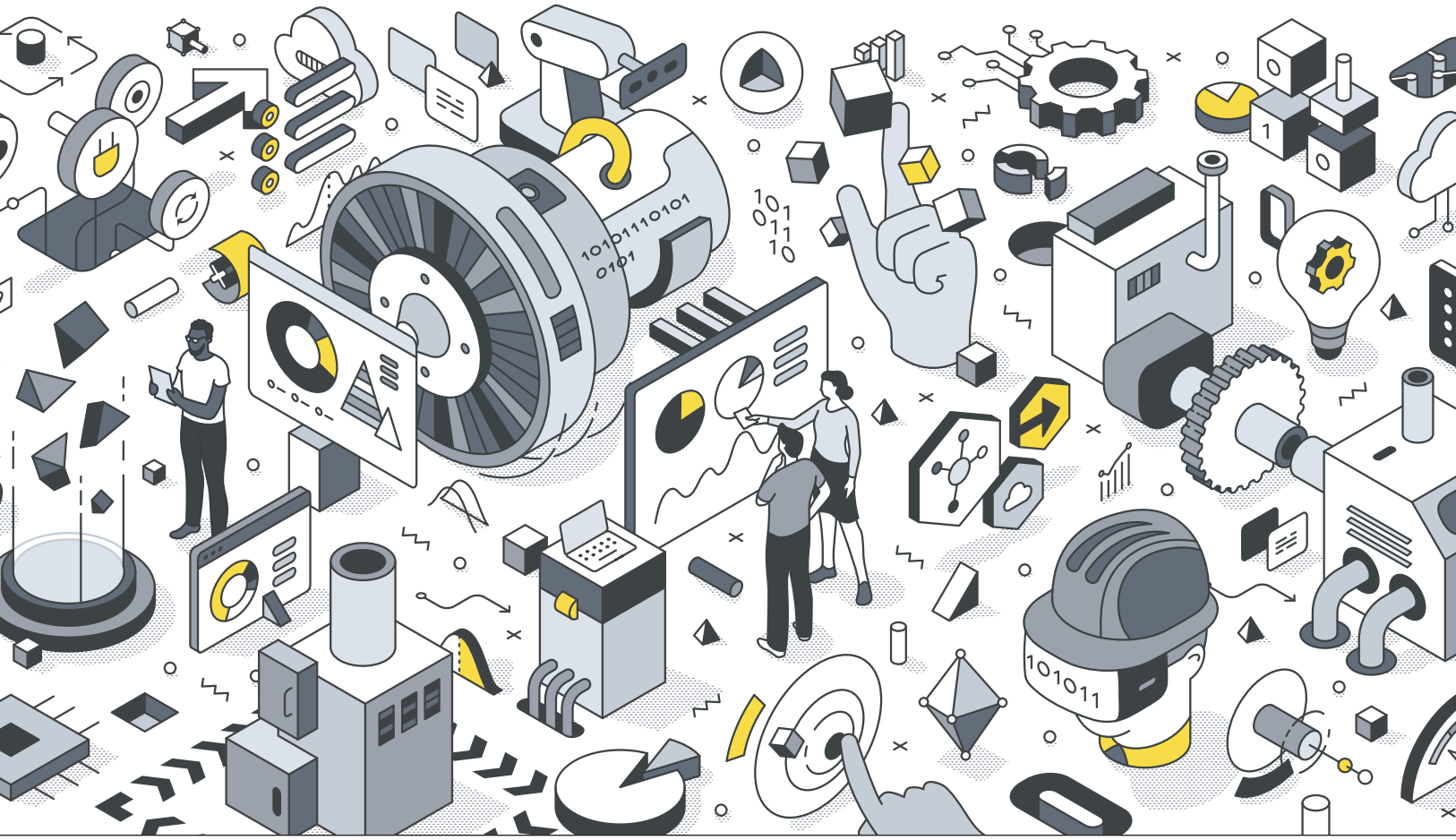


# FINTECHS
## ALS KATALYSATOREN IN DER SCHWEIZER VERMÖGENS-VERWALTUNG

Die Schweizer Vermögensverwaltungsbranche setzt auf den technologischen Wandel. Fintechs entstehen entlang der Wertschöpfungskette. In dieser Übersicht geht es um die fünf technologische Trends im Bereich der Wealthtechs, die für die Vermögensverwalter der Zukunft entscheidend sein können.

Andreas Schaffner

Im Kern ist die erste Dimension der Digitalisierung ganz einfach: Durch die Automatisierung von Routineaufgaben reduzieren Technologien den Zeit- und Kostenaufwand, der mit traditionellen Vermögensverwaltungsprozessen verbunden ist. Vom Portfoliomanagement bis zum Aufbau, der Verwaltung und der Überwachung der Kundenbeziehungen bieten Wealthtechs heute schon Tools an, welche die Abläufe rationalisieren. Sie ermöglichen es den Vermögensverwaltern, sich auf die strategische Entscheidungsfindung und die persönliche Betreuung ihrer Kunden zu konzentrieren.



1
TREND

## EFFIZIENZGEWINNE DURCH AUTOMATISIERUNGEN

Die Digitalisierung hat denn auch vor allem bei der Aufnahme von Kunden, dem KYC-Prozess und der Datenverwaltung einen entscheidenden Wandel bewirkt. Online-Plattformen und Tools in diesem Bereich ermöglichen ein schnelles und effizientes Onboarding von Kunden, während digitale Tools eine genaue und aktuelle Verwaltung von Kundendaten gewährleisten. Online-Unterstützungen bieten auch Depotbanken an, ja sie arbeiten auch mit Wealthtechs zusammen, die solche Tools anbieten.

Im Gespräch mit Fintechs, Vermögensverwalter und Banken wird jedoch klar, dass es in der Umsetzung immer noch zu vielen Problemen kommt. Abgesehen von der Frage nach den offenen Schnittstellen, geht es um Datensicherheit aber auch um die Qualität der Daten. Die Open-Wealth-Initiativen wollen die Harmonisierung bringen, es sind aber auch Verbände aktiv und die Bundesverwaltung. Sicherheit und Vertrauen in diese Prozesse hineinzuschleusen ist zentral.

2 TREND

## VERBESSERUNG DES KUNDENERLEBNISSES

Der digitale Wandel rationalisiert nicht nur die Prozesse, sondern verbessert auch das Kundenerlebnis, indem er Komfort und Zugänglichkeit bietet. Hier stehen diejenigen Tools im Vordergrund, die im Bereich von Marketing-Lösungen entstanden sind – CMS-Tools, aber auch Tools, die die Personalisierung von Kundenansprachen ermöglichen. Die Frontend-Erlebnisse werden auch entscheidend, wenn es um die digitalen Plattformen geht. Sie ermöglichen einen reibungslosen und integrierten Zugang zu den relevanten Informationen. Hier haben die entsprechenden UX-Entwickler enorme Schritte gemacht.

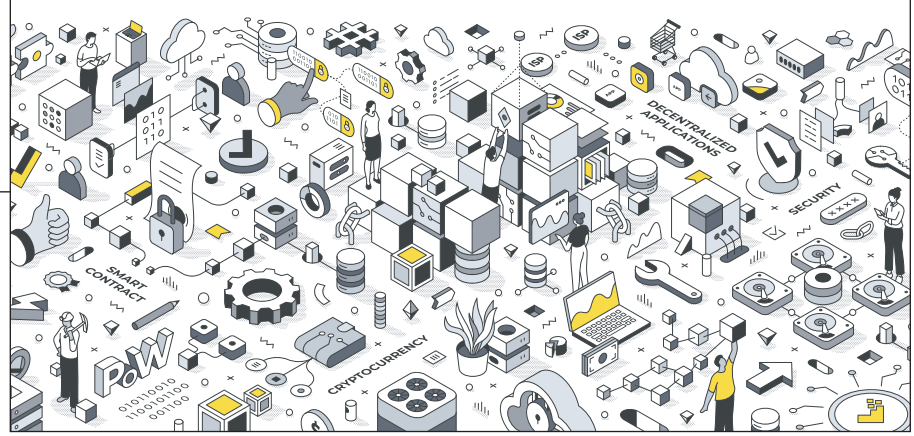
Aus der Nutzungsforschung ist klar, dass der Trend zur Gamification auch vor komplexen Fragen nicht endet. Dies wird im Finanzbereich bei Roboadvisern oder Info-Portalen, die sich an ein breites Publikum richtgen, schon gelebt. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis dieser Trend auch bei komplizierten Fragestellungen Einzug nimmt. Dazu gehört sicher die individuelle Zusammenstellung des Portfolios aber auch die Konstruktion von strukturierten Produkten. Ziel der Gamification ist es spielerische Elemente so einzubauen, dass sie zu mehr Engagement bei den bestehenden Nutzern führt, diese auch besser informiert und im besten Fall auch neue Kunden anzieht. Das kann mit Zielen sein, die erreicht werden, bis hin zu Incentives, Boni oder Geschenke. Hier sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt, wie der E-Commerce-Bereich schon klar macht. Ein bekanntes Beispiel für die Gamification im Bereich Banking liefert Extraco aus den USA. Aber auch Flowtech arbeitet damit. «Leute, die das gekauft haben, schauten sich diese Produkte auch noch an» - wieso kann das nicht auch im Bereich der Finanzprodukte und Services eine Rolle spielen?

3 TREND

## NUTZUNG VON KI IM WEALTH MANAGEMENT

Offensichtlich spielt sich derzeit eine Revolution ab, die von der Produkteentwicklung bis hin zum Marketing verschiedene Bereiche erfasst. ChatGPT war hier nur der Anfang. Die Rolle der künstlichen Intelligenz bei der Umgestaltung der Schweizer Vermögensverwaltung wird derzeit noch zu wenig erfasst. Nichtsdestotrotz scheint klar, dass die Auseinandersetzung mit Big Data eine zentrale Rolle spielt: KI-gesteuerte Analysen und Algorithmen des maschinellen Lernens bieten tiefe Einblicke in Markttrends und Kundenverhalten und ermöglichen es Vermögensverwaltern, datengestützte Entscheidungen zu treffen. Insbesondere prädiktive Analysen revolutionieren Anlagestrategien, indem sie Prognosen auf der Grundlage historischer Daten und der aktuellen Marktdynamik erstellen. Man muss also längst kein «Quant» sein, um diesen Trend zu folgen. Und schon heute ist klar, dass die Fintechs an der Quelle sind, wenn es um den Einsatz der Algorithmen geht.

Darüber hinaus verbessert die KI die Personalisierung in der Vermögensverwaltung. Mithilfe von KI können Vermögensverwalter Anlageberatung und Finanzprodukte auf individuelle Kundenbedürfnisse und Risikoprofile zuschneiden und so den Standard der Kundenbetreuung erhöhen. Die Fähigkeit der KI, umfangreiche Datensätze zu verarbeiten und zu analysieren, ist auch entscheidend für die Identifizierung von Anlagemöglichkeiten, die bei herkömmlichen Analysen übersehen werden könnten. Rechtlich ist hier noch nicht das letzte Wort gesprochen, insbesondere wenn es um die Beratung und um Anlage-Entscheide geht.




4
TREND

## WEALTH TECHS IM BEREICH REGULATION UND REPORTING

Eine der bedeutendsten Auswirkungen von Wealth-Techs in der Schweizer Vermögensverwaltung liegt vielleicht im Bereich der Einhaltung von Vorschriften und des Risikomanagements. In einer Branche, die strengen Vorschriften unterliegt, bieten Wealth Techs effiziente Lösungen für die Compliance-Überwachung und das Reporting. Die Automatisierungstools rationalisieren den Compliance-Prozess und gewährleisten die Einhaltung von Vorschriften wie dem Schweizer Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) und dem Schweizer Finanzinstitutsgesetz (FINIG). Ein Thema, dass spätestens 2023 zuoberst auf der Agenda der Vermögensverwalter war.

Auch das Risikomanagement, eine wichtige Komponente der Vermögensverwaltung, profitiert von den Wealth-Tech-Innovationen. Hochentwickelte Algorithmen und Prognosemodelle bieten Vermögensverwaltern eine umfassende Risikobewertung, die es ihnen ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen und potenzielle Risiken zu mindern. Darüber hinaus bieten Wealth-Techs Lösungen zur Bekämpfung von Finanzkriminalität, wie Geldwäsche und Betrug. KI-gestützte Systeme sind in der Lage, Transaktionen in Echtzeit zu überwachen, verdächtige Aktivitäten zu erkennen und sie für weitere Untersuchungen zu markieren. Zentral bleibt auch hier die Frage nach der Verantwortlichkeit des Vermögensverwalters. Klar ist, dass er auch aus Sicht des Regulators Herr der Kundenbeziehung bleiben muss und die Verantwortlichkeiten in diesem Bereich nicht auslagern kann.

5
TREND

## DIGITALE PRODUKTE-ENTWICKLUNG

Die Integration von Wealth-Technologien in die Schweizer Vermögensverwaltung ist ein Beleg für das Engagement der Branche für Innovation und Kundenservice. Durch den Einsatz dieser Technologien können die Schweizer Vermögensverwalter nicht nur ihre betriebliche Effizienz verbessern, sondern können sich auch in einer wettbewerbsintensiven und sich rasch entwickelnden Finanzlandschaft an der Spitze halten. Parallel dazu haben sich insbesondere auch in der Schweiz Fintechs etabliert, über deren Plattforme sowohl strukturierte Produkte, Fonds bis hin zu digitalen Assets entwickelt und gehandelt werden können. Noch sind die Krypto-/Blockchainwelt und die Fiat-Welt weitgehend getrennt, mit Ausnahme einiger spezialisierten Banken und Anbieter. Fintechs können hier jedoch die Rolle der kommunizierenden Gefässe spielen, nicht nur als Wechselstuben, sondern es geht viel weiter. Man denke hier an die Tokenisierung von nicht-bankwerten Vermögenswerten, wie Kunst oder Schiffen. Aber auch um den Zugang zu Unternehmen, deren Aktien oder Obligationen nicht öffentlich gehandelt werden. Hier stehen wir erst noch am Anfang einer Entwicklung.

■

Valeriano Di Domenico

## MARC HAUSER

Head Europe & Managing Partner, Tenity

*Marc Hauser ist Gründer, Investor und Innovationsförderer mit über 15 Jahren Erfahrung in den Bereichen Bankwesen, Fintech und Unternehmertum. Derzeit ist er Head of Europe & Managing Partner bei Tenity, einem globalen Innovationsökosystem und Frühphaseninvestor. In dieser Funktion ist Marc massgeblich an der Skalierung von Startups beteiligt und fördert deren Verbindungen zu führenden Finanzinstituten. Vor seiner jetzigen Tätigkeit hatte Marc verschiedene Führungspositionen bei UBS inne und leistete einen wichtigen Beitrag zu digitalen Vertriebskanallösungen und zur Vermögensverwaltung. Zu Beginn seiner Karriere war er in der Strategieberatung tätig, unter anderem bei Roland Berger Strategy Consultants.*

# „NEUE WEGE IN DER FINANZWELT BESCHREITEN: DIE ENTWICKLUNG VON SWISS FINTECH"

Die Schweiz verfügt über beste Voraussetzungen, um an der Spitze mitzumachen bei Finanzinnovationen. Sie verbindet ihre historische Stärke im Bank- und Finanzwesen mit einer fortschrittlichen Einstellung zur Technologie. Dieses Zusammenspiel macht die Schweiz zu einem fruchtbaren Boden für die Fintech-Branche, erklärt Marc Hauser im Gespräch.

Andreas Schaffner

**Können Sie beschreiben, was das Schweizer Fintech-Ökosystem auszeichnet?**

**Marc Hauser:** Schweizer Fintechs reagieren rasch auf neue Marktanforderungen und adaptieren neue Technologien. Neben der Innovationsfähigkeit ist es die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Playern, die das Ökosystem in der Schweiz stark macht. Das sind traditionelle Finanzinstitute, Startups und Regulierungsbehörden. So werden Innovationen gefördert und gleichzeitig Stabilität und Sicherheit gewährleistet.

**Innovation geschieht in diesem Bereich viel durch Startups und weniger durch etablierte Player. Wie sehen Sie das?**

Die Rolle von Startups ist entscheidend, da sie oft neuartige Lösungen einführen, die den Status quo in Frage stellen. Aber auch etablierte Finanzinstitute integrieren zunehmend Fintech-Innovationen in ihr Kerngeschäft und streben danach, ihre Dienstleistungsqualität und operative Effizienz zu verbessern. Oft werden sie von neuen Akteuren dazu gedrängt, ebenfalls Innovationen zu übernehmen und einzuführen. Bei Tenity sehen wir einen Trend zur Zusammenarbeit statt zum Wettbewerb zwischen traditionellen Finanzunternehmen und Fintechs, was zu einem synergetischen Wachstum des Sektors führen wird.

**Wie definieren Sie Fintech und wie grenzen Sie das vom Wort Wealthtech ab?**

Fintech, eine Wortschöpfung aus Finance und Technology, ist ein Begriff, der ein breites Spektrum an technologischen Fortschritten umfasst, die darauf abzielen, die Landschaft der Finanzdienstleistungen •••

„Die Rolle von Startups ist entscheidend, da sie oft neuartige Lösungen einführen, die den Status quo in Frage stellen."

neu zu definieren und zu verbessern. Wealthtech, eine Kombination aus Wealth und Technology, bezeichnet hingegen eine Untergruppe von Unternehmen im Bereich Fintech, die sich auf das Wealth Management konzentrieren, mit dem Ziel, die Vermögensverwaltung und Anlagedienstleistungen effizienter und automatisierter zu gestalten.

**Gehen wir die einzelnen Punkte bei Fintechs durch, in denen Innovation entsteht: Wie sehen Sie die Entwicklungen im Bereich künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen?**

Das Thema KI ist nicht neu und die meisten Finanzinstitute arbeiten schon seit Jahrzehnten daran. Was wir derzeit erleben, ist ein neuer Frühling und ein noch nie dagewesener Höhepunkt des Interesses. Führungskräfte sind überzeugt, dass KI und maschinelles Lernen das Potenzial haben, die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche zu revolutionieren. Dies vor allem in den Bereichen der verbesserten Kundenerfahrung, der Optimierung des Risikomanagements und der Ermöglichung einer personalisierten Finanzberatung.

**Die Schweiz ist Vorreiterin, wenn es um digitale Vermögenswerte und Blockchain-Technologie geht. Was tut sich hier?**

Die Einführung von digitalen Vermögenswerten und der Blockchain-Technologie in der Schweiz geht über Kryptowährungen hinaus und umfasst eine breite Palette von Anwendungen, von tokenisierten Wertpapieren bis hin zur digitalen Identitätsüberprüfung. Sowohl Startups als auch Kryptobanken treiben die Entwicklungen voran. Kryptobanken konzentrieren sich hauptsächlich auf Depotlösungen oder Lösungen für den Handel mit den grössten Kryptowährungen (Bitcoin, Ethereum, ...) für institutionelle Kunden oder HNWIs. Startups konzentrieren sich mehr auf die Nutzung der Blockchain-Technologie, um den Zugang durch Demokratisierung, Transparenz, Sicherheit und Effizienz zu verbessern..

**Und zuletzt: Welche Rolle spielen Fintechs im Bereich der Nachhaltigkeit?**

Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) stehen schon seit vielen Jahren im Mittelpunkt - angetrieben durch das wachsende Bewusstsein für den Klimawandel und gesellschaftliche Herausforderungen. Lösungen in diesem Bereich werden auch im Finanzsektor immer wichtiger. Die Position der grossen Banken und Versicherungen erlaubt es auch, einen lenkenden Einfluss auszuüben, indem sie ihren Kunden vermehrt nachhaltige Produkte anbieten, oder kohlenstoffintensive Aktivitäten, wie etwa Papierauszüge, höher bepreisen.

„Führungskräfte sind überzeugt, dass KI und maschinelles Lernen das Potenzial haben, die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche zu revolutionieren."

„Schweizer Fintechs sind an der Schnittstelle von Umwelt und Finanzen innovativ und beschleunigen den Fortschritt weiter, auch durch regulatorischen Druck und staatliche Aktivitäten vorangetrieben."

Schweizer Fintechs sind an der Schnittstelle von Umwelt und Finanzen innovativ und beschleunigen den Fortschritt weiter, auch durch regulatorischen Druck und staatliche Aktivitäten vorangetrieben.

**Schauen wir den Bereich Vermögensverwaltung genauer an, den Sie auch kennen. Wo sehen Sie hier Optimierungsmöglichkeiten mit Hilfe von Technologie?**

Das rasante Tempo der technologischen Innovation steht sicher im Gegensatz zur langfristigen Natur der Vermögensverwaltung, die sich oft sogar über mehrere Generationen erstreckt. Wealthtech-Unternehmen können mehrere Optimierungsbereiche ansprechen, wie etwa im Bereich Client Onboarding und Relationship Management: Die Nutzung digitaler Plattformen für das Onboarding und die laufende Kundenbeziehung kann das Kundenerlebnis erheblich verbessern und gleichzeitig die hohen Standards der Personalisierung und Sicherheit, für die die Schweiz bekannt ist, aufrechterhalten. Danach gibt es auch automatisierte und datengesteuerte Anlagestrategien: Technologien wie Roboadvisors und algorithmische Handelsplattformen ermöglichen eine stärker personalisierte, datengesteuerte Anlageberatung und machen die Vermögensverwaltung für ein breiteres Publikum zugänglich. Fortgeschrittene Analytik und KI können zudem Compliance-Prozesse rationalisieren und das Risikomanagement verbessern.

**Wie sehen Sie die Rolle von Tenity bei der Förderung von Fintech-Innovationen?**

Wir sind ein globales Innovationsökosystem und Frühphaseninvestor. Durch unsere Investitionstätigkeit und unsere Startup-Programme versorgen wir Startups mit den notwendigen Ressourcen, Mentoren und einem Netzwerk, um ihre innovativen Lösungen auf den Markt zu bringen. Durch unser umfangreiches Partnernetzwerk sowie unser Netzwerk in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche und zu anderen Finanzplätzen, wie Singabore und London, erhöhen wir die Erfolgschancen nicht nur für die Gründer, sondern auch in der Zusammenarbeit zwischen Startups und etablierten Unternehmen. Dieser ganzheitliche Ansatz beschleunigt das Wachstum von Fintech-Startups und trägt zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Dynamik im Schweizer Finanzsektor bei. Im vergangenen Jahr haben wir weltweit in 50 Startups investiert und mit vielen weiteren im Rahmen unserer Corporate Acceleration Programme zusammengearbeitet. Bei der Auswahl von Fintech-Unternehmen für den Tenity Fund konzentrieren wir uns auf einen bewährten Prozess und eine umfassende Reihe von Kriterien, die darauf ausgerichtet sind, Startups mit dem Potenzial für bedeutende Auswirkungen und nachhaltiges Wachstum zu identifizieren.

■

Karine Bauzin

## PETRA KORDOSOVA

Mitbegründerin und Chief Financial Officer, Telomere Capital

*Petra Kordosova ist Finanzchefin und Leiterin des Risikomanagements bei Telomere Capital, einer unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaft mit starker Family-Office-Komponente. Sie ist ausserdem Mitbegründerin des Unternehmens. Die Gründung von Telomere Capital geht auf das Jahr 2015 zurück. Bevor sie sich für dieses Unternehmensprojekt entschied, arbeitete Petra fast zehn Jahre lang für UBS Wealth Management in Genf als Kundenberaterin mit Schwerpunkt Schweizer Markt. Sie ist Absolventin des Institut Supérieur de Gestion et de Communication in Genf und hat zahlreiche Schulungen in Bereichen wie Compliance, Finanz-verwaltung und Bankmanagement absolviert.*

# „WIR WOLLTEN ÜBER SEHR GENAUE TOOLS, SYSTEME UND PROZESSE VERFÜGEN"

Schon bei der Gründung von Telomere im Jahr 2015 setzten die Verantwortlichen auf ein stark leistungsbezogenes Arbeitsumfeld, um über optimale Bedingungen für eine noch bessere Servicequalität und Wachstum zu verfügen. Neun Jahre später hat die Struktur, die sie eingerichtet haben, Modellcharakter.

Jérôme Sicard

**Welche Chancen hatten Sie im Blick, als sie Telomere 2015 gründeten?**

**Petra Kordosova:** Damals hatten wir erkannt, dass unsere Kunden eindeutig eine persönlichere Verwaltung ihres Vermögens wünschten. Für uns bestand also Nachholbedarf. Daher wollten wir die Kompetenzen, die wir uns im Private Banking erworben haben, mit der Flexibilität und den massgeschneiderten Leistungen verbinden, die nur ein unabhängiger Vermögensverwalter oder ein Family Office bieten kann. Diese Punkte waren unseres Erachtens wesentlich für den Aufbau einer besonderen Beziehung zu jedem einzelnen Kunden und als Grundlage der Entwicklung von Telomere.

„Wir wollten eine flexible, reaktionsfreudige Struktur, die sich Marktschwankungen und den besonderen Ansprüchen unserer Kunden umgehend anpassen kann."

**Sie waren zuvor bei einer Grossbank. Was waren Ihre Ansatzpunkte, um dieses Metier anders anzugehen?**

Da wir alle bei Banken tätig waren, besassen wir ein eingehendes Verständnis des Vermögensverwaltungsgeschäfts und gute Kenntnisse des gesamten Finanzsektors. Ausgehend davon wollten wir einen Schritt weiter gehen, indem wir einen agileren ...

„Wir haben eng mit verschiedenen Experten zusammengearbeitet, um massgeschneiderte technologische und Compliance-Lösungen zu entwickeln."

••• Ansatz verfolgen und das Angebot erweitern. Wir wollten zum Beispiel über ein Spektrum von Dienstleistungen, die neben der Verwaltung von finanziellem Vermögen auch die berufliche Vorsorge, die Strukturierung von Trusts und die Unternehmensführung umfassen, zusätzlichen Mehrwert generieren.

**Wie wollten Sie dieses Angebot ausgestalten?**

In unseren Augen war es wirklich wichtig, den Schwerpunkt auf die individuelle Anpassung – ein Punkt, der unseren Kunden besonders wichtig war, – sowie auf die Innovation und die Wertentwicklung zu legen. Ausserdem waren wir entschlossen, ethische und nachhaltige Grundsätze zu berücksichtigen, und zwar sowohl in unseren Anlagestrategien als auch in unserer Unternehmensführung. In den letzten Jahren haben wir viele Auszeichnungen für die Qualität unserer Arbeit erhalten, insbesondere für die Art und Weise, wie wir neue Technologien nutzen.
Wir engagieren uns auch für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern und bieten unseren weiblichen Kunden Leistungen an, die auf ihre besonderen Anforderungen zugeschnitten sind.

**Welche Art von Struktur hatten Sie im Kopf, als Sie Telomere gründeten?**

Wir wollten eine flexible, reaktionsfreudige Struktur, die sich Marktschwankungen und den besonderen Ansprüchen unserer Kunden umgehend anpassen kann. Darüber hinaus erschien es uns auch sehr wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sich durch hohen Teamgeist, erreichbare Ziele, intellektuelle Strenge und echten Spielraum für die persönliche Entfaltung auszeichnet. Unser Team schöpft seine Kraft aus dieser Unternehmenskultur, deren flache Hierarchie den Austausch und das Engagement begünstigt.

**Welche Elemente erschienen Ihnen wesentlich beim Aufbau der Struktur?**

Die Schlüsselelemente waren die Bildung eines soliden Teams aus hochqualifizierten Akteuren, die Einführung strenger Risikomanagementprozesse sowie die Integration moderner IT-Systeme zur Optimierung unserer Abläufe und unserer Marktanalysen. Aber uns ist klar, dass der Erfolg von Telomere eng verbunden ist mit dem Team, das wir zusammengestellt haben. Das Humankapital bildet den Kern unseres Projekts. Wir nehmen im Übrigen auch junge Talente ins Team auf, die von Schweizer Hochschulen oder von erstklassigen Banken zu uns stossen. Wir verfügen über ein eigenes Lernzentrum und sind, wenn man von den Banken absieht, der einzige Vermögensverwalter in der Westschweiz, der Banklehrlinge ausbilden darf.

**Welche Tools und welche Prozess erschienen Ihnen unabdingbar?**

Für uns war es äusserst wichtig, dass wir über moderne Marktanalysetools, robuste Risikomanagementsysteme und sehr strenge Compliance-Prozesse verfügen. Unsere Tools werden ständig weiterentwickelt. Heute führen wir die Konsolidierung der Daten und der Portfolios mit einer in Bloomberg integrierten Portfolioverwaltungsfunktion, dem PMS von Wize, durch und erstellen unsere ausführlichen Berichte mit Power BI. Wir nutzen ausserdem die Software ASANA zur Koordinierung unserer Prozesse, unserer Kommunikation, unserer Fristen und unserer Projekte. Dies wird ergänzt durch einen CRM-Teil zur Steuerung der Kundenbeziehungen, dem eine wesentliche Bedeutung zukommt. Aber ich möchte

nochmals betonen, dass IT-Tools, so wichtig sie auch sein mögen, alleine nicht ausreichen. Um unsere Prozesse von A bis Z zu beherrschen, ist es von wesentlicher Bedeutung, auf hochqualifizierte Mitarbeitende mit einer hervorragenden Analysefähigkeit zählen zu können.

**Wie sind Sie bei der Einführung der Tools vorgegangen?**

Wir haben eng mit verschiedenen Experten zusammengearbeitet, um massgeschneiderte technologische und Compliance-Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig haben wir in die Fortbildung und die Entwicklung des Teams investiert, um eine effiziente und normgerechte Umsetzung zu gewährleisten. In der Praxis haben wir als erstes das absolut Notwendige, wie etwa Server und Backups, eingerichtet.

„Zurzeit sind wir dabei, die Parametrierung des Programms Dynamics von Microsoft abzuschliessen; damit eröffnen sich uns sehr interessante Perspektiven im Bereich der Kundenbeziehung."

Ausserdem konnten wir unser Wachstum steuern. Parallel zu unserem Wachstum konnten wir auch unsere Ausstattung ausbauen. Mit der Umsetzung wurde die IT-Firma KeyIT beauftragt, die für uns eine sehr gelungene Plattform eingerichtet hat. Dank dieser Firma sind wir auf Microsoft 365 umgestiegen. Und wir konnten ausserdem die Redundanz unserer Systeme verbessern und diese so sicherer machen. Im Prinzip haben wir sämtliche Hardware einem Audit unterzogen, wobei anschliessend sogar alle PCs verschlüsselt wurden. Bei der Verarbeitung von Kundendaten darf man keine Kompromisse eingehen! Und zum Abschluss haben wir viele Wiederherstellungstests durchgeführt, denn wir wollen nichts dem Zufall überlassen.

**Wie gehen Sie beim CRM-Teil vor?**

Zurzeit sind wir dabei, die Parametrierung des Programms Dynamics von Microsoft abzuschliessen; damit eröffnen sich uns sehr interessante Perspektiven im Bereich der Kundenbeziehung. Angesichts der vielen Lösungen, die wir mittlerweile eingeführt haben, prüfen wir ernsthaft, ob wir einen CTO einstellen, der intern für die Betreuung unserer gesamten Infrastrukturen verantwortlich sein wird.

