

SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

MARC-ANDRÉ POIRIER

CEO

INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT, SCHWEIZ

„Grosse Privatkunden haben ähnliche Bedürfnisse wie eine Investmentbank“



RENÉ BRUNNER
VALTERNA

„Als unabhängiger Vermögensverwalter haben wir eine schöne Zukunft vor uns“



OESCHGER - MOOSMANN
SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

„Family Offices tragen bedeutend zum Wohlstand unseres Landes bei“



MARKUS ANGST
AQUILA

„Der Kaufpreis sollte auf der Rentabilität des Kundenportfolios basieren“



EXTERNALISATION

Outsourcing erweitert das Risikoportfolio um eine weitere Schicht



GORDIAN GIGER
CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

„Wir haben ein Modell, in dem Unternehmer auch Unternehmer bleiben“

Stabilität. Unsere Antwort auf Instabilität.

Wealth Management
Asset Management
Alternative Investments
Asset Services



DIE VERMÖGENSVERWALTER EINER NEUEN ÄRA

 Jérôme Sicard

CHEFREDAKTOR

Wie Marianne Bourgoz Gorgé in dieser Ausgabe berichtet, steht das Zulassungsverfahren für Vermögensverwalter und Trustees kurz vor dem Abschluss. Sobald es abgeschlossen ist, wird ein Jahr seit der Umsetzung der FIDLEG/FINIG vergangen und rund 1'500 Bewilligungen an Vermögensverwalter einer neuen Ära erteilt worden sein, die nun in einem für ihre Aktivitäten und Entwicklungen günstigeren Rahmen tätig sind. Mit der FIDLEG/FINIG und der damit einhergehenden Anerkennung gewinnt der Schweizer UVV-Sektor natürlich an Substanz und die Dynamik, die ihn derzeit antreibt, ist nicht zu übersehen.

Es ist jedoch klar, dass die Finma-Bewilligungen bei weitem kein Selbstzweck sind. Sie erfordern ein umfangreiches Pflichtenheft. Auf allen Ebenen sind zahlreiche Investitionen erforderlich, um die Strukturen zu stärken und nicht in Kürze den Zorn der Prüfer oder Aufsichtsbehörden auf sich zu ziehen. IT-Plattform, Compliance, Portfoliomanagement, Risikomanagement, Kundenbeziehungen: Alles erfordert ernsthafte Überarbeitung. In der Wertschöpfungskette wird keine Funktion verschont. Vermögensverwalter werden künftig mehr Ressourcen verbrauchen müssen, personell wie auch materiell.

Glücklicherweise gibt es Lösungen, die jeden Tag zahlreicher und erschwinglicher werden. SPHERE stellt Ihnen in seinem Magazin, auf seiner Webseite und bei seinen Veranstaltungen eine grosse Auswahl davon vor, damit Sie schneller die für Sie am passendsten Lösungen, sowohl auf der Ebene der Investitionen als auch auf der Ebene des operativen Geschäfts, finden können. Ähnlich wie unsere EAM Days ist SPHERE im Laufe der Zeit zu einem Ort geworden, an dem man sich austauschen und langfristig aufbauen kann. Wir freuen uns, an die Arbeit, die Sie gerade leisten, auf unsere Art und Weise beitragen zu können.

■



- Chefredaktion: **Jérôme Sicard**
- Editor: **Hans Linge**
- Grafische & künstlerische Leitung: **Cyrille Morillon**
- Kaufmännische Leitung: **Souad Dous**
- Mitwirkende: **Karine Bauzin • Eugénie Rousak • Valeriano Di Domenico • 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.:
Karine Bauzin

INHALT



INTERVIEW

FRANÇOIS REYL

Mitglied des Verwaltungsrats
Bank Reyl Intesa Sanpaolo

„Eine neue Generation nimmt die Zügel in die Hand, eine Seite wird in der Konstruktion unserer Geschichte umgeschlagen“

Nachdem im Sommer die Generaldirektion von Reyl Intesa Sanpaolo an Pasha Bakhtiar übertragen wurde, nimmt François Reyl seinen Platz im Verwaltungsrat der Bank ein, wo er den Vorsitz des Strategieausschusses führen wird. Eine ganz neue Rolle für den Mann, der die prFamilien Privatbank innerhalb von zwei Jahrzehnten zu einer Referenz und einem Modell für unternehmerischen Erfolg gemacht hat. Ein guter Zeitpunkt also, um mit ihm auf die prägenden Momente zurückzublicken. **SEITE 32**



FINMA

BEWILLIGUNGSPHASE FÜR VERMÖGENSVERWALTER UND TRUSTEES AUF DER ZIELGERADEN

Mit über 86% abgeschlossener Gesuche per Ende Juli 2024 neigt sich der Bewilligungsprozess für Vermögensverwalterinnen, Vermögensverwalter und Trustees dem Ende zu. Nun stützt sich die FINMA auf Aufsichtsorganisationen, um die laufende Aufsicht sicherzustellen. **SEITE 40**



INTERVIEW

MARKUS ANGST

Aquila

„Der Kaufpreis sollte auf der Rentabilität des Kundenportfolios basieren“

Ein gutes Drittel aller heute noch aktiven unabhängigen Vermögensverwalter wird laut Markus Angst in den nächsten Jahren übertragen werden. Daher ist das Thema der Übertragung für sie zu einer Priorität geworden, die aufgrund ihrer Komplexität, eine rationale Herangehensweise erfordert, ebenso wie ein gewisses Gespür für Voraussicht. **SEITE 44**



INTERVIEW

RENÉ BRUNNER

Valterna

„Als unabhängiger Vermögens-

verwalter haben wir eine schöne Zukunft vor uns“

Valterna, der zentralschweizer Vermögensverwalter, hat den gleichen Ursprung wie Partners Group. Beide entstanden aus Asset Management Partners, die in 1996 gegründete Muttergesellschaft. Von diesen Wurzeln hat Valterna den grossen Unternehmergeist. **SEITE 48**

INTERVIEW

KURT MOOSMAN & FELIX OESCHGER

Swiss Single Family Office Association

„Family Offices tragen bedeutend zum Wohlstand unseres Landes bei“

SEITE 52



LEADERS

SEITE 8

MARKET PULSE

SEITE 14

QUIZ

SEITE 24

INTERVIEW CHAIRMAN

MARC-ANDRÉ POIRIER

Chief Executive Officer

Indosuez Wealth Management, Schweiz

„Grosse Privatkunden haben ähnliche Bedürfnisse wie eine Investmentbank“

Marc-André Poirier, der zuvor für das Corporate Investment Banking der Credit Agricole Gruppe auf dem amerikanischen Kontinent zuständig war, übernahm die Leitung von Indosuez Wealth Management in der Schweiz, um das Angebot der Vermögensverwaltung um eine neue Dimension zu erweitern. Damit will er die Integration von Dienstleistungen, die eher dem Investmentbanking zuzuordnen sind, erleichtern. Die jüngste Übernahme der Bank Degroof Petercam verleiht dieser Ausrichtung noch mehr Bedeutung. **SEITE 26**



institutional

ZUSAMMEN BRINGEN WIR IHR BUSINESS

VORAN

Nutzen Sie die innovativen Lösungen
und die breite Produktpalette des
Schweizer Leaders im Online-Banking.

swissquote.com/institutional

 **Swissquote**



FAST FORWARD

VON BREWEN LATIMIER
Columbus Consulting

DIGITALE TRANSFORMATION: EIN METHODISCHER ANSATZ IM SCHNELLVERFAHREN

SEITE 58



STRUCTURE

VON HOSSEIN FEZZAZI
Penta

DIE IT-PLATTFORM – EIN MUSS FÜR UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER

SEITE 64

INTERVIEW

GORDIAN GIGER

Cinerius Financial Partners

„Wir haben ein Modell, in dem Unternehmer auch Unternehmer bleiben“



In der Schweiz erwirbt Cinerius seit etwas mehr als zwei Jahren Mehrheitsbeteiligungen an unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaften und bietet ihnen die Möglichkeit, ihr Wachstum

stark zu beschleunigen. Die Plattform stellt ihnen also zahlreiche Ressourcen zur Verfügung, die ihre Entwicklung unterstützen können. Ein starkes Angebot in diesen recht unsicheren Zeiten.

SEITE 68

INTERVIEW

JULIE GUITTARD

Michael Page

„Es muss ein gegenseitiges Verständnis der Motivations- faktoren vorhanden sein“

Um ihre Wachstumsdynamik zu unterstützen, versuchen die Vermögensverwaltungsgesellschaften zunehmend, neue Relationship Manager einzustellen, Privatbankiers abzuwerben oder sogar ganze Desks zu übernehmen. Ein Unterfangen, das komplexer ist als es scheint, bei dem

INHALT



ein solides Unternehmenprojekt, ein realistischer Geschäftsplan und ein klares Verständnis der

Erwartungen aller Beteiligten für den Erfolg entscheidend sind.

SEITE 72



INTERVIEW

ALESSANDRO BIZZOZERO

BRP & ACHILLE DEODATO, Indigita

„Immer mehr digitale Lösungen sind zu sehr wettbewerbsfähigen Preisen verfügbar“

SEITE 78



PRÄVENTION

VON HENRI CORBOZ

PBM Avocats

OUTSOURCING ERWEITERT

DEM RISIKOPORTFOLIO EINE WEITERE SCHICHT

Die Risiken, die mit Outsourcing verbunden sind, stehen heute im Zentrum der Aufmerksamkeit der FINMA. Die Auslagerung der Compliance oder des Risikomanagements kann daher für unabhängige Vermögensverwalter zu erheblichen Komplikationen führen. Es ist daher besser, pragmatisch zu sein

SEITE 82

KEY DATA

DIE KRITISCHE DIMENSION DES DATENMANAGEMENTS

VON ERIC GAGNAUX

keyIT

SEITE 86



INTERVIEW

CHARLES-HENRY MONCHAU
Bank Syz

„Ich zwinge mich zu strikter Disziplin auf LinkedIn“

Charles-Henry Monchau, Chief Investment Officer der Syz Bank, ist auf LinkedIn zu einem der prominentesten CIOs avanciert. Seinem Account folgen mehr als 170.000 Follower. Ein Publikum, das er sich im Laufe der Zeit durch die Qualität seiner Inhalte und die Häufigkeit seiner Posts erarbeitet hat. Er erläutert nachstehend seine Vorgehensweise.

SEITE 90

BIG PICTURE

INTERVIEW EMMANUELLE SÉE,
Swiss Life Asset Managers

„BIODIVERSITÄT IST DIE NEUE PRIORITÄT FÜR ENGAGIERTE INVESTOREN“

SEITE 96



HOMO ECONOMICUS

DAVID RICARDO

INTERVIEW JEAN-MARC DANIEL

„Im Mittelpunkt seiner Principles

**stehen die Verurteilung
des Konzepts der Renten
und die Verteidigung eines
ausgeglichene Haushalts“**

SEITE 100

STYLE

SEITE 106

PLAYTIME

Islandische Reise durch das Land
der Trolle

SEITE 108

VERSTEIGERT

SEITE 114



MAERKI BAUMANN & CO. AG

PRIVATBANK

Verbindungen, die zählen – nutzen Sie unser Netzwerk für Ihren Erfolg.

Partnerschaftlich. Vertrauensvoll. Verlässlich.

BILANZ

GESAMTSIEGERIN

Maerki Baumann & Co. AG

Private-Banking-Rating
2024

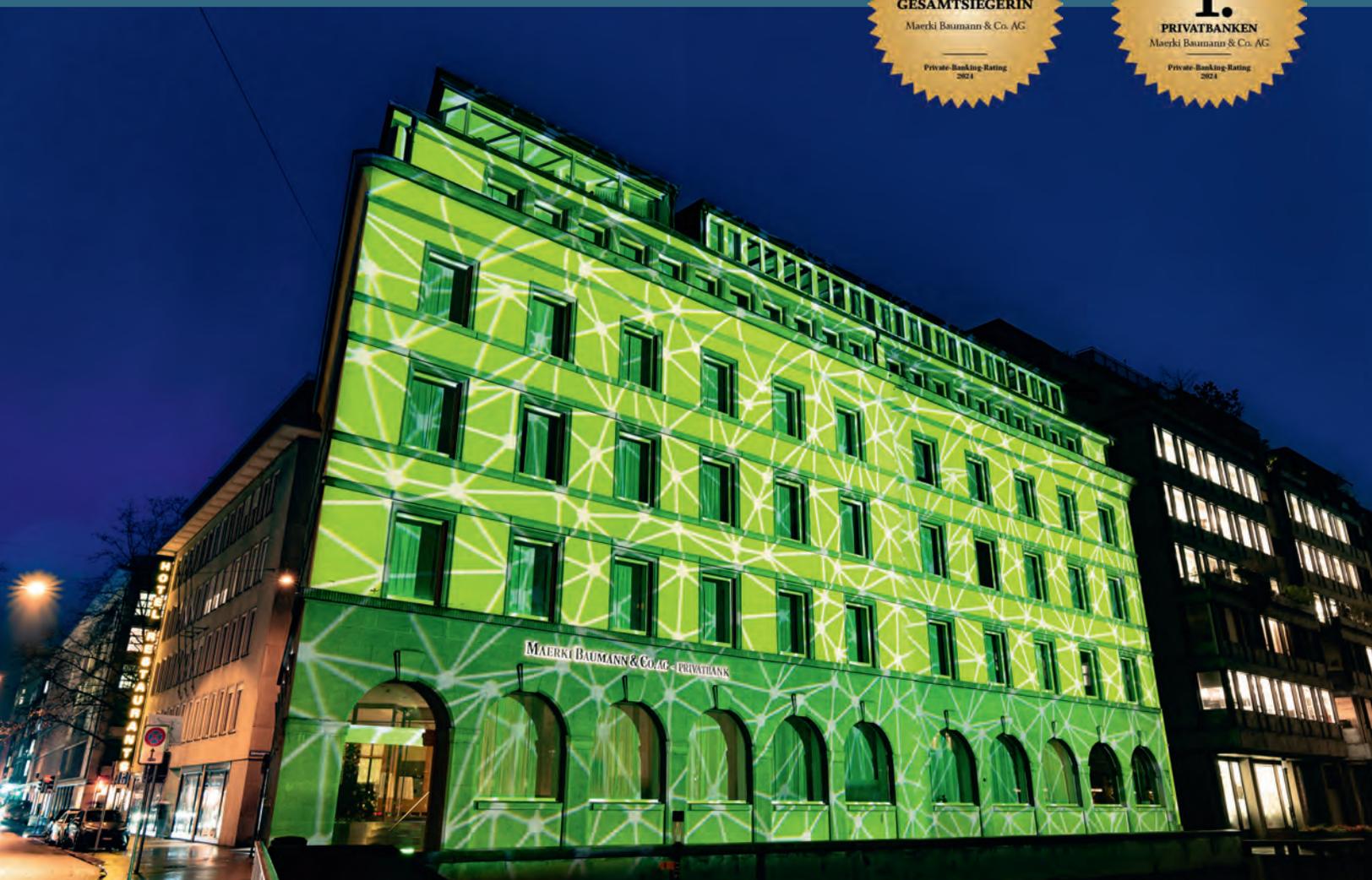
BILANZ

1.

PRIVATBANKEN

Maerki Baumann & Co. AG

Private-Banking-Rating
2024



Beleuchtung: Schweizer Lichtkünstler Gerry Hofstetter / Foto: Hans G. Syz-Witmer



Maerki Baumann & Co. AG, Dreikönigstrasse 6, CH-8002 Zürich, T +41 44 286 25 25, www.maerki-baumann.ch

Verstärkung für **Vontobel**

Vontobel hat sein Vertriebsteam für den Schweizer Markt durch die Ernennung von Christian Zeitler zum Leiter des Intermediärbereichs verstärkt. Zuvor



Christian Zeitler

war er bei GAM Investments tätig, wo er als Vertriebsleiter Schweiz fungierte. Christian war auch als Client Relationship Manager bei responsAbility Investments tätig und verbrachte fast 10 Jahre bei Legg Mason Global Asset Management. Dort war er für die Schweiz und Nordeuropa verantwortlich.

Regine Wiedmann erobert die **Schweiz zurück**

Regine Wiedmann übernahm bei Edmond de Rothschild Asset Management zusätzlich zu Deutschland und Österreich, für die sie bereits seit 2022 zuständig

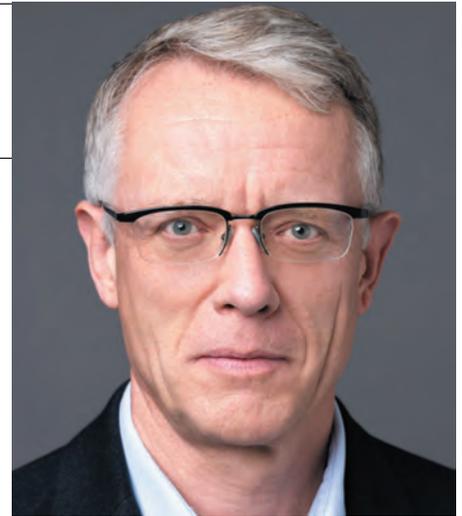


war, nun auch die Verantwortung für den Vertrieb in der Schweiz. Sie verfügt über fast zwanzig Jahre Erfahrung im Bereich der Vermögensverwaltung und deren Geschäftsentwicklung auf den deutschsprachigen Märkten. Nachdem sie ihre Karriere bei Ernst & Young in Stuttgart begonnen hatte, war sie für Goldman Sachs Asset Management, Vicenda Asset Management und Tiberius tätig. Regine Wiedmann ist Absolventin der European Business School in Reutlingen.

Dan Dysli kommt als neuer Finanzdirektor zu **GenTwo**

GenTwo hat einen neuen Finanzdirektor. Dan Dysli wurde im Mai zum Chief Financial Officer des Schweizer Fintech-Unternehmens ernannt, das auf Lösungen im Bereich der Verbriefung spezialisiert ist. Aufgrund seines Werdegangs bringt er dem Unternehmen solide Erfahrung mit - insbesondere in den Bereichen Unternehmensstrategie, Fusionen und Übernahmen, Beziehungen zu Investoren und Corporate Governance. Zuvor war er in verschiedenen Bereichen tätig, darunter Bankwesen, Technologie und Industrie. Zu seinen Stationen gehörten u. a. Merrill Lynch Bank am Bellevue und Trifork. Zuletzt war er Finanzdirektor der Chronext-Gruppe.

Bei GenTwo wird Dan Dysli daher mit der Finanzstrategie und der Wachstumsförderung betraut. «Ich freue mich sehr, GenTwo in dieser wichtigen Phase ihrer Entwicklung zu begleiten», betont Dan Dysli. «Ich habe selbst Transaktionen am Kapitalmarkt betreut und bin davon überzeugt, dass GenTwo die Verbriefung für seine Kunden viel effizienter, schneller und kostengünstiger gestalten kann. Das Unternehmen besitzt zweifellos das Potenzial, diesen Markt neu zu formen und sogar erheblich auszuweiten.» Dan Dysli hat einen MBA in Finanzwesen von der Universität Chicago und einen Master in Bankwesen von der Universität St. Gallen.