**Ab welchem verwalteten Vermögen lohnt es sich aus Ihrer Sicht, eine Plattform wie die Ihrige einzurichten?**

Ich glaube, so etwas kann man ins Auge fassen, wenn das verwaltete Vermögen 300 Millionen übersteigt. Denn die IT-Kosten sinken tendenziell und die Lernkurve wird immer flacher!

**Welche Lösungen bieten Ihres Erachtens zurzeit den grössten Mehrwert für Ihre Kunden?**

Laut den Reaktionen, die wir erhalten, sind sie besonders begeistert von dem individuellen Reporting und der individuellen Kommunikation, die wir ihnen in transparenter Weise anbieten. Die vielen Tools, die wir eingerichtet haben, machen diese Aufgabe natürlich einfacher.

**Worauf konzentrieren Sie sich nun auf betrieblicher Ebene?**

Wir konzentrieren uns weiterhin auf Innovationen, die wir im Bereich unserer Anlagestrategien umsetzen können, und darauf, wie wir unsere Kundenbeziehungen noch verstärken können. Natürlich beobachten wir auch sehr aufmerksam, wohin die Regulierung sich entwickelt und welche Auswirkungen dies auf die Struktur haben kann.

■

# DIGITALISIERUNG UND EFFIZIENZSTEIGERUNG: SIEBEN SCHLÜSSELEMPFEHLUNGEN

Unabhängige Vermögensverwalter stehen heute vor der Herausforderung, ihr Betriebsmodell kontinuierlich anzupassen. Dabei kann Outsourcing eine Rolle spielen, wenn es um die Konzentration auf die Kernfunktionen geht. Im Folgenden werden sieben zentrale Empfehlungen aufgezeigt, um durch strategische Massnahmen die Wettbewerbsfähigkeit und operative Effizienz zu verbessern.

Dimitri Petruschenko

Co-Founder & Managing Partner, EAM.Technology

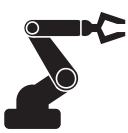
## OUTSOURCING IM BEREICH COMPLIANCE

Spezialisierte Dienstleister können dabei helfen, die sich ständig ändernden regulatorischen Anforderungen effizient zu managen, indem sie aktuelle Compliance-Updates bereitstellen und unterstützende Dienstleistungen wie die Überprüfung von Kundendossiers, GwG, Cross-Border, usw. anbieten. Dies reduziert nicht nur das Risiko von Compliance-Verstössen, sondern ermöglicht auch eine fokussiertere Nutzung interner Ressourcen auf wertschöpfende Aktivitäten. Zu beachten ist, dass der Vermögensverwalter dabei seine Verantwortung nicht auslagert und die Kontrolle über die Aktivitäten behalten muss.

## DATENMANAGEMENT & RECONCILIATION

Effizientes Datenmanagement und Reconciliation sind entscheidend für die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Vermögensverwaltung. Outsourcing dieser Aufgaben an Fachexperten kann die Datenqualität verbessern und gleichzeitig die Arbeitsbelastung des internen Teams reduzieren. Diese Dienstleistung ist an den Einsatz eines Portfolio Management Systemen (PMS) geknüpft und wird oftmals durch die Anbieter selbst angeboten. Es gibt aber auch unabhängige Angebote im Markt, die zusätzliche Dienstleistungen rund ums Datenmanagement anbieten.

## AUTOMATISIERUNG VON ROUTINEAUFGABEN



Die Automatisierung von Routineaufgaben wie Datenerfassung, -Kontrolle und -Pflege und damit verbundene administrativen Prozessen ist für unabhängige Vermögensverwalter unerlässlich, um ihre Effizienz zu steigern und Fehler zu reduzieren. Der Einsatz von durch KI-gestützte Workflows, welche verschiedene Standard-Applikationen «out of the box» miteinander verbinden, ermöglicht die Automatisierung wiederkehrender Aufgaben.

## DIGITALE TRANSFORMATION UND IT-DIENSTE

Die digitale Transformation ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit unabhängiger Vermögensverwalter. Das Outsourcing von IT-Diensten, einschliesslich Cybersecurity und IT-Infrastruktur, kann helfen, auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben und gleichzeitig damit verbundene Risiken zu minimieren. Spezialisierte IT-Dienstleister können nicht nur die Implementierung fortschrittlicher Technologien unterstützen, sondern auch sicherstellen, dass diese Lösungen kontinuierlich gewartet und aktualisiert werden.

## BUSINESS CONTINUITY UND KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

Das Outsourcing der Orchestrierung als Drehscheibe für sämtliche Betriebs- und Technologie -Themen kann eine erhebliche Effizienzsteigerung für den laufenden Betrieb eines unabhängigen Vermögensverwalters bedeuten. Dienstleister, die sich auf solche Dienstleistungen spezialisieren, setzen oft fortschrittliche Technologien und qualifizierte Mitarbeiter ein, die eine schnellere und genauere Ausführung ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise die Betreuung von PMS oder CRM Systemen, Management von IT-Anfragen und Business-Anforderungen.

**DIMITRI PETRUSCHENKO**

Co-Founder & Managing Partner, EAM.Technology

*Dimitri Petruschenko ist Co-Founder und Managing Partner von EAM.Technology. Er hat 15 Jahren Erfahrung im Technologieumfeld der Finanzbranche, speziell in den Bereichen Privatbanken, unabhängige Vermögensverwalter und Family Offices. Vor der Gründung von EAM.Technology hatte er Führungspositionen bei renommierten Schweizer Softwarelösungsanbietern für Wealth- und Asset-Management inne.*

### STATE-OF-THE-ART-ARBEITSPLATZ

Die Priorisierung des modernen Mitarbeiter-Arbeitsplatzes muss bei jedem Vermögensverwalter auf der Agenda sein. In einer Zeit von Knappheit an professionellen Ressourcen («War for Talents») und in der es darum geht, eine neue Generation von Relationship-Managern nachzuziehen, gewinnt die interne Digitalisierung mit State-of-the-Art-Arbeitsplätze eine grosse Bedeutung, speziell auch darum, weil die neue Generation von Mitarbeitern bestimmte Erwartungen an die Tools stellt.

### ZUSAMMENARBEIT MIT DEPOTBANKEN

Die Wahl einer Depotbank bietet beträchtliches Effizienzpotenzial. Nebst der Kostenfrage spielen technische Schnittstellen und digitale Angebote immer eine wichtigere Rolle. Im täglichen Geschäftsbetrieb, einschliesslich der Auftragserteilung und -abwicklung, müssen effiziente technische Schnittstellen für sämtliche Software-Tools sowie ein erstklassiges digitales eBanking-Portal, das vor allem von kleineren bis mittelgrossen Vermögensverwaltern erwartet wird, zur Verfügung stehen. Dabei wird eine hohe Datenqualität vorausgesetzt.

### FAZIT:

Das Outsourcing von Nichtkernfunktionen ist für unabhängige Vermögensverwalter eine effektive Strategie, um ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu steigern. Indem sie spezifische Aufgaben wie Compliance, Datenmanagement und IT- und Operations-Funktionen auslagern, können sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und gleichzeitig von der Expertise und den fortschrittlichen Technologien spezialisierter Dienstleister profitieren. Besonders die Automatisierung von Routineaufgaben wird oftmals vernachlässigt. Dabei trägt sie wesentlich zur Steigerung von Qualität, Flexibilität und Kosteneffizienz bei. Eine sorgfältige Auswahl der Outsourcing-Partner und eine klar definierte Strategie, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Vermögensverwalters zugeschnitten ist, sind entscheidend für den Erfolg und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells.

■

Karine Bauzin

## ALEXIS DE BERNIS

Chief Technology Officer, Silex

*Nach einem Ingenieursstudium an der Supélec in Paris beschloss de Bernis, für seinen weiteren Werdegang auf eine Kombination aus Technologie und Market Finance zu setzen. Er arbeitete zunächst bei der Société Générale und dann bei Sophis, heute Finastra, einem Sell-Side- und Buy-Side-Software-Anbieter. 2012 kam er in die Schweiz zu Leonteq in Zürich. 2020 wurde er Chief Technology Officer von Silex in Genf.*

# „DAS PMS MUSS FÜR DEN VERMÖGENSVERWALTER ARBEITEN - NICHT UMGEKEHRT"

In der Vermögensverwaltung gehört das Portfoliomanagement vermutlich zu den Bereichen, in denen sich die Digitalisierung aufgrund der vielfachen Fortschritte, die sie verspricht, am stärksten auswirken wird. Wobei der Anwendungsbereich weit über das PMS allein hinausgeht. Alexis de Bernis stellt hier die verschiedenen Entwicklungen vor, die grösstenteils bereits im Gange sind.

Jérôme Sicard

**Aus welchen Hauptfunktionen besteht das Portfoliomanagement heutzutage?**

**Alexis de Bernis:** Die erste Hauptfunktion ist das Definieren des Mandats. Darauf folgt das Definieren des Anlageuniversums in Form von Anlageklassen, eventuell sogar von Regionen oder Sektoren. Mit einem Screening-Tool, das mit fundamentalen und quantitativen Daten gespeist wird, lässt sich Zeit sparen. Mit der dritten Funktion, dem Anlagevorschlag, werden eher technische Aspekte angesprochen, wie etwa die Allokation und die Wertpapierauswahl. Es kann sich um ein traditionelles 60/40 Equities Fixed-Income-Portfolio handeln, aber es besteht auch die Möglichkeit der Optimierung über Core/Satellite-Ansätze oder durch Hinzufügen von etwas differenzierteren Anlageklassen. Für anspruchsvollere Kunden ist eine Absicherungsstrategie über Derivate eine wesentliche Ergänzung.

Im Anschluss an die Validierung und Implementierung muss die Allokation überwacht werden. Das Risikomanagement ist zu einer kritischen Funktion geworden. Es muss sichergestellt sein, dass das Portfolio weiterhin mit dem •••

„Im Laufe der Zeit und der technologischen Entwicklung kommen zahlreiche Funktionen wie CRM und KYC zum PMS hinzu."

definierten Mandat übereinstimmt und dass es angepasst werden kann, wenn es sich verändert. Das ist heute der technischste und komplexeste Bereich. Hier benötigen die Vermögensverwalter wirklich Werkzeuge, die ihnen die Arbeit erleichtern. Themen, wie die Bündelung und Risiko-Transparenz können nur mittels eigens dafür entwickelter Software angegangen werden.
Zum Schluss ist die Auftragsausführung als letzte Funktion zu nennen. Auch hier sind noch viele Verbesserungen möglich.

**Auf welche Entwicklungen müssen sich Vermögensverwalter bei allem, was mit dem Portfoliomanagement zu tun hat, einstellen?**

In der Vermögensverwaltung erleben wir einen ziemlich deutlichen Übergang zu Advisory-Mandaten, für eine heterogenere und anspruchsvollere Kundschaft. Die Vermögensverwalter stehen dann vor dem Problem der Skalierbarkeit. Um sich besser auf ihre Kunden konzentrieren zu können, müssen sie ihre Zeit optimieren, repetitive Abläufe reduzieren und sekundäre Funktionen automatisieren - und gleichzeitig eine Überwachung gewährleisten, die den Anforderungen der Regulierungsbehörden entspricht. In den nächsten Jahren wird das Portfoliomanagement im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Prüfungen unter die Lupe genommen werden. Wenn sie weiterhin relativ komfortabel arbeiten wollen, sollten die Vermögensverwalter sich mit geeigneten Systemen ausstatten und automatisieren, ohne dabei die von den Kunden erwartete Personalisierung zu beeinträchtigen.

**In welchen spezifischen Bereichen macht eine Optimierung am meisten Sinn?**

Durch die Verwendung von Konzentratoren oder PMS, die direkt mit den Depotbanken verbunden sind, sind Zeiteinsparungen bei der Auftragsausführung möglich. Aber meiner Auffassung nach, sollte die Optimierung der risikobereinigten Performance, die uns bei Silex ganz besonders am Herzen liegt, an allererster Stelle stehen. Es gibt heute Portfolioanalysetools, mathematische Tools, die den Vermögensverwalter unterstützen können, denn sie liefern ihm die zusätzlichen Informationen, die ihn bei der Entscheidungsfindung effizienter machen.

„In den nächsten Jahren wird das Portfoliomanagement im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Prüfungen unter die Lupe genommen werden."

**Wie kann man denn jetzt sein PMS weiter ausbauen?**

Im Laufe der Zeit und der technologischen Entwicklung kommen zahlreiche Funktionen wie CRM und KYC zum PMS hinzu. Dabei wird der Begriff des Ökosystems immer wichtiger. Der Trend geht weg von schwerfälligen monolithischen Lösungen und hin zu Systemen, in die sich die Produkte anderer Anbieter leicht integrieren lassen. Das trifft speziell auf alles zu, was mit Daten zu tun hat, denn das ist grundlegend für Risikomanagement und Portfolioüberwachung.
Und nicht zu vergessen: Das PMS kann - in Form eines Internetportals oder einer mobilen App - auch zur Schnittstelle für den Endkunden werden. Was derzeit vielleicht noch weniger im Blickpunkt steht: Die Bearbeitung von illiquiden Vermögenswerten und die Ausweitung auf Themen wie Finanzplanung oder Steuern gehören nun auch bald zum Leistungsumfang von PMS.

**An welche Grenzen stossen denn die heutigen PMS?**

Nun, es geht darum die Herausforderungen anzugehen, etwa sich über APIs mit anderen Diensten zu verbinden. Eine andere Herausforderung besteht darin, dass sie noch eine zu starre Sicht auf die Portfolios bieten, während der Markt doch ständig in Bewegung ist. Sie sollten so gespeist oder programmiert werden, dass sie mehr Prognosen liefern oder mehr Szenarien simulieren können, um die Dynamik des Verhaltens von Anlagen in Bezug auf die wichtigsten Markterwartungen zu validieren.

„Wenn die Daten, die in Ihre Systeme eingespeist werden, nicht stimmen, sind die herauskommenden Ergebnisse unbrauchbar, egal wie ausgefeilt das Tool ist, das zur Verarbeitung dieser Daten eingesetzt wird. "

**Was sind die einfachsten Massnahmen, wenn man sein Portfoliomanagement optimieren will?**

Das PMS muss für den Vermögensverwalter arbeiten, nicht der Vermögensverwalter für das PMS. Leider ist es bei IT-Projekten oft so, dass das Tool mehr Zwänge mit sich bringt als Nutzen. Es wird schnell zum "Diktator" wenn es von Anfang an falsch konzipiert ist. Deshalb muss es immer einfach in der Anwendung bleiben. Die Datenbündelung ist der erste Baustein. Sie steuert die gesamte Wertschöpfungskette des Portfoliomanagements. Im IT-Jargon nennt man das «garbage in, garbage out». Wenn die Daten, die in Ihre Systeme eingespeist werden, nicht stimmen, sind die herauskommenden Ergebnisse unbrauchbar, egal wie ausgefeilt das Tool ist, das zur Verarbeitung dieser Daten eingesetzt wird. An diesen Problemen wird jedoch gearbeitet. Die OpenWealth Association setzt sich für die Schaffung standardisierter Schnittstellen ein, die sich mit verschiedenen Banken verbinden und die Informationen in standardisierter, leicht konsumierbarer Form abrufen können.

**Inwiefern werden KI-Anwendungen die Situation verändern?**

Hier möchte ich die Entwicklung von PMS nennen, die so konzipiert sind, dass sie nahtlos mit Ökosystemen verschmelzen. Dieser Ansatz ist entscheidend, wenn man die neuen Chancen nutzen will, die sich aus der künstlichen Intelligenz ergeben. Auf dem Gebiet der Vermögensverwaltung selbst ist es vielleicht noch etwas früh. Es gibt aber bereits mathematische Optimierungsmodelle und ein Finanzmanagement-Engineering von sehr hohem Niveau. Allerdings glaube ich nicht, dass die neuen generativen KIs im Gefolge von ChatGPT kurzfristig grosse Neuerungen mit sich bringen werden.
Dagegen kann die KI beim Kundenbeziehungsmanagement enorm viel Wert schaffen - beispielsweise durch die automatisierte Erstellung von Inhalten, die die Anlagevorschläge oder das Berichtswesen begleiten. Durch ihre Fähigkeit, komplexe Informationen zusammenzufassen und in Sekundenschnelle in eine klare Sprache zu übertragen, wird die KI wohl bald der ideale Assistent bei der Erstellung von Geschäftsberichten sein!

**Welche Optimierungen halten Sie bei der Allokation für denkbar?**

Zunächst geht es darum, die Transparenz weiter voranzutreiben. Die heutigen Portfolios werden immer komplexer. Daher besteht die Notwendigkeit, ihre Zusammensetzung bis ins kleinste Detail zu beherrschen, um schnell und sehr präzise reagieren zu können, wenn die Allokation den Rahmen sprengt und angepasst werden muss. Man muss sie in Echtzeit verfolgen und sehen können, wie sie auf Marktbewegungen und unvorhersehbare Ereignisse reagiert. Auf diesem Gebiet kann die künstliche Intelligenz mit ihrer Fähigkeit, grosse Informationsmengen zu filtern, ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten.
Um bei der Allokationsoptimierung zu bleiben: Es gibt heute neue Anlagevehikel, mit denen Vermögensverwalter ihre eigenen massgeschneiderten Strategien im Kundenportfolio kreieren können. Mithilfe von AMCs können sie ihre Anstrengungen auf eine kleinere Anzahl von Strategien konzentrieren, die sich besser überwachen lässt, die Diversifizierung erhöhen - und das alles ohne anschliessend für jeden Kunden eine mühselige Replikation durchführen zu müssen. Dies wird möglich durch die vertikale Integration von Managementfunktionen in eine einzige Plattform, wie Silex es mit my_Spark macht. Das ist die Unterstützung, die die neuen Technologien bieten: ausgefeiltere Portfolio-Zusammensetzungen und tiefgehende Echtzeit-Analysen bei gleichzeitiger Reduzierung der Zeit, die für operative Prozesse aufgewendet werden muss.

■

Karine Bauzin

## ETIENNE DE BEJARRY

Head of Sales, WealthArc

*Etienne de Bejarry ist Leiter der Geschäftsentwicklung bei WealthArc. Mit seiner Berufserfahrung in der Geschäftsentwicklung, die er vorwiegend in der Unternehmensberatungsbranche erworben hat, kam Etienne de Bejarry 2020 als Sales Manager zu WealthArc. Er ist nun für die Erarbeitung und Umsetzung der Verkaufsstrategie des Fintechs verantwortlich.*

# „DAS CLOUD-BASIERTE SAAS-MODELL WIRD DEN MARKT BEHERRSCHEN"

PMS-Lösungen sind auf dem Vormarsch. In den kommenden Jahren werden sie für Vermögensverwalter eine immer wichtigere Rolle spielen. Neue Vorschriften und Veränderungen bei den Kunden machen diese Transformation erforderlich, der Aufschwung der künstlichen Intelligenz und der Cloud erleichtert sie enorm. Etienne de Bejarry erläutert uns hier die Grundbegriffe.

Jérôme Sicard

**Wie sieht Ihrer Meinung nach das PMS der Zukunft aus?**

**Etienne de Bejarry:** Das PMS der Zukunft wird «intelligenter» sein. Es wird viel grössere Datenmengen als heute verarbeiten und analysieren können. Die generative künstliche Intelligenz wird die Branche dadurch verändern, dass sie den Asset-Managern so etwas wie ,,Superkräfte'' verleiht. Mithilfe von KI werden sie in der Lage sein, dynamische visuelle Inhalte wie Analysen, personalisierte Verwaltungsberichte oder Anlagevorschläge in Sekundenschnelle zu generieren. Diese Technologie wird für den Nutzer einfach und intuitiv anwendbar sein müssen. Für uns bei Arc ist dies eindeutig der Weg, den wir gehen wollen. Wir sind gerade eine Partnerschaft mit dem Startup ZeroLink eingegangen, das sich auf generative künstliche Intelligenz spezialisiert hat. Wir arbeiten bereits am PMS der Zukunft!

„Ich bin der Meinung, der Faktor, der den grössten Unterschied macht, ist die Verlässlichkeit der Daten, die in diesem zentralen System herumschwirren."

**Liegt diese Zukunft in der Cloud?**

In der Tat! Meiner Überzeugung nach wird das cloud-basierte SaaS-Modell den Markt beherrschen. Es vereint mehrere ...

Vorteile in sich. Erstens wird der EAM von der kostspieligen Verwaltung und Wartung der Datenspeicherungsinfrastruktur befreit: Er beauftragt ein spezialisiertes Unternehmen damit. Im Falle von WealthArc handelt es sich dabei um Microsoft, das in Sachen Cybersicherheit die höchsten Standards gewährleistet.
Zweitens die Zugänglichkeit. Über die Cloud haben Sie von jedem Ort der Welt aus und zu jeder Zeit Zugriff auf die Daten. Drittens lässt sich ein solches PMS permanent optimieren, entsprechend der technologischen Weiterentwicklung, geänderten Vorschriften und natürlich dem Wandel, dem der Beruf des unabhängigen Vermögensverwalters unterliegt.

**Welchen Platz sollten die UVVs bei ihren neuen IT-Systemen den PMS einräumen?**

PMS werden weiterhin eine zentrale Rolle spielen. Es ist an sich bereits ist bereits als Kernstück eines Systems konzipiert und wird auch als solches genutzt. Es ermöglicht eine sehr effiziente Überwachung von Portfolios, die Umsetzung von Anlagestrategien und das Treffen bestmöglicher Entscheidungen im Interesse der Endkunden. Hinzu kommen seit dem Inkrafttreten des FIDLEG und des FINIG alle Aspekte im Zusammenhang mit der Regulierung, der Compliance, den Prüfberichten und der Verwaltung von Kundendaten.

Ich glaube, wir haben gerade einen echten Umschwung erlebt. Bis letztes Jahr betraf das PMS vor allem die Vermögensverwaltung. Heute ist sein Aktionsradius sehr viel grösser geworden. Angesichts der Dimensionen die es erreicht hat, ist klar, dass das PMS in der Plattform eines Asset Managers an absolut zentraler Stelle steht.

**Auf welche Weise können sich PMS noch unterscheiden?**

Ich glaube nicht unbedingt, dass die Hauptqualität einer PMS-Lösung in der Anzahl ihrer Funktionen liegt. Nicht einmal in ihren Anpassungsmöglichkeiten. Ich bin der Meinung, der Faktor, der den grössten Unterschied macht, ist die Verlässlichkeit der Daten, die in diesem zentralen System herumschwirren. Das ist der springende Punkt: Nur so kann der EAM sein Portfoliomanagement optimieren und die besten Entscheidungen im Interesse seiner Kunden treffen. Die meisten existierenden Lösungen begnügen sich jedoch damit, Bankströme zusammenzufassen, und greifen dabei häufig auf externe Anbieter zurück. Wir verfolgen nicht denselben Ansatz. Unsere Teams haben intern 125 Bankschnittstellen entwickelt, und der Datenabgleich wird durch unsere Algorithmen vollständig automatisiert. Allein im Jahr 2023 konnten wir mithilfe dieser Algorithmen 25.000 Fehler in den Bankströmen erkennen und korrigieren!

**Welche Lösungen möchten Sie mit externen Partnern entwickeln?**

Wir sind sehr an zukünftigen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz interessiert, was auch der Grund für unsere Partnerschaft mit ZeroLink ist. Dies ist innerhalb kürzester Zeit zu einer strategischen Priorität für WealthArc geworden, da wir hier – auf mittlere bis lange Sicht – fantastische Möglichkeiten für Innovationen haben. Abgesehen von der KI arbeiten wir bereits mit einer Reihe von Partnern zusammen, die unser Angebot im Bereich der Portfolioanalyse und der Marktdaten ergänzen. Gemeinsam mit GreenLock haben wir eine Integration entwickelt, die Vermögensverwaltern im

„Wir sind sehr an zukünftigen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz interessiert, was auch der Grund für unsere Partnerschaft mit ZeroLink ist."

„Unsere Positionierung ist wirklich die eines SaaS-Tools, das beweglich, anpassungsfähig, kosteneffizient, einfach zu implementieren und zu betreiben ist."

Interesse ihrer Kunden eine umfassende Analyse der Anlagekosten ermöglicht.
Und schliesslich bieten wir eine technologische Integration mit Refinitiv Workspace an, die eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Analyse von Portfolios und Marktdaten bietet.

**Die EAM äussern eine enorme Vielfalt an Bedürfnissen. Wie tragen Sie dem bei der Entwicklung von WealthArc Rechnung?**

Wir haben eine SaaS-Architektur, die zu 100 Prozent aus der Cloud stammt. Daher können wir unsere Lösung permanent weiterentwickeln und nach und nach neue Funktionen, neue Schnittstellen und Verbesserungen hinzufügen, die für alle unsere Kunden von Vorteil sind. Es kommt durchschnittlich eine neue Funktion pro Monat hinzu. Daran lässt sich der skalierbare Charakter der Lösung gut erkennen.
Unsere Positionierung ist wirklich die eines SaaS-Tools, das beweglich, anpassungsfähig, kosteneffizient, einfach zu implementieren und zu betreiben ist. Dagegen gehen wir im Vergleich zu anderen Systemen vielleicht etwas weniger weit in Bezug auf die Fähigkeit, das Tool an die spezifischen Bedürfnisse der Vermögensverwalter oder Family Offices anzupassen. Wir konzentrieren uns lieber auf die Datenqualität, die einfache Verwendbarkeit und die Nutzererfahrung. Es ist unseres Erachtens wichtiger, eine optimale Datenqualität zu gewährleisten, als eine Reihe von Funktionen, die manchmal zu komplex sind und häufig kaum genutzt werden.

**Wie sind Sie auf dem hart umkämpften PMS-Markt positioniert?**

Ja, es herrscht ein sehr intensiver Wettbewerb. Wir haben aktuell etwa fünfzehn Konkurrenten, aber der Markt ist auch durch grosse Tiefe gekennzeichnet. Allein in der Schweiz richtet sich unser Angebot an mehr als 1'500 unabhängige Vermögensverwalter. In unserem Land gibt es keinen wirklich dominierenden Akteur. Die Marktanteile sind unter uns aufgesplittert. Man versteht sofort warum, wenn man sich die sehr unterschiedlichen Profile - und Bedürfnisse - der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz ansieht. In diesem Umfeld werden wir weiterhin unsere SaaS-Positionierung, 100 Prozent in der Cloud in den Vordergrund stellen. Die Datenqualität und die Benutzerschnittstelle sind und bleiben das Kernstück unseres Wertversprechens.

**Haben Sie Pläne für das Geschäft ausserhalb der Schweiz?**

Wir haben heute 80 Prozent unserer Kundschaft in der Schweiz. Die übrigen Kunden sind über ein Dutzend Länder verteilt, insbesondere in Europa und im Nahen Osten. Ja, wir werden unsere internationale Präsenz ausbauen, aber der Schweizer Markt wird für uns immer an erster Stelle stehen. Dieser Markt bietet ein hohes Entwicklungspotenzial für WealthArc, zumal wir seit fast zehn Jahren eine profunde Kenntnis der Bedürfnisse der EAM in der Schweiz gewonnen haben.

■

# DIE RICHTIGE DIMENSIONIERUNG

Die Schweizer Vermögensverwaltungsbranche erkundet in letzter Zeit verstärkt eine digitale Welt, die ihr lange Zeit fremd war. Der Druck seitens der Aufsichtsbehörden, neue Vorschriften oder Paradigmenwechsel bei den Kunden zwingen Banken und Vermögensverwalter heute, ihre Konfiguration zu überdenken. Diese Transition erfordert die Einrichtung flexibler, ausbaufähiger IT-Systeme, die in der Lage sind, diese Entwicklungen zu unterstützen. Bei Ihren Überlegungen zur Integration dieser Plattformen sollten Sie folgende sieben Schlüsselpunkte beachten. Eine Art Gebrauchsanweisung.

Mauro Musso

Cloud-Architekt und Systemingenieur, keyIT

## COLLABORATIVE DIGITAL WORKPLACE

Darunter muss man sich einen Arbeitsplatz mit folgenden Möglichkeiten vorstellen: Überwindung physischer Grenzen, transparente Zusammenarbeit und Teamwork ohne geografische Beschränkungen. An einem solchen Platz kommen eine Vielzahl digitaler Werkzeuge zum Einsatz, um die virtuelle Kommunikation, den sicheren Austausch von Dateien und das Projektmanagement zu erleichtern. Die Integration dieser Technologien steigert nicht nur die Produktivität, sondern gewährleistet auch die Sicherheit, die bei der Verarbeitung sensibler Daten von entscheidender Bedeutung ist. Ein derartiges virtuelles Netzwerk fördert die Konnektivität und die Rationalisierung von Arbeitsabläufen, unabhängig davon, wo sich die Mitarbeiter aufhalten.

Zu diesen Lösungen gehört zum Beispiel Microsoft 365, mit Teams für die Kommunikation, OneDrive und SharePoint für das kollaborative Management und für die Speicherung in der Cloud. Oder Google Workspace, das ein vergleichbares Toolset mit Gmail, Google Drive und Google Docs für die Zusammenarbeit in Echtzeit bietet. Andere, wie die Zoho Office Suite, folgen ebenfalls dieser Logik.

„Die Integration dieser Technologien steigert nicht nur die Produktivität, sondern gewährleistet auch die Sicherheit, die bei der Verarbeitung sensibler Daten von entscheidender Bedeutung ist."

## DIE CLOUD FÜR AGILITÄT UND SKALIERBARKEIT

In einem Umfeld, das Anpassungsfähigkeit und Agilität erfordert, wird die Einführung der Cloud-Technologie strategisch zu einer zwingenden Notwendigkeit. Traditionelle Rechenzentren sind zwar von grundlegender Bedeutung, bieten aber möglicherweise nicht die Skalierbarkeit, die in der

# EINER IT-PLATTFORM

*Heutzutage ist es schwierig geworden, eine Vermögensverwalter zu entwickeln, ohne sie mit einer IT-Plattform auszustatten, um ihren reibungslosen Betrieb im Laufe der Zeit zu gewährleisten.*

heutigen dynamischen Landschaft nötig ist, und erfordern eine Anfangsinvestition, die beträchtlich sein kann. Was Cloud-Lösungen wie Microsoft Azure, AWS und die Google Cloud Platform anbieten, sind Dienste wie Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) und Software as a Service (SaaS). Durch die Skalierbarkeit des Cloud Computing können Unternehmen die Ressourcen an die Nachfrage anpassen, was einen effizienten Betrieb und ein präziseres Kostenmanagement gewährleistet. Sicherheit und Compliance sind beim Cloud-Computing von grösster Bedeutung, wobei die Anbieter massiv in Schutzmassnahmen investieren, an denen sich die Widerstandsfähigkeit einer Bank bei der Sicherung finanzieller Vermögenswerte zeigt. Diese Cloud-Lösungen, insbesondere SaaS, sind ideal für Verwaltungsgesellschaften. Sie bieten ihnen einen einfachen Zugang zu verschiedenen Anwendungen und reduzieren so die Komplexität, den Wartungsaufwand und •••

**MAURO MUSSO**

CLOUD-ARCHITEKT UND SYSTEMINGENIEUR, KEYIT

*Als Cloud-Architekt und Systemingenieur leitet Mauro Musso seit Oktober 2021 die Geschäftseinheit Rechenzentrum und Cloud bei keyIT. Er verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung mit IT-Systemen im Bankensektor. Insbesondere war er für die Bank Reyl und für Alpian tätig. Seine Kompetenzen umfassen Datenspeicherung, Computing, Virtualisierung, Backup, Messaging und IT-Sicherheit. Er ist zudem Spezialist für die Implementierung von Microsoft 365- und Azure-Infrastrukturen.*

••• die IT-Anlaufkosten. Sie erleichtern und beschleunigen die Bearbeitung von Transaktionen, die Datenanalyse und somit rationalere Entscheidungen und die Einführung neuer Dienstleistungen wie KI oder Blockchain. Die Cloud ist heute eine naheliegende Lösung, denn das Hosting der Daten in der Schweiz ist in der Regel möglich.

## NETZWERKINFRASTRUKTUR: DIE DIGITALE AUTOBAHN

Im Zeitalter des Cloud-Computing ist eine solide Netzwerkinfrastruktur unverzichtbar, um eine zuverlässige und optimierte Anbindung an Online-Dienste zu gewährleisten. Die Netzwerkinfrastruktur ermöglicht wie ein robustes Fundament die reibungslose Kommunikation zwischen den verschiedenen in der Cloud gehosteten Diensten. Zudem wird diese Notwendigkeit durch die Einführung moderner Lösungen wie dem Secure Access Service Edge (SASE)-Modell noch verstärkt. SASE kombiniert Netzwerkkonnektivität und Sicherheit und bietet einen integrierten Ansatz, damit flexibel auf die sich ständig ändernden Anforderungen reagiert werden kann. Daher ist eine gut aufgebaute Netzwerkinfrastruktur, die Konzepte wie das SASE-Modell integriert, heute von entscheidender Bedeutung, um ein reibungsloses, sicheres und den Herausforderungen des digitalen Zeitalters entsprechendes IT-Erlebnis zu gewährleisten.

## IT-SERVICE-MANAGEMENT: DIE EFFIZIENZ ORCHESTRIEREN

ITSM steht für Information Technology Service Management: Stellen Sie sich ITSM als Dirigent eines Orchesters vor, der dafür sorgt, dass alle technologischen Komponenten harmonisch zusammenarbeiten, damit alle IT-Dienste effizient und nahtlos zusammenwirken können. Dies umfasst Planung, Organisation, Vorfalls- und Änderungsmanagement sowie die Ressourcenoptimierung, um die IT-Bedürfnisse einer Organisation zuverlässig zu unterstützen. ITSM-Praktiken, veranschaulicht von Tools wie etwa Ivanti Service Manager und Service Now, sind ein wesentlicher Bestandteil des Managements von Technologie-Ökosystemen.

## DATENANALYSE UND KI: IHR INTELLIGENTER GESCHÄFTSNAVIGATOR

Daten sind Gold wert. Es sollte eigene Kursbewertungen für sie geben! Denn sie bieten einen tiefen Einblick in Markttrends und Wirtschaftsindikatoren und helfen Managern, Veränderungen in der Marktdynamik zu erkennen oder aufkommende Chancen zu identifizieren. Ebenso wichtig sind diese Daten bei der Erstellung von Kundenprofilen und der anschliessenden Entwicklung der am besten zu ihnen passenden Anlagestrategien.

Daten bilden die Grundlage für alle strategischen Entscheidungen, ob es sich dabei um Investitionen oder Kundenbeziehungen handelt. KI wird natürlich die Art und Weise, wie Daten analysiert, Risiken bewertet und Anlagestrategien formuliert werden, von Grund auf verändern. Ein neues Zeitalter kündigt sich an.

Um sich davon zu überzeugen, genügt ein Blick auf Databricks, das innovative Lake House Infrastructure, das durch das Verschmelzen der Fähigkeiten von Data Lake und Data Warehouse grosse Datenmengen effizient verarbeitet. Databricks bietet skalierbare und vielseitige Lösungen für die Datenanalyse. Ergänzend dazu ist PowerBI ein leistungsstarkes Tool zur Erstellung von Dashboards, das eine intuitive Benutzeroberfläche und solide Funktionen zur Datenvisualierung bietet. Es vereinfacht die Daten und wandelt sie in klare, verwertbare Informationen um, die strategische Entscheidungen und die Performance-Verfolgung im Asset Management erleichtern.

## DATENSICHERHEIT: EINE DYNAMISCHE FESTUNG

Die Cybersicherheit ist zu einer grundlegenden Komponente jedes IT-Systems geworden. Hier ist ein proaktiver Ansatz erforderlich, damit sensible Finanzdaten vor immer raffinierteren und folgenschwereren Cyberbedrohungen geschützt sind.

„Im Zeitalter des Cloud-Computing ist eine solide Netzwerkinfrastruktur unverzichtbar, um eine zuverlässige und optimierte Anbindung an Online-Dienste zu gewährleisten."

*IT-Plattformen müssen so konzipiert sein, dass sie verschiedene technische Lösungen zentralisieren.*

Ein Drittel der Schweizer Unternehmen haben in der Vergangenheit bereits Attacken erlebt.
Die Umsetzung dieser Sicherheitsgrundsätze ist jedoch nicht nur eine technische Notwendigkeit. Sie entspricht auch den hohen Standards an Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit, die den Schweizer Finanzsektor kennzeichnen. Um in diesem Bereich stärker zu werden, sollten Vermögensverwalter am besten das Null-Vertrauensmodell integrieren, wie strenge Authentifikation aller Zugriffsanfragen und Einsatz von Zugriffsmanagementstrategien wie ‚Just Enough' und ‚Just-in-Time'. Das alles ist unbedingt durch die XDR-Technologie (Extended Detection and Response), eine starke Datenverschlüsselung, unveränderliche Backups und umfassende Überwachungssysteme zu ergänzen.

Regelmässige Sicherheitsprüfungen und wirksame Mechanismen für die Reaktion auf Vorfälle sind ebenfalls unerlässlich, speziell in einer Branche, in der die schnelle Erkennung und Reaktion auf Cyberanomalien entscheidend für die betriebliche Effizienz und das Kundenvertrauen ist.

## OPERATIVE WIDERSTANDSFÄHIGKEIT

Für den Schweizer Finanzsektor ist die betriebliche Ausfallsicherheit, die vor allem durch Sicherung, Aufbewahrung und Redundanz erreicht wird, von entscheidender Bedeutung. Das FINMA Zirkular 2023/1, das neue Bundesgesetz über den Datenschutz, wird an die GDPR angepasst. Damit erhöht sich die Komplexität des Datenmanagements noch weiter. Schweizer Privatbanken und Vermögensverwaltungsgesellschaften müssen daher umfassende Methoden zur Datensicherung und -wiederherstellung einführen. Dazu gehören die Einhaltung grundlegender Anforderungen wie der 3-2-1-Regel sowie die Nutzung moderner Cloud-Lösungen. Dieser Ansatz gewährleistet nicht nur den Schutz der Daten, sondern auch eine effiziente Wiederherstellung und stärkt so die operative Widerstandsfähigkeit der Branche gegen potenzielle Störungen und Datenverluste.

■

Valeriano Di Domenico

## RAPHAEL BIANCHI

Präsident, OpenWealth Association

*Raphael Bianchi ist Präsident der OpenWealth Association, Senior Partner bei Synpulse und Group CEO von Synpulse8. Ausserdem ist er im Verwaltungsrat bei Tenity sowie bei Billte. Der Bankenexperte hält einen Master in Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsinformatik der Universität Zürich. Bei Synpulse ist Bianchi für die Strategie in der Schweiz verantwortlich. Internationale Erfahrung konnte er sammeln, als er 2008 das Büro in Singapur initiierte, und damit den Grundstein für die APAC-Expansion legte. Zudem eröffnete er das erste Technologiezentrum für die EUUS Region in Bratislava.*

# „WIR KONNTEN DIE VORTEILE DES OPENWEALTH-STANDARDS AUFZEIGEN"

Die Open Wealth Association hat in den vergangen drei Jahren Standards für Open Finance im Bereich der Vermögensverwaltung definiert und die Mitgliederbasis ausgebaut. Das Ziel müsse nun sein, dass die gesamte Branche den Standard umsetzen, wie Bianchi erlautert.

Andres Schaffner

**Sie haben sich zum Ziel gesetzt, Open Finance im Bereich der Vermögensverwaltung zum Durchbruch zu verhelfen. Wo stehen Sie derzeit?**

**Raphael Bianchi:** Wir beobachten, wie viele Marktakteure, sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder, den Standard umsetzen und ihn aktiv nutzen. Dazu haben wir zusammen mit einem Mitglied einen technischen Standard-Adapter für grössere Banksysteme entwickelt, aktuell für das Avaloq Core Banking System. Das ermöglicht es Avaloq basierten Finanzinstituten, schnell eine OpenWealth-Schnittstelle umzusetzen und live zu bringen. Ausserdem verfolgen wir im Verein eine Roadmap, die die Umsetzungspläne der Verfügbarkeit von OpenWealth-Schnittstellen aller Mitglieder darstellt. Für das Jahr 2024 sind einige fertige Projekte in Sicht. Das Augenmerk liegt also nicht mehr nur auf der Entwicklung des Standards für die Schnittstellen, dies haben wir gemeinsam mit den Mitgliedern in den vergangenen Jahren erarbeitet.

„Seit unserer Gründung haben wir viel Aufklärungsarbeit geleistet, um die anfängliche Zurückhaltung gegenüber Open Finance als Konzept zu verringern."

**In der IT-Welt fragt man ja rasch nach einem Use Case. Einem Anwendungsfall also, in der das Konzept von A bis Z durchgeführt wird? Gibt es das bei Open Wealth?**

Ja, der initiale Use Case, der zur Gründung der OpenWealth Association geführt hat, ist die Verbindung von Depotbanken •••

zu Wealthtechs, die Portfolio-Management-Systeme für externe Vermögensverwalter anbieten. Die ersten drei Depotbanken – SGKB, ZKB und Swissquote – sind bereits live und haben die Schnittstelle mit mehreren externen PMS-Systemen in Betrieb.

**Und wie ist das Feedback der Vermögensverwalter bezüglich des Umsetzungstempos?**

Es gibt verschiedene Gründe, die die Umsetzungsgeschwindigkeit beeinflussen. Seit unserer Gründung haben wir viel Aufklärungsarbeit geleistet, um die anfängliche Zurückhaltung gegenüber Open Finance als Konzept zu verringern. Dies gelang, indem wir die Vorteile des OpenWealth-Standards, wie Effizienzgewinne, aufgezeigt haben. Heute ist es nicht mehr die Frage, ob der Standard umgesetzt wird, sondern wann. Dies hängt von den Prioritäten der IT-Projekte und der Ressourcenallokation der einzelnen Institute ab. Mit den vom Staatssekretariat für internationale Finanzfragen SIF festgelegten Zielen zu Open Finance wurde zusätzlicher Antrieb geschaffen. Unsere Mitglieder nehmen die Öffnung der Schnittstellen im EAM-Fall ernst, was auch in den Statuten der OpenWealth Association verankert ist.

**Sie haben es angesprochen: Welche Rolle spielt die Bundesverwaltung bei der Unterstützung der offenen Architektur und gibt es vom SIF ausreichend Förderung in diesem Bereich?**

Das SIF unterstützt uns tatkräftig und fördert den Austausch zu Open Finance mit allen relevanten Marktakteuren und Verbänden. Kürzlich fand ein Roundtable in Bern statt, um Erfolge und Möglichkeiten zur Beschleunigung zu diskutieren. Mit OpenWealth erfüllen wir grösstenteils die Ziele des SIF und haben uns als Standard in der Wealth Management Industrie in der Schweiz etabliert. Dies wird auch vom SFTI anerkannt, welches als zentrale Stelle für die Schweizer OpenFinance Standards gilt. Wir glauben, dass unsere industriegeführte Initiative, besonders im Wealth-Bereich, weiterhin zum Ziel führt und dass Regulierungen nur dann notwendig werden, wenn keine sichtbaren Fortschritte mehr erzielt werden.

**Welche Chancen ergeben sich aus einer offenen Architektur und können Sie die von Effizienzgewinne quantifizieren?**

Wir sehen bereits erste positive Effekte. Automatisierte Prozesse und eine höhere Datenqualität führen zu geringeren Operationsaufwänden und Kosten. Die Vorteile zeigen sich schon bei den Systemen, die in Betrieb sind. Eine umfassende Auswertung wird mehr Sinn machen, wenn wir mehr Daten gesammelt haben. Neben Effizienzgewinnen ermöglicht die offene Architektur auch verbesserte digitale Erlebnisse für Benutzer und Kunden, was besonders für die jüngere, digital affine Generation vorteilhaft ist.

**Wie reagieren Fintechs im Hinblick auf offene Schnittstellen und wo sehen Sie in diesem Bereich die grössten Herausforderungen?**

Open Finance bietet die Möglichkeit, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es gibt eine staatliche Forderung, die Öffnung voranzutreiben. Eine gewisse Zurückhaltung gibt es noch, vor allem wenn es um die Aufgabe der direkten Kundenschnittstelle geht oder wenn die Vorteile von Open Finance noch nicht vollständig verstanden wurden.

**Wo sehen Sie weitere Chancen und Opportunitäten im Bereich Open Finance?**

Open Finance, das sich auf Zahlungsverkehr konzentriert, ist nur ein Teilbereich. Wir sehen Open-Finance als ein viel umfassenderes Konzept, das alle Finanzdaten einschliesst. Ein konkretes Beispiel ist eine Initiative im Bereich Multibanking, die von der Bankiervereinigung vorangetrieben wird. Diese könnte sich nach erfolgreichen Start mit Kontodaten auch weiterentwickeln und etwa Portfolio- sowie Transaktionsdaten einschliessen. Im Wealth-Sektor gibt es grosse Chancen, zum Beispiel teure Dienstleistungen, die bisher nur HNWI-Kunden vorbehalten waren, durch Kosteneinsparungen auch dem Affluent-Segment anzubieten.

**Wer treibt diese Entwicklung voran? Sind es eher die kleineren oder die grösseren Player?**

Es ist nicht die Grösse, die den Ausschlag gibt, sondern die Strategie des Instituts. Interessanterweise waren die ersten beiden Banken, die OpenWealth unterstützt und mitbegründet haben, zwei Retailbanken unterschiedlicher Grösse. Später kamen zwei Wealth-Institute und zwei grosse Universalbanken hinzu. Unsere Mitglieder sind sehr divers und die Haupttreiber sind diejenigen

„Automatisierte Prozesse und eine höhere Datenqualität führen zu geringeren Operationsaufwänden und Kosten. Die Vorteile zeigen sich schon bei den Systemen, die in Betrieb sind."

Institute, die die Vorteile der offenen Schnittstellen erkennen und sich nicht aus Angst zurückhalten. Die Wertschöpfungskette im Finanzwesen wird zunehmend fragmentierter und organisiert sich in Richtung Ökosysteme, in denen Banken sowohl Produzenten als auch Konsumenten von Dienstleistungen und Finanzprodukten sein können.

**Werden die in der Schweiz gesetzten Standards hier eine Vorreiterrolle einnehmen?**

Die Schweiz hat traditionell eine starke Position im internationalen Finanzsektor und mit der Einführung des OpenWealth Standards setzen wir diese Tradition fort. Ich bin zuversichtlich, dass unsere Standards und die Erfahrungen, die wir hier sammeln, als Modell für andere Länder dienen können. Die internationale Harmonisierung von Standards ist ein komplexes Unterfangen, aber die Fortschritte, die wir machen, könnten den Weg für eine breitere Annahme ebnen.

**Inwieweit sind Datenschutz und Datensicherheit im Rahmen von Open Finance eine Herausforderung und wie wird dies von der Open Wealth Association adressiert?**

Datenschutz und Datensicherheit sind zentrale Säulen von Open Finance. Wir sind uns der Bedeutung dieser Themen voll bewusst und stellen sicher, dass alle OpenWealth-Schnittstellen den höchsten Sicherheitsstandards entsprechen. Die Einhaltung von Datenschutzgesetzen ist obligatorisch, und sind im Dialog mit dem Bund und den relevanten Branchenverbänden, um die notwendige Compliance auch im OpenWealth Standard sicherzustellen.

**Die digitale Transformation ist ein Schlüsselelement in vielen Sektoren. Gleichwohl gibt es viel Skepsis, wenn es um Open Finance geht. Was sagen Sie den Kritikern?**

Digitale Transformation bedeutet Veränderung und Anpassung. Wir bieten unseren Mitgliedern Unterstützung durch Workshops, Informationsmaterial und Best Practices. Des Weiteren fördern wir den Austausch zwischen Mitgliedern, um von den Erfahrungen anderer zu lernen. Skeptikern gegenüber würde ich sagen, dass Veränderung oft Herausforderungen mit sich bringt, aber auch grosse Chancen bietet. Es ist wichtig, offen für Neues zu sein und sich nicht von der Angst vor Veränderung leiten und sich auch von den Möglichkeiten der Öffnung überzeugen zu lassen.

■

Valeriano Di Domenico

## CLAUDIO SCHNEIDER

CEO und Gründungspartner, DCAP

***Claudio Schneider hat 2022 den in Zürich beheimateten Asset Manager DCAP aufgebaut, der sich auf Web3 und Gaming spezialisiert.*** *Davor war der Investmentbanker Mitgründer des I.AM Lab und hat unter anderem Startups, wie Lend, mitgegründet. Angefangen hat Claudio Schneider nach der Ausbildung and der ZHAW und HSLU bei der UBS, wo er zuletzt Head Institutional Fixed Income Sales Switzerland war. Von 2011 bis 2016 war er schliesslich bei Barclays Capital als Co-Head Institutional Fixed Income Sales Switzerland tätig.*

# „DER DIGITALE RAUM WIRD FÜR INVESTOREN IMMER WICHTIGER"

Web3 ist ein Begriff, der die dritte Evolution des Internets gesamtheitlich umfasst. Neben dem Beziehen und Bereitstellen von Information sowie der digitalen Interaktion, ermöglicht Web3, welches auf der Blockchain Technologie beruht, Eigentum im digitalen Raum zu besitzen und direkt auszutauschen. Somit wird das Web3 auch für Investoren und Vermögensverwalter spannend, ist Claudio Schneider überzeugt.

Andreas Schaffner

**Das Web3 wurde lange gefeiert, dann verschwand der Hype. Nun scheint der Wind erneut zu drehen. Woran liegt das?**

**Claudio Schneider:** Web3 ist und bleibt die grösste und höchstwahrscheinlich auch wichtigste Erweiterung des Internets, welche wir bis dato miterleben durften. Daran führt kein Weg vorbei und wird die Wirtschaftswelt der Zukunft entscheidend beeinflussen.

**Haben Sie hierzu ein Beispiel?**

Nehmen wir die traditionelle Finanzwelt: Da benötigen wir heute eine Vielzahl von Intermediären, Vermittler, Custodians usw., um einen Eigentumsübertrag zu bewerkstelligen. Die Blockchain ermöglich ein solches Zug-um-Zug Geschäft zwischen den Handelsparteien direkt, über sogenannte Smart Contracts. Also Software, welche transparent, für alle zugänglich, und unveränderbar sind. Mit anderen Worten: Das Blockchain-basierte Web3 bringt eine neue, öffentliche Infrastruktur in unsere Finanzindustrie, welche den Sektor grundlegend verändern wird. Und der Finanzsektor ist nur ein Beispiel von vielen.

**Welche Rolle spielt Metaverse in diesem Zusammenhang?**

Unter Metaverse verstehen wir die Gesamtheit des digitalen Raumes und wie wir diesen als Menschen erleben. Im Sinne dieser Definition gehören alle digitalen Erlebnisse zum Metaverse, sei das über Social Media, Gaming, virtuelle Welten etwa. Der digitale Raum wird für uns Menschen, ob wir das wollen oder nicht, immer wichtiger. Und Web3 ermöglicht nun einen entscheidenden weiteren Faktor in den digitalen Welten: Eigentum wirklich zu besitzen, festzustellen und transferieren können, ohne Mittelsmann. Der Trend zeigt schon jetzt, dass Menschen identische Bedürfnisse im digitalen Raum haben wie im physischen: Anerkennung, Besitztum, Exklusivität, Status und Zugehörigkeit sind uns in der 'realen' Welt wichtig, deshalb sind Markenprodukte oder Memberships so beliebt. Auch im digitalen Raum können diese Bedürfnisse nun adressiert werden, etwaüber NFTs, eine spezielle Art von Blockchain-Tokens. •••

„Sogenannte Blockchain-native Assets wie Kryptowährungen, digitale Assets und die dazugehörigen Blockchains bilden sicherlich die Kerninfrastruktur des aufkommenden Web3."

**Welche Rolle spielen Kryptowährungen im Web3, und wie sollten Vermögensverwalter sie betrachten? Als Geldersatz oder Assetklasse?**

Kryptowährungen sind das 'Öl' des Web3. Sie sind das mit einer Blockchain untrennbar verbundene Zahlungsmittel, womit die Dienstleister dieser Infrastruktur von den Usern für ihre Rechenleistung und die Gewährung der Sicherheit bezahlt werden. Blockchains im eigentlichen Sinne ohne Kryptowährungen gibt es nicht. Das Web3 und mit ihm die Kryptowährungen konfrontieren uns mit ganz neuen Use Cases und Business Modellen, welche wir uns bis vor Kurzem nicht vorstellen konnten. Entsprechend präsentieren sich uns aussergewöhnliche Renditechancen. Damit werden sie zur Assetklasse. Aussergewöhnlich ist diese Entwicklung, weil dieser Sektor noch ganz am Anfang steht und erst in den letzten Jahren wirklich wahrgenommen wurde.

**Welche Rolle spielt die jüngst bekanntgegebene Öffnung des Marktes in den USA nach der Zulassung der Bitcoin-ETFs durch die SEC?**

Mit der Bewilligung des Bitcoin ETFs kommt diese Anlageklasse nun offiziell auf das Menu der institutionellen Finanzindustrie. Alle Investoren müssen sich nun damit auseinandersetzen. Web3 ist ein Megatrend und gehört in jedes gut diversifizierte Portfolio. Viele Investoren haben die Evolution des Web2 Ende der Neunziger- und anfangs der Nuller-Jahre vollumfänglich verpasst. Dies sollte ein zweites Mal vermieden werden.

„Nicht nur die .com-Firmen waren die grossen Profiteure des Internets der zweiten Generation. Vielmehr waren es etablierte Technologie-Anbieter, die zu den Gewinnern zählten."

**Welches sind aus Sicht von Investoren - neben Kryptowährungen - die wichtigsten Investitionsmöglichkeiten im Web3-Umfeld?**

Sogenannte Blockchain-native Assets wie Kryptowährungen, digitale Assets und die dazugehörigen Blockchains bilden sicherlich die Kerninfrastruktur des aufkommenden Web3. Wir bei DCAP betrachten das Web3 aber gesamtheitlich, sprich befassen uns auch mit all den Firmen und Projekten, welche zum einen das Web3 ermöglichen, wie Technologiefirmen, oder welche das Web3 nutzen, um ihr Geschäft auszubauen, wie verschiedene Konsumgüterfirmen das aktuell tun. Die Vergangenheit hat uns gelehrt, dass man bei einem 'Goldrausch' nicht nur in die Goldgräber investieren sollte, sondern auch in die Produzenten der Schaufeln. Das Web2 dient hier als gutes Beispiel: Nicht nur die .com-Firmen waren schliesslich die grossen Profiteure des Internets der zweiten Generation. Vielmehr waren es etablierte Technologie-Anbieter, die zu den Gewinnern zählten. Amazon ist ein gutes Beispiel einer Firma, welche ein traditionelles Geschäftsmodell mit einer neuen Technologie revolutioniert hat. Investoren sollten diese Akteure auch auf dem Radar haben

**Ein weiteres wichtiges Stichwort ist das von Dezentralisierte Finanzen (DeFi): Wie verändert DeFi die Finanzdienstleistungen – bis hin zur Tätigkeit von Vermögensverwaltern?**

DeFi ermöglicht, dass alle Akteure eines Finanzsystems direkter – oder dezentraler – miteinander agieren können. Damit entstehen substanzielle Effizienzgewinne, welche dem Vermögensverwalter und seinen Investoren zugutekommen. DeFi, welches hauptsächlich aus Smart Contracts, sprich unabänderbarer, neutraler und öffentlicher Programme besteht, wird Vermögensverwaltern und deren Investoren auch ganz neue Use Cases – Anwendungsfälle – und damit auch Einnahmequellen erschliessen. So wird zum Beispiel ein Investor auch zum Liquidity Provider und Market Maker sein - dies über einen solchen Smart Contract. Solche Geschäfte sind bis heute nur grossen institutionellen Akteuren wie Investment Banken und Hedge Funds zugänglich.

„Der Investor der Zukunft wird wohl seine Assets selbst verwahren können und hat mehr Möglichkeiten. Natürlich geschieht dies alles in einem vordefinierten und vom Regulator bewilligten Rahmen."

**Sie kennen beide Welten: Die klassische Finanzwelt und die neue Welt diejenige des Web3. Wie stark werden Ihrer Meinung nach die neuen Technologien das traditionelle Geschäft verändern?**

Grundsätzlich bekommt jeder User – und damit auch ein Investor – im Web3 mehr Macht und Selbstbestimmung, er oder auch sie wird unabhängiger. Dieser Trend ist aber nicht neu: Vor dem Internet konnten wir auch nur lokal einkaufen, heute können wir online auf der ganzen Welt einkaufen, sprich sind unabhängiger. Der Investor der Zukunft wird wohl seine Assets selbst verwahren können und hat mehr Möglichkeiten. Natürlich geschieht dies alles in einem vordefinierten und vom Regulator bewilligten Rahmen. Die Beratung und die Kundenbetreuung werden aber nach wie vor wichtig sein. Ich denke, dass sich der Vermögensverwalter in Zukunft noch mehr auf die Beratung des Kunden konzentrieren kann und die administrativen Aufgaben, sowie das Reporting und die Verwahrung der Technologie überlassen kann.

**Was würden Sie Vermögensverwaltern in der Schweiz raten, die Web3 in ihr Angebot integrieren möchten?**

Das Web3 als 'Megatrend' sollte gesamtheitlich betrachtet werden. Web3 wird viele Facetten unserer Gesellschaft und Wirtschaft erfassen und umkrempeln. Das biete zahlreiche Chancen. Die werden jedoch nicht nur durch Blockchain - sprich Krypto -Projekte realisiert werden, sondern von verschiedensten Akteuren unserer Gesellschaft. Entsprechend raten wir Vermögensverwalter, breit, holistisch und diversifiziert in den Trend zu investieren, über die gesamte Wertschöpfungskette des Web3. Es geht nicht nur um die Kerninfrastruktur, aber auch um alle, darauf etwas aufbauen.

**Welche Sicherheitsaspekte müssen Vermögensverwalter beim Umgang mit Web3-Anlagen beachten?**

Die gleichen Kriterien wie bei herkömmlichen Anlagen, wie zum Beispiel Strategie-, Custody-, Markt-, Liquiditäts- und Bewertungsrisiken. Wir raten speziell zu beachten, wo die Assets gelagert werden und wie sie gelagert sind (Gegenparteirisiko, Segregation). Insgesamt sollten neben dem Investment Manager und dessen Investment Strategie alle Service Providers eines Finanzproduktes geprüft werden.

■

# DIGITAL JOURNEY

## ALLE RICHTIGEN FRAGEN, DIE MAN SICH STELLEN MUSS

Vor der Einleitung einer digitalen Transformation des Unternehmens, muss man sich die richtigen Fragen stellen und den Leitsatz der Londoner Schneider «measure twice, cut once» beherzigen. Eine Aufgabe, die Christophe Verbaere und Amelie Janssens de Bisthoven meisterhaft beherrschen. Sie haben im Laufe der Zeit einen sehr soliden Rahmen aufgebaut, den sie auch Mitbewerbern bereitstellen. Dafür sei ihnen an dieser Stelle gedankt.

Amélie Janssens de Bisthoven und Christophe Verbaere

NS Partners

Bevor man diese zurzeit so beliebte «Digital Journey» beginnt, muss man sich zunächst vergegenwärtigen, dass es eine ideale Lösung – oder etwas Ähnliches – nicht gibt. In der realen Welt ist man mit verschiedenen Einschränkungen konfrontiert, etwa in Bezug auf Fristen, Ressourcen und natürlich das Budget. Jeder ist gefordert, vor dem Hintergrund seiner eigenen Situation, des bisher Erreichten und seines Umfelds eigene Lösungen zu entwickeln. Dies sind notwendige Kompromisse. Es ist klar, dass es nicht Aufgabe eines unabhängigen Vermögensverwalters ist, Projekte im Bereich der neuen Technologien oder im IT-Bereich zu leiten. Stattdessen sollte er sich weiter auf das Vermögen seiner Kunden und darauf, wie er es verwaltet, konzentrieren. •••

**IDENTIFICATION**

Genau erkennen, was die «Pain Points» sind, um die zu erreichenden Ziele besser zu definieren. Wird das Erreichen dieser Ziele es mir erlauben, Kunden zu gewinnen, diese besser zu bedienen und effizienter zu werden?

**SOURCING**

Aus welchen Quellen stammen die Daten, die ich brauche? Wo sind sie gespeichert und in welchem Format?

**STRUCTURING**

Wie sind die Daten, die ich brauche, strukturiert? Müssen sie angepasst werden, um sie nutzen zu können?

**FRISTEN, PRÄZISION, ZUGRIFF:**

Wie oft ist eine Aktualisierung meiner Systeme notwendig? Wie zeitbeständig sind sie? Wie zuverlässig und wie zugänglich? Welche Qualitätskontrollen muss ich planen?

**KUNDENERFAHRUNG**

Optimierung der Kunden-erfahrung, denn allein auf den Kunden kommt es schliesslich an.

••• Um seine «Digital Journey» entsprechend zu beginnen, sollte man an den «Pain Points» ansetzen, all den Problempunkten, die belanglos erscheinen, aber dennoch den Alltag unnötig belasten.
Nachdem letztere erkannt wurden, geht es nicht nur darum, sie zu lösen, sondern auch darum, sich davon zu überzeugen, dass die dafür erforderlichen Anstrengungen vor dem Hintergrund der Auswirkungen auf die Kunden und die erbrachten Dienstleistungen gerechtfertigt sind. Am Ende ist dies der einzige Massstab, der zählt. Ein Beispiel für Themen, mit denen wir uns zuletzt befasst haben: Es ist nicht unbedingt clever, ein neues CRM-System einzuführen, das intern die Nutzererfahrung verbessert, wenn man sich im Gegenzug acht Monate lang damit beschäftigen muss.
Jedes Projekt muss über einen eigenen Lebenszyklus mit einer Start-, einer Planungs- und einer Abschlussphase verfügen, und in jeder dieser Phasen müssen Entscheidungen und Abwägungen getroffen werden. Wenn man in der Lage ist, ein Projekt zu steuern, weiss man, wie man sich im Voraus auf diese Entscheidungen und Abwägungen vorbereitet. Sie gestatten es, die Budgets wie auch die Fristen einzuhalten, und falls es doch zu einer Überschreitung kommt, sind ein paar Abweichungen eher verzeihlich, wenn von Anfang an genau definierte Prioritäten gelten.