Ein **COO** für **Lombard Odier IM**



Adam Molina

Adam Molina wurde zum Chief Operating Officer von Lombard Odier Investment Managers ernannt, wo er seit nunmehr fünfzehn Jahren tätig ist. Adam Molina, 45, begann seine Karriere in New York als Analyst bei Whitehall Asset Management. Nach seiner Zeit bei Dillon Read Capital Management kam er 2007 zu Lombard Odier, um dem New Yorker Büro neuen Schwung zu verleihen und den Geschäftsbereich 1798 Alternatives zu lancieren. Bei der Gründung von Lombard Odier Investment Managers im Jahr 2009 wurde Adam Molina zum Leiter der Produktentwicklung in London ernannt. In den letzten Jahren hat sich sein Verantwortungsbereich erweitert, z. B. auf die Geschäftsstrategie und -perspektive.

• **Sobhi Tabbara** ist als Partner zu HBK Investments Advisory gestossen. Er wurde in den Exekutivausschuss und den Vorstand des Unternehmens aufgenommen.

• Janus Henderson hat **Philip Neuschafer** zum Senior Sales Manager für die deutschsprachige Schweiz ernannt.

• **Thomas Greuter** hat die Funktion des Chief Information Officer bei der Migros Bank übernommen, um im Rahmen der digitalen Transformation vor allem die IT-Abteilungen zu koordinieren. Er tritt die Nachfolge von Alexandre Meyer an, der kürzlich zum geschäftsführenden Teilhaber der Lombard Odier Gruppe ernannt wurde.

Die Psychologie der Inflation

Die Inflation, d. h. der allgemeine Anstieg der Preise im Laufe der Zeit, ist ein wichtiger Wirtschaftsindikator, der die Finanzmärkte und die Strategien der Vermögensverwaltung erheblich beeinflusst. Abgesehen von den wirtschaftlichen Auswirkungen spielt die Psychologie der Inflation, d. h. die Art und Weise, wie Einzelpersonen und Anleger sie wahrnehmen und darauf reagieren, eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung von Finanzentscheidungen.



WIE SICH DIE INFLATION AUF DEN EINZELNEN AUSWIRKT

Die Auswirkungen von Preisänderungen auf die Psyche des Einzelnen können unterschiedlich sein. Eine wichtige Auswirkung ist die Wahrnehmung des Wertes. Wenn die allgemeinen Preisindizes steigen, sinkt der wahrgenommene Wert des Geldes, was zu einem Gefühl der Dringlichkeit führt, mehr auszugeben als zu sparen, da die Kaufkraft des Bargelds mit der Zeit schwindet. Dieses Verhalten kann die Preise noch weiter in die Höhe treiben, da sowohl die Nachfrage als auch die Ausgaben der Konsumenten steigen. Die Medienberichterstattung spielt eine wichtige Rolle, da sensationslüsterne Schlagzeilen diese Stimmung noch verstärken können.

VERANKERUNG VON ERWARTUNGEN UND ZENTRALBANK

Die Verankerung von Erwartungen bezieht sich auf das Vertrauen, das Unternehmen und Konsumenten in die Zentralbanken setzen, um die Inflation stabil zu halten. Zukünftige Inflationserwartungen können die aktuelle Inflation beeinflussen: Wenn Unternehmen eine höhere Inflation erwarten, können sie die Preise anheben und Arbeitnehmer höhere Löhne verlangen. Umgekehrt können niedrige Erwartungen die tatsächliche Inflation dämpfen. Daher sind die Glaubwürdigkeit der Zentralbank,



PEDRO MARINHEIRO,
Head of Discretionary Portfolio Management,
REYL Intesa Sanpaolo

die vorausschauende Ausrichtung und eine klare Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Wenn die Marktteilnehmer am Engagement der Zentralbanken zweifeln oder zweideutige Botschaften erhalten, können die Erwartungen nicht verankert werden, so dass die politischen Bemühungen wirkungslos bleiben.

WO STEHEN WIR?

In den USA zeigen die jüngsten Wirtschaftsdaten eine Stabilisierung der Inflationserwartungen, eine Verlangsamung des Arbeitsmarktes, ein langsames Lohnwachstum und eine verbesserte Produktivität. Die Fed beobachtet die kommenden Indikatoren genau. In Europa hält sich die Inflation mit einem deutlichen Rückgang auf 2,7 Prozent gegenüber 7,1 Prozent vor einem Jahr in Grenzen. Die europäischen Konsumenten lassen sich weniger von der Entwicklung der Aktienmärkte leiten, so dass diese nur begrenzte Auswirkungen auf die künftige Nachfrage und die Preise haben dürften. Auch wenn einige Unwägbarkeiten bestehen bleiben, haben die Zentralbanken bei der Eindämmung des Preisdrucks eine lobenswerte Arbeit geleistet.



Strukturierte Produkte

„Die BCV will sich schweizweit, sprich auch in der Deutschschweiz, als Top-Emittentin etablieren“

Dank ihrer langjährigen Erfahrung und ihres hervorragenden Bonitäts-Ratings gehört die BCV zu den führenden Emittenten für Strukturierte Produkte und Actively Managed Certificates (AMC) in der Schweiz. Erwin Naescher, Head Structured Products Sales bei der BCV, spricht mit uns darüber, welche Ziele die BCV – insbesondere in der Deutschschweiz – verfolgt und welche Vorteile AMC den unabhängigen Vermögensverwaltern, Banken und Versicherungen bringen.

Welche Ziele verfolgt die BCV im Bereich Strukturierte Produkte?

■ Wir haben für unsere Aktivität im Bereich der Strukturierten Produkte mehrere Schwerpunkte festgelegt. Zum einen wollen wir die Digitalisierung unserer Plattformen und des Vertriebs weiter vorantreiben. Zum anderen wollen wir uns als eine der führenden Emittentinnen der Schweiz etablieren. Konkret möchten wir unser Kundenportfolio auch in der Deutschschweiz und im Tessin ausbauen. Der Fokus unserer Strategie liegt auf AMC. Unser Ziel ist es, zu den grössten AMC-Anbietern der Schweiz zu gehören. AMC sind strukturierte Produkte, mit denen sich die Performance eines aktiv verwalteten Portfolios nachbilden lässt.

Was spricht für die Strukturierten Produkte der BCV?

■ Ich würde hier vier Gründe anführen: unser langjähriges Engagement, die Solidität der BCV, unsere Servicequalität und unser Pricing.

- Engagement: Die BCV ist seit 1999 im Bereich der Strukturierten Produkte tätig und gehört zu den Top-10-Emittenten der Schweiz. Wir können also eine langjährige



ERWIN NAESCHER,
Head Structured Products Sales, BCV

Erwin Naescher leitet den Vertrieb der Strukturierten Produkte in der Schweiz und koordiniert ein Sales-Team in Lausanne und Zürich. Seine berufliche Laufbahn begann er bei Leonteq Securities in Zürich. 2017 wechselte er zur BCV in Lausanne und eröffnete 2019 den Desk für Strukturierte Produkte in Zürich. 2021 übernahm er die Verantwortung für den Ausbau des institutionellen Kundengeschäfts in der Deutschschweiz. Er hat einen Master of Science in Finance der Universität Neuenburg und spricht fließend Deutsch, Französisch und Englisch.

Erfahrung vorweisen und haben uns bereits über zahlreiche Konjunkturzyklen hinweg behauptet. Nicht alle Emittenten am Markt sind bereits so lange aktiv.

- Solidität: Die BCV wird von S&P mit AA und von Moody's mit Aa2 bewertet – dabei handelt es sich jeweils um die drittbeste Note dieser Ratingagenturen.

- Servicequalität: Das BCV-Team für Strukturierte Produkte rangiert regelmässig unter den Top-Emittenten des PMMI-Index (Payoff Market Making Index), der die Qualität des Sekundärmarkts für an der SIX Swiss Exchange kotierte Produkte misst. Die BCV wurde ausserdem bereits mehrmals an den Swiss Derivative Awards mit dem Prädikat «Top Service» ausgezeichnet.

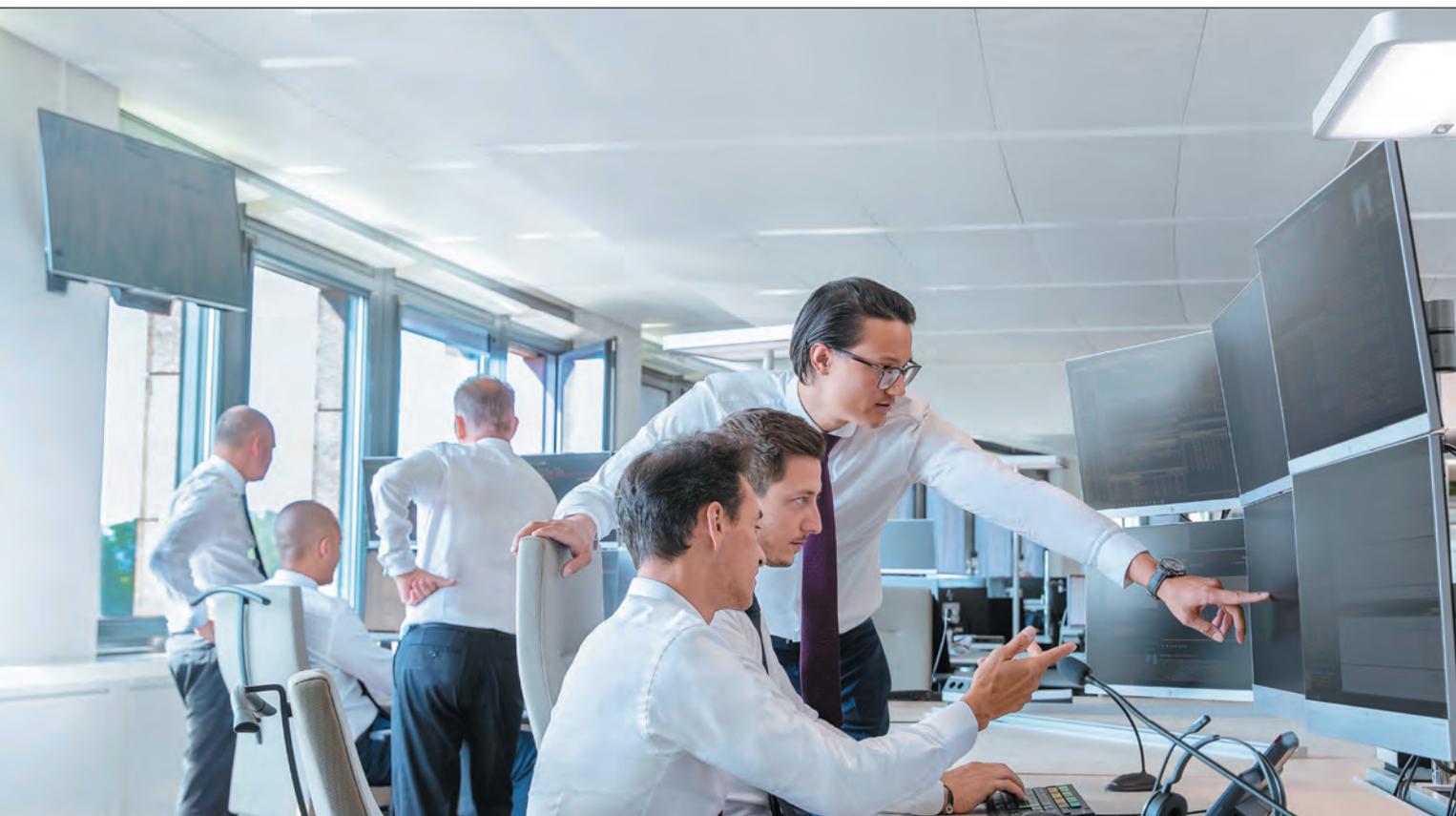
- Pricing: Unser Geschäftsmodell basiert grösstenteils auf einer offenen Architektur, sodass wir für unsere Kundinnen und Kunden immer die beste Preisgestaltung finden können.

Warum ist die Solidität des Emittenten für Strukturierte Produkte und besonders bei AMC so wichtig?

■ Vermögensverwalter, die AMC auflegen wollen, müssen das Emittentenrisiko beachten. Die Solidität eines Emittenten spielt also eine wichtige Rolle. Die BCV kann hier punkten, da sie – wie schon gesagt – von S&P und Moody's mit der drittbesten Note bewertet wird.

Warum sind AMC so erfolgreich?

■ Das liegt insbesondere daran, dass sie besonders gut den Bedürfnissen der unabhängigen Vermögensverwalter, Banken und anderen Einrichtungen entsprechen, die ihrer Kundschaft ihre Anlagestrategie effizient, schnell und kostengünstig anbieten wollen.



Wann eignen sich AMC ganz besonders?

■ Privatbanken und unabhängige Vermögensverwalter haben verschiedene Möglichkeiten, um ihre Anlagestrategie umzusetzen. Steht ein begrenztes Anlagevermögen zur Verfügung und wird eine möglichst kurze Time-to-Market gewünscht, stellen AMC eine gute Lösung dar. Damit lässt sich bei einer wachsenden Anzahl Kunden, die unterschiedliche Depotbanken nutzen, eine Strategie effizient umsetzen. Auch in der institutionellen Vermögensverwaltung können sich AMC als praktisch erweisen. Da sich AMC mit geringem Volumen auflegen lassen, können neue Strategien damit vergleichsweise flexibel, kostengünstig und schnell umgesetzt werden. Erfüllt das Produkt die Erwartungen, kann dieselbe Strategie später in einen Anlagefonds überführt werden.

Wie positioniert sich die BCV im AMC-Geschäft?

■ Mit mehr als zehn Jahren Erfahrung bei der Auflegung von AMC zählt die BCV zu den führenden AMC-Emittenten der Schweiz. Über 50 Vermögensverwalterin-

nen und -verwalter in der ganzen Schweiz vertrauen für die Verwaltung ihrer AMC auf uns. Um unsere Kundinnen und Kunden optimal zu unterstützen, haben wir in den letzten Jahren erheblich in die Entwicklung digitaler Tools investiert. Dazu gehören die Webplattform AMC Access360 für die Verwaltung von AMC, die Dokumentation und das Reporting sowie das faktorbasierte Anlage-Tool AMC Select360 zur systematischen Aktienselektion für die dem AMC zugrundeliegende Anlagestrategie. Dadurch wird der administrative Aufwand für unsere Kundinnen und Kunden verringert, damit sie sich voll und ganz auf ihr Kerngeschäft, die Vermögensverwaltung, konzentrieren können.

Mit AMC Access360 hat die BCV ihre eigene Plattform geschaffen. Welche Vorteile bringt die Plattform den Vermögensverwaltern?

■ AMC Access360 ist eine intuitive digitale Plattform, die AMC-Verwaltern einen einzigen zentralen Zugang zu all ihren Zertifikaten bietet. Auf AMC Access360 können

sie ihre Zertifikate unabhängig verwalten und deren Performance verfolgen. Ausserdem können sie individuelle Performance-Berichte generieren und unter anderem auf Track Records und die Produktdokumentation zugreifen.



KONTAKT

structures@bcv.ch
Lausanne: 021 212 42 00
Zürich: 044 388 71 33

SENER ARSLAN
DIRECTOR SCHWEIZ
QPLIX

Sener Arslan ist seit diesem Jahr als Director Schweiz bei Qplix tätig, wo er die Vertriebsaktivitäten auf dem Schweizer Markt leitet. Sein Fokus liegt dabei auf Vermögensverwaltern, Family Offices und Banken. Arslan besitzt einen Bachelor of Science in Banking und ist Chartered Financial Analyst. Seine Karriere begann er als Investmentmanager bei der UBS. Nach einer Station in der Unternehmensberatung und der Gründung einer eigenen Firma als unabhängiger Vermögensverwalter, übernahm er die Verantwortung für Business Development und den globalen Vertrieb bei Expersoft. Vor seinem Wechsel zu Qplix war Arslan Group COO der Taurus Wealth Gruppe in Singapur, Dubai und der Schweiz.

„DIE NUTZUNG VON PMS DURCH EAMS HAT SICH ERHEBLICH WEITERENTWICKELT“

Sener Arslan leitet seit diesem Jahr die Entwicklungen bei Qplix in der Schweiz, dem PMS-Anbieter mit Sitz in München. Zwischen regulatorischen Entwicklungen, dem Aufkommen der KI, dem Boom der Private Markets und den neuen Erwartungen der NextGen-Kunden sieht er enorme Veränderungen in der Branche. Und ebenso viele Chancen, die es zu nutzen gilt.

Welche Dynamik sehen Sie derzeit in der PMS-Branche?

■ **Sener Arslan:** Ja, es gibt tatsächlich eine Dynamik und sie ist ziemlich faszinierend. Auf der Nachfrageseite haben die unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz die gleichen Grundanforderungen: Konsolidierung der Portfolios, Abdeckung aller Anlageklassen, Compliance-, Controlling- und Reporting-Funktionen sowie neue Kanäle für die Interaktion mit ihren Kunden. Aber sie äussern immer häufiger sehr spezifische Bedürfnisse und wollen, wenn nötig, eine Verbindung zu ergänzenden Lösungen herstellen können, zum Beispiel in Form von APIs. Auf der Angebotsseite beleben nach wie vor zahlreiche Anbieter den Markt. Einige versuchen, ein ziemlich breites, tiefes Spek-

trum abzudecken; andere konzentrieren sich auf eine Nische, sei es in Bezug auf geografische Gebiete oder Funktionen. In beiden Fällen wird es unerlässlich, über einen grossen Kundenstamm und qualifizierte Mitarbeiter zu verfügen, da die Software ständig weiterentwickelt werden muss, um den Marktanforderungen und dem technologischen Wandel gerecht zu werden. Ich beobachte auch, wie sich die Beziehungen und der Austausch zwischen den Vermögensverwaltern und den PMS-Anbietern weiterentwickeln. Die Vermögensverwalter erwarten von den Anbietern transparente Informationen über alles, was mit der Entwicklung der Software, der Anbindung der Schnittstellen an Banken oder Drittsysteme und der Preisgestaltung zu tun hat.

Abschliessend möchte ich auf die technologischen Entwicklungen wie künstliche Intelligenz und Datenanalyse eingehen. Sie spielen eine immer grössere Rolle im Portfoliomanagement, da sie die Effizienz und die Entscheidungsfindung enorm verbessern. Ganz allgemein wirken sich Digitalisierung und Automatisierung immer stärker auf die Geschäftsprozesse aus. All diese Entwicklungen unterstreichen deutlich die Dynamik der Branche.

Wie wird sich dieser Markt Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren entwickeln?