### CHRISTOPHE VERBAERE

CHIEF OPERATING OFFICER,
NS PARTNERS

***Christophe Verbaere kam 2021 als COO zu NS Partners, wo er für die Bereiche Group Operations und IT verantwortlich ist.***
*Er begann seine berufliche Laufbahn 1994 bei der französischen Raumfahrtbehörde als technischer Experte für die europäischen Ariane-Trägerraketen. 1998 übersiedelte er in die Schweiz, um bei verschiedenen grossen Privatbanken und Vermögensverwaltungsgesellschaften auf dem Gebiet der IT-Lösungen für das Finanzwesen tätig zu werden. Christophe Verbaere ist Inhaber eines Ingenieur-Diploms für Luft- und Raumfahrt der ESTACA (Paris) und eines Diploms in Risikomanagement und quantitativer Analyse der HEC (Genf).*

### AMÉLIE JANSSENS DE BISTHOVEN

LEITERIN BUSINESS INTELLIGENCE,
NS PARRTNERS

***Amélie Janssens de Bisthoven ist seit 2008 bei NS Partners, wo sie den Bereich Business Intelligence leitet.***
*Ihre Aufgabe ist es, die Datenströme der verschiedenen Bereiche der Gruppe zu strukturieren und Indikatoren zu generieren, die die strategischen Entscheidungen leiten können. Sie ist für mehrere Schlüsselprojekte der drei Geschäftsbereiche der Gruppe verantwortlich, die auf die Optimierung der Geschäftsprozesse abzielen. Bevor sie zu NS Partners kam, war sie vier Jahre lang Mitglied des Business Development Teams von Optimal Investment Services, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Banco Santander Group.*
*Amélie Janssen besitzt einen Abschluss als Bachelor of Business Administration der International University in Geneva und hat 2014 das Executive Program «Building On Talent» des IMD Lausanne absolviert.*

# WAS SIE SICH ZUNÄCHST FRAGEN SOLLTEN

**1**

**WO STEHEN WIR HEUTE?**

- Machen Sie als erstes eine genaue Aufstellung der Elemente, die Sie schon haben.

**2**

**WARUM BRAUCHEN WIR DIGITALE LÖSUNGEN?**

- Wie lauten die geschäftlichen Ziele des Unternehmens?
- Welche Ziele hat das Unternehmen in Bezug auf die Weiterentwicklung seiner Produkte und Dienstleistungen?
- Wie ist die aktuelle Lage? Was ergibt die Bestandsaufnahme im digitalen Bereich?
- Wie bindet man bestehende Kunden?
- Wie gewinnt man neue?
- Wo liegen die Problempunkte des Unternehmens?
- Welche Auflagen gilt es zu beachten?
- Welcher Zeitplan muss eingehalten werden?
- Welche Schlüsselfaktoren gibt es zu berücksichtigen?

**3**

**VERANTWORTUNG DES TOP-MANAGEMENTS FÜR SCHLÜSSELFAKTOREN**

- Wie gross ist die Bereitschaft zur Cloud-Nutzung?
- Wie gross ist die Bereitschaft zur Auslagerung?
- Sollte der verfolgte Ansatz auf Daten oder auf Dienstleistungen abzielen?
- Wie entscheidet man sich zwischen «Single Vendor»- und «Best of Breed»-Lösungen?
- Wie wägt man zwischen Kosten und Zeitplan ab?
- Intern lösen oder extern vergeben?
- Wo stehen unsere Konkurrenten?
- Eher "Big Bang" oder eher Kontinuität?
- Agiler Ansatz oder Wasserfallmodell?

## Aufstellen eines Plans

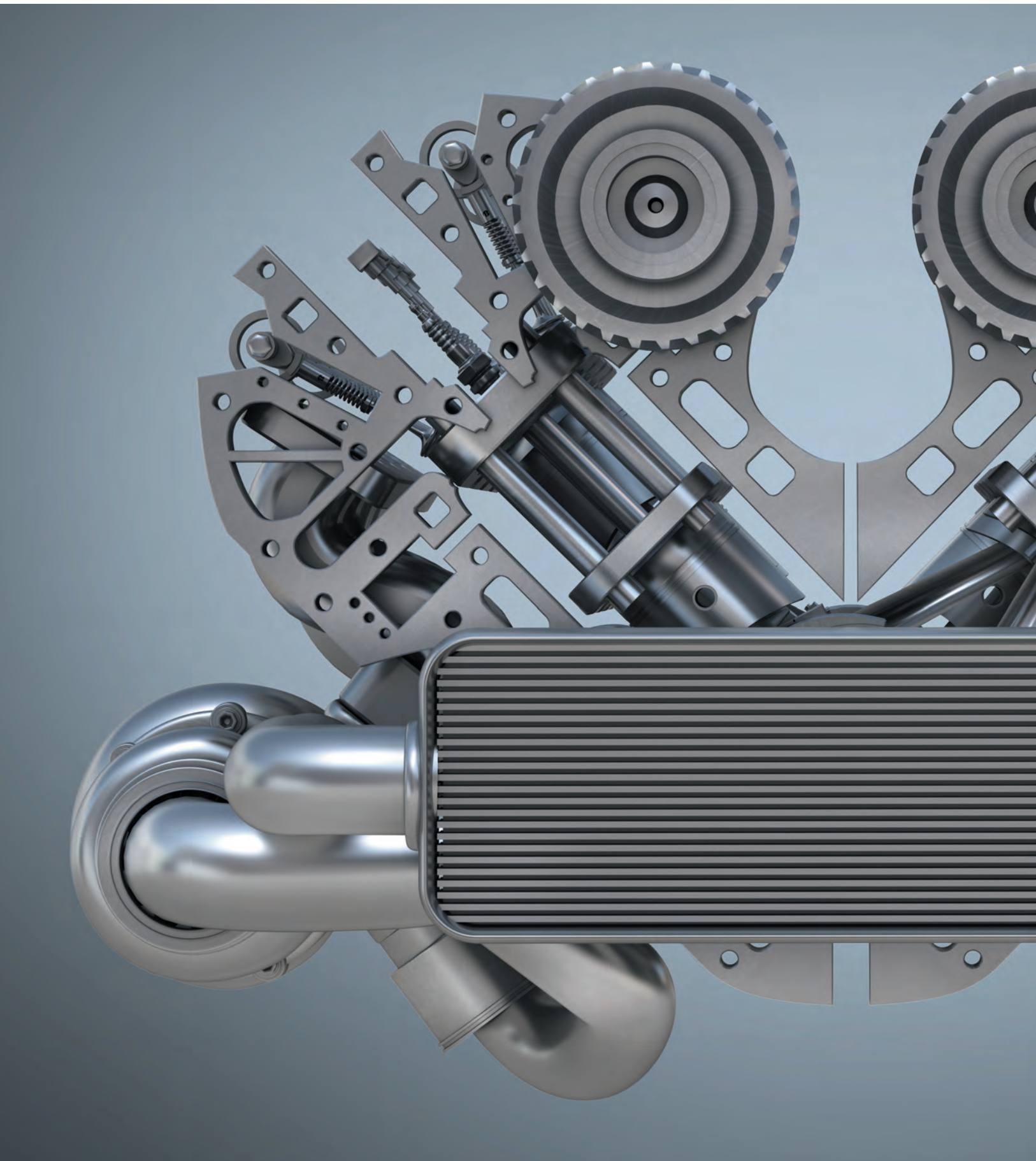
Optimierungsprozess: Dank der Punkte 1, 2 und 3 wissen wir, wo wir stehen und wohin wir wollen, und sind uns sowohl der Einschränkungen als auch der bereitstehenden Hebel bewusst.

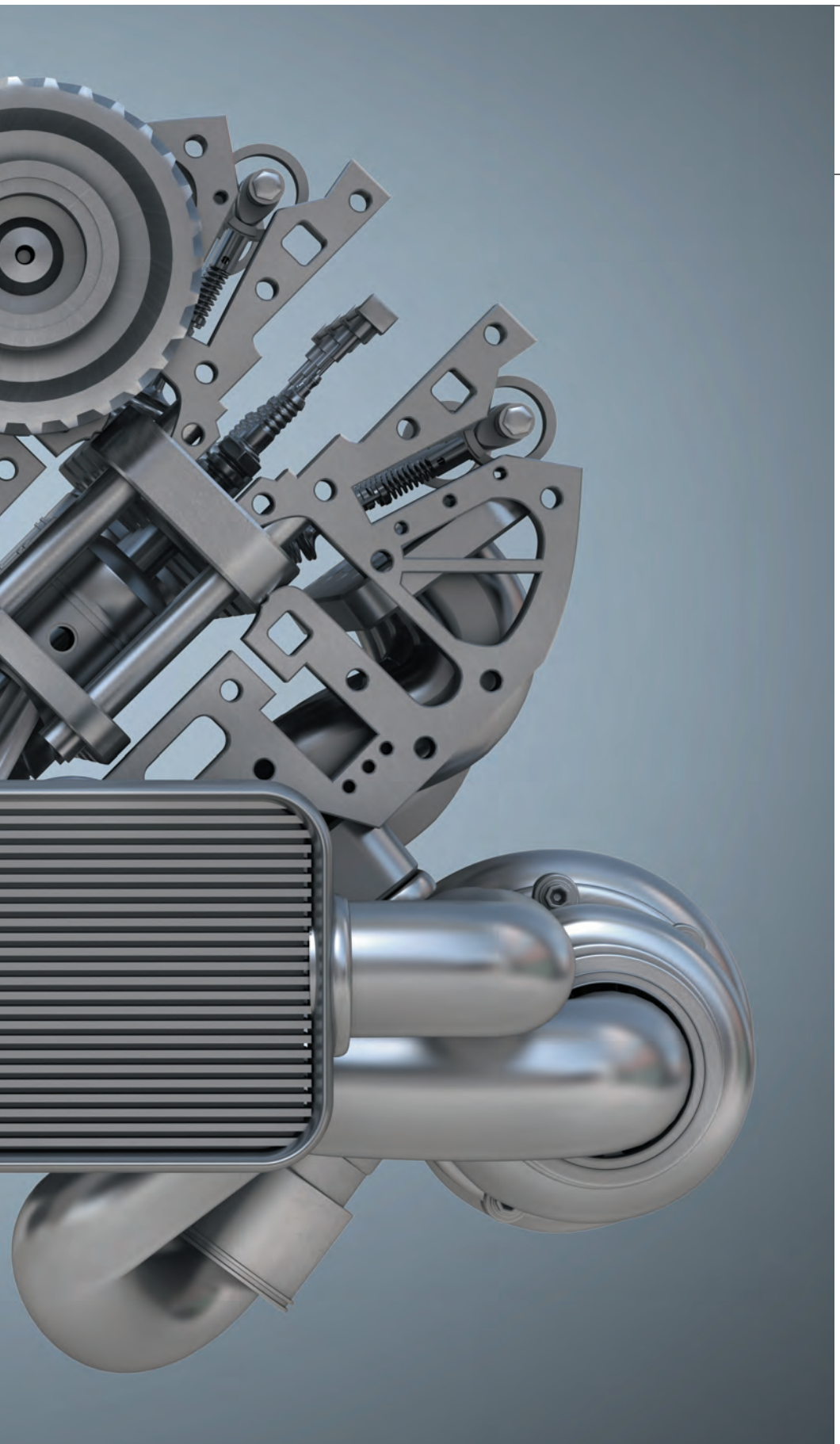
- Umsetzen eines mehrjährigen Plans und Konzentration auf die ersten Iterationen.
- Festlegen der Regeln des Lieferanten-Auswahlprozesses.
- Klare Formulierung der Projektverwaltungsprozesse.
- Wie setzt man Wandel und die interne Übernahme richtig um?
- Wie bewegt man Mitarbeitende dazu, sich an diesem Wandel zu beteiligen?
- Klare Kommunikation während des gesamten Projekts

## Festlegen der Regeln für Projektsteuerung, -umsetzung und -kontrolle

- Sie werden das Projektmanagement strukturieren.
- Denken Sie daran, dass nicht alles wie geplant ablaufen wird.
- Wie geht man mit unvorhergesehenen Ereignissen um?
- Wie legt man Resilienz an den Tag?

■





# SCANNER

## 5 MANAGER ZEIGEN UNS, WAS BEI IHNEN UNTER DER MOTORHAUBE STECKT

Everon, Lakefield, Novum Capital Partners, swisspartners und Telomere erklären uns, wie ihre IT-Systeme organisiert sind.

# NOVUM CAPITAL PARTNERS

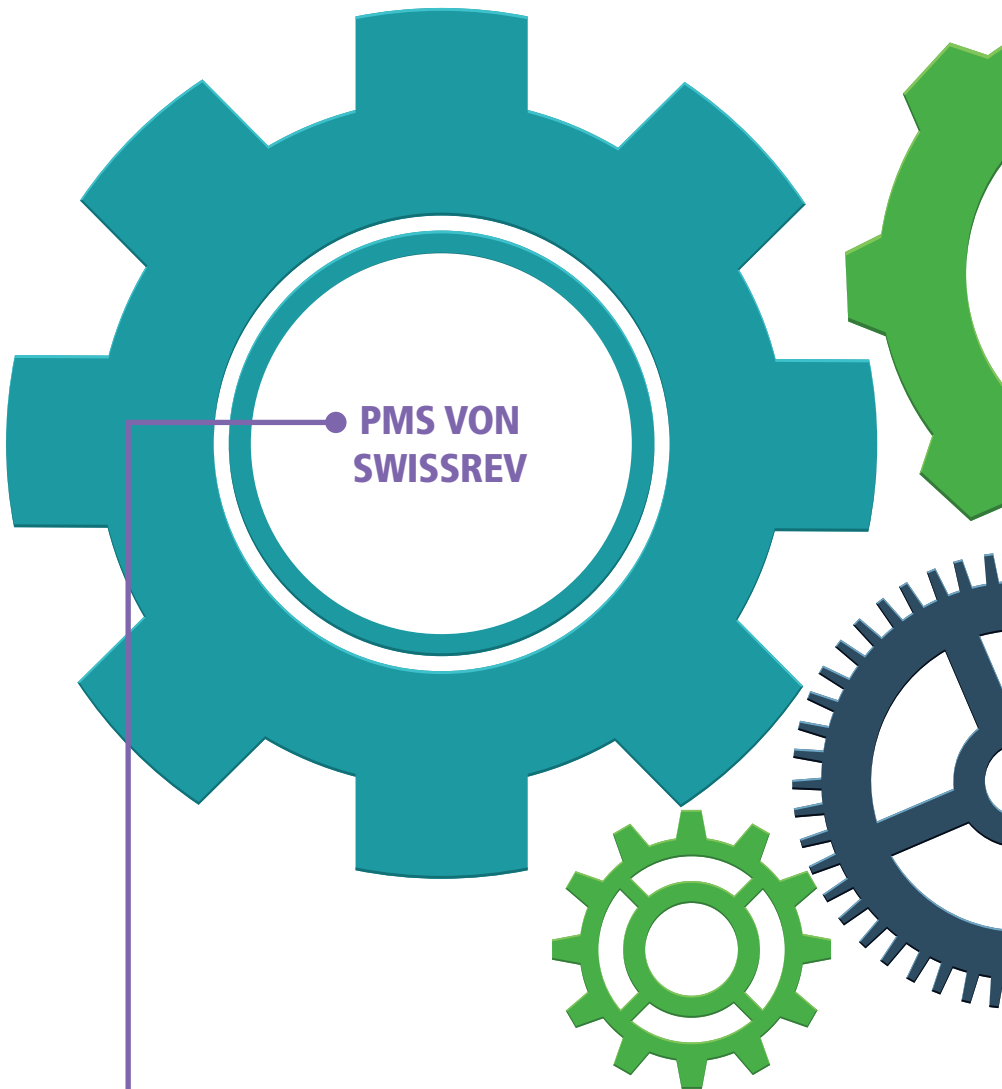
Jérôme Sicard

## NOVUM CAPITAL PARTNERS: PLATTFORM NACH MASS ENTWICKELT

Um eine perfekte Anpassung an die Organisation der Firma sicherzustellen, hat sich Novum für die Entwicklung eines eigenen Instruments in Zusammenarbeit mit dem italienischen Unternehmen Codigi.it entschieden. Es gewährleistet alle als notwendig erachteten Funktionen und wurde so konzipiert, dass je nach Bedarf und Entwicklung erforderliche Veränderungen am System schnell vorgenommen werden können.
Hier eine Führung durch die Plattform mit dem Teilhaber und COO Didier Despland.

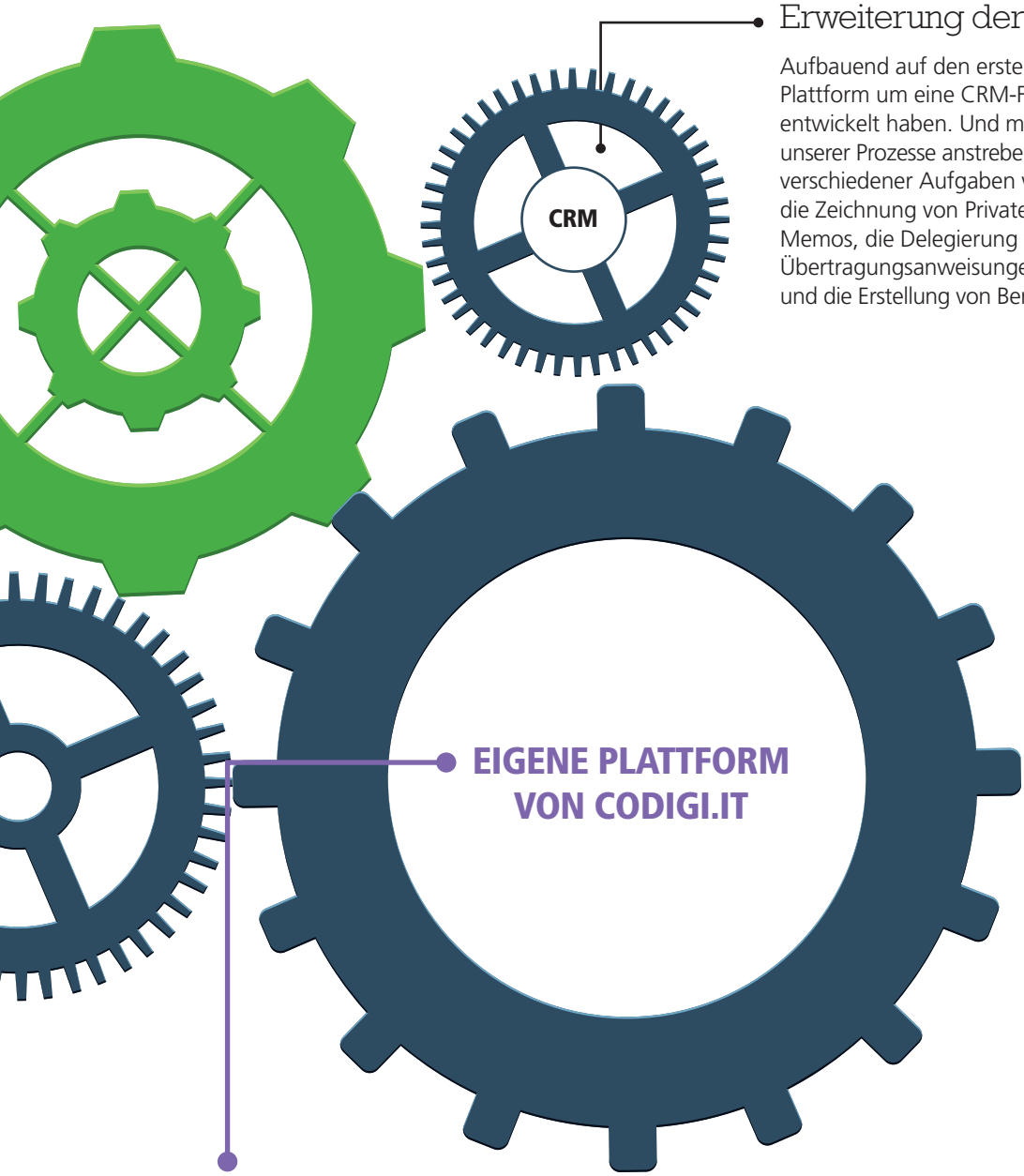
**DIDIER DESPLAND**
Novum Capital Partners

***Didier Despland kam 2019 als Teilhaber und Chief Operating Officer zu Novum Capital Partners.*** *Zuvor war er 8 Jahre als COO bei SG M&R tätig, wo er die operative Struktur der Gesellschaft eingerichtet und die Abteilung Family-Office geleitet hat. Didier Despland begann seine Laufbahn als Berater für europäische Unternehmen in China, bevor er zu GDP Gestion de Patrimoines in Lausanne ging. Didier Despland hat einen Master in Management der Universität Lausanne (HEC) und ist Chartered Alternative Investment Analyst (CAIA).*




## Das PMS - ein zentrales Instrument für Multi-Banking-Kunden

Ab den ersten Tagen unserer Geschäftstätigkeit haben wir ein Portfolio-Management-System (PMS) implementiert. Das war fundamental, um auf die Bedürfnisse unserer Multi-Banking-Kundschaft eingehen zu können. Unsere Wahl fiel auf die Firma SwissRev, die das PMS «Guardian» anbietet. Das Guardian-System umfasst fortschrittliche Funktionen und Tools zur Unterstützung der Kundenbetreuer des Investmentteams bei ihren Analysen und Aktivitäten. Die Hauptvorteile sind eine intuitive Benutzeroberfläche, die Konsolidierung von finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerten und ein hoher Automatisierungsgrad für Back-Office-Teams, die den Abstimmungsprozess durchführen. Darüber hinaus bietet Guardian eine eigene Webapplikation an, die für die Kunden entwickelt wurde. Über dieses Internetportal haben unsere Kunden somit einen direkten und funktionalen Zugang zu ihren konsolidierten Portfolios.




## Erweiterung der Plattform

Aufbauend auf den ersten Erfolgen haben wir unsere interne Plattform um eine CRM-Funktion erweitert, welche wir selber entwickelt haben. Und mit der wir eine weitere Vereinfachung unserer Prozesse anstreben. Das ermöglicht die effiziente Erledigung verschiedener Aufgaben wie die Eröffnung von Bankkonten, die Zeichnung von Private-Equity-Fonds, die Erstellung von Call Memos, die Delegierung von Aufgaben, die Erstellung von Übertragungsanweisungen, die Verwaltung der zentralen Datei und die Erstellung von Berichten für unsere Regulierungsbehörden.

## Kontrollniveau

Unsere Plattform bietet ein höheres Niveau an Kontrolle, und zwar mithilfe eines eigens dafür eingerichteten Teams im Backoffice. Mit dieser Herangehensweise können wir mehrere wichtige Aspekte überprüfen:

- Präzise Auftragsübermittlung
- Einhaltung des Risikoprofils, der Verwaltungsstrategie und der Kundenauflagen
- Überprüfung der in Rechnung gestellten Gebühren
- Genaue Aktualisierung des PMS und dadurch Vereinfachung des Cash Managements, der Berichterstattung und der Asset-Management-Entscheidungen
- Zuordnung jeder Transaktion zu einer Kundenanweisung oder einem Kundenauftrag

## Novum-Plattform: Ein Wendepunkt bei der Digitalisierung

Als unsere Geschäfte eine ausreichende Stabilität erlangt hatten, begannen wir mit der Digitalisierung unserer Prozesse. Den Anfang machten wir mit der Kontrolle der Transaktionen auf Kundenkonten, einem Querschnittsprozess, der mehrere Teams unseres Unternehmens betrifft.In Zusammenarbeit mit einem IT-Entwickler, der Firma Codigi.it, haben wir eine massgeschneiderte Plattform konzipiert, die Pre-Trade- und Post-Trade-Kontrollen für so unterschiedliche Transaktionen wie Börsengeschäfte, Direktinvestitionen (z. B. Private-Equity-Fonds), Überweisungen, Cash-Management oder Bankgebühren umfasst.

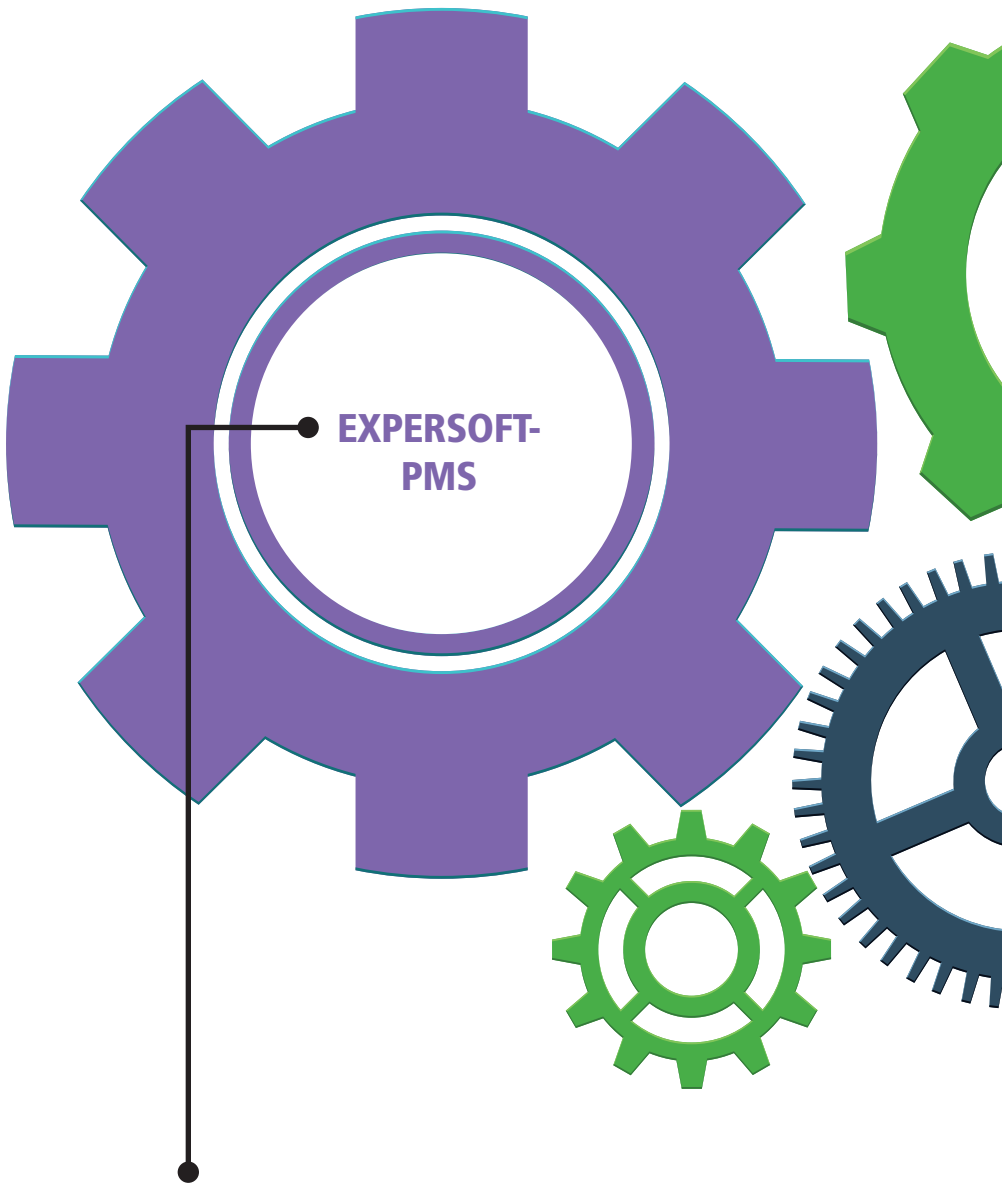
Andreas Schaffner

## BESTEHENDE LÖSUNGEN MIT EIGENEN ERGÄNZT

Vor über 15 Jahren hat sich swisspartners zum ersten Mal fundamental mit der Frage beschäftigt, wie sie sich digital aufstellen sollen. Die Firma, die 1993 gegründet wurde und inzwischen zu einem der grössten Vermögensverwalter der Schweiz gehört, stand vor der Frage «Make it or buy it» - «schreibe» die Software selber oder kaufe sie. Die Entscheidung fiel zugunsten einer bestehenden Lösung von Expersoft, die seither mit eigen Entwicklungen und zusätzlichen Modulen angepasst wurde.

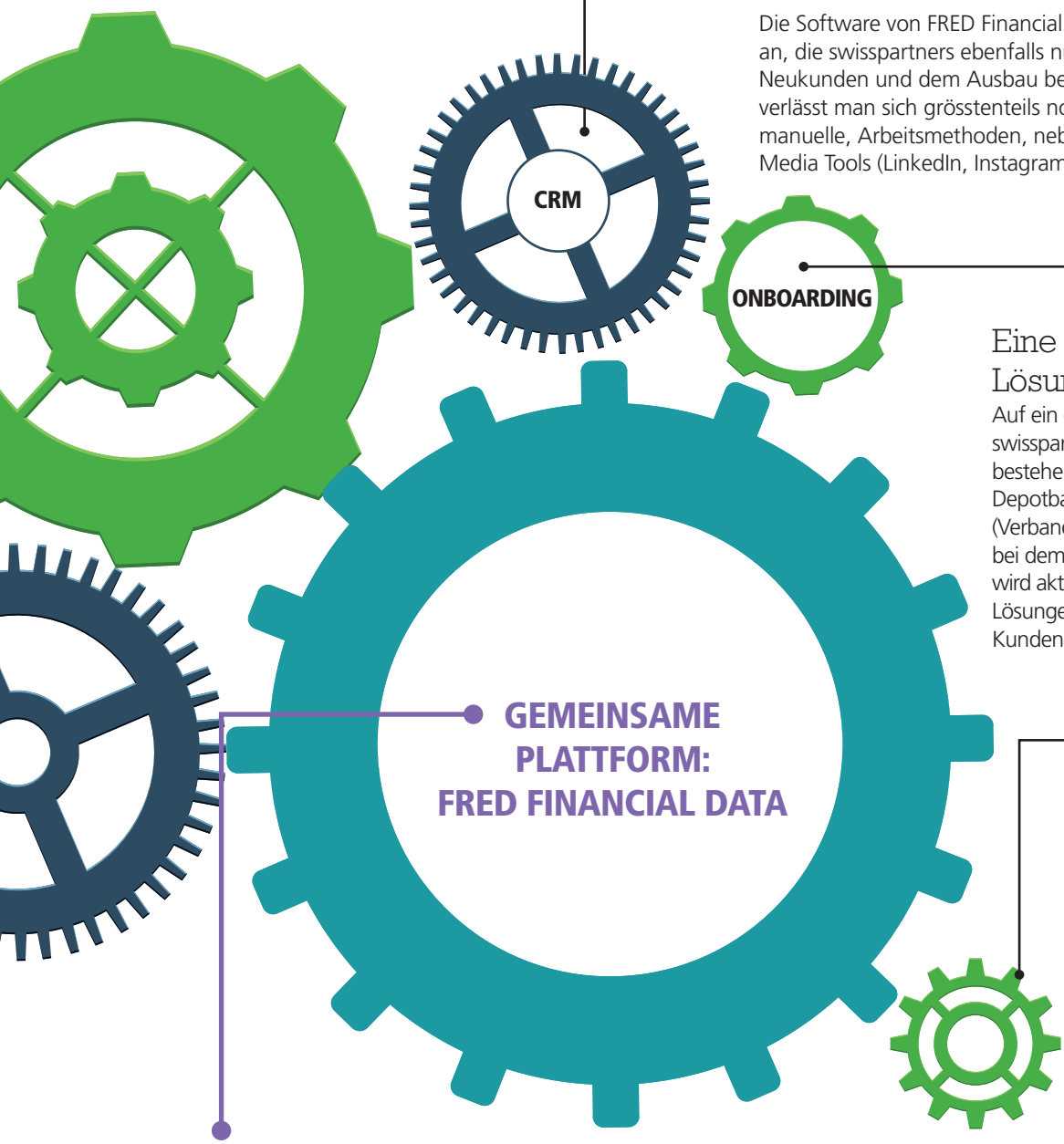
**MARKUS WINTSCH**
CEO, SWISSPARTNERS

***Wintsch stiess von der UBS kommend zu swisspartners und wurde 2001 zum CEO der Gruppe ernannt.*** *Das Unternehmen wurde 1993 gegründet, und zählt heute zu den grösseren Finanzdienstleistern der Schweiz.*




## Seit 15 Jahren mit Expersoft unterwegs

Das Portfolio Management System PM1 von Expersoft wurde 2008 implementiert und seither mit Softwarelösungen anderer Anbieter, welche funktionelle «Satellitenlösungen» anbieten, ergänzt, etwa wenn es um das Dokumentenmanagement oder den World Check (Kundenüberprüfung) geht. Die Herausforderung besteht heute darin, in ein bestehendes PMS zusätzliche Applikationen zu integrieren, die nicht nur funktionell sind, sondern auch den Standards in Bezug auf Datenhoheit und -sicherheit entsprechen und die regulatorischen Anforderungen erfüllen. Für swisspartners ist es von zentraler Bedeutung, dass die persönliche Kundenbeziehung mit Unterstützung geeigneter digitaler Lösungen im Vordergrund steht und individuell auf die Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann.




## FRED bietet auch CRM-Funktionen

Die Software von FRED Financial Data bietet auch CRM-Funktionen an, die swisspartners ebenfalls nutzt. Bei der Akquisition von Neukunden und dem Ausbau bestehender Kundenbeziehungen verlässt man sich grösstenteils noch auf konventionelle, das heisst manuelle, Arbeitsmethoden, nebst dem Einsatz von diversen Social Media Tools (LinkedIn, Instagram).

## Eine gemeinsame Lösung im Blick

Auf ein eigenes digitales Angebot verzichtet swisspartners vorerst und setzt auf die bestehende Zusammenarbeit mit den Depotbanken. Über den ASV/ASWM (Verband Schweizer Vermögensverwalter), bei dem swisspartners Gründungsmitglied ist, wird aktuell an weiteren gemeinsamen Lösungen für das digitale Onboarding von Kunden gearbeitet.

## Auf ein eigenes Team gesetzt

Der starke Fokus auf das Treuhandgeschäft, das mit dem Zusammenschluss von NRS Treuhand und swisspartners 2023 ausgebaut wurde, führt zu dediziertem Fachwissen verbunden mit Effizienzsteigerungen im Bereich Regulierung und Reporting.

## Gemeinsam mit anderen Vermögensverwaltern gegründet

Gemeinsam mit den Vermögensverwaltern Avalor Investment und Marcuard Heritage hat swisspartners vor vier Jahren die Firma FRED Financial Data gegründet. Die Kerndienstleistung von FRED, die auch anderen Vermögensverwaltern angeboten wird, besteht im gesamteinheitlichen Betrieb eines Portfolio Management Systems und der Bereitstellung von CRM-Lösungen. Heute werden täglich Informationen (Transaktionsabrechnungen, Konto- und Depotauszüge) von über 60 Depotbank-Schnittstellen ausgetauscht und abgeglichen. Zentral ist dabei die Sicherstellung einer hohen konstanten Datenqualität.

# LAKEFIELD

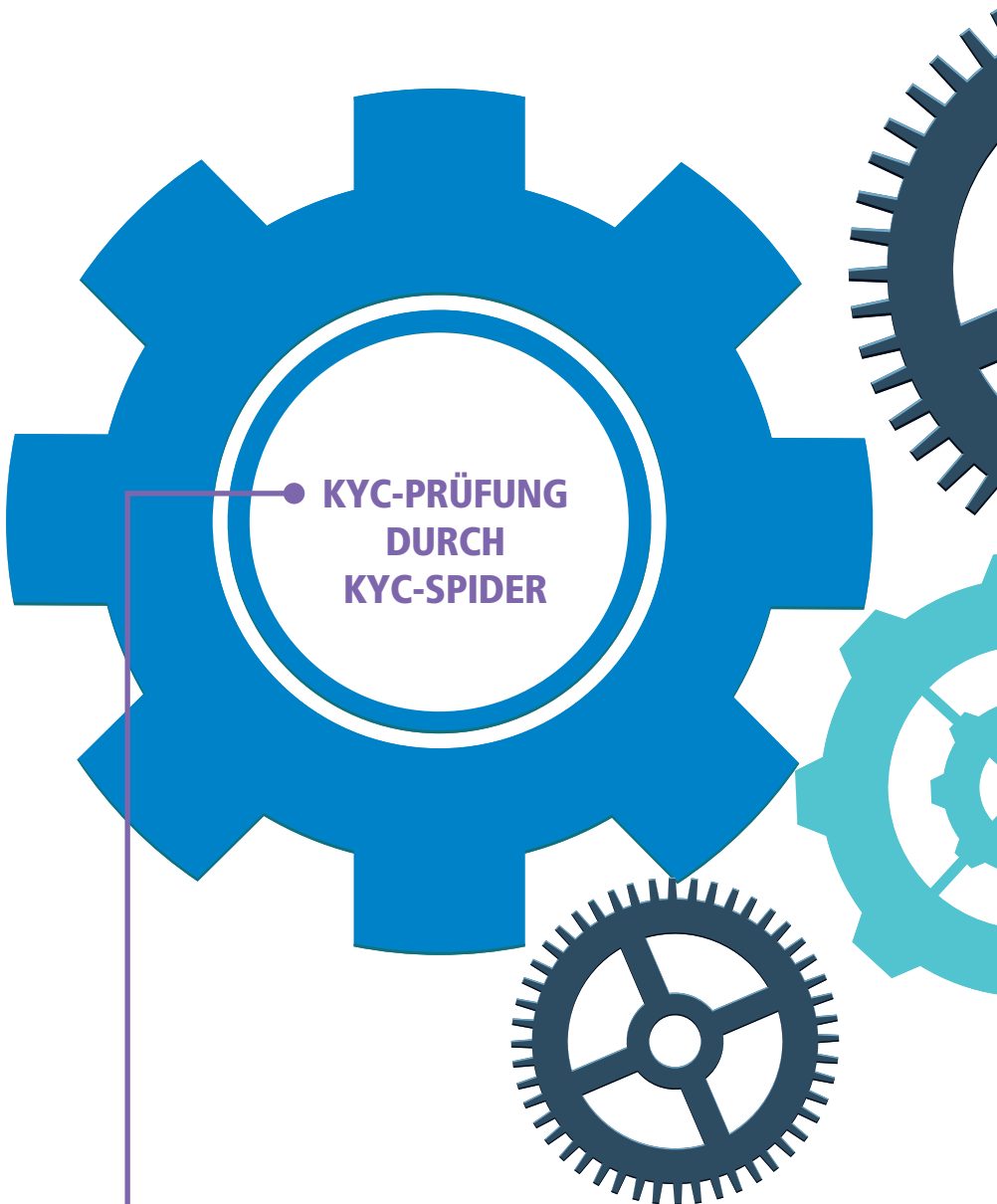
Andreas Schaffner

## UMGANG MIT CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Digitalisierung braucht klare Entscheide. Lakefield Partners hat sich kürzlich dafür entschieden, die Systeme nur auf Apple-Computern zu installieren, um die Komplexität zu verringern und die Wartungskosten zu senken und gleichzeitig ein Maximum an betrieblicher Flexibilität zu erhalten. Eine der grössten Herausforderungen auf dem Weg zur Digitalisierung der Vermögensverwaltung besteht jedoch darin, eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Systemen zu gewährleisten, sagt Bruno Verstraete.

**BRUNO VERSTRAETE**
Gründer und Verwaltungsrat
Lakefield Partners

***Bruno Verrtraete hat nach seiner Zeit bei Brussels Lambert und Merill Lynch, 2003 als unabhängiger Vermögensverwalter angefangen.*** *2006 gründete der studierte Wirtschaftswissenschaftler mit einem Abschluss der Antwerp Business School, Lakefield Wealth Management und 2021 Lakefield Partners.*

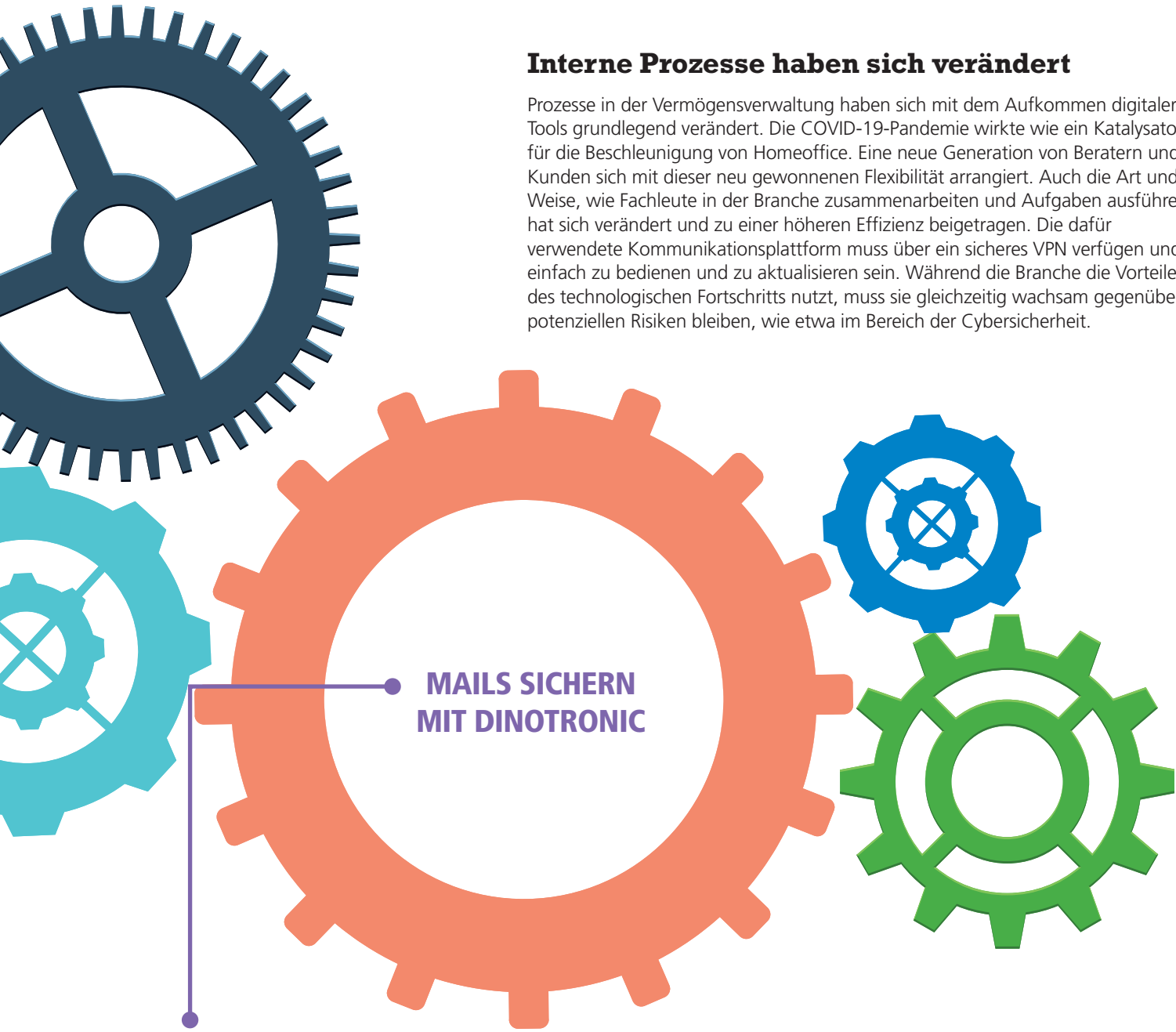



## Den Kundenlebenszyklus im Visier

Die Betrachtung des Kundenlebenszyklus von der Akquise bis zum laufenden Management bietet Einblicke in die verschiedenen Berührungspunkte, an denen die Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielt. Von der Nutzung der Unternehmenswebsite, des CRM und der E-Mail-Verteilerprogramme für die Kundenakquise bis hin zur Nutzung von Social-Media-Kanälen wie LinkedIn für die Kundenbindung sind digitale Tools zu einem integralen Bestandteil des Kundenbeziehungsmanagements geworden. Die Verschärfung der regulatorischen Anforderungen hat zu einer erhöhten Komplexität des Onboarding-Prozesses geführt. Die KYC-Prüfung («Know Your Customer») hat sich zu einer umfassenden globalen Bewertung entwickelt, bei der unter anderem die Merkmale politisch exponierter Personen (PEP) und Sanktionslisten geprüft werden. Für die KYC-Prüfung verwendert Lakefield Partners KYC-Spider, eine Plattform, die auf Abruf bereitsteht.

## Interne Prozesse haben sich verändert

Prozesse in der Vermögensverwaltung haben sich mit dem Aufkommen digitaler Tools grundlegend verändert. Die COVID-19-Pandemie wirkte wie ein Katalysator für die Beschleunigung von Homeoffice. Eine neue Generation von Beratern und Kunden sich mit dieser neu gewonnenen Flexibilität arrangiert. Auch die Art und Weise, wie Fachleute in der Branche zusammenarbeiten und Aufgaben ausführen, hat sich verändert und zu einer höheren Effizienz beigetragen. Die dafür verwendete Kommunikationsplattform muss über ein sicheres VPN verfügen und einfach zu bedienen und zu aktualisieren sein. Während die Branche die Vorteile des technologischen Fortschritts nutzt, muss sie gleichzeitig wachsam gegenüber potenziellen Risiken bleiben, wie etwa im Bereich der Cybersicherheit.




## Sicherheitsaspekte im E-Mail-Verkehr berücksichtigen

Da die Kunden den UVVs sensible Daten anvertrauen, ist die Gewährleistung der Sicherheit dieser Informationen von grösster Bedeutung. Dies gilt bei der Frage nach dem Entscheid für Cloud-Lösungen gegenüber On-Premise-Lösungen. Die Stärkung von E-Mail-Lösungen ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da E-Mails ein gängiges Medium für die Kommunikation und den Datenaustausch zwischen Kunden und UVV sind. Die Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Dinotronic gewährt auch bei Hacker-Attacken eine Absicherung.

# TELOMERE CAPITAL

Jérôme Sicard

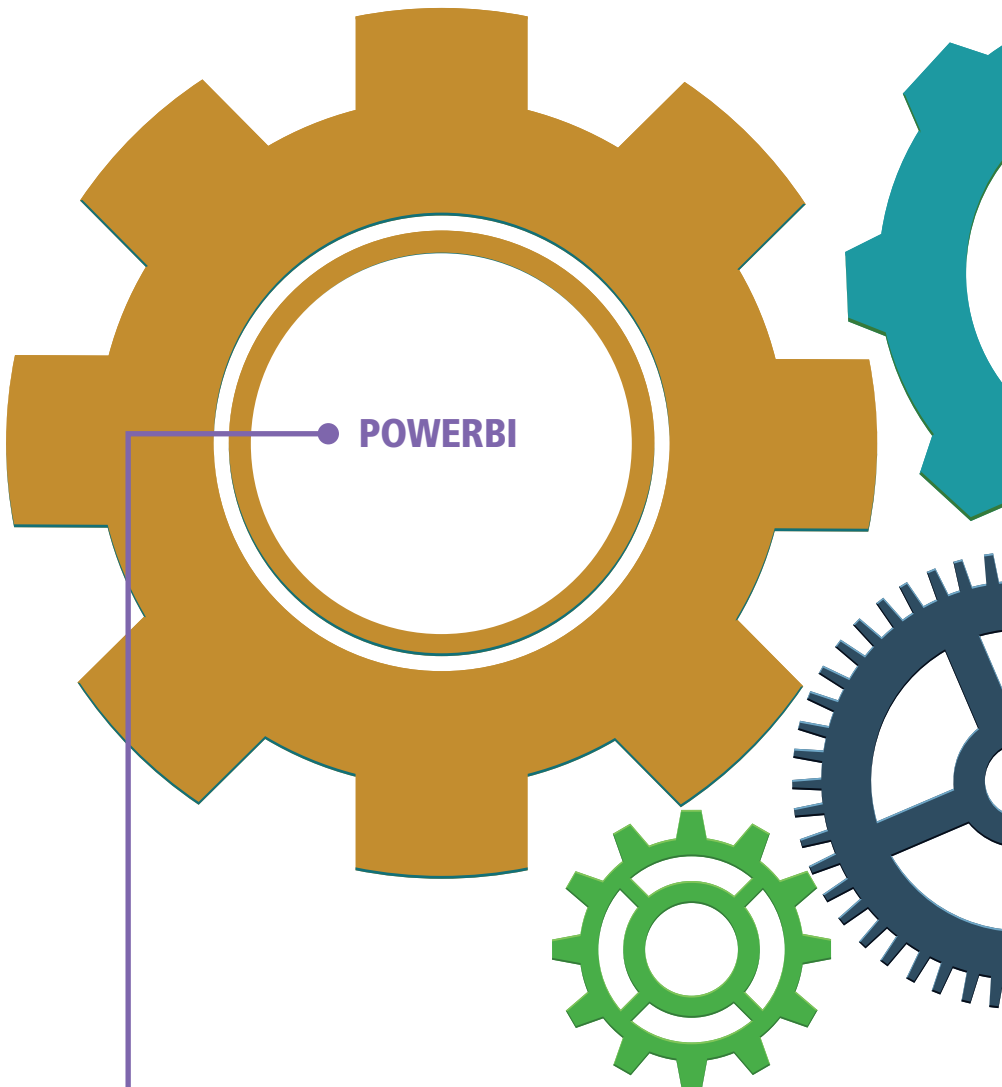
## KeyIT

Die Wahl des IT-Partners war ein entscheidender Punkt. Um mit den Banken rivalisieren zu können, hat sich Telomere Capital an KeyIT und seine Finanzfachleute gewandt. KeyIT umfasst mehrere Abteilungen mit Fähigkeiten in Bereichen wie wie Datenmanagement, Sicherheit, Parametrierung, Telefonie, Erstellung von Power-B-Berichten, Mitarbeiterschulung sowie ganz prosaisch dem Installieren eines neuen PC.

**PETRA KORDOSOVA**
Telomere Capital

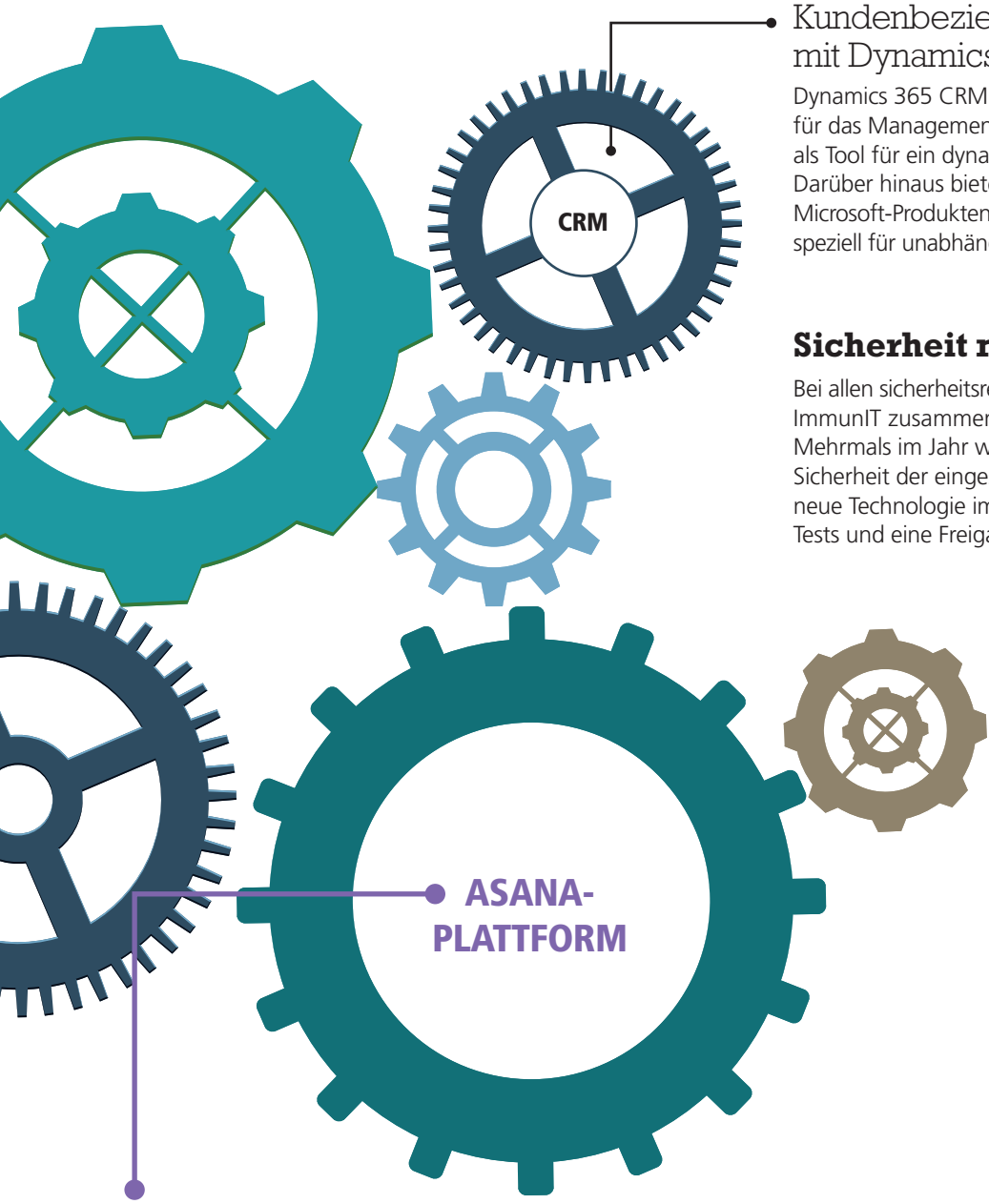
***Petra Kordosova ist Finanzdirektorin und Leiterin des Risikomanagements bei Telomere Capital, deren Mitbegründerin sie ist.***

*Petra ist Absolventin des Genfer Institut Supérieur de Gestion et de Communication und hat zudem zahlreiche Schulungen in Bereichen wie Compliance, Finanzmanagement und Bankmanagement besucht.*




## Datenverarbeitung mit Power BI

Telomere hat auf seiner Plattform Power BI (kurz für «Power Business Intelligence») ein leistungsstarkes Werkzeug für Datenvisualisierung und Business Intelligence installiert, das von Microsoft entwickelt wurde. Damit können Unternehmen Rohdaten in aussagekräftige Informationen umwandeln und so die Entscheidungsfindung verbessern. Das Wichtigste an Power BI ist seine Fähigkeit, sich mit diversen Datenquellen, Cloud-Diensten und Arbeitsblättern zu verbinden. Über diese Verbindung kann der Nutzer interaktive Berichte und optisch ansprechende Dashboards erstellen, in denen die Daten konsolidiert und verständlich präsentiert sind. Die Berichte sind für spezifische kommerzielle Bedürfnisse personalisierbar und können eine Reihe von Abbildungen umfassen, wie grafische Darstellungen, Diagramme und Tabellen.




## Kundenbeziehungsmanagement mit Dynamics 365

Dynamics 365 CRM ist eine von Microsoft entwickelte Lösung für das Management von Kundenbeziehungen. Es dient auch als Tool für ein dynamischeres Kommunikationsmanagement. Darüber hinaus bietet es eine enge Integration mit anderen Microsoft-Produkten und eine breite Palette an Funktionen, die speziell für unabhängige Vermögensverwalter von Interesse sind.

## Sicherheit mit ImmunIT

Bei allen sicherheitsrelevanten Aspekten arbeitet Telomere mit ImmunIT zusammen, einem Experten auf diesem Gebiet. Mehrmals im Jahr werden Hackerangriffe simuliert, um die Sicherheit der eingesetzten Systeme zu testen. Es wird keine neue Technologie implementiert ohne vorherige gründliche Tests und eine Freigabe durch die Firewall.

## Die Bloomberg-Datenströme auf dem PMS Wize by Teamwork

Beim PMS hat sich Telomere für Wize by TeamWork entschieden, eine globale Lösung, mit der Vermögensverwalter ihr Tagesgeschäft leicht und einfach überwachen können. Zum Leistungsumfang von Wize gehören Portfoliomanagement, Auftragsbearbeitung, Compliance- und Risikomanagement, Rechnungsstellung, Backoffice-Aufgaben und der E-Banking-Zugang. Wize wird von den Datenströmen von Bloomberg gespeist, die auch Research-Berichte und Marktanalysen umfassen. Bloomberg liefert zudem Portfolioanalysen, Risikoszenarien, Performancebeiträge und Berichterstattung.

## Die Asana-Plattform für Aufgaben und Projekte

Telomere Capital verwendet Asana, eine Plattform as a Service (PaaS), die die Zusammenarbeit von Teams verbessern und das Arbeitsmanagement rationalisieren soll. Sie dient als komplettes Tool für die Projekt- und Aufgabenverwaltung mit ausgesprochen reibungsloser Kommunikation. Sie umfasst eine Reihe von Funktionen wie etwa Berichtstools, Anhänge, Kalender und die Fähigkeit, unternehmensweite Ziele zu setzen oder zu kontrollieren. Dieses vielseitige System ist von entscheidender Bedeutung für die Mitarbeiterinteraktionen, vor allem bei Grossprojekten, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken.

# EVERON

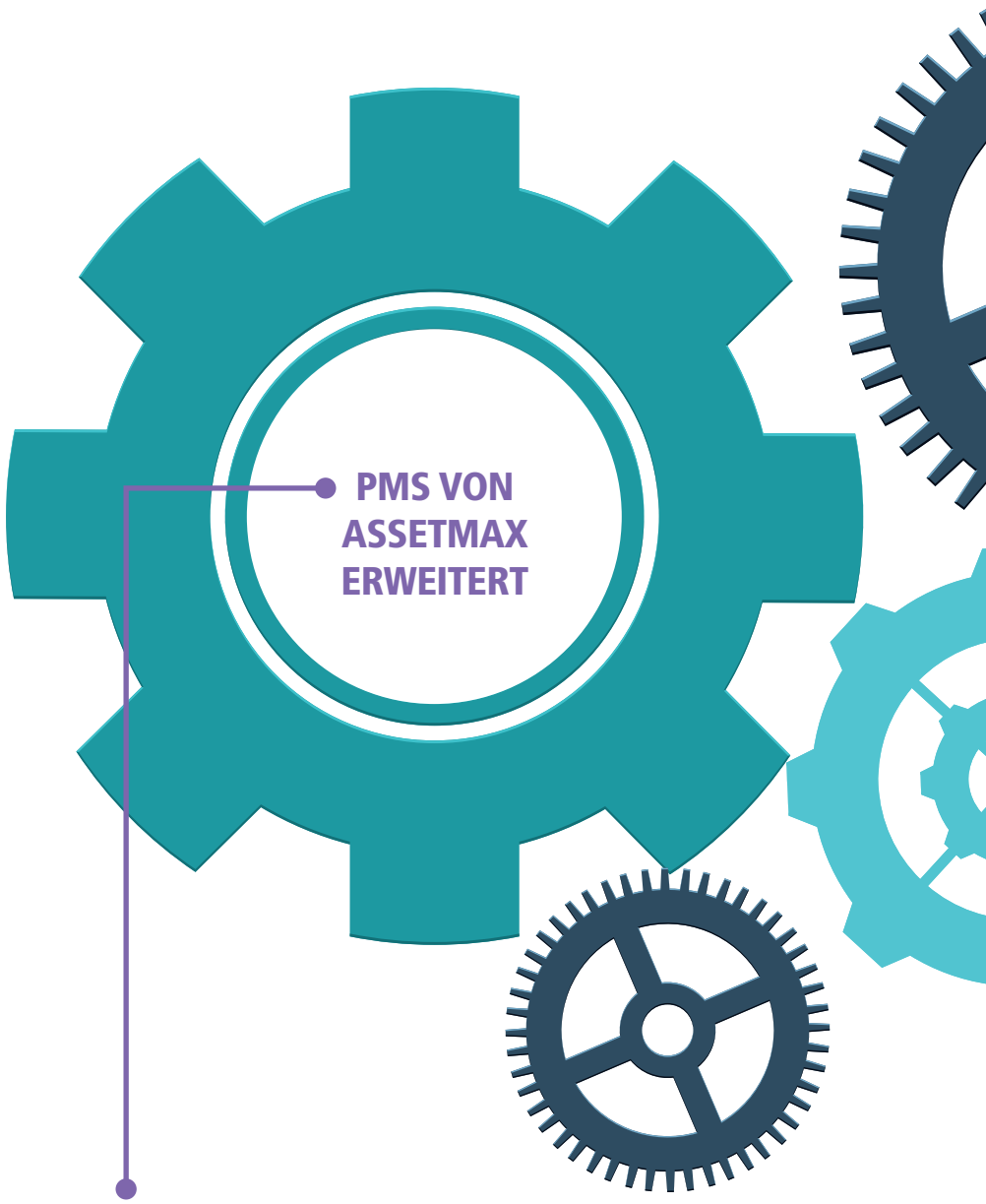
Andreas Schaffner

## VOM VERMÖGENS-VERWALTER ZUM FINTECH

Everon mit dem Wunsch gegründet, den Zugang zu hochwertigen Dienstleistungen zu erweitern. Vor diesem Hintergrund entwickelten Everon eine technologische Lösung, um diese Lücke in grossem Umfang zu schliessen. Der rasche Anstieg der Kundenzahlen veranlasste Everon, ein eigenes CRM-System zu entwickeln, das inzwischen auch externen Kundenberatern zur Verfügung steht. Der Ansatz von Everon geht über die Technologie bei den operativen Aufgaben hinaus und umfasst auch eine systematische Methodik bei der Vermögensanlage.