■ Es gibt mehrere Faktoren, die den Markt beeinflussen. Dies gilt für technologische Innovationen, regulatorische Anforderungen, offene Architekturen, die Integration von Wealthtech-Lösungen, um die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken, und natürlich für die Digitalisierung. In diesem Punkt verändern die Digitalisierung und ihr Fortschritt die Art und Weise, wie PMS-Lösungen bereitgestellt und genutzt werden, enorm. In Zukunft

„In Zukunft werden wir benutzerfreundlichere, leistungsfähigere digitale Plattformen mit vielfältigen Schnittstellen haben, um die Bedürfnisse der Vermögensverwalter optimal zu erfüllen.“



werden wir benutzerfreundlichere, leistungsfähigere digitale Plattformen mit vielfältigen Schnittstellen haben, um die Bedürfnisse der Vermögensverwalter optimal zu erfüllen. Der Markt wird voraussichtlich eine weitere Konsolidierung erleben, wobei kleinere Anbieter, die keine kritische Masse erreicht haben, übernommen werden. Das beobachten wir bereits heute im Markt. Gleichzeitig werden sich Anbieter zunehmend auf bestimmte Kundengruppen spezialisieren, um spezifische Bedürfnisse besser zu adressieren.

Wie hat sich die Nutzung des PMS durch die Vermögensverwalter in den letzten Jahren verändert?

■ Die Nutzung von PMS durch EAMs hat sich in den letzten Jahren erheblich weiterentwickelt. Dies zeigt sich insbesondere in Bereichen wie der Datenanalyse, der Automatisierung der Dateneingabe, der Integration alternativer Anlagen, der Compliance und – elementar – der Berichterstattung und Interaktion mit dem Endkunden. Im Hinblick auf die Datenanalyse wünschen sich die Vermö-

gensverwalter, dass das PMS für sie eine einzige, zuverlässige Informationsquelle ist. So wollen sie verschiedene Portfolioanalysen durchführen, diese simulieren, die Allokation vollständig verstehen und ihre Kunden bestmöglich beraten.

Im Fall der alternativen Anlagen zeigt sich, dass sie in den letzten Jahren vermehrt eingesetzt wurden. Daher ist es wichtig, dass sie leicht in die Systeme aufgenommen werden können.

Wie sollte ein PMS heute aussehen, um die Erwartungen unabhängiger Vermögensverwalter zu erfüllen?

■ Über die Grundfunktionalität und die Schnittstellen zu den Depotbanken hinaus müssen heute eine Reihe von Elementen integriert werden. So müssen z. B. Marktinformationen von vornherein in ein PMS aufgenommen werden. Die offene Architektur muss ebenfalls zunehmend an Bedeutung gewinnen, um die Verbindung mit anderen Systemen oder Anwendungen so reibungslos wie möglich zu gestalten.

Die Benutzeroberfläche sollte modern und einladend sein, damit die Mitarbeiter des Vermögensverwalters gerne im System arbeiten und sich im System spezialisieren können. Angesichts der Zeit, die sie darauf verbringen sollen, ist dies meiner Meinung nach ein Muss. Dasselbe gilt übrigens auch für das Kundenportal. Dem Vermögensverwalter sollten fortschrittlichere Kommunikationsmittel zur Verfügung stehen, um mit seinen Kunden über das Kundenportal oder der Applikation in einer sicheren Umgebung zu agieren.

Apropos: Wie verwalten Sie bei Qplix den Block «User Experience – User Interface», der in der Tat entscheidend für die Entwicklung von PMS geworden ist?

■ Wir investieren kontinuierlich in unsere UI/UX-Entwicklungen. Das ist für uns ein zentrales Element, da sich dies direkt auf die Ergonomie, die Zugänglichkeit und die Effizienz aller Prozesse auswirkt. Es reicht nicht aus, dass die Plattform einfach nur funktioniert. Sie muss zudem intuitiv bedienbar und ansprechend sein. Wir führen regelmäßig Benutzerstudien und Feedback-Runden durch, um sicherzustellen, dass unsere UI/UX den hohen Ansprüchen der Vermögensverwalter und ihrer Kunden gerecht wird. Ihr Feedback wird systematisch in unserer Arbeit berücksichtigt. Wir haben ein Team, das sich ausschliesslich mit dem Thema UI/UX befasst.

Des Weiteren sorgen wir dafür, dass unsere Plattform nicht nur auf PCs, sondern auch auf mobilen Geräten optimal funktioniert. Die QPLIX-Lösung ist vollständig responsiv, sodass die Vermögensverwalter jederzeit, überall und mit der gleichen Nutzungsqualität damit arbeiten können.

■

Die digitalen Champions

Colombus Consulting veröffentlichte diesen Sommer die vierte Ausgabe ihrer Studie über die Digitalisierung der Kundenbeziehungen von Schweizer Privatbanken. Vontobel, Julius Bär, Lombard Odier und Pictet führen die Rangliste an. Insgesamt haben aber die untersuchten Banken bei der Digitalisierung noch einen weiten Weg vor sich, insbesondere hinsichtlich der Beherrschung des digitalen Marketings oder der Verwaltung von mobilen Anwendungen, bei denen die Fortschritte begrenzt bleiben. Bemerkenswert ist auch der starke Anstieg der Kommunikationsbemühungen in sozialen Netzwerken. Diese haben ein Wachstum von 32% erlebt und allein schon nur bei LinkedIn um 42% zugenommen, womit 77% der gesamten Zielgruppe erreicht wurde.



Jean Méneveau

StartUp Connections wagt den Sprung in die Schweiz

Indosuez Wealth Management hat seine Plattform StartUp Connections in Belgien, Luxemburg, Monaco und der Schweiz eingeführt. StartUp Connections ist online oder mobil zugänglich und listet über 100 internationale Start-ups auf, die sich in der Phase der Kapitalbeschaffung befinden oder Geschäftsbeziehungen suchen. Die Plattform richtet sich an Kunden von Indosuez, die an der Seite von Unternehmern in Projekte investieren möchten. Nach der Registrierung können die Kunden die für sie relevanten Start-ups anhand der von ihnen gewünschten Kriterien wie z. B. Branche, Reifegrad oder Umwelteinfluss identifizieren und eine Kontaktaufnahme beantragen.



Benoît Bourdin

Alpian steigt bei Performance Watcher ein

Alpian, die digitale Bank, schloss eine Partnerschaft mit der Plattform Performance Watcher. Im Rahmen dieses Zusammenschlusses wird Alpian die risikobereinigte Performance seiner Portfolios unter Wahrung ihrer Anonymität auf Performance Watcher übertragen. Dieser Datenaustausch wird der Bank im Gegenzug ermöglichen, verschiedene Bewertungselemente zu erhalten und sich ein effektives Referenzsystem aufzubauen. Alpian beabsichtigt, die aggregierten Daten von Performance Watcher in Echtzeit zu nutzen, um die Qualität seiner Vermögensverwaltung besser bewerten zu können und um über Analysewerkzeuge zu verfügen, die die eigenen ergänzen. Der Zusammenschluss mit Performance Watcher, einem der führenden Ökosysteme im Bereich Portfoliomanagement in der Schweiz, bietet den Kunden von Alpian die Möglichkeit, die Entwicklung ihres Portfolios besser zu visualisieren und zu verstehen.



Victor Gianni

Victor Gianni, CIO von Alpian, betonte: «Wir wollen rationalere Lösungen, um unsere Verwaltungsperformance zu messen, indem wir sie systematisch mit der von anderen Experten unter ähnlichen Bedingungen erzielten Performance vergleichen. Zudem wollen wir, dass diese substanzielle Arbeit die Bedeutung der Informationen, die unseren Kunden zur Verfügung gestellt werden, erhöht, um das Vertrauenskapital, das sie uns entgegenbringen, zu stärken und mit ihnen neue, interaktivere Nutzungsmöglichkeiten für die Art und Weise, wie sie unsere Finanzdienstleistungen konsumieren, zu schaffen».



Schuyler Weiss

Light Frame positioniert sich auf dem Schweizer Markt

Das FinTech-Unternehmen Light Frame, das von Schuyler Weiss, dem ehemaligen CEO von Alpian, geleitet wird, hat sich 1,7 Mio. USD für die Entwicklung von Technologielösungen für Schweizer Privatbanken gesichert. «Für diese Finanzinstitute stellen moderne Technologien in der Tat die grösste Gelegenheit dar, die Einnahmen deutlich zu steigern und die Kosten zu rationalisieren», so Schuyler Weiss. «Diese Finanzierung wird die Einführung unseres Produkts auf dem Schweizer Markt bis 2025 erleichtern.» Die Finanzierungsrunde in Höhe von 1,7 Mio. USD wird von ATX Venture Partners und New Stack Ventures gemeinsam geführt. Zu den Investoren von Light Frame gehören auch die Schweizer Investmentgruppe StudioAlpha, Rogue Venture Partners, Half Court Ventures und Underdog Labs.

- Die Bank **Lombard Odier** sponsert fortan den Verein Genilem, der Unternehmensgründerinnen und -gründer in der Westschweiz begleitet.
- Um ihr bestehendes Angebot zu verstärken, schloss sich die **Arab Bank Switzerland** dem Netzwerk der Wecan Group und der Blockchain Association for Finance an.

- Das am Anfang des Jahres gegründete **Pictet Research Institute** wird sich mit der Erforschung von Themen mit langfristigen Auswirkungen auf die Investitionstätigkeit befassen. Das Institut steht unter der Leitung von Maria Vassalou.

Investing with talent

1964-2024
60 YEARS

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

Rubrik von **Hans Linge**



Lionel Aeschlimann, Cristina Bechtler,
Thomas Bechtler und Michael Hoesli

Mirabaud, der kreative Ansatz

Mirabaud ging eine dreijährige Partnerschaft mit der Bechtler Stiftung ein, die sich der zeitgenössischen Kunst widmet. Diese Zusammenarbeit ist ein weiterer Schritt im Engagement der Bank für zeitgenössische Kunst und das kulturelle Leben in der Region Zürich. Mirabaud unterstützt seit vielen Jahren die zeitgenössische Kunst, indem sie mit Museen, Künstlern, Kunstmesse oder Galerien zusammenarbeitet. Die Mirabaud-Gruppe besitzt zudem eine umfangreiche Sammlung zeitgenössischer Werke, die im Laufe der Jahre unter der Leitung von Lionel Aeschlimann, einem ihrer geschäftsführenden Teilhaber, aufgebaut wurde.

Partnerschaft zwischen Saxo Bank und Leonteq



Lukas Ruffin, CEO,
Leonteq

Leonteq und Saxo Bank A/S haben beschlossen, bei der Herstellung und dem Vertrieb von strukturierten

Produkten zusammenzuarbeiten. Im Rahmen dieser Partnerschaft wird Saxo über ihre Plattformen die strukturierten Produkte von Leonteq als White-Label-Produkte ausgeben. Im Gegenzug erhält die Leonteq AG von Saxo ein Vertriebsmandat, mit dem sie ihre internationale Reichweite ausbauen kann. Die ersten Produkte, die aus dieser Zusammenarbeit hervorgehen, sollen nach Erhalt der behördlichen Genehmigungen 2025 auf der Plattform von Leonteq verfügbar sein.

Ein schöner Sommer für **UBP**

Mit der im Sommer abgeschlossenen Übernahme von Société Générale Private Banking Suisse und SG Kleinwort Hambros erhöhte UBP als erfolgreicher Market-Maker ihr verwaltetes Kundenvermögen um 25 Milliarden CHF. Sobald die Transaktionen abgeschlossen und genehmigt sind, dürfte das Vermögen also von 150 Milliarden (Stand: 30. Juni) auf 175 Milliarden CHF steigen. Eine Rekordzahl für die Bank von Guy de Picciotto, die seit etwas mehr als einem Jahrzehnt eine recht bemerkenswerte Dynamik aufweist. Bis Ende 2010 war ihr Vermögen auf 65 Milliarden CHF gesunken. Die Erholung war daher umso spektakulärer. Sie begann 2011 mit der Übernahme der Schweizer Niederlassung von ABN Amro, setzt sich fort mit der Übernahme des internationalen Geschäfts von Lloyd's und dann 2016 mit der Integration



von Coutts International, dem Wealth-Management-Franchise, das die Royal Bank of Scotland 2016 vorzog, abzustossen. Damit erreichte UBP wieder das Volumen, das sie auf ihrem Höhepunkt im Jahr 2007 verwaltet hatte, nämlich fast 140 Milliarden CHF. Mit der Übernahme von Société Générale Private Banking Suisse und SG Kleinwort Hambros wurde die nächste Phase eingeleitet. Zumal dieses solide Wachstum mit hervorragenden Ergebnissen einhergeht. Ende Juni belief sich der Reingewinn von UBP auf 138,1 Millionen CHF, was einem Anstieg von 24,6 % gegenüber dem Stand von Ende Juni 2023 entspricht.



Stefan Bollinger,
Julius-Baer

Endlich ein Chef für **Julius Bär**

Der Bank ist es also gelungen, einen Chef zu finden. Stefan Bollinger wird als Chief Executive Officer der Bank fungieren und sein Amt spätestens am 1. Februar 2025 antreten. Stefan Bollinger, Schweizer Staatsbürger, war zuletzt als Co-Head Private Wealth Management für Europa, den Nahen Osten und Afrika bei Goldman Sachs in London tätig. Vor Goldman Sachs arbeitete er auch für JP Morgan in London und für die Zürcher Kantonalbank. Stefan Bollinger besitzt die CFA-Zertifizierung und verfügt über einen Abschluss der Wirtschaftsschule KV Winterthur.

• **PensExpert** hat im September eine neue Niederlassung in Bern für Unternehmer aus der Region Mittelland eröffnet. Das aktuelle Team, bestehend aus Nadia Bögli, Davide Coppola und Sandra Vögeli, wird eine umfassende Beratung in den Bereichen Vorsorge, Finanzplanung und Nachfolge anbieten.

• **Redalpine**, die in Zürich gegründete Risikokapitalgesellschaft, erweitert ihre Präsenz in Europa mit der Eröffnung eines neuen Büros in London, das die Büros in Zürich, Berlin und San Francisco ergänzt.

AMC

by SILEX

Dynamische Zertifikate Vereinfacht



Strukturierung in offener Architektur

Zugang zu SILEX-Research

Autonome Bewertung

Ausgelagerte, gemischte oder autonome Steuerung

Märktezugang Best-in-Class

Unsere maßgeschneiderten Lösungen ermöglichen die einfache Umsetzung einer **diskretionären Anlagestrategie**, zu attraktiven Kosten und hoher Flexibilität. Unser Teams von Finanzmarktexperten deckt die gesamte Wertschöpfungskette der **dynamischen Zertifikate** ab. Dank unserer digitalen Plattform **SPARK** können Sie Ihre Investitionen in Echtzeit verfolgen und so eine optimale Verwaltung sicherstellen.

Unsere Servicequalität sorgt für selektives Wachstum

Die Betreuung externer Vermögensverwalter (EVV) ist ein wichtiges Geschäftsfeld für die UBP und nimmt mit verwalteten Vermögen von CHF 20 Mrd. einen hohen Stellenwert ein. Ein Interview mit den Schweizer Experten.



UNION BANCAIRE PRIVÉE

Wie gross ist die EVV-Abteilung der UBP?

■ **F. Toselli, Global Head of EAM:** Unser Team zählt heute 50 Mitarbeitende und ist weltweit an zehn Standorten präsent. Wir können auf die Ressourcen der gesamten UBP-Gruppe zurückgreifen, deren verwaltete Vermögen sich per 30. Juni 2024 auf CHF 150,8 Mrd. Franken beliefen. Unsere Finanzkraft ist zweifellos eine unserer wichtigsten Qualitäten. Mit einer Eigenkapitalquote von 27,2% und einer kurzfristigen Mindestliquiditätsquote von 267,8% gehören wir zu den bestkapitalisierten Banken der Schweiz. Moody's bestätigte kürzlich unser langfristiges Aa2-Rating.

Die EVV-Abteilungen sind in der Schweiz in Basel, Zürich, Lugano und Genf vertreten. An jedem Standort leitet ein Senior Manager ein Team von Kundenberatern und Account Managern (insgesamt rund dreissig). Diese Organisation erlaubt uns, den Schwerpunkt auf die Servicequalität für die EVV und unsere Kundinnen und Kunden in den verschiedenen Buchungszentren zu legen sowie unser Angebot und unsere Geschäftspraktiken an lokale Gegebenheiten anzupassen.

Worin zeichnet sich das Angebot der UBP aus?

■ **P. Colombini, Head of EAM Zürich & Lugano:** Dank unserer Agilität, die auch ein Leitwert der UBP ist, konnten wir uns immer

wieder rasch an die sich in stetem Wandel befindlichen Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen anpassen. Wir sehen uns als Partner unserer EVV und wollen im gegenseitigen Interesse handeln. Mit diesem Ziel vor Augen können wir potenzielle Geschäftsbeziehungen besser beurteilen und auf unsere Risikotoleranz abstimmen, um uns besser auf die Kundenbedürfnisse auszurichten und neue Marktgelegenheiten zu nutzen.

Wir bedienen EVV in den verschiedensten Regionen, von Europa über den Nahen Osten, bis nach Asien und Lateinamerika. Unsere internationale Ausrichtung und die starke Expertise unserer Compliance Officer liefern uns die geeignete Basis dafür. Diese Verstärkung hat wesentlich zur Diversifizierung unseres Kundenportfolios beigetragen. In Zürich und Lugano beschäftigen wir 14 mehrsprachige Experten mit multikulturellem Hintergrund. Dies verbessert nicht nur die Kommunikation mit unseren Kundinnen und Kunden, ungeachtet ihres Wohnsitzes, sondern hilft uns, auf ihre individuellen Bedürfnisse einzugehen.

Wie fördert die UBP enge Beziehungen und eine effiziente Zusammenarbeit mit den EVV?

■ **A. Karcher, Head of EAM Basel:** Wir sehen uns als Partner in dieser auf gegenseitigem Vertrauen beruhenden Beziehung, welche die Bank, die EVV und Kunden miteinander verbindet. Unsere oberste Priorität ist die Schaffung von Mehrwert – gleichermassen für die EVV und die Kunden. Als familiengeführte Bank können wir von kurzen Entscheidungswegen profitieren. Wir pflegen enge und persönliche Kontakte, die von einem regen Austausch und klaren Dialog geprägt sind. Die Mitglieder unseres Basler Teams verfügen im Durchschnitt über mehr als 18 Jahre Erfahrung, was zur Förderung von langfristigen Vertrauensbeziehungen beigetragen hat. Einige Kunden halten uns seit über 40 Jahren die Treue, und wir freuen uns, auch schon den nachkommenden Generationen zu dienen.

Können Sie einige Beispiele nennen, wie diese enge Beziehung gefördert wird?

■ **P.-E. Schifferli, Head of EAM Genf:** Unsere Kundenorientierung und unser Unternehmerteil haben uns immer wieder dazu veranlasst, unsere Geschäftstätigkeit fortlaufend zu überdenken, um stets anspruchsvollere Anfragen und Erwartungen zu erfüllen. In diesem Jahr haben wir zwei Senior



Von links nach rechts: **Pierre-Emile Schifferli** (Head of EAM Genf), **Frédéric Toselli** (Global Head of EAM), **Anja Karcher** (Head of EAM Basel), **Juan Alvarez** (Deputy to the Global Head of EAM), **Patrizia Colombini** (Head of EAM Zürich & Lugano).