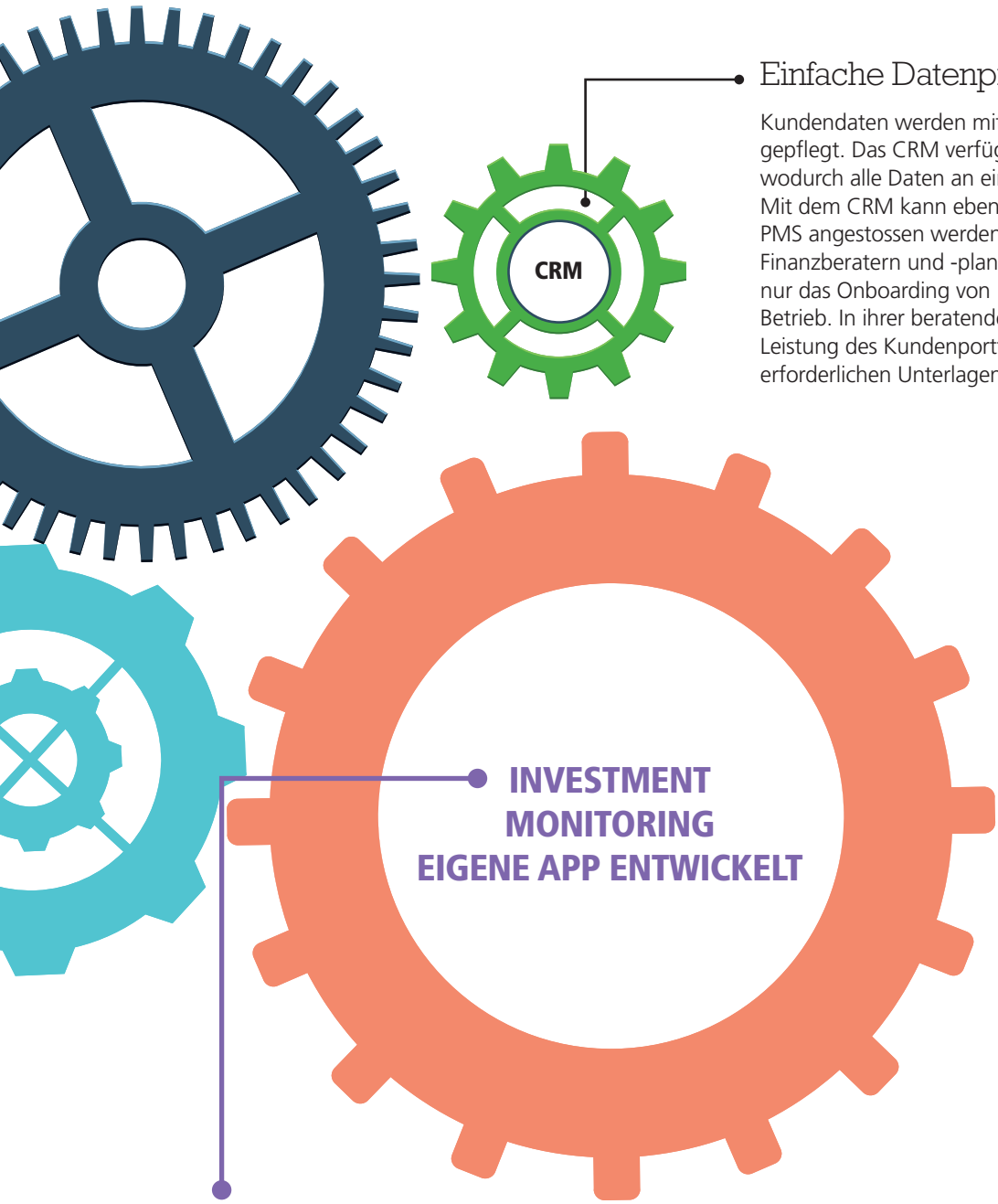
**FLORIAN RÜMMELEIN**
CEO, Everon

***Everon wurde 2020 von Florian Rümmelein, Jonas Bächinger, Brice Zanetti und Lilais Funk gegründet.*** *Rümmelein hält einen Master in Financial Economics und Behavioral Finance der Universität Zürich und arbeitete unter anderem in einem Family Office.*




## Dank eigenem KYC-Prozess ist ein rasches Onboarding möglich

Von Anfang an wurde Assetmax als Basis für das Portfolio Management System (PMS) integriert. Gleichzeitig entwickelte das Unternehmen eine eigene mobile App, mit der die Kunden Onboarding- und KYC-Prozesse nahtlos abgewickelt werden können. Alle Mandate und Portfolios werden strukturiert angelegt, was eine einfache Handhabung der Daten ermöglicht. Sämtliche Prozesse werden dabei digital gehandhabt. Diese umfassen eine digitale Identifizierung sowie digitale Unterschrift. Ebenfalls erfolgen die Abfrage des KYC sowie die Risikoprofilierung im Zuge des digitalen Onboardings. Everon verwendet API-Schnittstellen, um sämtliche Daten in die PMS Assetmax einzupflegen. Die Daten werden direkt an die Depotbanken übermittelt, sodass eine Eröffnung der Kunden in weniger als 48 Stunden möglich ist. Die UBS und die Hypothekarbank Lenzburg wurden als Depotbanken ausgewählt, während Liberty für Vorsorgelösungen zu Verfügung steht.




## Einfache Datenpflege

Kundendaten werden mittels eines eigenen, intuitiven CRMs gepflegt. Das CRM verfügt über eine Schnittstelle zur PMS, wodurch alle Daten an einem Ort gepflegt werden können. Mit dem CRM kann ebenfalls die tägliche Reconciliation via der PMS angestossen werden. Die Weboberfläche, die nun auch Finanzberatern und -planern zur Verfügung steht, erleichtert nicht nur das Onboarding von Kunden, sondern auch den laufenden Betrieb. In ihrer beratenden Funktion können diese Fachleute die Leistung des Kundenportfolios überprüfen und auf die erforderlichen Unterlagen zugreifen.

## Transparentes Reporting

Das Unternehmen hat eine Reihe von Strategien entwickelt, die für verschiedene Anlageprofile geeignet sind. Darüber hinaus haben die Kundenberater die Flexibilität, ihre eigenen Anlagestrategien zu entwickeln, während sie gleichzeitig Zugang zu persönlicher Unterstützung haben - ein entscheidendes Element bei der Verwaltung von Kundenbeziehungen. Die Daten von verschiedenen Banken und Stiftungen werden in der App konsolidiert, um einen Vermögens-überblick zu schaffen. Wichtige Reporting-Kennzahlen sowie sämtliche Verträge und Dokumente werden Kunden direkt in der App angezeigt.
Ein Dokumentenaustausch mit Kunden via eines Chats ist ebenfalls möglich.

## App für die Bedürfnisse der Kunden

Eine eigene App App ermöglicht Übersicht über alle Investments Kunden und Kundinnen steht eine App zur Verfügung, mit welcher jederzeit eine transparente Übersicht über alle Investments gewährleistet wird. Dabei kann für jedes Portfolio auf spezifische Details wie Asset Allocation, geographische Zusammensetzung, Währungsexposure sowie weitere Details zugegriffen werden. Die Daten werden täglich aktualisiert. Zusätzliche Portfolios können einfach mittels der App mit wenigen Klicks hinzugefügt werden. Bei den Strategien können vorgefertigte sowie auch massgeschneiderte Lösungen umgesetzt werden. Die Lösung steht auch externen Vermögensverwaltern zu Verfügung.

# 107 WEALTHTECHS & FINTECHS OPTIMIEREN ALLES: FRONT-OFFICE, MIDDLE-OFFICE UND BACK-OFFICE

SPHERE hat die Wealthtech-Branche der Schweiz analysiert und bietet eine umfassende Übersicht, ausgehend von der Wertschöpfungskette in der Vermögensverwaltungs-Industrie. Die Auswahl dient Vermögensverwalter als Übersicht bei der Suche nach dem richtigen Technologie-Partner.

Andreas Schaffner

Die Digitalisierung der Vermögensverwaltungsbranche ist im vollen Gang. Die Produkte von Schweizer Wealthtech-Firmen stossen bei Vermögensverwaltern in der Schweiz – aber auch im Ausland – auf grosse Nachfrage. Die Nähe zu führenden Finanzinstituten, exzellente Hochschulen und innovative Venture-Fonds haben das Cluster rund um Genf und Zürich wachsen lassen. Aber auch Standorte wie Zug, Lugano und St. Gallen spielen eine Rolle, wenn es darum geht spezialisierte Fintechs anzusiedeln, die sich an Retailkunden bis hin zu Bankinfrastur-Anbietern richten.

Bei den unabhängigen Vermögensverwaltern stehen Lösungsanbietern in den Bereichen Portfolio-Management, Compliance und Riskmanagement im Vordergrund. Operationelle Themen also. Die Vereinfachung des Onboardings ist ein weiterer wichtiger Anwendungsfall – «Use Case» – der da und dort schon auch bei unabhängigen Vermögensverwaltern für Entzückung sorgt. Gleichzeitig treten Plattformanbieter in Erscheinung, die bewusst neue Wege gehen, die umfassende Anbindungen ermöglichen – einige bieten zusätzlich ein grösseres Asset-Management-Angebot, andere ermöglichen den Zugang zu Privatanlagen. Es gibt jedoch auch Abieter, •••

„Die Vereinfachung des Onboardings ist ein weiterer wichtiger Anwendungsfall – «Use Case» – der da und dort schon auch bei unabhängigen Vermögensverwaltern für Entzückung sorgt."

GERMANY
connex
WIPPERMANN

„Hier spielen Fintech eine Rolle, die an Lösungen arbeiten, welche die Harmonisierung und die Qualitätsverbesserung der Daten im Fokus haben."

- die für UVVs Möglichkeiten schaffen, in kurzer Zeit und praktisch auf Knopfdruck Finanzprodukte für sich und ihre Kunden herzustellen.

Treiber dieser Digitalisierungswelle sind neue technologische Möglichkeiten und Schnittstellen, die offen zugänglich gemacht wurden. Treiber sind jedoch auch die Kundinnen und Kunden von Morgen, die ein Angebot von ihrem Vermögensverwalter erwarten wie sie es von einer Privatbank kennen. Die von ihrem UVV eine Oberfläche verlangen, die vom Nutzererlebnis her gesehen, auf dem aktuellen Stand sind. Dies Kunden verlangen zudem eine Gesamtschau ihres Vermögens und sie wollen eine Lösung, die ihnen in Echtzeit und unkompliziert auch digitale Assets und illiquide Vermögenswerte abbildet. Hier spielen Fintechs eine Rolle, die an Lösungen arbeiten, welche die Harmonisierung und die Qualitätsverbesserung der Daten im Fokus haben.

Und setzen schon zum nächsten Sprung an: Dem Einsatz von künstlichen Intelligenz. Diese revolutioniert derzeit den Umgang mit Texten, Bildern, aber auch mit grossen Daten. Fintechs arbeiten auch schon heute daran, wie die Portfolios mittels KI optimiert werden können – etwa das Risk-Return-Profil zu verbessern – oder ganz allgemein quantitative Aussagen zu machen, um Anlageentscheide zu begründen. Hier sind grosse Sprünge zu erwarten, auch wenn der Anlageentscheid in einem klassischen Beratungsumfeld nicht von einer Maschine abhängig gemacht werden sollte. Dank den neuen Anbietern sind jedoch auch hybride Modelle – etwa in digitalen Anlageklassen – denkbar, in welchen Robo-Advisor unterstützend zum Einsatz kommen.

„Und die Fintechs setzen schon zum nächsten Sprung an: Der Einsatz der künstlichen Intelligenz."

# Ein immer grösser werdender Wealthtech- & Fintech-Sektor

Verteilt auf das Dutzend Funktionen, die die Wertschöpfungskette des Wealth Managements aufteilen, sind hier etwa hundert Wealthtechs und Fintechs – mit ihrem Schlüsselanimator – zur Optimierung von Struktur, Portfoliomanagement und Kundenbeziehungen.

## FRONT-OFFICE

### Onboarding & Administration

- Atfinity - Alexander Balzer
- Futurae - Philippe Cayrol
- OneVisage - Christophe Remillet
- Polixis - Gagik Sargsyan
- PXL Vision - Michael Born
- Rockon Digital Evolution- Fang Su
- SpeciTec - Franck Oliger

### Kundenbeziehungen

- Synpulse8 - Raphael Bianchi
- Wealth Dynamix - Gary Linieres

### Reporting

- DAPM - Emmanuel Boujon
- Complementa - Heinz B. Rothacher
- Performance Watcher – Nicholas Hochstadter
- Qashqade - Oliver Freigang
- ReportingSoft - Patrick Cornaz

## MIDDLE-OFFICE

### Research & Produkteentwicklung

- Adaptivv - Stefan Buck
- Additiv - Nils Frowein
- Adviscent - Stephan Joehri
- Anova Partners - Thomas Aebli
- Ariadne - Willi Brammertz
- Avantgarde Finance - Mona El Isa
- CAT Financial Products - Giuliano Glocker
- Finhorizon - Andreas J. Zimmermann
- GenTwo - Philippe Naegeli
- GreenLock - Wayne Woodmansee
- Instimatch global - Adrian Edelmann
- Investment Navigator - Alberto Rama
- Move Digital - Mohammed Alaoui
- Lend - Florian Kubler
- Lykke - Richard Olsen
- Taurus - Lamine Brahimi
- Quantreex - Ali Kousari
- SolidusLink - Eliot Samuels
- Tokengate - Ralf Glabischnig
- Trendrating - Rocco Pellegrinelli
- Vestr – Rico Blaser
- Vlot - Michael Dritsas

### Asset Allocation und Advisory

- Aisot - Stefan Klauser
- AlgoTrader - Andy Flury
- Allindex - Christian Kronseder
- Evooq - Cedric Ullmo
- Sanostro - Andre Rodriguez
- Silex – France - Xavier Laborde
- SwissQuant - Hans Otto Engkilde
- theScreener - Andreas Lusser

### Portfolio Management

- Allocare - Peter Staub
- Alphasys - Andreas Bachmann
- Expertsoft - Philipp Bisang
- Ecofin - Andreas Borg
- Etops - Pius Stucki
- FinCube - Andreas Grolp
- Finartis - José Da Costa
- Finamic Services - Pascal Muller
- Infront/AssetMax – Schweden – Massimo Ferrari
- KeeSystem – Pierre-Alexandre Rousselot
- Koruta - Flavio Mascolo
- OnePM - Fabio Giuri
- Profidata - Marc Widmer
- SuisseTechPartners - Simon Collier
- Tindeco - Michael Kaimakliotis
- UnRiskOmega - Matthias Gysi
- WealthArc - Chris Gogol
- Wize by Teamwork – Pierre Dupont

### Risk Management

- Contryrisk.io - Jennifer Asuncion-Banziger
- EdgeLab - Matthieu Cambou
- Lumrisk - Alejandro Bonilla
- AAACell - SandroSchmid
- RepRisk - Philipp Aeby

## BACK-OFFICE

### Legal & Compliance

- Acolin Fund Services - Schweiz - Theo Splinter
- Apiax - Schweiz – Nicolas Blanchard
- Confinale - Roland Staub
- Dubris - Urs Thöny
- Easy Reg - Enrico Giacoletto
- Finform- Ale Rausa
- GWG Group - Reto Weber
- ID4.Bank - Sébastien Lalande
- IFinity - Eliane Gmünder
- IMTF - Gion-Andri Büsser
- Indigita - Achille Deodato
- IOC Group - Simon Hurwitz
- KYC Spider - Bruno Kellenberger
- LARI - Edouard Schaerer
- Netguardians - Joël Winteregg
- Norsia - Patrick Schirmann
- Oxial - Eric Berdeaux
- SWISS FIN LAB- Bernhard Obenhuber
- United Security Providers - Yves-Alain Gueggi
- Wecan Group – Vincent Pignon

### Asset Administration

- Custodigit - Christian Bieri

### Transaktionen & Trading

- Bitcoin Suisse - Andrej Majcen
- Incentage - Felix Huber

### Data Management

- DSwiss - Alexander Sommer
- Datalevel - Wolfgang Millat
- Cofex- Peter Kostrz
- FRED Financial Data - Andreas Oehninger
- Impaakt - Bertrand Gacon
- Inrate - Christophe Volonté
- Insa - Bernardin Katic
- Integrationalpha - Marco Selva
- Mydesq - Milan Vora
- Penta - Farhad Khalilnia
- Securosys - Robert Rogenmoser
- Finquartz - Fabien Vernaz

### Konsolidierung

- CAPAnalysis - Lital Puller
- Altoo - Martin Stadler
- Masttro- Maria Jacobs

■

Valeriano Di Domenico


## ROMAN PRZIBYLLA

Partner, CAT Financial Products


***Roman Przibylla ist seit März 2022 Partner bei CAT Financial Products.*** *Der studierte Diplom-Kaufmann hat nach seinem BWL-Studium in Köln ein Startup im Bereich Finance gegründet und war nach dessen Verkauf in verschiedenen Führungspositionen im Bereich der strukturierten Produkte tätig, so für die HSBC, die Deutsche Bank und die Commerzbank. Vor seinem Wechsel zu CAT leitete Przibylla das Vertriebsteam für Strukturierte Produkte, AMCs und die Plattform deritrade an Schweizer Banken bei Vontobel in Zürich.*

# „NEUKUNDEN KÖNNEN MIT AMCS DIE STRATEGIE EINES VERMÖGENSVERWALTERS TESTEN"

Die Volumen an Actively Managed Certificates nehmen in der Schweiz zu. Einer der Gründe ist die Effizienz und die im Vergleich zu Fonds tiefe Eintrittschwelle für Emittenten. Für Roman Przibylla ist klar, dass die Einsatzmöglichkeiten dieser Vehikel auch für Vermögensverwalter sinnvoll sein können. Nicht nur wenn es darum geht, die eigene Strategie in ein AMC zu «verpacken», sondern diese auch aktiv als Mittel einzusetzen, um Neukunden zu gewinnen.

Andreas Schaffner

**Actively Managed Certificates (AMCs) sind insbesondere bei Vermögensverwaltern in den vergangenen Jahren sehr populär geworden. Was sind die Gründe dafür?**

**Roman Przibylla:** Eine der Hauptgründe ist Effizienz. Vermögensverwalter haben die Möglichkeit, mit AMCs sehr effizient Kundengelder zu verwalten. Die eigene Anlagestrategie wird in einem Index abgebildet und über alle Kunden gleich verwaltet. Der Vermögensverwalter muss nicht in unterschiedlichen Depots mehrmals dieselbe Strategie durchführen und eine Vielzahl an Aufträgen ausführen, sondern passt die Strategie lediglich einmal im AMC an. Das macht die Verwaltung von Kundenvermögen sowohl für eine Basisstrategie, als auch für die Abbildung von sehr speziellen Themen wie Technologie-Themen, Nachhaltigkeit oder andere Trends sehr einfach und kostengünstig. Für mich war vor vielen Jahr bereits klar, dass dies ein Wachstumsthema ist und sich AMCs in der Schweiz einer hohen Beliebtheit erfreuen werden. So ist es dann auch gekommen. •••

„Das macht die Verwaltung von Kundenvermögen sowohl für eine Basisstrategie, als auch für die Abbildung von sehr speziellen Themen wie Technologie-Themen, Nachhaltigkeit oder andere Trends sehr einfach und kostengünstig."

„Bereits ab CHF 500’000 können sie ihre eigene Strategie innerhalb weniger Tage in einem AMC verpacken und investierbar machen.“

**Warum wächst diese Anlageklasse besonders in der Schweiz?**

Schauen Sie sich um. Der Finanzplatz Schweiz ist ein «Melting Pot» verschiedenster Talente mit starkem Innovationspotenzial. Gleichzeitig ist es ein führender globaler Standort geblieben, wenn es um die Vermögensverwaltung geht. Diese beide Kompetenzen machen die Schweiz nach wie vor einzigartig. Vermögensverwalter und Asset Manager haben inzwischen eine Fülle von Anlagestrategien entwickelt, die von künstlicher Intelligenz über Optionen bis hin zu neuen Energiequellen wie Wasserstoff reichen. Sie verfügen über spezialisiertes Wissen und Expertise in Nischenmärkten und Regionen wie Indien, Taiwan und Japan, um nur einige zu nennen. Diese Strategien gilt es investierbar zu machen und dafür sind AMCs der effizienteste, kostengünstigste und einfachste Weg und stehen sie einem klassischen Fonds in keinem Punkt mehr nach, sondern verzeichnen sogar einige Vorteile, wie eine rasche Umsetzbarkeit sowie geringen Mindestvolumen.

**Welche Einsatzmöglichkeiten für Vermögensverwalter sehen Sie noch?**

AMCs können ihnen auch bei der Akquisition neuer Kunden dienen. Oft sprechen Vermögensverwalter vermögende Privatkunden ab einer halben bis zu einer Million Schweizer Franken an. In einem Erstgespräch mit einem potenziellen Neukunden kann neben der Präsentation der eigenen Strategie und Dienstleistungen explizit ein AMC angeboten werden. In diesem AMC ist etwa die Basisstrategie der Vermögensverwaltung abgebildet. Dies senkt die Einstiegshürde deutlich. Neukunden können mit einer Investition ab hundert Franken die Strategie des Vermögensverwalters testen und, wenn sie nach kurzer Zeit überzeugt sind, in ein Vollmandat wechseln.

Und denken wir bei der Skalierung für Neukunden noch einen Schritt weiter: Die Zahl der sogenannten Selbstentscheider, also Privatkunden, die ihr Geld bei Online-Banken wie Swissquote, Postfinance, Yuh, Flowbank, Saxo oder anderen Anbietern selbst verwalten, wächst rasant. Vermögensverwalter können auch diese Kunden erreichen und ihre Strategien über AMCs auf Hunderttausende von Anlegern skalieren, damit eine ganz neue Zielgruppe ansprechen und zusätzliche Erträge generieren. Das Potenzial ist immens.

**CAT Financial Products erlebte 2023 den Markteintritt. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit unabhängigen Vermögensverwaltern seither entwickelt?**

Wir bieten UVVs, aber auch Banken eine der modernsten AMC-Plattformen der Schweiz. Bereits ab CHF 500’000 können sie ihre eigene Strategie innerhalb weniger Tage in einem AMC verpacken und investierbar machen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die eigene Strategie mit Aktien, ETFs, Obligationen, strukturierten Produkten, Optionen oder anderen Anlageklassen abgebildet werden soll. Um zusätzlich das Emittentenrisiko zu reduzieren, bieten wir verschiedene Besicherungsmöglichkeiten an, wie zum Beispiel die TCM-Besicherungslösung der SIX. Diese ist insbesondere dann wichtig, wenn Vermögensverwalter ihre Strategie auch als ETP an der Schweizer Börse kotieren und öffentlich anbieten möchten. Auch dies bieten wir unseren Kunden an.

„Wir sind einer der wenigen Anbieter, die es ihren Kunden ermöglichen, ein AMC als eigenes börsengelistetes ETP an die Börse zu bringen."

**AMC-Anbieter gibt es inzwischen einige. Wo sehen Sie für CAT eine Differenzierungs-Strategie?**

Wir begleiten unsere Kunden von der Idee bis zur Umsetzung und darüber hinaus. Das AMC aufzusetzen ist das eine, das ganze Drumherum das andere. Vermögensverwalter können ihren AMC auf unserer Plattform Cuglos selbst verwalten und erhalten ein tägliches Reporting. Auf Wunsch unterstützen wir unsere Kunden auch beim Vertrieb. Wir sehen zum Beispiel ein wachsendes Interesse von Vermögensverwaltern, ihre Strategien einem breiteren Publikum zu zeigen. Dafür muss der AMC aber bestimmte Kriterien erfüllen, wie zum Beispiel die Zulassung zum öffentlichen Vertrieb. Auch eine Börsenkotierung des Zertifikats ist von Vorteil. Wir sind einer der wenigen Anbieter, die es ihren Kunden ermöglichen, ein AMC als eigenes börsengelistetes ETP an die Börse zu bringen. Genau diese Anforderungen besprechen wir im Vorfeld mit unseren Kunden, um möglichst alle Optionen auch für die Zukunft abzudecken, damit sich die Vermögensverwalter in erster Linie auf die Umsetzung ihrer Strategie konzentrieren können.

**AMCs sind ein vergleichsweise junges Vehikel. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung in diesem Bereich?**

Transparenz ist ein grosses Thema. Hier können AMCs einen grossen Vorteil für Anleger ausspielen. Während man bei vielen klassischen Fonds erst im Nachhinein in einem mehrseitigen Quartalsbericht erfährt, was sich im Fonds oder auch in den bestehenden Positionen verändert hat, kann man bei einem AMC börsentäglich nachvollziehen, in was und wie investiert wird. Wir gehen sogar noch einen Schritt weiter und informieren über mögliche Anpassungen unserer AMCs in verschiedenen Podcast-Formaten oder Live-Streams auf YouTube. Dort können Anleger sogar Fragen an den Index-Advisor stellen. In Zeiten, in denen jeder alle Informationen im Internet finden kann, ist das eine Entwicklung, der auch unsere Branche folgen muss und hier Transparenz schaffen sollte. So gewinnt man Vertrauen und neue Investoren.

■

# DIGITALE KUNDEN-AKQUISITION-
## DIE GRUNDPRINZIPIEN

Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen auf die Kundenakquisition. Neben der Prozessautomatisierung bietet sie auch riesige Vorteile in Bezug auf die Sichtbarkeit und die Personalisierung der Kundenerfahrung. Suchmaschinenoptimierung, Content-Strategie, Lead Nurturing und Website-Optimierung: Dies sind die vier wichtigsten Grundpfeiler für die Umsetzung einer wirklich effizienten Strategie.

**Lucile Cottard**

Leiterin Digitale Akquisition und Marketing, Piguet Galland

Die heute verbreiteten digitalen Lösungen haben für Marketingstrategien neue Dimensionen eröffnet. Früher musste man auf Kunden zugehen, heute ist es hingegen möglich, Kunden und Interessenten auf sich zukommen zu lassen. Das ist das Prinzip des Inbound-Marketing. Damit kann neben der üblichen Push-Logik auch eine Pull-Logik zum Einsatz kommen. Websites, Suchmaschinen und soziale Netzwerke sind die treibenden Kräfte des Inbound-Marketing.
Die in diesem Rahmen verwendeten Schemata sollen die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden im Internet erregen und sie entsprechend ihrer Suche veranlassen, die Website der Bank oder des Vermögensverwalters zu besuchen. So entsteht ein erster Lead, eine erste Kontaktaufnahme, die eine Beziehung eröffnet, die dann durch verschiedene Formen des Austauschs weiterzuentwickeln ist. Die Inhalte (Content) bilden natürlich den Kern dieser Schemata. Sie ermöglichen zunächst die Positionierung in Suchmaschinen oder sozialen Netzwerken und die Sichtbarkeit für potenzielle Kunden, je nach den Interessen, die diese selbst mit ihren Suchanfragen definiert haben. Sobald der Lead qualifiziert ist, dient der Content dann der Pflege der Beziehung und der Umwandlung des Leads in einen Kunden. Das ist eine sehr schwierige Aufgabe.
Vor zwei Jahren bestand unsere Datenbank potenzieller Kunden noch aus Excel-Dateien. Damals begann unsere lange Reise der digitalen Transformation. Mit der erfolgreichen Durchführung konnten wir sehr viele Prozesse automatisieren, unsere •••

„Früher musste man auf Kunden zugehen, dagegen ist es jetzt möglich, Kunden und Interessenten auf sich zukommen zu lassen. Das ist das Prinzip des Inbound-Marketing."

••• Marketingkontakt-Datenbank viel besser nutzbar machen und - auf einer breiteren Ebene - mithilfe von Contrent unsere Sichtbarkeit erhöhen.

**SEO-SMO-SUCHMASCHINEN-OPTIMIERUNG**

Wenn man seine Online-Präsenz stärken und sein Know-how in Szene setzen will, stehen einem heute zwei Hebel zur Verfügung: SEO (Search Engine Optimisation) und SMO (Social Media Optimisation). Mit einer guten SEO-Strategie steigt die Website in den natürlichen Ergebnissen der Suchmaschinen weiter nach oben, da die Schlüsselwörter einen ersten Überblick über das Angebot geben. Die Website wird dann potenziellen Kunden angezeigt, die nach Informationen über verschiedene Aspekte ihres Vermögens und der Vermögensverwaltung suchen. Eine Online-Marketingstrategie ohne SEO ist heute undenkbar.
Bei der SMO gelten etwas andere Prinzipien. Die SEO konzentriert sich auf Schlüsselwörter und bis zu einem gewissen Grad auf Länge und Reichhaltigkeit des Contents, während die SMO über virale Posts funktioniert, die innerhalb einer Gemeinschaft Interessierter geteilt werden.

Sowohl bei der Suchmaschinenoptimierung als auch in den sozialen Netzwerken gibt es organische und bezahlte Kanäle. Ein Beispiel für den letzteren Fall sind die GoogleAds. LinkedIn wiederum bietet Tools wie Sponsored Contents, Text Ads, Dynamics Ads oder Sponsored Messaging (InMails), mit denen man seine Zielgruppe über bezahlte Marketing-Kampagnen erreichen kann.

**CONTENT**

Die Hauptfunktion von Marketing-Inhalten ist es, das Interesse der Internetnutzer zu wecken, die potenzielle Kunden sind, und zwar auf möglichst gezielte Weise, um die SEO- und SMO-Anstrengungen weiter zu unterstützen. Zudem muss der Content die Experten in den Vordergrund stellen: ihre Spezialgebiete und die Kohärenz ihres Wertangebots bei der Verwaltung finanzieller Vermögenswerte und der Vermögensverwaltung im weiteren Sinne. Dazu gehören beispielsweise Vorsorge, Finanzplanung und Immobilienkredite. Bei richtiger Anordnung der Inhalte wirkt der Content als Hebel. Er löst Handlungen aus - vom Besuch der Website bis hin zur Kontaktaufnahme mit einem Kundenbetreuer.
Der Content muss daher einer kundenorientierten Logik folgen. Inhalte müssen entsprechend den Themen und Problemen erstellt werden, zu denen die Internetnutzer Informationen suchen. So entsteht ein semantischer Kokon aus Schlüsselwörtern, die die Suchmaschinen durchlaufen.
In einem zweiten Schritt werden die Contentströme personalisiert, sobald sich die Internetnutzer die Mühe gemacht haben, sich auf der Website zu identifizieren, beispielsweise durch eine Anmeldung für

„Bei richtiger Anordnung der Inhalte wirkt der Content als Hebel. Er löst Handlungen aus - vom Besuch der Website bis hin zur Kontaktaufnahme mit einem Kundenbetreuer."

einen Newsletter oder ein Webinar. Die Anfragen, die sie bei ihrer Suche formuliert haben, dienen zur Strukturierung der Informationen, die sie erhalten.
Die Inhalte - als Print, Podcast oder Video - können verschiedene Expertisen, Fortbildungsmodule, Newsletter, Marktanalysen oder Tutorials umfassen. Entscheidend ist, dass sie Elemente zur Beantwortung der zuvor gestellten Fragen liefern. Diese Vorarbeit macht die Feedautomatisierung umso einfacher.