Business Developer und mehrere im EVV-Bereich erfahrene Banker rekrutiert, um unser Wachstum gezielt zu fördern.

Ausserdem haben wir neue Projekte aufgegleist, wie der wöchentliche Advisory-Talk zur Marktlage. Dabei äussern sich die Anlagespezialisten zu wichtigen Markttrends, der aktuellen Positionierung und den zentralen Anlageüberzeugungen der Bank, die dann in konkrete Anlageideen einfliessen. Ein weiteres Beispiel sind die morgendlichen Konferenzen, um bei einem gemeinsamen Frühstück mit externen oder bankeigenen Spezialisten aktuelle Themen zu besprechen. Und schliesslich investieren wir weiter in die Automatisierung unserer Prozesse, insbesondere im elektronischen Handel dank dem FIX@-Protokoll sowie mit dem Beitritt zur Wecan-Plattform, die eine beschleunigte operative Interaktion ermöglicht.

Die UBP ist für ihr Know-how zu Finanzanlagen bekannt. Inwieweit nutzen Sie diese Expertise in der Entwicklung von Dienstleistungen für EVV?

■ **J. Alvarez, Deputy to the Global Head of EAM:** Unsere EVV-Partner geniessen einen privilegierten Zugang zum gesamten Anlageuniversum der UBP (traditionelle Anlagefonds, Hedgefonds und Private Equity). Dabei kommt auch die Abteilung Treasury & Trading (T&T) ins Spiel, um Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung zu bieten. Dazu gehört der Direktzugang zum Handelsraum, der mit einer proaktiven Beratung durch einen persönlichen Trader einhergeht, um taktische Gelegenheiten an den Finanzmärkten zu nutzen. Die T&T-Abteilung hat auch erfahrene Spezialisten eingestellt, um eine Erweite-

rung ihres Angebots vorzunehmen. So können EVV über unsere kürzlich entwickelte Online-Plattform, die von der Bank eigens für EVV-Kunden aufgelegten, aktiv gemanagten Zertifikate (AMC) selbständig verwalten. Bald steht auch eine Click & Trade-Plattform zur Verfügung, um die Auswahl und Orderausführung für strukturierte Produkte zu erleichtern. ■



PHILIPPE REYNIER
CEO
WECAN GROUP

Philippe Reynier ist der neue CEO der Wecan Group. Zuvor leitete er die weltweite FinTech- und Krypto-Praxis für die Beratungsfirma Sheffield Haworth. Zu Beginn seiner Karriere arbeitete Philippe fünf Jahre lang bei UBS. Dort war er für die digitale Strategie sowie für FinTech-Partnerschaften und -Investitionen zuständig. Davor war Philippe als Berater bei der Boston Consulting Group Schweiz in den Bereichen Financial Services und Technology tätig. Philippe Reynier ist Absolvent der INSEAD, wo er einen MBA erwarb.

„WIR WERDEN DAS ,MARKET UTILITY' FÜR COMPLIANCE SEIN“

Wecan Comply ist die erste Partnerschaft dieser Art mit United Signals eingegangen, die den Grundstein für ein Ökosystem legen soll, das die gesamte KYC-Wertschöpfungskette abdecken wird. Damit zeichnet sich eine umfassende und modulare Lösung für die Akteure des Wealth Managements ab.

Welcher Entwicklungsstrategie folgt die Partnerschaft mit United Signals?

■ **Philippe Reynier:** Diese Partnerschaft ist Teil der neuen Strategie, die wir rund um Wecan Comply umsetzen. Wir wollen ein Ökosystem entwickeln, das alle Bausteine der KYC-Wertschöpfungskette abdecken kann. Im Rahmen dieses Ökosystems konzentriert sich Wecan Comply auf das Teilen, Erfassen und Bereitstellen von Daten – unserem Kerngeschäft. Dies ist die zeitaufwändigste und wahrscheinlich teuerste Position in der KYC-Wertschöpfungskette für die Finanzinstitute, mit denen wir zusammenarbeiten. Für die anderen Bausteine werden wir uns daher mit mehreren RegTechs zusammenschliessen, wie z. B. mit United

Signals, das massgeschneiderte Lösungen wie Kundenportale, Tools für die Erstellung oder auch die Unterzeichnung von Verträgen entwickeln, um die Interaktion mit den Endkunden zu erleichtern.

Welche Funktionen werden Sie in das Wecan Comply-Ökosystem aufnehmen?

■ Die Liste ist lang, und alle sind wichtig. Wie ich bereits sagte, wollen wir die gesamte KYC-Wertschöpfungskette abdecken. Dies umfasst unter anderem die Ersterfassung von Kundendaten, die Generierung von Vertragsdokumenten in elektronischer Form oder die Erfassung, das Teilen und die Bereitstellung von Daten – der Bereich, auf den sich Wecan Comply besonders konzentriert. Weiter unten in der Wertschöpfungskette werden wir Partner einbinden, die in der Lage sind, Due-Diligence-Prüfungen z. B. zu den erfassten KYC-Daten durchzuführen. Und das sind noch längst nicht alle Funktionen.

„Wir wollen den Akteuren des Wealth Management eine umfassende und modulare Lösung an die Hand geben, mit der sie ihren KYC-Prozess sehr einfach verwalten können.“



Was ist der Zweck des Ökosystems?

■ Wir wollen den Akteuren des Wealth Management eine umfassende und modulare Lösung an die Hand geben, mit der sie ihren KYC-Prozess sehr einfach verwalten können. Bei diesen Akteuren handelt es sich überwiegend um Privatbanken, Vermögensverwaltungsgesellschaften und Multi-Family-Offices, die in der Schweiz und international tätig sind. Abgesehen davon können auch Kunden, die in anderen Bereichen der Finanzdienstleistungen tätig sind – z. B. Immobilien oder Krypto – vom Ökosystem profitieren. Alle diese Akteure können unser Ökosystem ganz oder teilweise nutzen, je nachdem, wie sie bereits organisiert sind. United Signals ist somit unser allererster Partner. In Deutschland ist das Unternehmen bereits sehr präsent, wo 80 % der Depotbanken ihre Onboarding-Lösungen nutzen. Bis heute wurden 130 Lösungen entwickelt! Weitere Kooperationen werden in den nächsten Monaten folgen. Diese Partnerschaften sind für beide Seiten von Vorteil, da sich unsere Partner ergänzen und wir unsere jeweiligen Kundenstämme zusammenführen können.

Welche Rolle wird Wecan Comply dabei spielen?

■ Wir werden sowohl als Koordinator als auch als Aggregator fungieren. Ähnlich wie eine Börse, die im Zentrum der Wertschöpfungs-

kette des Handels steht, werden wir die ‚Market Utility‘ für die Compliance sein. Wir haben zusammen mit der Blockchain Association of Finance einen Datenstrom definiert, den wir als ‚Core‘ bezeichnen und der von Wecan Comply nach bestimmten Standards verwaltet wird. Auf diesem Datenstrom werden wir je nach den von unseren Kunden geäußerten Wünschen zusätzliche Bausteine setzen. Seitens Wecan werden wir sicherstellen, dass wir jede Lösung von Drittanbietern über unsere APIs integrieren können. Diese Integration ist von grundlegender Bedeutung. Wir wollen keine monolithische Lösung. Sie muss vielmehr modular aufgebaut sein, um die Erwartungen unserer Kunden auf sehr spezifische Weise zu erfüllen, je nachdem, wie sie bereits im Bereich KYC strukturiert sind.

Welches Profil sollten die Partner haben, die Sie suchen?

■ Ich glaube nicht, dass wir ein typisches Profil haben! Es kommt vor allem darauf an, wie sie sich positionieren und welchen Beitrag sie in der Wertschöpfungskette leisten. Derzeit arbeiten wir an zwei neuen Partnerschaften, die sich mit dem Management des Kundenlebenszyklus und mit Core-Banking-Lösungen befassen. Aber wir können mit Unternehmen jeder Grösse zusammenarbeiten, mit etablierten Unternehmen wie

United Signals, mit hochspezialisierten Start-ups oder auch mit Tech-Giganten. Sobald die Partnerschaft beginnt, erstellen wir einen gemeinsamen Datenfluss, validieren ihn und geben ihn an unsere Kunden weiter.

Wie wird Ihre geografische Reichweite aussehen, wenn man bedenkt, dass United Signals seinen Sitz in Deutschland hat?

■ United Signals ist ein deutsches Unternehmen, aber sein Standard ist europäisch und wird auch in der Schweiz verwendet. Für Wecan und seine Partner ist es ganz selbstverständlich, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden auf internationaler Ebene ansprechen können. Wir sind übrigens auch an anderen Booking Center in Europa interessiert, z. B. in Luxemburg. Wir wollen uns nicht auf die Schweiz beschränken, auch wenn dies ein wesentlicher Markt für die Vermögensverwaltung ist und es sich um unseren Heimatmarkt handelt. Um wirklich glaubwürdig zu sein und um einen Standard zu haben, der vollständig anerkannt wird, müssen wir einen grösseren Aktionsradius haben. Daher wollen wir neben der Schweiz auch in Europa und später im Nahen Osten expandieren.

■

Thomas Frauenlobs

Engagement für Partnerschaften und Innovation

EIN INTERVIEW MIT DEM NEUEN HEAD INTERMEDIARIES & FAMILY OFFICES VON JULIUS BÄR

Julius Bär

Können Sie einige wichtige Meilensteine in Ihrer Karriere nennen, die zu Ihrer jetzigen Position beigetragen haben?

■ **TF:** In gewisser Weise hat meine gesamte, inzwischen fast 30 Jahre währende Karriere zu dieser Rolle geführt, die zweifellos einer der bisherigen Höhepunkte ist.

In meinen Zwanzigern arbeitete ich bei UBS Asset Management als Betriebsökonom, bevor ich an der Universität Zürich meinen Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften mit Spezialisierung in Bank- und Finanzwesen erwarb. Danach sammelte ich umfangreiche internationale Erfahrungen in verschiedenen Vertriebs- und Managementfunktionen in den Bereichen Derivate, strukturierte Produkte und Aktien bei globalen Banken in New York, London und Sydney, die meine Karriere entscheidend geprägt haben.

In den letzten sieben Jahren war ich bei UBS zunächst als Head of Ultra High Net Worth and Global Family Office Switzerland und dann als Head Global Financial Intermediaries tätig und leitete einige der wichtigsten Kundenpartnerschaften von UBS. Das hat mich mehr denn je davon überzeugt, dass es beim Bankgeschäft um Beziehungen geht. Unsere Aufgabe ist es, unsere Kundinnen und Kunden erfolgreich zu machen.



Können Sie uns von einem entscheidenden Moment oder einem Erlebnis erzählen, der bzw. das Ihre Einstellung zu Führung und Entscheidungsfindung geprägt hat?

■ **TF:** Während der globalen Finanzkrise 2008 leitete ich den Verkauf von Aktienderivaten bei einer internationalen Bank in der Schweiz und war gleichzeitig stellvertretender Länderverantwortlicher der lokalen

Investmentbank. Wir waren nah am Auge des Sturms. Dabei habe ich vor allem die unschätzbare Lektion gelernt, in chaotischen Zeiten einen kühlen Kopf zu bewahren – eine Fähigkeit, die sich als extrem nützlich erwiesen hat, um durch die beispiellose Volatilität des Marktes zu navigieren, rasche, aber fundierte Entscheidungen zu treffen und das Vertrauen von Kundinnen und Kunden und Mitarbeitenden zu erhalten.

Was sind die Stärken des Bereichs Intermediaries & Family Offices von Julius Bär und welches Potential sehen Sie?

TF: Wir wollen der bevorzugte Partner für unsere Kundinnen und Kunden sein und wir sind dabei sehr erfolgreich. Ich bin zu einem Team dazugestossen, das stetig durch Netto-Neugeldzuflüssen wächst. Wir haben auch Fortschritte bei der Verwirklichung unserer strategischen Ziele gemacht, indem wir unser Geschäft vergrössert und unsere Position auf den wichtigsten strategischen Märkten weiter gestärkt haben. Die Bank bleibt unermüdlich in ihrem Streben nach Exzellenz, insbesondere nach erstklassiger Dienstleistungsqualität und starken Kundenbeziehungen – mit der richtigen Abdeckung, den richtigen Produkten und der richtigen Technologie.

Da die privaten Vermögen zunehmen und unabhängige Beratung mehr denn je geschätzt wird, sind unsere Kundinnen und Kunden auf Erfolgskurs. Wir setzen uns dafür ein, dass sie weiterhin erfolgreich sein können. Es besteht eine grosse Chance, die Standards für Spitzenleistungen im Bereich der Finanzintermediäre und der Family Offices neu zu definieren. Wir tun dies, damit unsere Kundinnen und Kunden Julius Bär als eine wertvolle Erweiterung ihres Geschäfts betrachten – und letztlich als ihren wertvollsten Partner für Wachstum.

Nachdem Sie für verschiedene globale Banken gearbeitet haben, was würden Sie sagen, macht die einzigartige Kultur von Julius Bär aus?

TF: Das Motto von Julius Bär lautet: «Big enough to matter, small enough to care». Wir sind gross genug, um auf den Finanz-

märkten ernst genommen zu werden, aber klein genug, um unseren Kunden einen sehr persönlichen Service zu bieten. Das bedeutet, dass wir eine Kultur haben müssen, die anpassungsfähig, agil und innovativ ist.

Was mich persönlich betrifft, so habe ich in den wenigen Monaten, seit ich hier bin, die persönliche Atmosphäre zu schätzen gelernt. Das Arbeiten in einem mittelgrossen Unternehmen mit fast 7500 Mitarbeitenden fördert ein Gefühl von Zugehörigkeit und Zusammenhalt, das in einer viel grösseren Bank nicht möglich ist. Unsere Teams arbeiten zusammen, sowohl innerhalb unserer eigenen Abteilung als auch mit anderen. Wir sind sehr gut darin, unsere kollektive Kompetenz zu nutzen, um sinnvolle Veränderungen und Fortschritte bei der Verwirklichung unserer gemeinsamen Ziele voranzutreiben.

Wie wird Julius Bär bei seinem Wachstum innovativ und anpassungsfähig bleiben?

TF: Je grösser man wird, desto schwieriger ist es, eine Innovationskultur aufrechtzuerhalten. Julius Bär ist sich dieser Herausforderung bewusst und unternimmt Schritte, um der gruppenweiten Innovation Priorität einzuräumen, indem wir unsere Innovationsinitiativen unter der Leitung unseres firmeneigenen Innovationslabors «Launchpad» in Singapur konsolidieren. Ausserdem bilden wir unsere Mitarbeitenden in fortschrittlichen Arbeitsmethoden weiter, um Innovationen schneller und mit klarem Fokus auf die Kundenbedürfnisse umzusetzen.

Unser Kundenkreis aus Intermediären und Family Offices hat von unserer Innovation profitiert – zum Beispiel durch die Erwei-

terungen unserer Kundenplattformen Baer@Connect und Baer@Online Intermediaries. Man kann davon ausgehen, dass noch mehr kommen wird.

Was sind die wichtigsten Herausforderungen und Chancen für Ihre Kundinnen und Kunden?

TF: Es ist gerade eine entscheidende Zeit. Die Kombination aus regulatorischen Änderungen und grösserer Komplexität erhöht die Kosten und senkt die Rentabilität. Man muss effizient arbeiten und die Kosten unter Kontrolle halten.

Wie werden wir erfolgreich durch diese Zeit kommen? Im Prinzip, indem wir die vertrauensvollen Beziehungen zu unserer Kundschaft stärken und dabei ihre Bedürfnisse sowie die ihrer Kundschaft im Auge behalten. Auf diese Weise helfen wir ihnen, ihre Dienste auf eine komplexe digitale Welt zuzuschneiden.

Ich denke, dass man spüren kann, wie sehr ich mich auf meine neue Rolle freue. Unsere Kundinnen und Kunden werden in den kommenden Monaten mehr über unsere konkreten Pläne erfahren.

■



Wissenstest: Jetzt können Sie glänzen!

1 Wer ist der aktuelle CEO des Hedgefonds Bridgewater?

- a Ray Dialo
- b Nir Bar Dea
- c Ken Griffin
- d Israel Englander

2 Was ist die höchste Kapitalisierung, die Nestlé bis Ende 2021 erreicht hat (in Milliarden Franken)?

- a 280
- b 320
- c 380
- d 420



3 Wer wurde dieses Jahr für eine zweite Amtszeit als geschäftsführende Direktorin des IWF wiedergewählt?

- a Olga Kuznetsova
- b Kristalina Georgieva
- c Cathy Wood
- d Janet Yellen

4 Auf welchen Ökonomen geht der Begriff «Unternehmer» zurück?

- a Adam Smith
- b David Ricardo
- c Richard Cantillon
- d Jean-Baptiste Say

5 Wer erhielt 1969 den ersten Nobelpreis für Wirtschaft?

- a Friedrich Hayek
- b Milton Friedman
- c Nikolaas Tinbergen
- d Paul Samuelson



6 Wer hat das Konzept der Wertschöpfungskette entwickelt?

- a Michael Porter
- b Francis Fukuyama
- c Karl Marx
- d Peter Drucker

7 Wie hoch war das Handelsdefizit der Europäischen Union gegenüber China Ende 2022 (in Milliarden Euro)?

- a 200
- b 300
- c 400
- d 500

8 Wie hoch ist die Sondervergütung, die Elon Musk von den Tesla-Aktionären erhalten hat (in US-Dollar)?

- a 26 Milliarden
- b 36 Milliarden
- c 46 Milliarden
- d 56 Milliarden



9 Wodurch muss die gesamte Marktkapitalisierung eines Landes geteilt werden, um den Warren-Buffett-Indikator zu erhalten?

- a Das BIP
- b Die Staatsverschuldung
- c Das Haushaltseinkommen
- d Die Anzahl der Beschäftigten in börsennotierten Unternehmen

10 In welchem Hollywood-Blockbuster wird die Federal Reserve Bank von New York um 140 Mrd. USD in Gold geprellt?

- a Stirb langsam: Jetzt erst recht
- b Gefährliche Brandung
- c Baby Driver
- d Inside Man

11 Was ist die Währung in Bangladesch

- a Rupie
- b Taka
- c Tonka
- d Daka

12 Wer ist der Chief Financial Officer von Nvidia?

- a Jamie Miller
- b Colette Kress
- c Amy Hood
- d Luca Maestri



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

- Sie haben 12 Punkte erreicht. Exzellent! Vielleicht denken Ihre Kollegen gerade darüber nach, Ihnen zu Lebzeiten ein Denkmal zu setzen!
- Sie haben 9 bis 11 Punkte erreicht. Mit der Zeit sollten Sie wissen, dass Quizfragen von SPHERE eine mehr als optimale Konzentration erfordern, nicht selten einen tranceähnlichen Zustand. Das Beste, was Sie tun können, um die nächste Stufe zu erreichen, ist, einen Mentaltrainer, z. B. einen Sophrologen, einzubeziehen.
- Sie haben 6 bis 8 Punkte erreicht. Auf YouTube, dem größten Zapping-Paradies der Welt, sind viele fantastische Dinge zu sehen. Vielleicht auch ein paar zu viele. Sie tun gut daran, Ihren Konsum ein wenig einzuschränken.
- Sie haben 5 oder weniger Punkte. Ein Tipp: Bevor Sie überhaupt daran denken, die Fragen zu beantworten, sollten Sie sie lieber erst einmal lesen.

Immobilien-Sacheinlage in Anlagestiftung: Das sind die Vorteile für Pensionskassen

Direkt gehaltene Immobilien sind für Pensionskassen oft mit einem hohen Aufwand verbunden. Auf der Suche nach einem effizienteren und kostengünstigeren Umgang mit Immobilienanlagen sollten sie die Überführung der Liegenschaften in ein grösseres Anlagegefäss prüfen.

Vom Anstellen und Halten von Fachpersonal, über den Betrieb von modernen Portfolio-Management-Systemen bis zur Messung und Optimierung des Energieverbrauchs: Das professionelle, renditeorientierte Management von Anlageimmobilien stellt immer höhere Anforderungen an Pensionskassen, die Liegenschaften direkt halten.

Sie müssen sich deshalb regelmässig die Frage stellen, ob sie intern genügend Ressourcen haben, um ihre Liegenschaften bestmöglich zu verwalten und weiterzuentwickeln. Doch was, wenn eine Pensionskasse zum Schluss kommt, dass sie diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann oder will?

Zu diesem Zeitpunkt bestehen zwei Handlungsalternativen:

- Die Veräusserung des Immobilienvermögens und der damit verbundene Verzicht auf die entsprechende Kapitalanlage.
- Die Transformation des direkt gehaltenen Immobilienvermögens in indirekt gehaltenes Immobilienvermögen.

STARKES WACHSTUM BEI ANLAGESTIFTUNGEN

Die Anlagegefässe für indirekte Immobilienanlagen können in öffentlich gehandelte und nicht öffentlich gehandelte Gefässe unterschieden werden. Bei den nicht öffentlich gehandelten Gefässen gibt es solche, die speziell auf die Bedürfnisse von Pensionskassen zugeschnitten sind und steuerliche Vorteile haben, wie beispielsweise die Anlagestiftungen.

Anlagestiftungen erwiesen sich in den vergangenen Jahren als bei Pensionskassen besonders beliebte Anlagegefässe

AVADIS



DR. CLAUDIA EMELE

Geschäftsführerin Avadis Anlagestiftung

claudia.emele@avadis.ch

T +41 58 585 71 69

Die Vorteile einer Sacheinlage in die Avadis Anlagestiftung

Die Avadis Anlagestiftung verfügt über langjährige Erfahrung in der Umsetzung von Sacheinlagen und bietet Pensionskassen attraktive Anlagekonditionen. Ihre Immobilien-Anlagegruppen zeichnen sich durch eine stabile Performance, geringe Kosten sowie eine hohe Lage- und Objektqualität aus. Bei allen Gefässen sind Sacheinlagen möglich.

und verzeichneten ein starkes Wachstum. Im Jahr 2023 sind die Immobilienanlagen von Anlagestiftungen um CHF 4 Milliarden gewachsen und betragen heute knapp CHF 75 Milliarden. (Quelle: Alphaprop, 2024).

Das sind die Vorteile einer Sacheinlage in eine Anlagestiftung:

■ **Geringere Volatilität:** Der Wert von Immobilien in Anlagestiftungen bemisst sich nach dem Nettoinventarwert. Der historische Performance-Vergleich zeigt, dass Anlagestiftungen deutlich weniger volatil sind als Immobilienaktien oder -fonds. Zudem war die Wertentwicklung des KGAST Immo-Index in den vergangenen Jahren kontinuierlich positiv.

■ **Steuerneutrale Überführung:** Anlagestiftungen sind steuerbegünstigt. Bei Sacheinlagen von Pensionskassen in Anlagestiftungen können Grundstücksgewinnsteuern aufgeschoben und Handänderungssteuern im besten Fall komplett vermieden werden. Die Überführung ihrer Liegenschaften in eine Anlagestiftung ist für Pensionskassen somit oft kostengünstiger als ein Verkauf oder eine Sacheinlage in ein anderes Anlagegefäss.

■ **Gleiche Interessen:** Die Gremien der Anlagestiftungen bestehen aus Vertreterinnen und Vertretern der investierenden Pensionskassen. Dadurch ist sichergestellt, dass die Ziele der Anlagestiftung mit jenen der Anleger übereinstimmen. Bei Immobilienanlagen von Anlagestiftungen steht meist eine langfristig stabile Wertentwicklung bei robuster Einkommensrendite im Vordergrund.

■ **Mitspracherecht:** Eine Anlagestiftung führt normalerweise jährlich eine Anlegerversammlung durch. Dabei haben die investierenden Pensionskassen die Möglichkeit, über die Besetzung der Gremien und wichtige Anträge zu entscheiden. Teilweise haben Pensionskassen auch die Möglichkeit, mit eigenen Vertreterinnen und Vertretern in Gremien (Fachkommissionen oder Stiftungsrat) Einsitz zu nehmen. ■

Die Angaben gelten nicht als Angebot und dienen lediglich Marketing- und Informationszwecken. Anlagen sollen erst nach Lektüre der Anlagerichtlinien, des Prospekts, der Zeichnungsbedingungen sowie in Abstimmung mit der Anlagestrategie der Pensionskasse getätigt werden. Die Ausführung und Übermittlung von Kundenaufträgen erfolgt ohne Beratung und Empfehlung durch Avadis, sog. «Execution-only»-Transaktionen. Avadis führt weder eine Angemessenheits- noch eine Eignungsprüfung durch. Die vergangene Rendite ist kein Indikator für die laufende oder künftige Wertentwicklung.





Jérôme Sicard

Karine Bauzin



„GROSSE PRIVATKUNDEN HABEN ÄHNLICHE BEDÜRFNISSE WIE EINE INVESTMENTBANK“

Marc-André Poirier, der zuvor für das Corporate Investment Banking der Credit Agricole Gruppe auf dem amerikanischen Kontinent zuständig war, übernahm die Leitung von Indosuez Wealth Management in der Schweiz, um das Angebot der Vermögensverwaltung um eine neue Dimension zu erweitern. Damit will er die Integration von Dienstleistungen, die eher dem Investmentbanking zuzuordnen sind, erleichtern. Die jüngste Übernahme der Bank Degroof Petercam verleiht dieser Ausrichtung noch mehr Bedeutung.

MARC-ANDRÉ POIRIER

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT, SCHWEIZ



Seit Dezember 2022 ist Marc-André Poirier Chief Executive Officer von Indosuez Wealth Management in der Schweiz. Von Genf aus ist er unter anderem für die Leitung und Entwicklung der Vermögensverwaltung in der Schweiz, in Asien und im Nahen Osten verantwortlich. Marc-André Poirier begann seine Karriere bei der Société Générale 1988 an den Anleihenmärkten in Tokio. Nach weiteren Stationen in New York und Hongkong war er von 1999 bis 2002 CEO von SG Securities in Korea und von 2002 bis 2007 Country Manager der Société Générale in China. Danach wechselte er zur Crédit Agricole Gruppe, wo er als Senior

Country Officer von Crédit Agricole CIB in Japan tätig war. Im Jahr 2011 wurde er dort Senior Regional Officer für den asiatisch-pazifischen Raum. Von 2016 bis 2022 war er Senior Regional Officer für den amerikanischen Markt und Senior Country Officer für die USA bei Crédit Agricole CIB. Marc-André Poirier hat einen Abschluss in japanischen Sprachen vom Nationalen Institut für orientalische Sprachen und Zivilisationen (Inalco) und einen MBA von der Wirtschaftshochschule HEC Paris. Er ist außerdem Absolvent des Corporate Director Program der Harvard Business School.

...



W

elche Rolle spielt die Schweiz gegenwärtig bei Indosuez Wealth Management?

■ **Marc-André Poirier:** Die Schweiz spielt eine sehr wichtige Rolle in der internationalen Entwicklung der Gruppe. Von der Schweiz aus – mit Niederlassungen in Singapur, Hongkong, Abu Dhabi und Dubai – steuert Indosuez seine Aktivitäten in Asien, im Nahen Osten und in Lateinamerika. Von hier aus wird die Betreuung grosser internationaler Kunden sichergestellt. An den Standorten Genf und Zürich werden wir weiterhin wachsen, investieren und Mitarbeiter einstellen. Zudem werden von Genf aus unsere Private-Markets-Aktivitäten gesteuert.

Hier beruht unser Geschäftsmodell auf zwei Geschäftsbereichen. Zunächst wäre die Vermögensverwaltung zu nennen, die sich auf Kunden im Bereich Ultra High Net Worth, Family Offices und externe Vermögensverwalter spezialisiert hat. Zum anderen verfügen wir über eine Finanzierungsbank, die sehr aktiv im Handelsgeschäft tätig ist und grosse Schweizer Konzerne und Schweizer Tochtergesellschaften internationaler Konzerne betreut.

Sie haben im Sommer die Übernahme von Degroof Petercam abgeschlossen. Auf welche Weise wird sich Indosuez Wealth Management verändern müssen, um diese Erweiterung des Bereichs zu verwalten?

■ Mit diesem Schritt wechselt Indosuez eindeutig in eine andere Liga. Wir erhöhen unser Kundenvermögen auf 200 Mrd. Euro und haben jetzt 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 16 Standorten. Durch die Integration von Degroof Petercam wird Indosuez in die Top 10 der europäischen Vermögensverwaltungsunternehmen aufgenommen. Dies ist nicht unerheblich.



„Die Kunden der neuen Gruppe werden von einem der umfassendsten Angebote auf dem Markt profitieren, da es auf dem Know-how beider Häuser beruht.“

Ich kann hier eine Parallele zu Amundi ziehen, mit dessen Hilfe Crédit Agricole zu einem führenden Unternehmen im Bereich Asset Management wurde. Warum sollte Indosuez also nicht auch ein führender Anbieter im Bereich der Vermögensverwaltung werden? Wir haben alle Trümpfe in der Hand, um dies zu erreichen: ein gut entwickeltes internationales Netzwerk, einen diversifizierten Kundenstamm und eine solide und gesunde Bilanz, die wir auf strukturierte und aufeinander abgestimmte Weise einsetzen können.

Der Zusammenschluss von Indosuez und Degroof Petercam bedeutet nun, dass wir unsere Teams und unser Know-how bün-

deln und unser Angebot erweitern. Wir müssen nun allen unseren Kunden dieses neue, erweiterte und verbesserte Wertangebot nahebringen.

Mit welchen wesentlichen Elementen wird Indosuez Wealth Management Ihrer Meinung nach eine führende Position in der europäischen Vermögensverwaltung einnehmen können?

■ Die Kunden der neuen Gruppe werden von einem der umfassendsten Angebote auf dem Markt profitieren, da es auf dem Know-how beider Häuser beruht. Degroof Petercam zeichnet sich durch seine Expertise in der Vermögensverwaltung aus, ins-



ECKDATEN

Innerhalb der Crédit Agricole Gruppe wurde die Marke Indosuez Wealth Management im Jahr 2016 neu lanciert, um die Aktivitäten im Bereich der Vermögensverwaltung unter einem Dach zu vereinen. Die Ursprünge der Bank gehen auf das Jahr 1876 zurück, als der Crédit Lyonnais seine erste Filiale in Genf eröffnete.

Indosuez Wealth Management schloss in diesem Sommer die Übernahme von Degroof Petercam ab. Als Mehrheitsaktionärin kontrolliert sie nun 78,7 Prozent des Kapitals und fast 99,4 Prozent gemeinsam mit CLdN Cobelfret.

Mit der Übernahme von Degroof Petercam festigt Indosuez Wealth Management seinen Platz unter den führenden europäischen Vermögensverwaltern. Das Kundenvermögen beträgt nun 200 Mrd. EUR und das Nettobankergebnis 1,6 Mrd. EUR. Das Unternehmen beschäftigt 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Drittel der Belegschaft befindet sich in der Schweiz!

besondere in Bezug auf ESG-Themen. Die Stärken von Indosuez liegen unter anderem in den Bereichen strukturierte Produkte, Private Markets, Immobilien sowie in der Finanzierungskapazität und dem internationalen Netzwerk. Unsere Kunden können somit von unserer Solidität, unserem Know-how und dem gesamten Ökosystem der Crédit Agricole Gruppe profitieren.

Mit dieser Übernahme können wir auch die Stärke unseres internationalen Netzwerks bekräftigen. Ich möchte darauf hinweisen, dass wir seit 1894 in Hongkong und seit fast 50 Jahren in den Vereinigten Arabischen Emiraten tätig sind und unsere Aktivitäten dort weiter ausbauen. Unser Angebot ist daher sehr umfassend, aber wir werden es noch weiterentwickeln. So haben wir beispielsweise gerade einen speziellen Service für unabhängige Vermögensverwalter in Dubai eingerichtet.

Wie sehen Sie als jemand, der aus dem Investmentbanking kommt, die Vermögensverwaltungsbranche?

■ Im Gegensatz zur Finanzierungsbank ist die Vermögensverwaltung ein Geschäft, das wenig risikogewichtete Vermögenswerte mobilisiert, aber es ist ein Geschäft, das viel Liquidität bringt. Unsere Stärke besteht darin, dass wir ein Geschäftsmodell haben, das sich auf diese beiden Faktoren stützt.

Sehen Sie in der Welt des Investmentbanking Elemente oder Aspekte, die sich die Vermögensverwaltung zum Vorbild nehmen sollte?

■ Im Investmentbanking betreiben die Banker mehr Cross-Selling. Heutzutage haben grosse Privatkunden Bedürfnisse, die dem Angebot einer Investmentbank nahe kommen. Sie wollen auch Zugang zu bestimmten Dienstleistungen, zu bestimmten Märkten. Sie haben einen Finanzierungsbedarf, den unsere Bank erfüllen kann.

Lassen Sie mich ein Beispiel anführen. In jüngster Zeit haben wir unsere Wettbewerbsposition bei bestimmten syndizierten Finanzierungen wie Revolving Credit Facility oder Anleiheemissionen gestärkt. Dies sind Schlüsselemente in der Beziehung zu den grössten Kunden. Sie ermöglichen die Umsetzung einer Vielzahl von Finanzierungsmöglichkeiten und spezifischen Mandaten.

Was kann bzw. muss das Wealth Management vom Corporate & Investment Banking lernen?

■ Die Vermögensverwaltung und das Investmentbanking sind äusserst komplementäre Bereiche, und es ist die Verbindung, die wir zwischen ihnen herstellen können, die sehr vielversprechend ist. Die Herausforderung für uns besteht darin, diese Verbindungen zu stärken und unseren Kunden Schnittstellen zwischen diesen beiden Bereichen, aber auch zu anderen Bereichen innerhalb des Ökosystems der Gruppe zu bieten. ...

INTERVIEW CHAIRMAN



- Um dies zu veranschaulichen, haben wir in der Schweiz eine Plattform eingerichtet, auf der unsere Kunden Zugang zu einer Auswahl von Start-ups haben, die online oder über Mobiltelefone zugänglich sind. So stellen wir das internationale Netzwerk der Start-up-Förderer der Crédit Agricole Gruppe für diejenigen unserer Kunden zur Verfügung, die gemeinsam mit Unternehmern investieren möchten.

Sie waren in Tokio, New York, Peking und Seoul. Welches Bild haben Sie vom Schweizer Finanzplatz?

■ Die Schweiz war für mich immer ein international anerkannter Standort für Private Banking und Commodity Trade Finance. Kein anderer Standort bietet die gleichen Bedingungen, d. h. eine starke wirtschaftliche und steuerliche Stabilität, die durch ein hervorragendes Ökosystem mit einer Vielzahl von Experten in sehr spezifischen Bereichen ergänzt wird. Während das aktuelle Umfeld eher von Polarisierung und politischer Instabilität geprägt ist, schneidet die Schweiz umso besser ab. All dies ermöglicht es uns, ein internationales Klientel zu bedienen, die Vermögensberatung und sehr ausgefeilte Lösungen sucht. Aus diesen Gründen treibt Indosuez in der Schweiz auch die Entwicklung der Kunden im asiatisch-pazifischen Raum und im Nahen Osten voran.

Welches Bild haben Sie heute von ihm?

■ Der Finanzplatz hat sich verändert. Er hat sich in den letzten zehn Jahren positiv entwickelt, was sich auch in einer grösseren Transparenz niederschlägt. Die Schweiz erfindet sich mit starken Initiativen in den Bereichen nachhaltige Finanzen und Innovation immer wieder neu.

Wo liegen gegenwärtig Ihre Prioritäten?

■ Wir wollen die Akquisition grosser internationaler Kunden beschleunigen, indem wir ihnen ein Angebot mit hohem Mehrwert

unterbreiten. Heutzutage ist der Wert eines Euros oder eines Dollars für einen Kunden fast überall gleich, unabhängig davon, welche Bank Sie begleitet. Wir müssen uns daher differenzieren, indem wir Zugang zu Gegenparteien auf der ganzen Welt, zu anspruchsvollen Finanzierungen und zum gesamten Netzwerk der Gruppe bieten. Ich möchte auch, dass unser Beruf weiterhin mit Leben gefüllt wird. Wir begleiten einige Familien über mehrere Generationen hinweg. Wir beraten sie in allen Phasen und Schlüsselmomenten ihres Lebens. Unsere Kunden wollen echte Menschen vor sich haben, die kompetent, verfügbar und aufmerksam sind, vom Kundenbetreuer bis zum CEO. Ich sage meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft, dass sie nichts verkaufen. In erster Linie sollen sie eine loyale und dauerhafte Beziehung aufbauen, und zwar in jeder Hinsicht.

„Der Finanzplatz hat sich verändert. Er hat sich in den letzten zehn Jahren positiv entwickelt, was sich auch in einer grösseren Transparenz niederschlägt.“





„Wir könnten sicherlich die Hebelwirkung zwischen der Privat- und der Investmentbank besser nutzen, mit einem hohen Mehrwert für unsere Kunden.“

Was braucht eine französische Bank, um auf dem Schweizer Markt im Bereich der Vermögensverwaltung erfolgreich zu sein?

■ Zunächst möchte ich betonen, dass wir eine Bank nach Schweizer Recht sind, die seit fast 150 Jahren in diesem Land aktiv ist. Darüber hinaus betreut unsere Muttergesellschaft mit Sitz in Paris ein internationales Netzwerk, das sich über 46 Länder erstreckt.