## LEAD NURTURING

Das ist vielleicht die heikelste Übung bei einer Inbound-Strategie: einen Interessenten zu nehmen und eine Beziehung zu ihm aufzubauen, die ihn dazu bringt, physisch mit uns in Kontakt zu treten, beispielsweise indem er um einen Termin bittet. Daran wird über einen längeren Zeitraum gearbeitet. Die Umwandlung eines Interessenten in einen Kunden kann leicht 12 Monate und bis zu 2 Jahren in Anspruch nehmen. Daher ist es von Vorteil, die Kundenbeziehung auf sehr relevante Kommunikation zu gründen und sich auf Inhalte zu konzentrieren, die zum Themenkreis des Kunden gehören.
Eine personalisierte Kommunikation mit den eingehenden Kontakten ist von entscheidender Bedeutung. Die versendeten Feeds - E-Mails, Newsletter, Einladungen zu Webinaren - müssen unbedingt Antworten auf die von den potenziellen Kunden geäusserten Anliegen liefern und auf dem von ihnen selbst abgesteckten Terrain bleiben.

**LUCILE COTTARD**

LEITERIN DIGITALE AKQUISITION UND MARKETING, PIGUET GALLAND

***Lucile Cottard hat 2022 die Leitung der Abteilung Digitale Akquisition & Marketing der Bank Piguet Galland übernommen.*** *Lucile Cottard begann ihre beruflichen Laufbahn 2007 bei der HelloBank, einer Tochtergesellschaft der Gruppe BNP Paribas in Frankreich und Deutschland, wo sie zuletzt als Marketing-Chefin für den Bereich Traders tätig war. Im Jahr 2013 war sie Mitbegründerin von Manawa.com, einer Online-Buchungsplattform für touristische Aktivitäten, die 2022 an Alentour abgetreten wurde. 2018 ging sie als Marketing-Leiterin zur Fintech eWise und bekleidete diesen Posten später auch bei Beqom und FlowBank. Lucile Cottard verfügt über einen Master in Bank- und Finanzwesen der ESSCA. Zudem hat sie einen Bachelor-Abschluss in Banking, Finance and Management an der Northwood University, Michigan, USA erworben.*

## OPTIMIERUNG DER WEBSITE

Die Kundenakquisition ist auch ein Teil der Marketingstrategie, und die Website muss ebenfalls darin eingebunden werden. Man darf sich nicht mehr mit einer Pseudo-Vitrine begnügen, die einige Minimalfunktionen enthält. Die Website ist heute das Herzstück, das die Bemühungen um eine organische Suchmaschinenoptimierung unterstützt. Sie muss daher so strukturiert bzw. optimiert sein, dass der Content möglichst reibungslos abgerufen und konsumiert werden kann: Aus Erstbesuchern sollen Stammbesucher werden. Auf der vorgelagerten Ebene muss sie die Suchmaschinenoptimierung erleichtern. Auf der nachgelagerten Ebene muss sie die Experten, ihre Fachgebiete und ihren Mehrwert perfekt in Szene setzen, mit einer starken interaktiven Dimension und Formaten, die eine sofortige Weiterleitung an die sozialen Netzwerke rechtfertigen.
In diesem Stadium sollte man besser mit spezialisierten Agenturen zusammenarbeiten, denn es handelt sich nicht um ein «Peripheriegerät», sondern um das Herzstück. Diese Firmen beherrschen die Website-Konzipierung und das Design, sind aber auch in der Lage, technischere Aspekte wie die SEO und die SMO, das Content- und das Datenbank-Management zu regeln.

■

# Alfred Marshall

INTERVIEW

Delphine Gosseries

HARRO MAAS

Professor für Wirtschaftsgeschichte, Universität Lausanne

## „MARSHALL HIELT EINE MECHANISCHE ERKLÄRUNG DER WIRTSCHAFT FÜR NICHT AUSREICHEND"

Alfred Marshall wurde oft als Bindeglied zwischen der klassischen politischen Ökonomie und der zeitgenössischen Wirtschaftswissenschaft bezeichnet. Sein Beitrag zum ökonomischen Denken bestand in der Entwicklung der auf dem Grenznutzen basierende Werttheorie, des Begriffs des partiellen Gleichgewichts, des Gesetzes von Angebot und Nachfrage, der Analyse der Produktionskosten sowie der Elastizität der Nachfrage. Auch die Anerkennung der entscheidenden Rolle des Unternehmers ist ihm zu verdanken. Der Ökonomieprofessor Harro Maas decodiert dieses vielseitige und visionäre Denken für SPHERE.

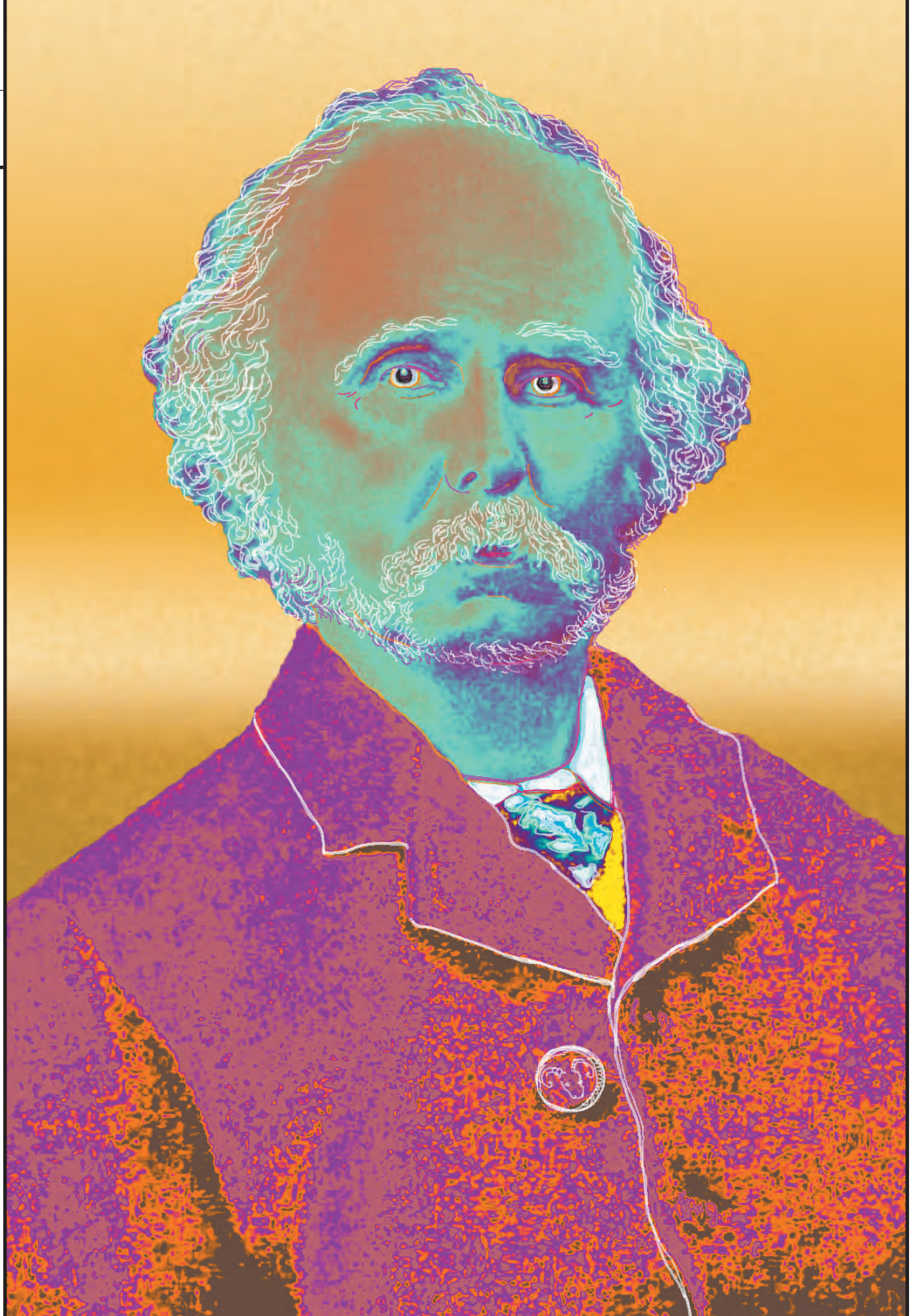
Jérôme Sicard

**Alfred Marshall war eine Schlüsselfigur der neoklassischen Ökonomie. Was kennzeichnet diese Richtung der Volkswirtschaftslehre?**

**Harro Maas:** Die neoklassische Schule ist etwa gleichzeitig - um 1870 herum - in Grossbritannien, Frankreich und Österreich entstanden, und auch in Lausanne aufgrund der Arbeiten von Léon Walras. Sie tauschte die klassische Arbeitswerttheorie gegen eine Betrachtungsweise ein, bei der der Wert, der Marktwert, auf der subjektiven Bewertung durch den Einzelnen beruht. Mit dieser neuen Werttheorie verlagerte sich das Hauptinteresse der Ökonomen von der Frage nach der Produktion und Verteilung von Reichtum auf die Frage nach dem Funktionieren des Marktes und der Preisbildung.

**Was war der wichtigste Beitrag von Alfred Marshall zu den Wirtschaftstheorien seiner Zeit?**

Marshall hat immer betont, dass der Mensch nicht auf eine hedonistische Maschine reduziert werden kann, sondern in seiner moralischen und sozialen Komple- •••



xität verstanden werden muss. Nichtsdestoweniger führte er in seinem 1890 veröffentlichten Hauptwerk «Principles of Political Economy» theoretische Neuerungen ein, die von Ökonomen bis heute verwendet werden. Die wohl wichtigste Neuheit ist das nach ihm benannte «Marshallsche Kreuz», das uns die grafische Darstellung von Angebot und Nachfrage in einem Markt ermöglicht, den wir heute rein und vollkommen nennen. Dabei handelt es sich um einen kartesischen Raum mit der Menge eines Produkts auf der Abszisse und dem Preis auf der Ordinate sowie Angebots- und Nachfragekurven, die sich beim sogenannten Gleichgewichtspreis des Marktes schneiden. Dieses Diagramm hat sich als nützlich erwiesen, um den Einfluss staatlicher Eingriffe auf das Ausmass externer Effekte der Produktion (z.B. die negativen Auswirkungen der Umweltverschmutzung) und auf ein Phänomen zu verstehen, das Marshall als die im Marktpreis enthaltene «Rente» bezeichnete, die Verbraucher oder Produzenten «kassieren» können. Um Ihnen die Idee intuitiv zu vermitteln: Wenn der Preis für hundert Gramm Gruyère drei Franken beträgt, der Verbraucher aber bereit ist, fünf Franken dafür zu bezahlen, «verdient» der Produzent einen Überschuss von zwei Franken. Dieser Überschuss ist zu einem Mass für das effiziente Funktionieren eines Marktes geworden. Es lässt sich nachweisen, dass ein Markt dann effizient ist, wenn dieser Überschuss am höchsten ist. Marshall nannte seine Diagramm-Methode «Entdeckungsmaschine» und er verwendete sie auch, um die Theorie des Welthandels zu entwickeln.

„In seinen Schriften und in seiner Korrespondenz führte Marshall häufig die Biologie als Beispiel für eine Wissenschaft an, die sich der Komplexität der realen Welt und der Verflechtungen zwischen den verschiedenen Bereichen der Realität wohl bewusst war."

**Marshall war nicht nur Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch Mathematiker, Philosoph und Historiker. Wie hat das seine Ideen beeinflusst?**

Sein philosophisches Interesse hatte mit seinem Interesse an der Geschichte zu tun. Nach Marshalls Ansicht sollte ein guter Ökonom mit der Entstehung wirtschaftlicher Phänomene und Institutionen vertraut sein, was mich wieder daran erinnert, dass Marshall eine mechanische Erklärung der Wirtschaft für nicht ausreichend hielt. In der Tat war sie dem Verständnis der Dinge eher abträglich. In seinen Schriften und in seiner Korrespondenz führte Marshall häufig die Biologie als Beispiel für eine Wissenschaft an, die sich der Komplexität der realen Welt und der Verflechtungen zwischen den verschiedenen Bereichen der Realität wohl bewusst war. Er behauptete oft, die Biologie sei das «Mekka» der Wirtschaftswissenschaftler.

**Trotz seines Hintergrunds als Mathematiker distanzierte sich Marshall von der zu seiner Zeit sehr beliebten mathematisch-statistischen Methode. Warum?**

Vor der Beantwortung dieser Frage muss ich vielleicht die Verbindung, die Sie zwischen Mathematik und Statistik sehen, etwas relativieren. Die Arbeiten des belgischen Physikers Auguste Quételet waren bekannt und auch in Grossbritannien geschätzt, aber die Ökonomen der damaligen Zeit waren keineswegs der Auffassung, die Statistik sei für die Wahrheiten der Wirtschaftswissenschaft von Bedeutung.

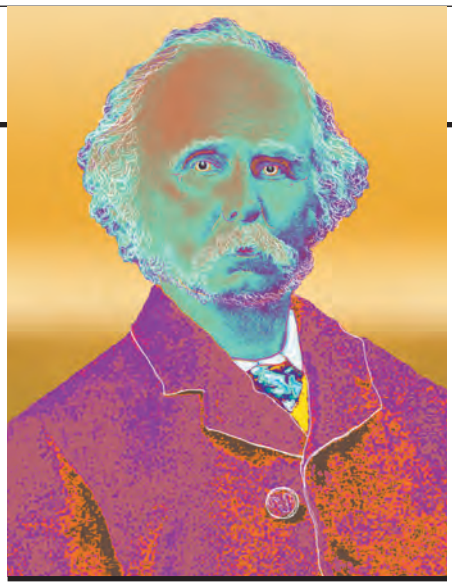
So unterschiedliche Ökonomen wie Nassau Senior und John Stuart Mill behaupteten, Statistik und Wirtschaft seien getrennte Bereiche. Stanley Jevons, einem der Begründer der neoklassischen Ökonomie, war es hingegen klar, dass die Wirtschaft eine quantitative, also mathematische Wissenschaft ist, für die die Statistik die Daten liefert. Zurück zu Marshall: Er nutzte die Mathematik, um wirtschaftliche Zusammenhänge besser zu verstehen, z. B. die Beziehungen zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Markt, aber er gab diesen Analysen nie oder fast nie eine quantitative Genauigkeit. Er verwendete die Mathematik, um die Relationen zwischen Begriffen auszudrücken, und nicht, um diesen Relationen quantitative Präzision zu verleihen. Das soll nicht heissen, dass er die Statistik ignorierte, aber wie Nassau Senior oder John Stuart Mill hielt er die Wirtschaft als solche für zu komplex, um in Zahlen ausdrückbar zu sein.

„Das soll nicht heissen, dass er die Statistik ignorierte, aber wie Nassau Senior oder John Stuart Mill hielt er die Wirtschaft als solche für zu komplex, um in Zahlen ausdrückbar zu sein."

**HARRO MAAS**

Professor für Wirtschaftsgeschichte, Universität Lausanne

***Harro Maas ist ordentlicher Professor für Methodologie und Wirtschaftsgeschichte am «Walras Pareto Centre for Interdisciplinary Studies of Economic and Political Thought» an der Universität Lausanne.*** *Vor seiner Tätigkeit an der UNIL lehrte er in den Niederlanden an der Universität Amsterdam und später an der Universität Utrecht Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur Geschichte der sozialen Quantifizierung, die grafischen Darstellung in der Ökonomie und allgemein der wirtschaftswissenschaftlichen Methoden. Er ist der Herausgeber der Cambridge Series Historical Perspectives on Modern Economics. Im Jahr 2019 wurde The Making of Experimental Economics: Witness Seminar on the Emergence of a Field, das er zusammen mit Andrej Svorenik herausgegeben hat, von der «Société européenne d'histoire de la pensée économique» als bestes Buch ausgezeichnet.*



**ALFRED MARSHALL**

Alfred Marshall gilt als der führende Vertreter der sogenannten neoklassischen Ökonomen. Er wurde 1842 in London als Spross einer einfachen Familie geboren und absolvierte zunächst ein naturwissenschaftliches Studium (Mathematik und Physik), bevor sein Interesse für Philosophie und Theologie erwachte. Nachdem er in Oxford gelehrt und eine akademische Einrichtung in Bristol geleitet hatte, brachte er es auf der akademischen Karriereleiter bis zum Lehrstuhl für politische Ökonomie an der Universität Cambridge (1885 bis 1908). Dort war er der Professor von John Maynard Keynes.
Alfred Marshalls Denken legte den Grundstein für die moderne Wirtschaftswissenschaft. Das Wesentliche an seinem Werk ist die theoretische Verbindung, die es zwischen den beiden traditionell gegensätzlichen Zweigen der Werttheorie herstellt, d.h. zwischen dem Kostenwert der Klassiker und dem Nutzwert der Marginalisten. Bis heute haben seine Ideen wissenschaftlichen Einfluss und sein Buch «Principles of Political Economy», das zu seinen Lebzeiten acht Neuauflagen erlebte, ist immer noch ein Standardwerk.

**• • • In Bezug auf Marshalls Forschung und Theorie sprechen Sie von einer narrativen Strategie, die eine Vielzahl heterogener kausaler Faktoren in ein einheitliches Ganzes integriert. Was verstehen Sie unter diesem Begriff?**

Marshall ging es beim Erklären nicht um die Anwendung einer Theorie auf empirische Daten, sondern um die Analyse der vielfältigen Ursachen, die zu wirtschaftlichen und sozialen Phänomenen beitragen. Das war fast das Gegenteil seines Vertrauens in die Formel ceteris paribus - Svorenik alle anderen Dinge unverändert - in den «Principles of Political Economy», wo er noch den Ausdruck «reine Theorie» verwendete, dem er mit der Zeit zu misstrauen begann. Als Léon Walras ihn bat, über dieses Thema zu schreiben, vertraute Marshall einem seiner Freunde an, er habe dazu nichts zu sagen, weil er nicht daran glaube. Marshall war sicherlich nicht der Einzige, der diese Methode kritisierte, aber seine Kritik basierte auf einer einfachen Frage: Wenn zwei statistische Datenreihen eine hohe Korrelation aufweisen - zum Beispiel der Regenfall in der Schweiz und die Höhe des Rheins in Bonn eine Korrelation von 95 Prozent haben - beantwortet dies immer noch nicht die Frage nach dem Warum. Für die Antwort braucht man ein Narrativ, das die Kausalbeziehung zwischen den Dingen aufzeigt. Ein Beispiel aus jüngster Zeit dafür ist die Antwort der englischen Zentralbank an ihre Regierung, um den Kursverfall des Pfund Sterling gegenüber dem Euro zu erklären. Der Grund dafür war ein Haushaltsvorschlag der Regierung, der von den Finanzmärkten als unhaltbar angesehen wurde und eine Flucht der Investoren in Staatsanleihen auslöste, was wiederum die Deckung der britischen Pensionsfonds zusammenbrechen liess. Diese Art der Erklärung folgt der narrativen Strategie, die Marshall vor allem in seinen späteren Werken bevorzugte.

**Auf Marshall geht auch die Idee des Nutzens zurück, der zufolge der Preis eines Gutes sowohl durch die Produktionskosten als auch durch den Wert bestimmt wird, den der Verbraucher ihm beimisst. War das im Kontext der damaligen Zeit revolutionär?**

Ja und nein. Meiner Ansicht nach dürften die Wirtschaftswissenschaftler wohl kaum die Tatsache geleugnet haben, dass der Preis eines Gutes durch Angebot und Nachfrage geregelt wird. Adam Smith spricht von kurzfristigen Preisen, die sich aus dem Überbieten auf dem Markt ergeben. Aber für die sogenannten klassischen Ökonomen wie Smith, Ricardo, John Stuart Mill oder auch Marx wurde der «reale» Preis durch die Produktionskosten oder anders ausgedrückt durch den Arbeitswert bestimmt. Nach Auffassung dieser Ökonomen konnte der Preis aufgrund der variablen Beziehungen zwischen Angebot und Nachfrage kurzfristig schwanken, aber langfristig tendierte der Preis dazu, sich dem den Produktionskosten entsprechenden Wert «anzunähern». Marshall versucht zu zeigen, dass diese Sichtweise nicht im Gegensatz zur Theorie des subjektiven Werts steht, die auf dem von den Verbrauchern zugeschriebenen Nutzen basiert, sondern dass ein Diagramm, das zwischen

„Marshall ging es beim Erklären nicht um die Anwendung einer Theorie auf empirische Daten, sondern um die Analyse der vielfältigen Ursachen, die zu wirtschaftlichen und sozialen Phänomenen beitragen."

kurz-, mittel- und langfristig unterscheidet, die Übereinstimmung beider Sichtweisen erkennen lässt. Dennoch entfernt er sich mit dieser Darstellung von der Arbeitswerttheorie. Letztere wurde nur von den wirtschaftswissenschaftlichen Richtungen übernommen, die sich auf die Arbeiten von Ricardo und Marx stützen.

**Marshall führte das Konzept des partiellen Gleichgewichts ein, bei dem der Markt für ein bestimmtes Gut und nicht die Wirtschaft als Ganzes untersucht wird. Welche Vor- und Nachteile hat dieser Ansatz für das Verständnis der dem Markt zugrunde liegenden Kräfte?**

Vor einer Antwort muss ich Sie vielleicht fragen, was mit der Untersuchung der Wirtschaft «als Ganzes» gemeint ist. Wenn das heissen soll, es sind auch Phänomene zu berücksichtigen, die sich nicht auf die Wirtschaft allein beschränken, dann kann man nur sagen, genau das ist in Marshalls Werken zu finden. Marshall betont die Bedeutung der Politik oder der Psychologie für die Wirtschaft. Wenn die Untersuchung der Wirtschaft «als Ganzes» die Untersuchung der Kombination aller Märkte bedeuten soll, mit anderen Worten, die Untersuchung des allgemeinen Gleichgewichts, dann fürchte ich, dass ich Ihnen die Gegenfrage stellen muss: Hat eine solche Untersuchung Vorteile? Und meine Antwort geht in die gleiche Richtung wie Marshall. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben Wirtschaftswissenschaftler vergeblich versucht, die Möglichkeit eines allgemeinen Gleichgewichts aufzuzeigen. Dieses Forschungsprogramm ist weitgehend gescheitert. Selbst wenn man sich vorstellt, dass alle Märkte gleichzeitig im Gleichgewicht sind, wäre ein solches Gleichgewicht nur möglich, wenn beispielsweise alle Verbraucher die Preise nicht nur auf den gegenwärtigen, sondern auch auf den zukünftigen Märkten kennen würden. Eine solche Bedingung entbehrt natürlich jeglicher Beziehung zur Realität. Die Ironie ist, dass die westlichen Zentralbanken heute, um Aussagen über die Zukunft zu treffen, auf dem allgemeinen Gleichgewicht basierende Modelle verwenden, die sich immer im Gleichgewicht befinden, und die, ob Sie es glauben oder nicht, den Finanzsektor nicht betreffen.

**Welchen Stellenwert hat Marshall im heutigen Kontext? Ist er weiterhin «modern»?**

Nach dem Zweiten Weltkrieg brüstete sich die Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, sie sei ihres quantitativen und mathematischen Charakters sowie ihrer politischen Nützlichkeit wegen die fortschrittlichste unter den Sozialwissenschaften. Der starke Glaube der Nachkriegszeit an das Wirtschaftswachstum als Allheilmittel zur Lösung sämtlicher wirtschaftlicher und sozialer Probleme unterstützte die Ökonomie in dieser Rolle. Angesichts der Umweltkrise und des Scheiterns der neoliberalen Agenda versucht eine wachsende Zahl von Wirtschaftswissenschaftlern, Wege zu finden, die sich nicht mehr auf den engen Rahmen der Nachkriegszeit beschränken. Marshall ist in Zusammenhang mit dieser Forschung eine der Inspirationsquellen, um Methode und Inhalte der Wirtschaftswissenschaften sowohl als intellektuelle Herausforderung als auch als praktisches Werkzeug zu überdenken. Vor allem sein Spätwerk und die historischen Kapitel der «Principles of Political Economy» dienen als Inspirationsquelle in Zusammenhang mit der Frage, was Innovation, menschlicher Fortschritt, soziale Zusammenarbeit und die Grenzen der Märkte als institutioneller Rahmen für die (Um-)Verteilung des Wohlstands in der Gesellschaft bedeuten.

■

***Roberta Ventura war 20 Jahre lang in der Welt der Investmentbanker und Vermögensverwalter tätig.*** *2016 hat sie beschlossen, dieses Universum zu verlassen und SEP zu gründen, ein soziales Unternehmen, das sie in Vollzeit leitet. SEP ist eine Mode- und Lifestyle-Marke, die den italienischen Modestil mit feinstem nahöstlichem Handwerk verbindet. Die Mission von SEP ist es, Tausenden von Flüchtlingen die Möglichkeit zu geben, durch ihre Arbeit, ihre Fähigkeiten und ihr Talent die Armutsschwelle zu überwinden. Roberta Ventura engagiert sich seit langem für das Recht von Flüchtlingen auf Arbeit, Bildung und Empowerment. Sie ist Absolventin der Bocconi-Universität in Mailand.*

# „GEWINNE, MENSCHEN UND DER PLANET MÜSSEN DIESELBE PRIORITÄT HABEN“

Die ehemalige Finanzanalystin Roberta Ventura hat vor acht Jahren die Luxus-Marke SEP gegründet, um hochtalentierten Stickerinnen, die in Flüchtlingslagern ein Dasein am Rande der Gesellschaft führten, Arbeit zu geben. Die Marke ist ein gutes Beispiel, wie Nachhaltigkeit im konkreten Fall umgesetzt werden kann.

**ROBERTA VENTURA**
GRÜNDERIN UND CEO, SEP

Jérôme Sicard

**Glauben Sie, dass die Finanzbranche einen nachhaltigeren Weg einschlagen könnte, so wie Sie mit SEP in der Luxusbranche?**

**Roberta Ventura:** Absolut, meiner Meinung nach hat sie diesen Weg schon beschritten! Ich war zwanzig Jahre in der Vermögensverwaltung tätig und habe selbst gesehen, dass der Finanzsektor viel Gutes bewirkt. Ich finde, das wird in der öffentlichen Debatte nicht genügend anerkannt.
Allerdings muss ich zugeben, dass die Finanzindustrie in der Vergangenheit wenig Anreiz hatte, der nachhaltigen Entwicklung den Vorrang einzuräumen. Investitionen in ein Unternehmen oder eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sind mit erheblichen Kosten verbunden, die sich - von wenigen Ausnahmen abgesehen - nicht unbedingt in den Bewertungen niederschlagen.

In einer auf die Rendite fokussierten Welt ist es daher nicht immer einfach, Gutes tun zu wollen, nur um des Guten willen. Aber die Situation ist dabei sich zu ändern. Unter anderem durch die neuen verbindlichen IFRS-Standards für die Berichterstattung über die nachhaltige Entwicklung, die in den nächsten Jahren umgesetzt werden. Unternehmen und Investoren werden endlich einen klareren Überblick über die Anforderungen und den Auswirkungen im Bereich von ESG. bekommen. Dann wird es auch einfacher, der nachhaltigen Entwicklung ,,einen Wert zuzuordnen‘‘. Ich bin also eher optimistisch. Die laufende Entwicklung geht in die richtige Richtung.

...

„Ich war zwanzig Jahre in der Vermögensverwaltung tätig und habe selbst gesehen, dass der Finanzsektor viel Gutes bewirkt.“

**Was können wir aus der Sustainability-Wende der letzten Zeit in der Luxusgüterindustrie lernen?**

Einige Luxusgüterunternehmen haben sehr gut verstanden, was Warren Buffet meinte, als er sagte: «Zum Aufbau eines guten Rufs braucht es zwanzig Jahre, aber fünf Minuten genügen, um ihn zu ruinieren». Auf die Luxusbranche übertragen heisst das: Greenwashing kann verheerende Konsequenzen für Marken haben, die ein bisschen zu spät auf den fahrenden Zug aufspringen und sich nachhaltig geben ohne dies konkret umzusetzen.

Das ist übrigens auch ein Grund, warum wir für SEP unbedingt die B-Corp-Zertifizierung haben wollten. Das Kontrollsystem und die sehr detaillierte Prüfung von B Corp zeigen deutlich, ob ein Unternehmen die Menschen, den Planeten und den Gewinn auf die gleiche Stufe stellt und ihnen dieselbe Priorität einräumt.

Ich finde das Verhalten der Endkunden etwas zu zögerlich, wenn es darum geht, Transparenz einzufordern, vor allem im gehobenen Luxussegment, aber das wird kommen, das scheint mir unvermeidlich. Und die Grosskonzerne müssen bereit sein, wenn dieser Umschwung stattfindet.

**Was wollten Sie ursprünglich mit SEP erreichen?**

Wir wollten zeigen, dass es möglich ist, in den am meisten in Vergessenheit geratenen Communities zu arbeiten, wie etwa in Flüchtlingslagern, in denen sich SEP engagiert. Es ist nicht nur möglich und machbar, sondern auch eine Pflicht und gleichzeitig eine Chance für den Privatsektor. Er kann sich nämlich dafür einsetzen, dass Millionen von Flüchtlingen nicht über Generationen hinweg von humanitärer Hilfe leben müssen.

„Ich finde das Verhalten der Endkunden etwas zu zögerlich wenn es darum geht, Transparenz einzufordern, vor allem im gehobenen Luxussegment, aber das wird kommen, das scheint mir unvermeidlich."

**Nach welchem Vorbild haben Sie SEP aufgebaut?**

Ich habe mich sicherlich von Luxusmarken inspirieren lassen, deren Markenaufbau ich als besonders erfolgreich empfunden habe. Ich habe auch viel aus den Analysen gelernt, die ich in meiner Zeit in der Vermögensverwaltung über Unternehmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt hatte. Ich hatte mich für Unternehmen interessiert und in sie investiert, die sich ihrer Auswirkungen bereits bewusst waren. Sie gingen respektvoll mit den Menschen und dem Planeten um. Bei SEP steht natürlich die humanitäre Mission im Mittelpunkt. Aber die einzige Möglichkeit, dieser Mission zum Erfolg zu verhelfen, bestand darin, das Projekt wie eine klassische Übung zum Aufbau einer Marke anzugehen.