Wir wollen nicht einfach eine weitere französische Bank in der Schweiz sein. Wir sind sehr stark lokal verankert und haben in den Reihen unseres Verwaltungsrats mehrere Schweizer Experten in verschiedenen Bereichen, die bis hin zu nachhaltiger Finanzwirtschaft und Blockchain reichen.

In welchen Bereichen könnten Sie Ihrer Meinung nach noch etwas verbessern?

■ Wir können immer besser werden, auf allen Ebenen. Insgesamt besteht unser Bestreben heute jedoch darin, weiter zu

wachsen und die Bedürfnisse jedes einzelnen unserer Kunden zu erfüllen. Wir könnten sicherlich die Hebelwirkung zwischen der Privat- und der Investmentbank besser nutzen, mit einem hohen Mehrwert für unsere Kunden.

Sergio Ermotti, der CEO von UBS, sprach sich für die Notwendigkeit aus, in Europa stärkere und global wettbewerbsfähigere Banken zu schaffen. Sind Sie der Ansicht, dass es auch im Bereich der Vermögensverwaltung stärkere, global wettbewerbsfähigere Gruppen geben muss?

■ Der Markt für Privatbanken ist noch immer ein fragmentierter Markt mit vielen kleinen Banken. Einige von ihnen werden ihre Solvabilitätsquote weiter erhöhen müssen. Als Teil der Crédit Agricole, einer Gruppe, die weltweit an neunter Stelle steht, sind wir natürlich in einer starken Position.

Ich erwarte, dass sich die Konsolidierung der Branche fortsetzt, und das wird zwangsläufig zum Vorteil der Kunden sein. Es ist kein Zufall, dass Indosuez im Frühjahr die Übernahme von Degroof Petercam abschloss, eine der grössten Transaktionen der Branche in den letzten zehn Jahren in Europa!

■



FRANÇOIS REYL

MITGLIED DES VERWALTUNGSRATS, VORSITZENDER DES STRATEGIEAUSSCHUSSES, BANK REYL INTESA SANPAOLO

 **François Reyl begann seine Laufbahn 1989 bei Jones Day, zunächst in New York und später in Paris, als Anwalt in der Corporate-Abteilung.** 1995 wechselte er zur Credit Suisse First Boston in London, wo er 1998 die LBO Coverage Group mitbegründete, deren Managing Director er

2001 wurde. Während dieser Zeit war er an zahlreichen Fusionen, Übernahmen, LBOs, Börsengängen und Anleiheplatzierungen beteiligt. Er trat 2002 in das Unternehmen Reyl & Cie ein und wurde 2008 zum Generaldirektor ernannt. Unter seiner Führung expandierte die Bank Reyl auf

internationaler Ebene und konnte ihren Tätigkeitsbereich stark ausweiten. Im Sommer hat er die Leitung von Reyl Intesa Sanpaolo an Pasha Bakhtiar übergeben. François Reyl hat an der Universität Genf und der New York University einen Abschluss in Rechtswissenschaften erworben.

„EINE NEUE GENERATION NIMMT DIE ZÜGEL IN DIE HAND, EINE SEITE WIRD IN DER KONSTRUKTION UNSERER GESCHICHTE UMGESCHLAGEN“

Nachdem im Sommer die Generaldirektion von Reyl Intesa Sanpaolo an Pasha Bakhtiar übertragen wurde, nimmt François Reyl seinen Platz im Verwaltungsrat der Bank ein, wo er den Vorsitz des Strategieausschusses führen wird. Eine ganz neue Rolle für den Mann, der die prFamilien Privatbank innerhalb von zwei Jahrzehnten zu einer Referenz und einem Modell für unternehmerischen Erfolg gemacht hat. Ein guter Zeitpunkt also, um mit ihm auf die prägenden Momente zurückzublicken.



Jérôme Sicard

Wie war es 2002 um die Bank Reyl bestellt, als Sie nach Genf zurückkehrten, um die Leitung zu übernehmen?

■ **François Reyl:** Damals waren wir noch keine Bank, das sind wir erst 2009 geworden. Mein Vater hatte 1973 zunächst Progefinance gegründet, eine Finanzgesellschaft mit Bankcharakter, die 1998 den Status eines Wertpapierhändlers erhielt. 2002 hatten wir bereits unternehmerische Ambitionen. Wir waren ein Dutzend Menschen mit vielen Ideen und

dem starken Wunsch, uns von der Masse abzuheben. Am Aufbau eines Familienunternehmens in der Schweiz mitzuwirken, war für mich besonders spannend, nachdem ich dreizehn Jahre in grossen Konzernen in New York und London als Anwalt und Investmentbanker gearbeitet hatte.

Was waren Ihre Ziele?

■ Uns war klar, dass wir unsere Aktivitäten über die reine Portfolioverwaltung hinaus ausbauen mussten. Wir planten daher, im Rahmen einer doppelten Diversifizierung, nämlich unserer Geschäftsbereiche und unserer internationalen Niederlassungen, sogenannte Wachstumsrelais zu schaffen, insbesondere für eine Klientel von Unternehmern und institutionellen Investoren. ...

„Uns war klar, dass wir unsere Aktivitäten über die reine Portfolioverwaltung hinaus ausbauen mussten.“





... Welche Ziele hatten Sie sich gesetzt?

■ Unsere Idee war es, unseren Kundinnen und Kunden ergänzende Dienstleistungen und Produkte im Zusammenhang mit Vermögensverwaltung, Investmentbanking und Family-Office-Produkten mit Präsenz in Europa, Asien und dem Nahen Osten anzubieten. Wir haben dieses Ziel schrittweise über einen Zeitraum von knapp zwölf Jahren erreicht. Die Entwicklung des Vermögensverwaltungsgeschäfts profitierte so von wichtigen Synergien mit unseren neuen Geschäftsfeldern und der Ausweitung unserer geografischen Positionierung. Das verwaltete Vermögen und die konsolidierten Erträge der Bank hatten in diesen Gründerjahren einen erheblichen Multiplikatoreffekt.

Wie steht es heute um die Bank Reyl?

■ Die Bank verwaltet rund 20 Milliarden, wobei die von unseren Partnern bei 1875 Finance verwalteten Vermögen nicht miteinberechnet sind. Sie beschäftigt rund 400 Mitarbeitende in acht Büros in der Schweiz und im Ausland, verglichen mit dem Dutzend Mitarbeiter, die vor 20 Jahren in Genf konzentriert waren.

Welche strategischen Entscheidungen waren massgeblich für den Erfolg von Reyl?

■ Der Begriff «Erfolg» ist relativ. Ich bin mir der Fragilität vollkommen bewusst, und um den Fortbestand der Bank zu sichern, bedarf es eines unablässigen, umsichtigen Engagements. Ich denke, dass die Strategie, die ich soeben aufgezeigt habe, ein starker Wachstumsträger war. Unsere Unternehmenskultur, die sowohl auf hohem professionellem Anspruch als auch auf der Bedeutung, die menschlichen Werten beigemessen wird, beruht, hat viel zu unserer Entwicklung beigetragen. Unsere Mitarbeitenden konnten sich, so glaube ich, mit unserem Unternehmensprojekt identifizieren, das klein angefangen hat, aber von einem starken unternehmerischen Willen



„In den allerersten Jahren erinnere ich mich an die Skepsis, auf die alle unsere Projekte und Ideen stiessen.“

getragen wird und in dem die Handlungen jedes und jeder Einzelnen dem grossen Ganzen einen Sinn geben.

Was waren die denkwürdigsten Momente, die Sie in all diesen Jahren erlebt haben?

■ Diese Jahre waren alle von starken Momenten geprägt, die wie Meilensteine im Aufbau des Unternehmens waren. Ich war stolz auf den Erhalt der Banklizenz, stolz auf den Erfolg von RAM Active Investments, unserer Asset-Management-Tochter, die mit ganz wenigen Vermögenswerten gegründet wurde, aber sich zu einer starken Marke in einem sehr wettbewerbsintensiven Segment entwickelt hat, stolz auf die anerkannte Expertise unseres Investment-

banking-Teams und stolz auf die erfolgreiche Gründung von Alpien, der ersten digitalen Privatbank in der Schweiz. Es sind Erfolge in Bereichen, in denen wir nicht etabliert waren und in denen die Erfolgsaussichten nicht gerade günstig für uns waren. Ein schöner Impuls, der von einem grossartigen Team gegeben wurde.

Und die schwierigsten Momente? Ihre schlimmsten Erinnerungen?

■ In den allerersten Jahren erinnere ich mich an die Skepsis, auf die alle unsere Projekte und Ideen stiessen. Ich erinnere mich an etliche Gespräche, bei denen mir klar wurde, dass wir auf taube Ohren stiessen. Aber das hat uns stark gemacht und rückblickend betrachtet mussten wir da einfach durch.



Welchen Einfluss hat die Cahuzac-Affäre noch auf Ihre Bank?

■ Diese Sache ist abgehakt. Es war eine sehr schwierige Zeit, aber unsere Geschäfte wurden dadurch nicht beeinflusst. Die Einstellung und Unterstützung unserer Kunden und Mitarbeiter war in dieser Zeit von entscheidender Bedeutung. Letztendlich hat uns diese Episode auch viel gelehrt und uns wachsen lassen. Was einen nicht umbringt ...

Welche Entscheidungen, die Sie getroffen haben, halten Sie heute für die wichtigsten?

■ Zunächst einmal die, eine wichtige Position bei CSFB aufzugeben und 2002 in das Familienunternehmen einzusteigen, was sowohl privat als auch beruflich ein Risiko und eine tiefgreifende Veränderung bedeutete. Dann die Diversifizierung unserer Aktivitäten trotz aller Widrigkeiten, während das traditionelle Geschäft mit etlichen Herausforderungen wie erodierenden Margen, dem Ende

REYL INTESA SANPAOLO – ECKDATEN

1973 - Dominique Reyl gründet die Compagnie Financière d'Études et de Gestion

1988 - Übernahme der Geschäfte von CFEG durch Reyl & Cie

1999 - Reyl & Cie erhält den Status eines Wertpapierhändlers

2002 - François Reyl wechselt zu Reyl & Cie

2007 - Gründung von RAM Active Investments

2010 - Reyl & Cie erhält die Banklizenzen

2011 - Reyl & Cie eröffnet eine Niederlassung in Zürich

2012 - Gründung des Geschäftsbereichs Corporate Finance

2019 - Gründung von Asteria Investment Managers, einer Asset-Management-Tochtergesellschaft die auf sozialen und ökologischen Impact abzielt

2020 - Gründung von Alpiant, einer digitalen Privatbank mit REYL & Cie im Hintergrund

2021 - Fideuram – Intesa Sanpaolo, ein führendes europäisches Bankunternehmen, erwirbt eine Beteiligung von 69% an der Reyl Gruppe.

2022 - Reyl Intesa Sanpaolo erwirbt 40-prozentige Beteiligung an 1875 Finance Holding

2024 - Pasha Bakhtiar wird neuer CEO von Reyl Intesa Sanpaolo und Vorsitzender der Geschäftsführung

des Bankgeheimnisses und dem zunehmenden Regulierungsdruck ausgesetzt war. Die Veräusserung unseres Asset-Management-Geschäfts im Jahr 2018 und die Fähigkeit, die Schwierigkeiten zu antizipieren, denen sich kleinere Akteure in einem Sektor gegenübersehen, der von einigen wenigen Giganten beherrscht wird und von der exponentiellen Entwicklung des passiven Managements geprägt ist. Schliesslich und vor allem die, mich mit talentierten und charakterstarken Menschen zu umgeben und ihnen zu vertrauen, insbesondere indem ich das Kapital des Familienunternehmens für meine Partner öffnete.

Wie hat Ihnen Ihr Werdegang als Investmentbanker bei der CSFB bei der Entwicklung der Bank Reyl geholfen?

■ Die neunjährige Tätigkeit in der angelsächsischen Welt des Investmentbankings der 1990er Jahre hat natürlich Spuren hinterlassen. Das Arbeitstempo, der Druck, die interne Konkurrenz, das ständige Reisen, die grosse Verantwortung in jungen Jahren – all das war im Grunde genommen ziemlich unvernünftig, aber extrem prägend. Ich denke, dass mich diese Erfahrung abgehärtet und mir dabei geholfen hat, den Druck und die Komplexität zu überwinden, mit denen ich als Neuunternehmer konfrontiert war.

In welcher Hinsicht zahlt sich die Beteiligung von Intesa Sanpaolo am meisten aus?

■ Die 2020 getroffene Entscheidung, eine Mehrheitsbeteiligung an einen starken Akteur wie Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking, die grösste Privatbank Italiens und die fünfgrösste in Europa, zu verkaufen, war durch den Wunsch motiviert, einen neuen Wachstumskurs einzuschlagen und die Bank auf ein solides finanzielles Fundament zu stellen. Kleine bis mittelgrosse Schweizer Banken wie Reyl & Cie werden weiterhin mit zahlreichen operativen und finanziellen Herausforderungen konfrontiert sein. Die Verbindung zwischen einer dyna- •••



- mischer Schweizer Bank in überschaubarer Grösse und einem europäischen Bankenriesen nimmt meiner Meinung nach die schrittweise Anpassung der Schweiz an die europäischen Vorschriften vorweg. Sie ermöglicht auch eine bessere internationale Expansion und unterstützt externe Wachstumsprojekte. Zusätzlich profitieren unsere Kundinnen und Kunden von einem ausgewogenen Verhältnis von persönlichem Service und dem Schutz ihres Vermögens.

Wie sehen Sie Ihre Rolle innerhalb der Gruppe?

■ Seit dem 30. Juni dieses Jahres bin ich Mitglied des Verwaltungsrats der Bank und habe keine operativen Aufgaben mehr. Ich bin Vorsitzender des Strategieausschusses und werde als Senior Partner mein Bestes tun, um Pasha Bakhtiar, unseren talentierten CEO, meine Aktionäre, meine Partner und die Geschäftsführung der Bank zu unterstützen, wo immer sie mich brauchen. Ich freue mich, die Führung der Bank an ein Team abzugeben, das mein volles Vertrauen genießt.

Wenn Sie es sich aussuchen könnten, wo würden Sie heute ein Unternehmensprojekt neu starten?

■ In der Musik- oder Filmproduktion, im Verlagswesen, warum nicht? Literatur und Musik in all ihren Formen haben mich schon immer begeistert. Was die finanzielle Seite anbelangt, so werde ich mich gemeinsam mit meiner Familie um die Verwaltung unseres Vermögens kümmern, und natürlich wird es mir ein Anliegen sein, dass unsere verbleibende Beteiligung an Reyl Intesa Sanpaolo Früchte trägt. Eine neue Generation von Bankern nimmt die Zügel in die Hand, eine Seite wird in der Konstruktion unserer Geschichte umgeschlagen.

Wie hat sich aus Ihrer Sicht der Private Banker in den letzten 25 Jahren verändert?

■ Er hat sich deutlich verändert, nicht nur aufgrund der regulatorischen Inflation, der Transparenzanforderungen und der digita-



„Die Verbindung zwischen einer dynamischer Schweizer Bank in überschaubarer Grösse und einem europäischen Bankenriesen nimmt meiner Meinung nach die schrittweise Anpassung der Schweiz an die europäischen Vorschriften vorweg.“

len Transformation, sondern auch wegen der gestiegenen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Das zeigt sich in den unterschiedlichsten Bereichen, egal ob Nachlassplanung, philanthropische Beratung, Image- und Reputationsmanagement oder Beratung zu neuen alternativen Anlageklassen wie Kryptowährungen oder nachhaltigen Investitionen.

Gleichzeitig muss sich der Private Banker ständig weiterbilden und sich Expertise gleich in mehreren Kompetenzfeldern aneignen. Zudem hat der Verwaltungsaufwand aufgrund der Dokumentationsvorschriften im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Gesetzgebung stark zugenommen. Dieses Pensum muss bewältigt werden. Und nicht zu vergessen das wettbewerbsintensive Marktumfeld, dem die Geschäftsentwicklung Rechnung tragen muss. In Wirklichkeit hat sich der Private Banker gewandelt, von der traditionellen und diskreten Verwaltung zu einer multidisziplinären, digitalen und internati-

onalen Beratungsinstanz innerhalb eines sich rasch verändernden und vor allem immer anspruchsvoller werdenden regulatorischen Rahmen.

Inwiefern besteht nach Ihrer Meinung noch Entwicklungsbedarf?

■ Ich denke, es wird wie immer darauf ankommen, aufkommende Trends zu antizipieren und sich an neue Anforderungen der Kundinnen und Kunden anzupassen. Das wird sich vermutlich in der Integration von künstlicher Intelligenz in die prädiktive Analytik, das Risikomanagement oder bestimmte Verwaltungsaufgaben, der Nutzung interaktiver digitaler Plattformen, der Sicherung von Daten und der Entwicklung inklusiver Finanzdienstleistungen, die auf eine breitere Klientel – wie die neue Generation von Unternehmen und jungen Investoren – zugeschnitten sind, niederschlagen. Anpassungsfähigkeit und Agilität werden wie bei jedem grundlegenden Wandel der Schlüssel zum Erfolg sein. ■

«Healthy Longevity»: Anliegen in gesundes Älterwerden

In vielen Ländern der Welt steigt die Lebenserwartung. Für die Gesellschaften ergeben sich dadurch zahlreiche Herausforderungen. Doch der demographische Wandel bietet auch Chancen – für Firmen, die Produkte und Dienstleistungen für eine alternde Bevölkerung anbieten und für Anlegerinnen und Anleger, die am Megatrend partizipieren.

Die Alterung der Bevölkerung ist vor allem in Europa, Ostasien und Nordamerika ausgeprägt. Dabei sind mit dem Älterwerden viele Herausforderungen verbunden: Für die einzelnen Personen steht der Erhalt der Gesundheit im Alter im Vordergrund, für die Gesellschaften die Forschung zum Thema sowie entsprechende Dienstleistungen. Zudem stellt sich die Frage nach der Finanzierung dieser Anliegen.

Das Thema «Healthy Longevity» umfasst primär zwei Trends, die sich zukünftig verstärkt bemerkbar machen dürften:

- Die **demographische Entwicklung** ist vor allem durch die Generation der «Baby Boomer» gekennzeichnet, die in das Rentenalter hineinwächst.
- Diese Verrrentungswelle dürfte zuerst die **öffentlichen, später auch die privaten Budgets belasten**. Schon heute sind die obligatorischen Alterssicherungssysteme in vielen Staaten strukturell defizitär oder es ist absehbar, dass sie es auch zukünftig sein werden. Denn die Ausgaben dürften steigen, während die Einnahmen aus der Besteuerung der Arbeitseinkommen der «Baby Boomer» sinken werden.

Als Folge dieser Entwicklungen werden die Gesellschaften wohl reagieren müssen. Dabei steht die Politik genauso in der Verantwortung wie die Unternehmen und die einzelnen Bürger. Im Idealfall werden sich Institutionen und Individuen rechtzeitig darauf vorbereiten – mit dem Ziel, Gesundheit und Resilienz von Staat, Gesellschaft, Unternehmen und Individuen zu stärken.

EINZELNE MENSCHEN IM FOKUS

Eine grosse Wirkung ist auf der Stufe der einzelnen Menschen zu erwarten – nicht nur durch Verhaltensänderungen wie mehr Bewegung und gesündere Ernährung oder



RENÉ NICOLODI,
Leiter Equities & Themes im Asset
Management der Zürcher Kantonalbank.

durch ein besseres Angebot an Medikamenten zur Behandlung von Krankheiten. Schon heute entwickeln innovative Firmen neue Produkte, beispielsweise aus dem Bereich der Diagnostik oder der Elektronik, die für den Einsatz im eigenen Heim vorgesehen sind. Sie sollen ein längeres, selbstbestimmtes Leben unterstützen. Auch innovative Finanzdienstleistungen die auf die Bedürfnisse älterer Menschen ausgerichtet sind, oder soziale Netzwerke, die der Einsamkeit im Alter entgegenwirken, sind wesentliche Elemente solcher Angebote.

Der Ansatz zur Unterstützung eines längeren, gesunden und selbstbestimmten Lebens ist umfassend zu verstehen. Entsprechend haben Firmen viele Optionen, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einen positiven Beitrag zum Thema «Healthy Longevity» leisten.

Diese können verschiedenen UN-Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (SDG) zugeordnet werden. Denn sie adressieren gleich mehrere Herausforderungen, die im Zuge der demographischen Entwicklung anstehen. Besonders im Fokus stehen die Ziele Gesundheit und Wohlergehen, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, Industrie, Innovation und Infrastruktur sowie nachhaltige Städte und Gemeinden.

GESELLSCHAFT PROFITIERT ALS GANZES

Produkte und Dienstleistungen im Bereich «Healthy Longevity» dürften sich für alle Akteure auszahlen: So sollte die Gesellschaft in die Lage versetzt werden, die Herausforderung der demographischen Alterung besser zu bewältigen. Die einzelnen Individuen könnten einen gesünderen und produktiveren Lebensabend geniessen. Und Anlegerinnen und Anleger dürften profitieren, wenn sie in Anbieter von Produkten und Dienstleistungen aus dem Thema «Healthy Longevity» investieren.

Belastbare Schätzungen zur Grösse und zu den Wachstumsraten des Healthy-Longevity-Marktes liegen bisher nicht vor. Da sich die Anzahl der über 65-jährigen Menschen in den kommenden drei Jahrzehnten global verdoppeln dürfte, sind die Aussichten für überdurchschnittliches Wachstum im Prinzip sehr gut.

Aus heutiger Sicht besteht das wesentliche Risiko für die Realisierung dieses Wachstums in den makroökonomischen Rahmenbedingungen. Diese könnten sich strukturell verschlechtern, wenn es nicht gelingt, die Kosten für Gesundheit und Pflege im Alter zu senken sowie die Produktivität der alternden Bevölkerung zu erhalten und länger sinnvoll zu nutzen. Aus Sicht der Anlegerinnen und Anleger gilt es, bevorzugt solche Firmen zu wählen, deren Produkte und Dienstleistungen einen Beitrag zum Erhalt der Gesundheit und zur Unterstützung eines selbstbestimmten Lebens im Alter leisten. Solche Unternehmen befriedigen nicht nur die Bedürfnisse der Konsumenten, sondern bringen einen Mehrwert für Gesellschaft und Staat.



SPEZIAL-DOSSIER



M 2024

FINMA

Bewilligungsphase für Vermögensverwalter und Trustees auf der Zielgeraden *SEITE 40*

INTERVIEW

MARKUS ANGST - AQUILA

„Der Kaufpreis sollte auf der Rentabilität des Kundenportfolios basieren“ *SEITE 44*

INTERVIEW

RENÉ BRUNNER - VALTERNA

„Als unabhängiger Vermögensverwalter haben wir eine schöne Zukunft vor uns“ *SEITE 48*

INTERVIEW

KURT MOOSMAN & FELIX OESCHGER

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

„Family Offices tragen bedeutend zum Wohlstand unseres Landes bei“ *SEITE 52*

FAST FORWARD

VON BREWEN LATIMIER - COLUMBUS

Digitale Transformation:
Ein methodischer Ansatz im Schnellverfahren *SEITE 58*

STRUCTURE

VON HOSSEIN FEZZAZI - PENTA

Die IT-Plattform – ein Muss für unabhängige Vermögensverwalter *SEITE 64*

INTERVIEW

GORDIAN GIGER - CINERIUS

„Wir haben ein Modell, in dem Unternehmer auch Unternehmer bleiben“ *SEITE 68*

INTERVIEW

JULIE GUITTARD - MICHAEL PAGE

„Es muss ein gegenseitiges Verständnis der Motivationsfaktoren vorhanden sein“ *SEITE 72*

INTERVIEW

ALESSANDRO BIZZOZERO - BRP & ACHILLE DEODATO, INDIGITA

„Immer mehr digitale Lösungen sind zu sehr wettbewerbsfähigen Preisen verfügbar“ *SEITE 78*

PRÄVENTION

VON HENRI CORBOZ - PBM AVOCATS

Outsourcing erweitert dem Risikoportfolio eine weitere Schicht *SEITE 82*

KEY DATA

VON ERIC GAGNAUX - KEYIT

Die kritische Dimension des DatenManagements *SEITE 86*

INTERVIEW

CHARLES-HENRY MONCHAU - BANK SYZ

„Ich zwinge mich zu strikter Disziplin auf LinkedIn“ *SEITE 90*

BEWILLIGUNGSPHASE FÜR VERMÖGENSVERWALTER UND TRUSTEES AUF DER ZIELGERADEN

Mit über 86% abgeschlossener Gesuche per Ende Juli 2024 neigt sich der Bewilligungsprozess für Vermögensverwalterinnen, Vermögensverwalter und Trustees dem Ende zu. Nun stützt sich die FINMA auf Aufsichtsorganisationen, um die laufende Aufsicht sicherzustellen.



Marianne Bourgoz Gorgé

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG, LEITERIN DER ABTEILUNG ASSET MANAGEMENT, FINMA

Der Bewilligungsprozess für Institute, die vor dem Inkrafttreten des FINIG aktiv waren und von der Übergangsfrist profitieren, steht vor dem Abschluss. Bis Ende Juli 2024 konnten bereits mehr als 86% der Bewilligungsgesuche bearbeitet werden. Mit diesem Prozess hat die FINMA die Organisation der auf dem Schweizer Markt tätigen Vermögensverwalter und Trustees gestärkt, indem sie insbesondere für neue oder formalisierte Kontrollen und Prozesse sorgt. Die von der FINMA erteilten Bewilligungen für Vermögensverwalter und Trustees sind ein Qualitätsmerkmal. Der Bewilligungsprozess hat damit zur Bereinigung des Schweizer Finanzmarktes beigetragen. Einige Akteure waren dabei nicht in der Lage, die gesetzlichen Bewilligungsvoraussetzungen zu erfüllen. Sie mussten sich neu organisieren, indem sie z.B. alle bewilligungspflichtigen Vermögensverwaltungsaktivitäten einstellten.

AKTUELLER STAND ZU BEWILLIGUNGS- UND ÄNDERUNGSGESUCHE

Der FINMA lagen bis zum 31. Dezember 2022 1699 Bewilligungsgesuche vor. Ende Juli 2024 waren 86,5% der Bewilligungsgesuche, die vor Ablauf der Übergangsfrist eingereicht worden waren, entweder genehmigt, abgelehnt oder vom Institut zurückgezogen worden. Die Bewilligungsgesuche der verbleibenden Institute wurden bereits 2023 beschleunigt bearbeitet. Die Bearbeitungszeit für die verbleibenden Bewilligungsgesuche verlängert sich aufgrund der Komplexität der Geschäftsmodelle und der Qualität der Unterlagen, die den Gesuchen beigelegt wurden. Verzögerungen bei Antworten aufseiten der verbleibenden Institute führen ebenfalls zu einer längeren Bearbeitungszeit, obwohl die FINMA ein standardisiertes Mahnverfahren zwecks Überwachung der ausstehenden Antworten eingeführt hat.

Bei der FINMA sind zudem seit dem 1. Januar 2023 mehr als 100 neue Bewilligungsgesuche eingegangen. Zusätzlich reichen bereits zugelassene Vermögensverwalter und Trustees monatlich rund 100 Änderungsgesuche ein. Sie müssen jede ...

„Die Bearbeitungszeit für die verbleibenden Bewilligungsgesuche verlängert sich aufgrund der Komplexität der Geschäftsmodelle und der Qualität der Unterlagen, die den Gesuchen beigelegt wurden.“



- als wesentlich eingestufte Änderung der Bewilligungsvoraussetzungen der Aufsichtsorganisation und der FINMA melden. Die Änderungen erfordern eine vorherige Genehmigung durch die FINMA. Sie betreffen sowohl die Organisation der Institute als auch ihre Governance. Die Bearbeitung der Änderungen beansprucht die Ressourcen zwar stark, ist jedoch notwendig, da die gesetzlich vorgeschriebenen Bewilligungsvoraussetzungen eingehalten werden müssen.

DIE FINMA BEVORZUGT EINEN RISIKOBASIERTEN ANSATZ IN IHREM BEWILLIGUNGSPROZESS

Zusammen mit den Bewilligungsgesuchen beurteilt die FINMA die Geschäftsmodelle mit Hilfe eines risikobasierten Ansatzes nach dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit. Je mehr Risiken das Geschäftsmodell birgt, desto vertiefter erfolgt die Prüfung. Zum Teil identifizierte die FINMA auch bestimmte erhöhte Risiken, die in der Regel eine Trennung der Kontrollfunktionen (Risk & Compliance) und der ertragsgenerierenden Aktivitäten erfordern. Zu diesen erhöhten Risiken gehören unter anderem die Verwaltung von Vermögenswerten von mehr als einer Milliarde Schweizer Franken und die De-minimis-Verwaltung von kollektiven Kapitalanlagen oder von Vorsorgeeinrichtungen.

Besondere Risiken bestehen auch im Zusammenhang mit den Vorschriften zur Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung. Ebenso bestehen sie im Zusammenhang mit der Einhaltung von Sanktionen, insbesondere bei Geschäftsmodellen mit einem grossen Kundenstamm im Ausland, die ausländische Depotbanken nutzen. Darüber hinaus müssen Finanzdienstleister den Risiken von Interessenkonflikten und der Verwendung unbegrenzter Vollmachten besondere Aufmerksamkeit schenken. Derzeit weist die Mehrheit der zugelassenen Institute eines oder mehrere dieser erhöhten Risiken auf. Im Rahmen des Bewilligungsprozesses können die Institute in Zusammenarbeit mit ihren Aufsichtsorganisationen und der FINMA Massnahmen formalisieren, um die identifizierten Risiken durch geeignete organisatorische Massnahmen zu mindern.

zesses können die Institute in Zusammenarbeit mit ihren Aufsichtsorganisationen und der FINMA Massnahmen formalisieren, um die identifizierten Risiken durch geeignete organisatorische Massnahmen zu mindern.

DIE ENTWICKLUNG DER AUSLAGERUNG VON AUFGABEN IM BEREICH RISK & COMPLIANCE

Im Rahmen des Bewilligungsprozesses hat die FINMA festgestellt, dass mehr als die Hälfte der bewilligten Institute ihre Kontrollfunktionen (Risk & Compliance) an externe Dienstleister auslagern. Folglich stehen diese Anbieter unter besonderer Beobachtung der FINMA, insbesondere da sie für die Institute eine zweite Verteidigungslinie darstellen. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass es keine gesetzliche Grundlage für eine Anerkennung oder Zertifizierung von im Finanzbereich tätigen Dienstleistern durch die FINMA gibt.

„Zusammen mit den Bewilligungsgesuchen beurteilt die FINMA die Geschäftsmodelle mit Hilfe eines risikobasierten Ansatzes nach dem Grundsatz der Verhältnismässigkeit.“





MARIANNE BOURGOZ GORGÉ

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG,
LEITERIN DER ABTEILUNG ASSET MANAGEMENT,
FINMA



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

Unter Berücksichtigung der Auslagerungen, die von den bereits bewilligten Instituten vorgenommen wurden, zeichnet sich ein Trend hin zu einer Konzentration der Mandate auf etwa zwanzig Dienstleister ab. Dabei bleiben die Institute für die Auswahl der für die Kontrollfunktionen Mandatierten und für die Qualität und Relevanz der von den Dienstleistern durchgeführten Kontroll-

len verantwortlich. Da viele Vermögensverwalter und Trustees auf diese Dienstleister zurückgreifen, ist es unerlässlich, dass sie über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen, insbesondere im Hinblick auf das Risikomanagement, verfügen, um ihre Aufgaben angemessen zu erfüllen. Dadurch werden die gesetzlichen Anforderungen erfüllt und die gewünschte Unabhängigkeit der oben genannten Kontrollfunktionen ist gewährleistet.

DIE LAUFENDE AUFSICHT DURCH DIE AUFSICHTSORGANISATIONEN

Im Rahmen ihrer laufenden Aufsicht (einschliesslich der Prüftätigkeit) werden die zugelassenen Vermögensverwalter und Trustees von den Aufsichtsorganisationen entsprechend den in ihrem Geschäftsmodell identifizierten Risiken beaufsichtigt. Für jedes beaufsichtigte Institut wenden sie die Aufsichtsmassnahmen an, die im Verhältnis zum ermittelten Risiko stehen. Dabei verwenden sie ein individuelles Rating, das auf der Analyse von Prüfberichten und anderen ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten der laufenden Aufsicht beruht. Diese Risikobewertung ist dynamisch, d.h. es ist den Aufsichtsorganisationen möglich, sie bei Bedarf jederzeit und individuell anzupassen.

Die FINMA greift als letztes Mittel dann ein, wenn es der Aufsichtsorganisation nicht gelingt, den ordnungsgemässen Zustand wiederherzustellen, nachdem sie alle ihr zur Verfügung stehenden Aufsichtsinstrumente eingesetzt hat oder schwere Verletzungen der Finanzmarktgesetze oder andere Missstände zu beheben sind. In einem solchen Fall wird der Beaufsichtigte unter die Intensivüberwachung der FINMA

gestellt, die als ultima ratio auch Enforcement-Massnahmen und Sanktionen gegen den Beaufsichtigten verhängen kann, um den ordnungsgemässen Zustand wiederherzustellen. Die FINMA ist auch zuständig für die Genehmigung von Änderungen der Bewilligungsbedingungen nach der Erteilung der Bewilligung (wie oben erwähnt) sowie für die Erteilung von Bewilligungen an Aufsichtsorganisationen und deren Überwachung.

Dieses zweistufige Aufsichtsmodell erfordert eine enge Koordination zwischen der FINMA und den fünf Aufsichtsorganisationen. Der Informationsaustausch ermöglicht es den Aufsichtsorganisationen, ihre laufende Aufsicht auszuüben und die Vorgaben der FINMA für die Beaufsichtigung von Vermögensverwaltern und Trustees umzusetzen. Die FINMA gibt den Aufsichtsorganisationen bei der Durchführung ihrer Aufsichtstätigkeit einheitliche Richtlinien vor, um eine Aufsichtsarbitrage zwischen den fünf Aufsichtsorganisationen zu vermeiden. So neigt sich die Übergangsphase und die Überführung in die gesetzlichen Verhältnisse der vor dem Inkrafttreten bereits tätigen Institute dem Ende zu und macht dem zweistufigen Aufsichtsmodell Platz. Die Branche zählt nunmehr auf die Aufsichtsorganisationen, um sicherzustellen, dass die organisatorische, finanzielle und personelle Stärkung von Vermögensverwaltern und Trustees gemäss den rechtlichen Rahmenbedingungen durch eine angemessene laufende Aufsicht aufrechterhalten wird. Die Aufsichtsorganisationen spielen damit eine zentrale Rolle im dualen Aufsichtsmodell, da sie die erste Anlaufstelle für Vermögensverwalter und Trustees sind.



MARKUS ANGST

LEITER KUNDEN, PARTNER & KOOPERATIONEN, AQUILA

 *Markus Angst ist seit 2013 ein fester Bestandteil von Aquila, wo er als Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter des Bankwesens eingestiegen ist. Seine massgebliche Mitwirkung bei der Entwicklung der Aquila Bank hat ihm*

2021 die Verantwortung für den Bereich Kunde, Partner und Kooperation eingebracht. Zuvor war er von 1986 bis 2012 bei der Bank Leu und später bei Clariden Leu tätig. Dort durchlief er verschiedene Positionen im Backoffice,

bevor er 1999 zum Global Head of External Asset Managers aufstieg. Markus Angst hat sein akademisches Fundament an der Universität Luzern gelegt und mit einem Executive Master in Business Administration abgeschlossen.

„DER KAUFPREIS SOLLTE AUF DER RENTABILITÄT DES KUNDENPORTFOLIOS BASIEREN“

Ein gutes Drittel aller heute noch aktiven unabhängigen Vermögensverwalter wird laut Markus Angst in den nächsten Jahren übertragen werden. Daher ist das Thema der Übertragung für sie zu einer Priorität geworden, die aufgrund ihrer Komplexität, eine rationale Herangehensweise erfordert, ebenso wie ein gewisses Gespür für Voraussicht.



Jérôme Sicard

Welche Optionen stehen EAMs aktuell zur Verfügung, wenn es um die Nachfolgeplanung geht?

■ **Markus Angst:** EAMs stehen verschiedene Optionen zur Verfügung, die stark von der Grösse der Gesellschaft und den individuellen Präferenzen der Partner abhängen. Für kleinere Gesellschaften mit bis zu zwei Partnern ist die Nachfolge oft eine Herausforderung. Eine Möglichkeit besteht darin, sich frühzeitig in eine bereits bestehende und grössere Gesellschaft zu integrieren.

Der Vorteil davon ist, dass die Kundenportfolios auf eine etablierte Plattform übertragen werden können, die bereits über die erforderlichen Ressourcen und Compliance-Strukturen verfügt. Dies erleichtert nicht nur die rechtliche und regulatorische Belastung, sondern bietet auch eine stabilere Grundlage für das zukünftige Wachstum und die Kundenbetreuung. Eine weitere Option für kleinere EAMs ist die Übergabe der Kunden an eine andere bekannte Gesellschaft, die sich, soweit möglich, auf das gleiche Kundensegment fokussiert. Der Übergeber bleibt dabei oft in einer reduzierten sozialen Betreuungsrolle ohne operative Verantwortung, was eine sanftere Übergangsphase ermöglicht. ...

„Eine der häufigsten Fallstricke ist die fehlende Bereitschaft, frühzeitig mit der Planung zu beginnen.“





•• Für mittlere und grössere Gesellschaften mit mehreren Partnern gibt es weit mehr Möglichkeiten. Es kann sich, zum Beispiel, um eine interne Nachfolgeplanung handeln, bei der jüngere Partner schrittweise die Hauptverantwortung übernehmen, während zeitgleich der Übergeber das Spektrum seiner operativen Aufgaben reduziert. Diese Option gewährleistet Kontinuität in der Kundenbetreuung und fördert gleichzeitig die Entwicklung von neuen Führungskräften innerhalb der Organisation.