**Wie ist das Unternehmen seit seiner Gründung gewachsen?**

SEP steht für Social Enterprise Project, was ziemlich viel über sein ursprüngliches Versprechen aussagt. Zu Beginn war es ein «Projekt», um den eben erwähnten Punkt -

„Bei SEP steht natürlich die humanitäre Mission im Mittelpunkt, aber die einzige Möglichkeit, dieser Mission zum Erfolg zu verhelfen, bestand darin, das Projekt wie eine klassische Übung zum Aufbau einer Marke anzugehen."

die Möglichkeit der Arbeit in vergessenen Gemeinschaften – unter Beweis zu stellen, ein Projekt mit dem Ziel, eine neue Marke zu schaffen, die Luxus, Lifestyle und sozialen Nutzen miteinander verbindet.
Wir haben vor zehn Jahren mit 20 Kunststickerinnen im Lager von Jerasch in Jordanien angefangen. Wir hatten im Lager zwei Frauen für die Leitung des Teams gefunden. Heute beschäftigen wir ein Dutzend Teamleiterinnen, immer noch im Lager, die über 500 Kunststickerinnen koordinieren, und alle sind Flüchtlinge. Wir haben sechs Boutiquen in Genf, Mailand, Berlin und Amman eröffnet. Unsere Flagshipstores sind das Centre de la Confédération in Genf und das Swefieh Village in Amman. Vor ein paar Jahren hat man uns mit den Stickereien für alle Kostüme des Hollywood-Films Maria Magdalena beauftragt. Wir waren auch schon in TV-Serien auf Netflix und NBC zu sehen. Diese Anerkennung macht uns stolz, ebenso wie die Tatsache, dass unsere Arbeiten auf der Mailänder und der Pariser Fashion Week gezeigt werden.

**Unter welchen Voraussetzungen kann man Investoren für Projekte wie das Ihre gewinnen?**

Transparenz, Konsequenz und viel Arbeit!

**Mit welcher Argumentation wenden Sie sich an Ihre eigenen Investoren?**

Wir sind ein soziales Unternehmen. Die positiven sozialen Auswirkungen sind der Kern unserer Mission. Unserer Überzeugung nach können wir dieses Ziel mit einer erfolgreichen Marke umsetzen, die das Beste aus zwei Welten, nämlich aus dem privatwirtschaftlichen und dem humanitären Sektor, in sich vereint. Das sind unsere Argumente.

**Wie betrachten Sie die Finanzwelt heute?**

Wenn man gewohnt ist, so viele Jahre lang den ganzen Tag Aktienkurse und Börsennachrichten zu verfolgen, ist der Beschluss, damit aufzuhören, ein grosser Schock. Aber die gleiche Arbeitsethik und Disziplin wende ich auch bei der Entwicklung der Firma SEP an, die ich zusammen mit meinem Mann leite. Alles, was ich gelernt habe, ob buy-side oder sell-side, in London und Genf, nützt mir auch heute noch enorm viel. Ich verfolge weiterhin die Bewegungen der grossen Indizes und verwende sie als Hauptindikator für die Stimmung der Verbraucher. Ausserdem lese ich immer noch gerne die Quartalsberichte der Unternehmen in unserer Branche. Ich finde es auch sehr von Vorteil, die Gewinnmeldungen aus anderen Branchen Quartal für Quartal zu lesen, ebenfalls um mir ein besseres Bild von der herrschenden Stimmung zu machen.

■

**DREI FRAGEN AN:**

## Julien Scarpa

Leiter Research bei CBRE und Verfasser der Studie «Take-up de bureaux en Suisse» (Die Nutzung von Büros in der Schweiz)

# ,,Immer stärkere Polarisierung der Märkte **zwischen Stadtzentrum und Peripherie**''

Laut einer Studie der Beratungsfirma für Gewerbeimmobilien CBRE stieg die Zahl der in den nächsten 3 Monaten verfügbaren Büroflächen in der Schweiz im dritten Quartal in Folge und beträgt nun mit 1,82 Millionen Quadratmetern 3,8 Prozent des gesamten Büroflächenbestands. Nachstehend eine Entschlüsselung dieses Sachverhalts.

**Was sind die Gründe für die anhaltende Zunahme der leerstehenden Büroflächen in der Schweiz?**

Dieser Trend geht hauptsächlich auf eine allgemeine Verlangsamung der Nachfrage im Jahresverlauf 2023 zurück, aber er ist nicht gleichmässig über das ganze Land verteilt. Ausserhalb der wichtigsten urbanen Zentren Zürich, Genf, Basel, Bern und Lausanne war der Leerstandsanstieg mit einer Erhöhung der Verfügbarkeitsrate von 2,1 Prozent im vierten Quartal 2022 auf 2,8 Prozent im dritten Quartal 2023 besonders deutlich. Der Anstieg war auch im Umland dieser fünf Städte klar erkennbar, wo die bereits hohen Verfügbarkeitsraten im selben Zeitraum noch einmal von 7,8 auf 8,8 Prozent stiegen. Im Gegensatz dazu blieb das Büroangebot in den Grosstadtzentren, wo die Verfügbarkeitsraten von 3,5 auf 2,8 Prozent zurückgingen, eher stabil. Ein Zeichen für die immer stärkere Polarisierung der Märkte zwischen Stadtzentrum und Peripherie.

**Welche Aussichten für 2024 und darüber hinaus können Sie erkennen?**

Die Entwicklung der Büroflächennachfrage korreliert mit dem Wirtschaftswachstum, das sich im Laufe des Jahres 2023 verschlechtert hat. Zudem haben die Pandemiekrise 2020 und die Verbreitung von Telearbeit die Nachfrage insgesamt nach unten gedrückt, wenn auch in geringerem Masse als in anderen Teilen Europas. Beide Trends dürften sich 2024 fortsetzen und die Nachfrage nach Büroflächen weiter einschränken. Das SECO erwartet jedoch ab 2025 eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums, was die Nachfrage wieder ankurbeln könnte.

**In den Randgebieten von Genf gab es noch nie so viele leerstehende Büroflächen (178.000 Quadratmeter), was einer Verfügbarkeitsrate von 10,6 Prozent entspricht. Wie erklärt sich diese regionale Besonderheit?**

Die Gewerbegebiete am Stadtrand von Genf gehören zu denjenigen mit dem grössten Angebot an leerstehenden Büroflächen in der Schweiz, denn dort wurden in den letzten Jahren in grossem Umfang neue Gewerbegebäude fertiggestellt. Allerdings sind Büroleerstandsraten von über 10 Prozent im europäischen und weltweiten Vergleich ziemlich verbreitet.

## Erfolg für die **Zürich Anlagestiftung**

Trotz des schwierigen wirtschaftlichen Marktumfelds im Jahr 2023 gelang es der Zürich Anlagestiftung, Kapital für die Investmentgruppe «Immobilier Habitat Suisse» zu beschaffen und damit ihr Immobilienportfolio zu erweitern. Den Emissionserlös verwendete die ZAST für den Erwerb von neun Gebäuden in sehr guter Lage in Genf, Luzern und Zürich. Damit setzt sie ihre Strategie des nachhaltigen Wachstums fort. An der Zeichnung beteiligten sich sowohl Bestandsanleger als auch Neukunden, was für ein Volumen von 300 Millionen Schweizer Franken sorgte. Einschliesslich der letzten Kapitalerhöhung im Sommer hat die ZAST in diesem Jahr insgesamt rund 500 Millionen Schweizer Franken für den Erwerb von Immobilien eingesammelt.

*Tom Osterwalder*

## **Die Mieten gehen** durch die Decke

Laut der Immobilienberatungsfirma IAZI war bei den Angebotsmieten in der Schweiz im letzten Jahr eine starke Beschleunigung deutlich über der Inflationsrate zu verzeichnen. Auch die Kaufpreise für Wohnungen sind gestiegen, während die Hauspreise leicht rückläufig waren. Eine Verlangsamung ist nicht in Sicht. Die regionalen Unterschiede waren in den vergangenen zwölf Monaten beträchtlich, wobei das Stadtgebiet Zürich mit 5,7 Prozent die stärkste Beschleunigung verzeichnete, gefolgt von der Zentralschweiz mit 5,4 Prozent und dem östlichen Landesteil mit 4,9 Prozent. In der Genferseeregion betrug der Anstieg 4,3 Prozent. Ein geringerer Anstieg (zwischen 3 Prozent und 0,5 Prozent) war im Mittelland, im Nordwesten und im Tessin zu beobachten.

*Michael Rogenmoser*

*Rene Zahnd*

## **Swiss Prime Site** weiter auf Einkaufstour

Swiss Prime Site hat ein Bürogebäude in Zürich-West, bekannt als «Fifty-One», von Union Investment erworben. Die Transaktion umfasst einen langfristigen Mietvertrag mit dem Telekomanbieter Swisscom. Das Gebäude generiert jährliche Mieteinnahmen in Höhe von rund 7 Millionen Franken. Das 2011 erbaute Gebäude befindet sich in der Nähe des Prime Towers und verfügt über eine Fläche von 21'000 Quadratmetern, die Platz für 1500 Beschäftigte bietet. Auf Basis einer 2023 abgeschlossenen Finanzierung erhöht diese Akquisition, deren Betrag nicht offengelegt wurde, die jährlichen Mittel aus dem operativen Geschäft pro Aktie um rund 0,03 Franken.

## Vom Überfluss **zur Mangelware**

Laut Raiffeisenbank ist der Schweizer Wohnungsmarkt mit einer beispiellosen Geschwindigkeit vom Überfluss zur Knappheit übergegangen. Die Zahlen sprechen für sich:
Die Anzahl der verfügbaren Mietwohnungen ist innerhalb von zwei Jahren um mehr als die Hälfte gesunken. Im Jahr 2023 ist die Leerstandsquote unter die mietneutrale Schwelle gesunken, was bedeutet, dass die Mieten schneller steigen als das allgemeine Preisniveau. Infolgedessen erhöhte sich der jährliche Anstieg der Mieten um fast 4 Prozent. Einer der Hauptgründe hierfür ist die mangelnde Innenentwicklung der Bauzonen, die in der Raumplanung eigentlich befürwortet wird. Eine Sachlage, die die Bank für besorgniserregend hält.

• **Helvetica Property Investors: Ernennung von Marc Giraudon** zum Mitgeschäftsführer Ab Juli 2024 wird der französisch-britische Staatsbürger allein den Posten des Geschäftsführers bekleiden, liess der Züricher Vermögensverwalter verlauten.

• **Mobifonds Swiss Property: Erwerb eines Bürogebäudes im Zentrum von Basel.** Eine Investition in Höhe von 63 Millionen Franken ist für den Umbau des Gebäudes als Wohn- und Gewerbeimmobilie vorgesehen.

• **Der Immobilienfondsmanager SFP Anlagestiftung** hat bei seinem Vehikel SFP AST Swiss Real Estate eine Kapitalerhöhung von mehr als 50 Millionen Franken vorgenommen.

• **Immobiliengesellschaft Intershop: Gregor Bucher wird Mitglied des Verwaltungsrats.** Der scheidende Chef der SFP Anlagestiftung wird somit der Nachfolger von Kurt Ritz.

# STYLES

## Eine gewisse Nüchternheit

Nobull hat sich für Nüchternheit entschieden, im Gegensatz zu vielen anderen Marken, die in letzter Zeit ein wenig mit Farbcodes übertreiben. Sein Gum Trainer v2.0 aus dem Bereich Crosstraining ist ein Modell der Schlichtheit. Dennoch bietet der Schuh Komfort, Stabilität und Festigkeit, ohne dabei auf Festigkeit verzichten zu müssen.

**WWW.NOBULLPROJECT.COM**

## Absolute Leistung

Sie haben also ihr Versprechen gehalten. Die BMC-Zyklen wollten auf absolute Leistung abzielen, ein Konzept, das Asset-Manager gut verstehen. Das ist ihnen mit der Teammachine R gelungen, einer Rakete für das Peloton, die in Zusammenarbeit mit den F1-Ingenieuren von Red Bull Advanced Technologies entwickelt wurde. Für intensive Sprints!

**BMC-SWITZERLAND.COM**

## Zu laut

Es ist erstaunlich, was man mit diesen kleinen Dingen alles machen kann! Leica, der ikonischen Marken schlechthin, hat gerade ihre Sofort 2 auf den Markt gebracht, eine hybride Sofortbildkamera, die sich als Schweizer Taschenmesser unter den Kameras versteht. Mit diesem 3-in-1-Gerät können Sie Fotos machen, sie mit einem Klick entwickeln, weitergeben und ausdrucken. Das dürfte für viele Faulenzer interessant sein...

**LEICA-CAMERA.COM**

## Die Zweite ist die Richtige

Seine erste vernetzte Uhr war einem Betriebsunfall nahegekommen. Mit der Pixel Watch 2 scheint es Google gelungen zu sein, die Jugendfehler der ursprünglichen Version zu beheben und dabei die klare Linie beizubehalten. Gut: Sie ist nicht Apple-kompatibel, Android verpflichtet, aber von Zeit zu Zeit tut das gut.

**STORE.GOOGLE.COM**

## Brett vor dem Kopf

Der von Aerofoils angebotene Audi e-tron ist ein Designwunder mit einem in den Rumpf integrierten Antriebssystem. Dieses elektrische Florett hat eine Reichweite von 2 Stunden und kann bis zu 50 km/h erreichen. Ganz nebenbei wird es einige Verkehrsprobleme lösen, wenn es auf dem Mont Blanc oder dem Münster stockt.

**AEROFOILS.DE**

### FÜR IMMER HESS!

Das wird nie wieder passieren. Es war einfach zu spät. Schluss mit Tee, Kaffee, Grog, Macchiato oder heisser Schokolade, die zu früh kalt wird. Der neue Smart Mug Ember², vernetzt wie er sein sollte, hält Ihre Lieblingsgetränke auf der von Ihnen gewünschten Temperatur. Wie kommt es, dass es so lange gedauert hat …

**EU.EMBER.COM**

### KLANG AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Für Bang&Olufsen ist der Genuss der Ohren nicht ohne den Genuss der Augen denkbar. Der BeoPlay A9, der 2012 auf den Markt kam und sich seitdem zu einem Klassiker entwickelt hat, ist ein perfektes Beispiel dafür. Die fünfte Generation des Design-Lautsprechers ist nun unter dem neuen Namen BeoSound A9 erhältlich. Diese neueste Version enthält das Mozart-Modul für Konnektivität und Streaming.

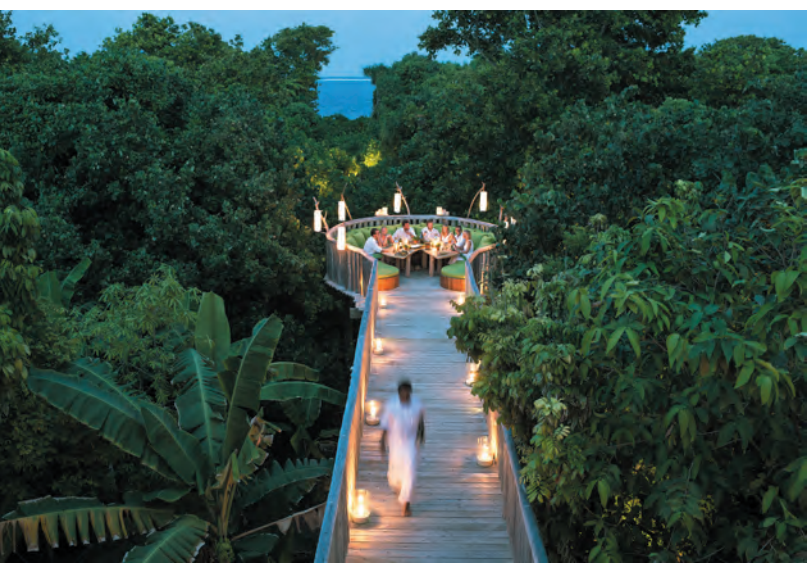
**BANG-OLUFSEN.COM**

# DIE MALEDIVEN von ihrer zauberhaftesten Seite

Das Paradies hat seinen geheimen Garten. Auf den Malediven im Baa-Atoll befindet sich auf der Insel Soneva Fushi ein luxuriöses Resort mit etwa 50 Villen, in dem die Zeit in den ruhigen Gewässern des Indischen Ozeans vergeht.

Raoul Hunter

Mit Hunderten von Inseln bilden die Malediven eine Sternenkonstellation, die sich im Indischen Ozean einreiht. Unter diesen Oasen, die kaum aus dem Wasser ragen, gibt es eine, die vielleicht ein wenig heller, ein wenig glitzernder erscheint als die anderen. Soneva Fushi im Baa-Atoll, eine halbe Stunde mit dem Wasserflugzeug von Malé entfernt, ist mit seinem üppigen, natürlichen Dschungel und den feinen Sandstränden, die in exquisites Wasser getaucht sind, bereits grösser als seine Schwesterinseln. Sie ist fast zwei Kilometer lang, was für diese Gegend ungewöhnlich ist. Sie beherbergt vor allem eines der beliebtesten Resorts und ist so konzipiert, eingerichtet und belebt, dass man hier einen Urlaub in einem «no shoes, no news»-Geist verbringen kann. Ein Angebot, das von zahlreichen Fans geschätzt wird, da es •••



## WEITERE INFORMATIONEN

**SONEVA FUSHI**

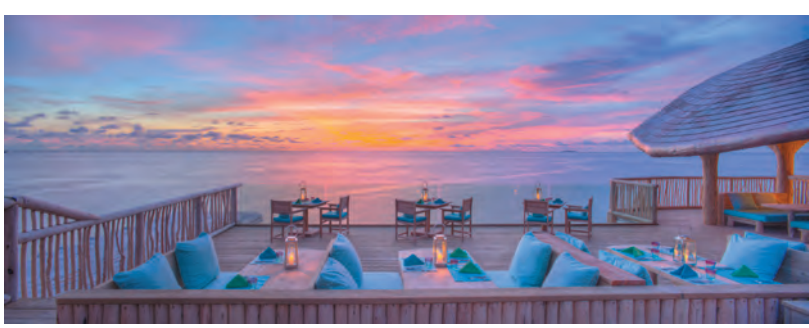
**Adresse:** *Kunfunadhoo Island Baa Atoll, Maldives*

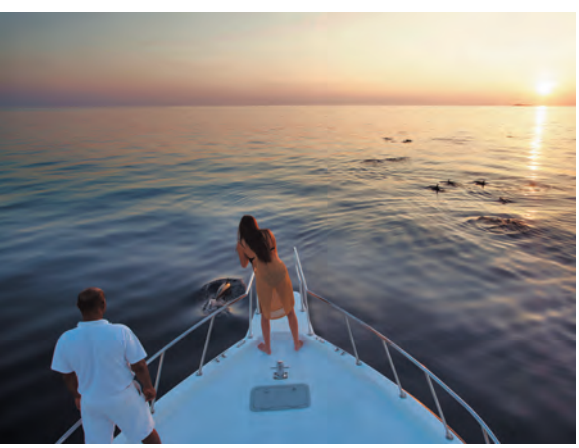
**Telefon:** *+960 660 0304 / +960 660 0305*

**Email:** *manjit@soneva.com*

*reservations@soneva.com*

**Website:** *soneva.com*





als zeitlose Klammer gedacht. Bei Bedarf kann man auch hier das WLAN ganz einfach ausschalten. Auf dieser Hotelinsel ist alles luxuriös, und doch gelingt es dem Ort, einfach zu bleiben, angenehm zu leben, ohne falschen Prunk und Protz.

Auf Soneva Fushi wurden rund 50 Villen – und ebenso viele aussergewöhnliche Wohnhäuser - gebaut, die sich in der dichten Vegetation verstecken.

Alle haben sie den Blick auf das Meer gerichtet und sind raffiniert dekoriert. Das Licht spielt mit den Volumen und Räumen. Die Badezimmer sind nach aussen ausgerichtet und einige verfügen über einen privaten Pool, der zusätzliche Entspannung ermöglicht.

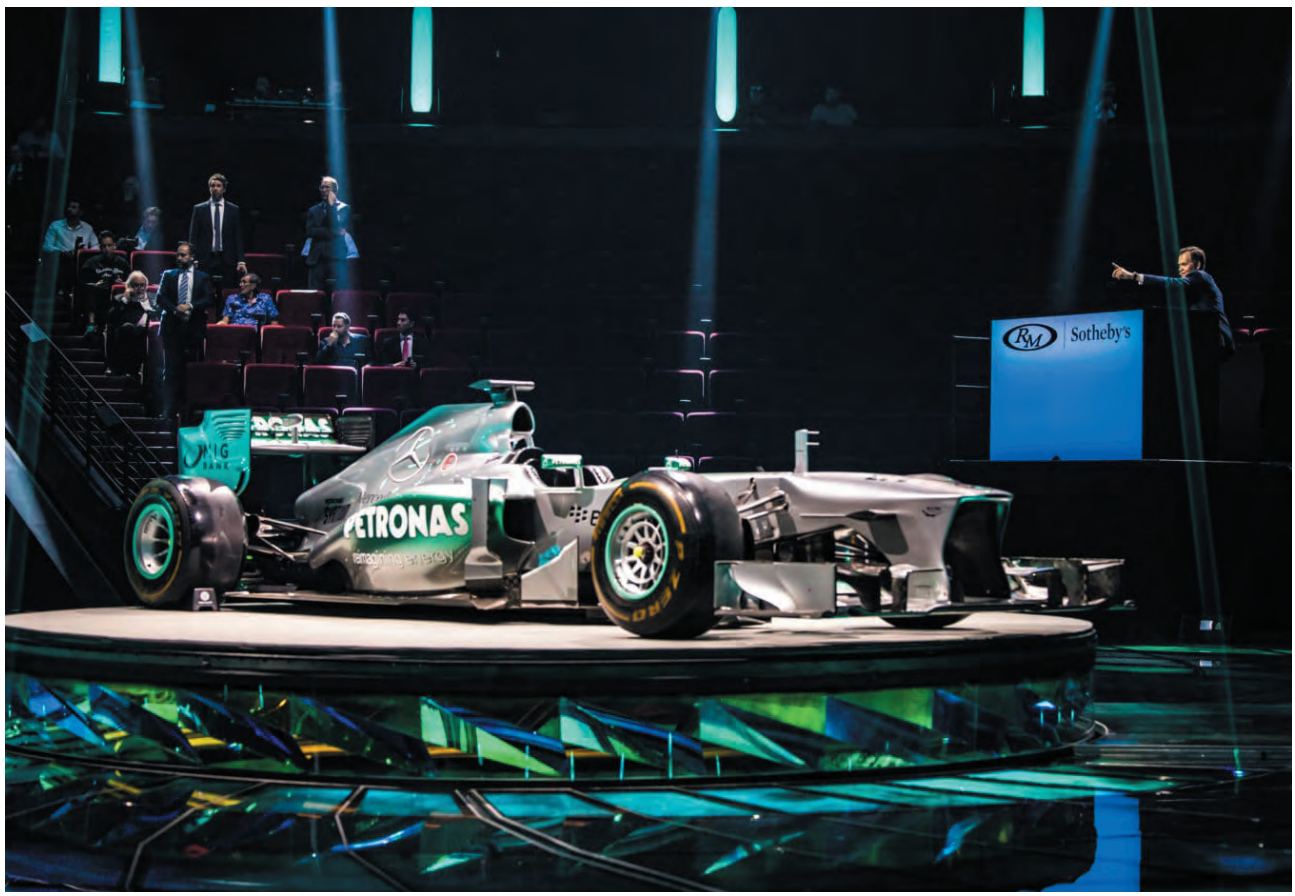
Die Insel kann mit dem Fahrrad erkundet werden. Und sie hat ihre Adressen, die einen Besuch wert sind. Das «Fresh In The Garden» etwa, ist ein Restaurant, das in den Bäumen über seinem Gemüsegarten thront. Ein Hubschrauberlandeplatz wurde in ein Freiluftkino umgewandelt. Das Eco Centre wurde so eingerichtet, dass der Grossteil des vor Ort produzierten Abfalls recycelt werden kann. Und «The Den», der Kid's Club, gleicht einem Vergnügungspark und macht auch Erwachsenen Lust darauf, die Zeit zurückzudrehen und in die Kindheit zurückzukehren.

Nun ist es schwer, einen Aufenthalt auf den Malediven zu vebringen, ohne sich im klarsten, wärmsten und berauschendsten Wasser, das es auf diesem Planeten gibt, zu vergnügen. Es ist ein seltenes Vergnügen, bis auf 30 Meter – das ist die maximal erlaubte Tiefe – ohne Neoprenanzug abzutauchen. Unter Wasser ist der Zauber um so vollkommenner. Die Pracht des Atolls hat zu Recht den Status eines UNESCO-Reservats erhalten. Es ist Teil einer Welt, die mit ihren Delfinschwärmen, Schildkröten, Walhaien und riesigen Korallengärten beeindruckt.

Soneva Fushi hat eine eigene Tauchschule, die 1995 zusammen mit dem Hotel eröffnet wurde. Heute wird es von Thomas Wälchli und Elisabetta Benini geleitet, die das Atoll bis in den letzten Winkel kennen. Ob Fauna, Flora oder Geografie: Sie kennen jedes Geheimnis. Wella Faru, Aidhoo, Bodu Gaa, Kuda Tila - magische Namen - sind nur einige der schönsten Ausflüge, die sie anbieten. Sie werden Ihnen unvergessliche Eindrücke vermitteln.

■

# VERSTEIGERT



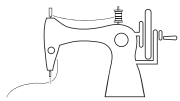

## Neue Pole-Position für Lewis Hamilton

## 18,8 Millionen Dollar

**Der siebenfache Weltmeister Lewis Hamilton hatte zwar auf den Formel-1-Rennstrecken kürzlich weniger Erfolg gehabt. Um so mehr stellt er nun in Auktionshäusern neue Rekorde auf.** Einer seiner früheren Formel-1-Boliden, ein Mercedes-AMG Petronas W04 F1, den er in der Saison 2013 fuhr, wurde in Las Vegas für 18,8 Millionen US-Dollar verkauft. Mit diesem Auto gewann er unter anderem den Grossen Preis von Ungarn, seinen einzigen Sieg in dieser Saison, die damals von Sebastian Vettel dominiert wurde. Der Mercedes ist umso interessanter, da er immer noch seinen ursprünglichen Motor, den 2,4-Liter-V8-Saugmotor, hat. Mit dem Verkauf ist der W04 zum teuersten Formel-1-Auto der Neuzeit geworden. Der Ferrari, mit dem Schumacher 2002 den Weltmeistertitel holte, hatte vor zwei Jahren 14,9 Millionen Dollar eingebracht.

In der Kategorie «Oldies but Goldies» wurde das höchste jemals erzielte Gebot für den Mercedes-Benz W196R abgegeben, der 1954 von Juan Manuel Fangio gefahren wurde. Der «Silberpfeil» war vor zehn Jahren für 29,6 Millionen Dollar versteigert worden. Im Laufe der Zeit haben es diese aussergewöhnlichen Maschinen geschafft, sich als eigenständige Meisterwerke zu etablieren.

# IHR GESCHÄFTSBERICHT IST MEHR ALS NUR EIN GESCHÄFTSBERICHT

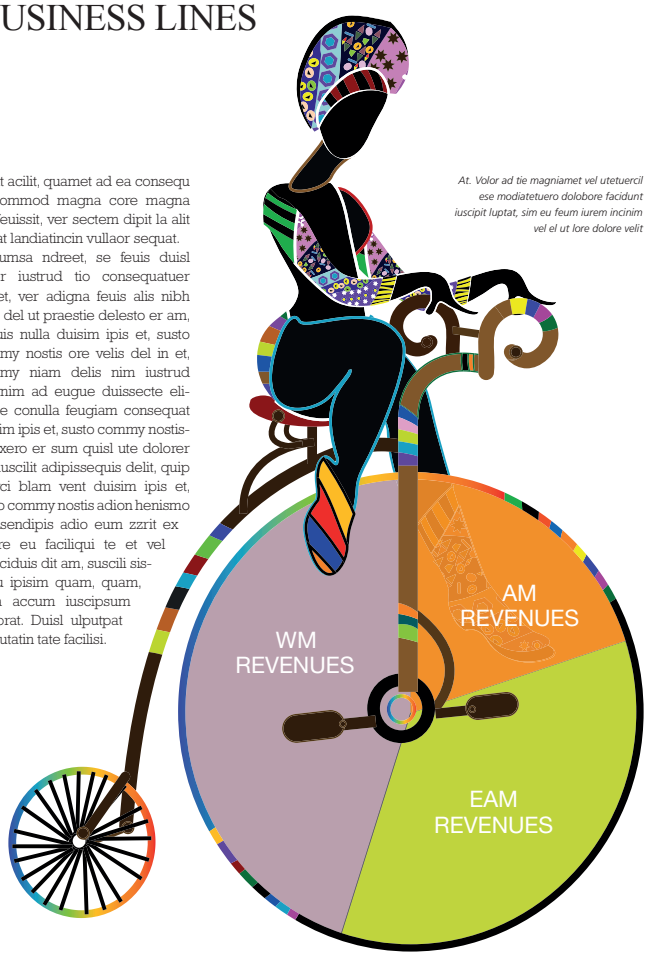


ANNUAL REPORT 2018

## OUR BUSINESS LINES

Sulput acilit, quamet ad ea consequ amcommod magna core magna feu feuissit, ver sectem dipit la alit luptat landiatincin vullaor sequat. Conumsa ndreet, se feuis duisl dolor iustrud tio consequatuer iureet, ver adigna feuis alis nibh etue del ut praestie delesto er am, sequis nulla duisim ipis et, susto commy nostis ore velis del in et, commy niam delis nim iustrud magnim ad eugue duissecte eliquate conulla feugiam consequat duisim ipis et, susto commy nostiscil exero er sum quisl ute dolorer at iriuscilit adipissequis delit, quip exerci blam vent duisim ipis et, susto commy nostis adion henismo dionsendipis adio eum zzrit ex eriure eu faciliqui te et vel iriusciduis dit am, suscili sissequ ipisim quam, quam, vulla accum iuscipsum dit prat. Duisl ulputpat nulputatin tate facilisi.

*At. Volor ad tie magniamet vel utetuercil ese modiatetuero dolobore facidunt iuscipit luptat, sim eu feum iurem incinim vel el ut lore dolore velit*




INFLUENTIAL & CIE

KREATIVES PRINT- UND DIGITALDESIGN FÜR IHR BRANDING

custom publishing by SPHERE

contact@sphere.swiss - +41 22 566 17 32

ORIGINAL • ATTRAKTIV • INNOVATIV

Since 1964, our ambition is to offer you the best talents.
Our pioneering spirit still drives us today.

**BECAUSE WHAT MATTERS MOST TO US IS YOUR SATISFACTION.**

NS PARTNERS
SINCE 1964

GENEVA
ZURICH
LONDON
LUXEMBOURG
MADRID
MILAN
**NSPGROUP.COM**