Alternativ dazu könnte eine definitive Kundenübergabe und der vollständige Austritt aus der Gesellschaft in Betracht gezogen werden, was eine klare Trennung und eine geordnete Übergabe der Verantwortung ermöglicht.

Für alle EAMs, unabhängig von ihrer Grösse, bleibt die Möglichkeit des Verkaufs der Gesellschaft an externe Parteien bestehen. Dies könnte jedoch manche emotionale Herausforderungen mit sich bringen, da langjährige Kundenbeziehungen und der Ruf der Gesellschaft in die Hände Dritter gelangen würde.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wahl der besten Nachfolgelösung stark von den spezifischen Umständen und Zielen der EAMs abhängt. Eine frühzeitige und gründliche Analyse der verfügbaren Optionen ist entscheidend, um einen Beschluss zu treffen, der sowohl langfristig tragfähig als auch für alle Beteiligten zufriedenstellend ist.

Welche der verfügbaren Optionen erscheint Ihnen am ehesten umsetzbar?

■ Für EAMs mit bis zu zwei Partnern erscheint mir die Integration in eine bereits bestehende grössere Gesellschaft als die realistischste Option. Bei grösseren EAMs wird oft eine interne Nachfolgelösung bevorzugt.

Hierbei können Nachfolger aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, die bereits über fundierte Kenntnisse der Unternehmensstrukturen und Kundenbedürfnisse verfügen. Dies erleichtert einen nahtlosen Übergang und minimiert das Risiko von Kundenverlusten durch mangelnde Kontinuität oder unzureichende Betreuung.

Ich möchte ebenfalls hinzufügen, dass es wirklich sehr wichtig ist die bestehende Altersstruktur der Partner innerhalb der Gesellschaft zu beachten, da dies einen grossen Einfluss auf den Zeitpunkt und die Planung der Nachfolge haben kann. In vielen Fällen kann die frühzeitige Identifikation und Einstellung eines potentiellen Nachfolgers als Relationship Manager die beste Strategie sein, um eine langfristige Kontinuität zu gewährleisten.

Mit welchen Herausforderungen sehen sich EAMs konfrontiert?

■ Die Hauptfallen umfassen oft die mangelnde Bereitschaft, rechtzeitig mit der Planung zu beginnen. Ein weiterer Stolperstein ist die emotionale Komponente des Loslassens, sowie die Herausforderung, klare Ziele für die Zeit nach der Übergabe zu definieren. Der Prozess der Nachfolge ist häufig zeitaufwendiger als erwartet und erfordert eine sorgfältige Abstimmung der finanziellen, rechtlichen und persönlichen Aspekte.

Welche zentralen Hindernisse stellen sich sowohl für Käufer als auch für Verkäufer?

■ Es sind die menschlichen Aspekte und emotionalen Entscheidungen, welche die grössten Hindernisse darstellen. Auf der Käuferseite müssen vorläufige und sorgfältige Due-Diligence-Prüfungen durchgeführt werden, um potenzielle Risiken



einzuschätzen. Der Kaufpreis sollte realistisch auf der Rentabilität des Kundenportfolios basieren, da die Marktstandards oft nicht den tatsächlichen wirtschaftlichen Wert widerspiegeln.

Zum Thema Nachfolge : wie schätzen Sie die aktuelle Entwicklung des Sektors für EAMs ein?

■ Der Markt für EAMs steht vor einer bedeutenden demografischen Herausforderung. Viele Partner stehen kurz vor ihrer Pensionierung. Dies betrifft ein Drittel von den 1'300 FINMA-lizenzierten EAMs. Die Notwendigkeit einer strukturierten Nachfolgeplanung wird daher immer dringlicher. Wir sehen, dass sich innerhalb und ausserhalb des Aquila-Netzwerkes die Nachfrage nach Unterstützung und Beratung in diesem Bereich verstärkt hat. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge ist daher unerlässlich, um eine reibungslose Kontinuität im Kundenbeziehungsmanagement sicherzustellen.

„Der Kaufpreis sollte realistisch auf der Rentabilität des Kundenportfolios basieren, da Marktstandards oft den tatsächlichen wirtschaftlichen Wert nicht angemessen widerspiegeln.“



„Die früheren Standards, die den Verkaufspreis auf 3 bis 4 % der AUM festlegten, erwiesen sich oft als unrealistisch und führten nur selten zu erfolgreichen Transaktionen.“

Welche Bewertungsmodelle erfreuen sich derzeit der grössten Beliebtheit?

■ Die Bewertung von Vermögensverwaltungsunternehmen basiert oft nicht nur auf finanziellen Kennzahlen wie dem EBITDA, sondern zunehmend auf der Profitabilität der Kundenportfolios. Diese Herangehensweise erscheint mir als umso relevanter, da viele Vermögensverwalter im Laufe der Zeit hohe Gewinne aus dem Unternehmen entnommen haben, was die EBITDA-basierte Bewertung verzerrt. Realistischere Bewertungsmodelle sollten daher die langfristige Kundenbindung und die Rentabilität berücksichtigen.

Sind die Preise für AUM in den letzten zehn Jahren gestiegen oder gesunken?

■ In den letzten 10 Jahren haben sich die Preise für Assets under Management tendenziell stabilisiert oder sind aufgrund einer realistischeren Einschätzung der Kundenrentabilität gesunken. Die alten Standards, die den Verkaufspreis zwi-

schen 3 und 4% der AUM festlegten, waren oft unrealistisch und führten nur selten zu tatsächlichen Transaktionen.

Auf welche Aspekte sollten Käufer künftig besonders achten?

■ Käufer sollten ihre Aufmerksamkeit besonders auf die sorgfältige Analyse der Kundenportfolios und der damit verbundenen Risiken legen. Eine gründliche Due-Diligence ist unerlässlich, um zukünftige Schwierigkeiten zu vermeiden. Die strategische und kulturelle Passung zwischen Käufer und Zielunternehmen ist ebenfalls entscheidend, um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten und die Kundenbindung aufrechtzuerhalten.

Wie verhält es sich aus der Perspektive der Verkäufer?

■ Sie müssen sich dazu entschliessen, einen realistischen Preis anzubieten und die Übertragung umfassend vorzubereiten. Eine klare Bereitschaft, das Unternehmen

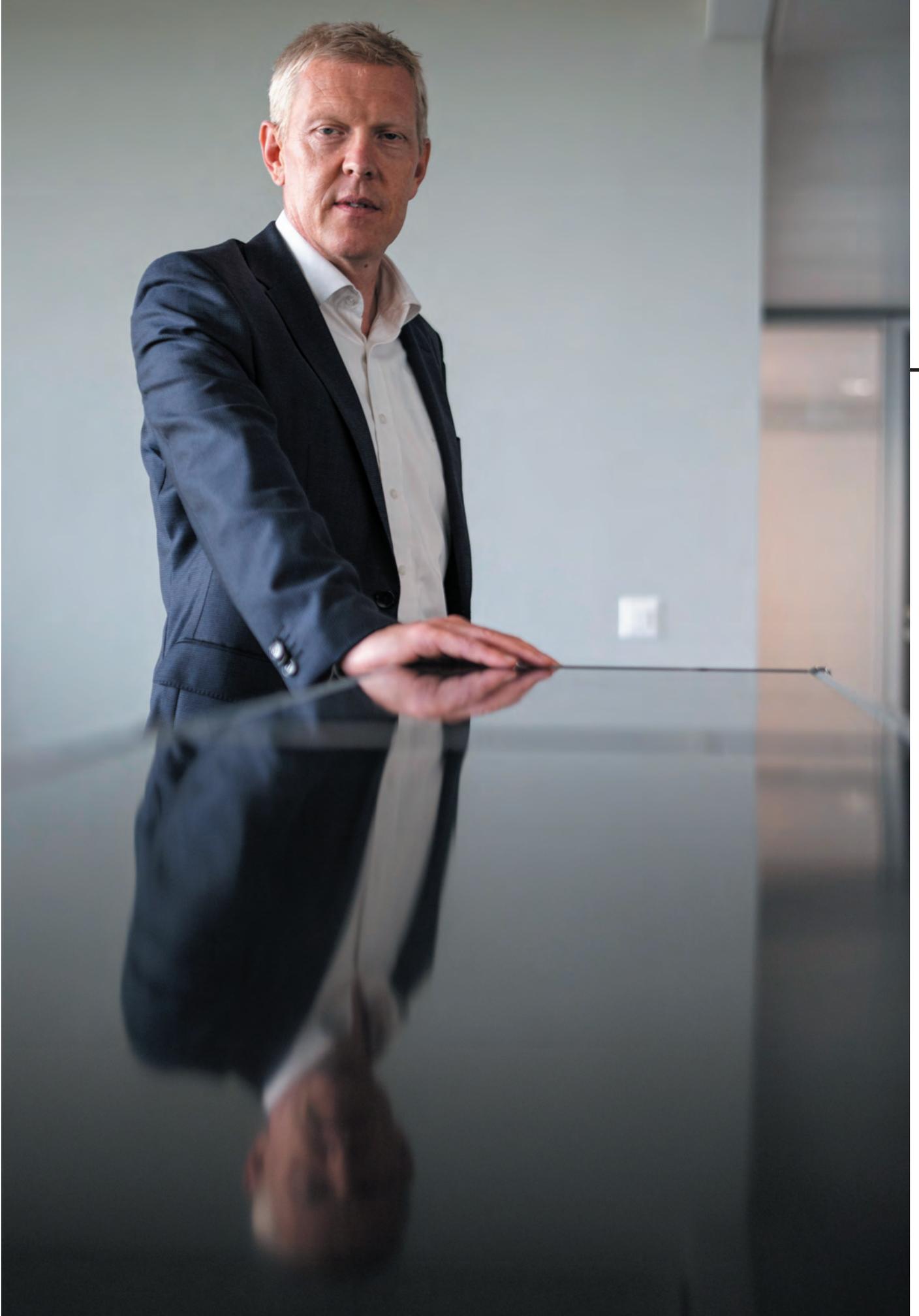
und die Kunden in die Hände des Käufers zu übergeben, ist entscheidend für den Verkaufsprozess. Der Verkäufer trägt auch nach dem Verkauf noch rechtliche Verantwortungen. Er sollte daher die Auflösung der Gesellschaft und die Erfüllung regulatorischer Pflichten sorgfältig planen.

Ist es für einen EAM heutzutage vorteilhafter, eine eigene Struktur neu aufzubauen oder eine bestehende zu übernehmen?

■ Diese Entscheidung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Ein Neuaufbau bietet die Möglichkeit, eine massgeschneiderte Organisation ohne historische Verpflichtungen zu schaffen. Der Kauf einer bestehenden Struktur mit FINMA-Lizenz erfordert jedoch eine gründliche Prüfung und Genehmigung durch die FINMA, was zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt.

Wie viele Vermögensverwaltungsunternehmen werden laut Ihrer Einschätzung in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine Nachfolgelösung finden müssen?

■ Ein Grossteil! Vermutlich zwischen einem Viertel und Drittel aller Unternehmen, die heute aktiv sind. Dieser Trend, der von demografischen Faktoren beeinflusst wird, zwingt zur proaktiven Nachfolgeplanung, damit die Kontinuität gewährleistet wird und die Loyalität der Kunden gesichert ist.





RENÉ BRUNNER

CEO, VALTERNA



René Brunner übernahm im vergangenen Jahr die Leitung von Valterna - eine Zusammensetzung aus Value und Alternative - wo er Ivo Roos als Chief Executive Officer ablöste. Bevor er zu Valterna (vormals Asset Management

Partners) kam, arbeitete René Brunner 35 Jahre lang für Credit Suisse und UBS in den Bereichen Vermögensverwaltung und Anlageberatung. Zwischen 2011 und 2023 war er bei UBS für das Wealth Management in der Region Luzern verantwortlich.

René Brunner verfügt über ein eidgenössisches Diplom als Bankfachmann und einen Executive Master in Private Banking und Wealth Management, die er an der Hochschule Luzern erworben hat.

„ALS UNABHÄNGIGER VERMÖGENS- VERWALTER HABEN WIR EINE SCHÖNE ZUKUNFT VOR UNS“

Valterna, der zentralschweizer Vermögensverwalter, hat den gleichen Ursprung wie Partners Group. Beide entstanden aus Asset Management Partners, die 1996 gegründete Muttergesellschaft. Von diesen Wurzeln hat Valterna den grossen Unternehmergeist.



Jérôme Sicard

Auf welche Weise ist Valterna mit der Geschichte von Partners Group verbunden?

■ **René Brunner:** Vor Valterna gab es zuerst die Asset Management Partners, welche 1996 entstand und sich damals mit der Vermögensverwaltung beschäftigte. Es war zu dieser Zeit die allererste Gesellschaft, die von der heutigen Partner Group ins Leben gerufen wurde. Im Jahr 2013 wurde Valterna von Marianne Kirchhofer und Ivo Roos übernommen, welche die Leitung des Unternehmens hatten. Ein bisschen mehr als zehn Jahre sind vergangen, doch ich erkenne immer noch Wert- und Zielvorstellungen unserer ehemaligen Muttergesellschaft. Der Unternehmergeist auf allen Ebenen, die kollaborative Herangehensweise und das Konkurrieren von Ideen, die sich bei

Partners Group abzeichneten, finden sich auch bei Valterna wieder. Die Unternehmenskultur wurde gut weitergegeben!

Welche Beziehungen bestehen heute noch zwischen Valterna und Partners Group?

■ Wir pflegen weiterhin eine enge Beziehung zu Partners Group, da wir mit ihnen assoziiert sind. Wir stehen täglich auf verschiedenen Ebenen im gemeinsamen Austausch. Natürlich haben wir einen vorteilhaften Zugang zu Anlagelösungen, auch ...

„Ich stehe für eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden.“



- wenn wir immer in einer offenen Architektur mit nahezu uneingeschränkter Auswahl an Anlageinstrumenten arbeiten.

Auf welche Gelegenheiten und Wachstumsstrategien werden Sie sich von nun an, da Sie jetzt die Leitung von Valterna übernommen haben, konzentrieren?

■ Als unabhängiger Vermögensverwalter haben wir eine schöne Zukunft vor uns. Wir müssen aber noch mehr Begeisterung für unsere Dienstleistungsangebote und Denkhaltung wecken. Wir sind ein Nischenunternehmen und möchten uns gerne mehr ausweiten. Auch unsere Kunden möchten das. Unser Business soll dabei in ähnlichen Teilen mittels Public & Private Market Investments wachsen, sei dies durch klassische Vermögensverwaltungsmandate oder dank unserer Anlageberatung. Gleichzeitig möchten wir gerne Kundenverantwortliche einstellen, die eine mit uns vergleichbare DNA haben.

Inwiefern wird Valterna am meisten von der Erfahrung, die Sie bei der UBS gesammelt haben, profitieren?

■ Ich habe 35 Jahre in dieser Grossbank verbracht und dort gelernt, dass man aus jeder Erfahrung, ob positiv oder negativ, etwas lernen kann. Trotz des zunehmenden Verkaufsdrucks «aus der Zentrale» habe ich es immer vermieden, mich von



Handlungen hinreissen zu lassen, von denen ich nicht selbst zu hundert Prozent überzeugt war. Ich stehe für eine langfristige, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden. Dabei habe ich stets den Grundsatz verfolgt, niemals ein langfristiges Geschäft für einen kurzfristigen Gewinn aufs Spiel zu setzen.

Was hat Sie am Projekt Valterna so sehr angesprochen, dass Sie die Leitung übernehmen wollten?

■ Ich kann weiterhin meinen Traumberuf mit viel Freiheit und Agilität im Umfeld eines KMUs ausüben. Bei Valterna haben wir vielleicht strenge Prozesse, sind aber auch in der Lage schnell Entscheidungen zu treffen. Dies gibt mir, trotz meiner Rolle als CEO, umso mehr Zeit, mit meinen Kunden zu interagieren.

Wie geht man die Aktienmärkte an, wenn Privatmarkt-Anlagen sehr stark in der DNA des Unternehmens verankert ist?

■ Zunächst möchte ich daran erinnern, dass unsere Anlagephilosophie auf einem transparenten, strukturierten und empirisch gestützten Prozess beruht.

Er ist dementsprechend jederzeit nachvollziehbar. Natürlich sind Privatmarkt-Anlagen ein strategisch wichtiger Teil unserer Vermögensallokation. Aber insofern, dass wir uns auf langfristige Vermögensanlagen orientieren, sind Aktien ebenfalls wesentliche Bausteine unserer Portfolien. Wenn es die Bedingungen zulassen, bevorzugen wir Direktinvestitionen und konzentrieren uns dabei auf qualitativ hochwertige Large Caps, die weltweit operieren.

Aus quantitativem Screening, Bottom Up-Overlay und qualitativer Beurteilung wird eine Liste von Einzeltiteln, die als Kaufkandidaten in Frage kommen, aktiv gepflegt. Selbstverständlich folgt eine regelmässige und systematische Beurteilung unserer Investitionen mit Neuausrichtung, wenn diese notwendig ist.

„Bei Valterna haben wir vielleicht strenge Prozesse, sind aber auch in der Lage schnell Entscheidungen zu treffen.“



„Die Eigenschaften, Vorteile und der zentrale Nutzen beider Anlagemärkte werden dem Kunden transparent, sachlich und ohne Dogmen erklärt.“

Worauf kommt es bei der Kontrolle dieser Investitionen, die grosse Anteile am Privatmarkt haben, für Sie an?

■ Wir unterziehen alle Investments regelmässig einem sehr kritischen Risk-Return-Review und leiten darauf basierend Massnahmen ab. Was Neuinvestitionen anbelangt, so durchlaufen sie einen mehrstufigen Due-Diligence-Prozess. Wir pflegen mit allen Privatmarkt-Anbietern ein sehr partnerschaftliches und enges Arbeitsverhältnis. Da wir gerne langfristig arbeiten möchten, ist ein sehr hohes Mass an Vertrauen unabdingbar.

Wie kann man Investoren, die nur auf Public Markets schwören, auch von Privatmarkt-Anlagen überzeugen?

■ Oftmals bevorzugen Anleger börsengethandelte Unternehmen, weil sie diese Märkte bereits kennen, die Mechanismen verstehen und in der Regel positive Erfahrungen damit gemacht haben. Unser Ziel ist es dann, ihnen die Vorteile der Beimischung von Privatmarkt-Anlagen in ihrem Portfolio aufzuzeigen. Bei uns sind diese

beiden Anlageformen nicht nur gleichwertig, sondern ergänzen sich auch. Anstatt eine Standardstrategie anzubieten, erarbeiten wir eine individuelle Anlagestrategie für jeden Kunden und schneiden sie auf seine Risikotoleranz und Präferenzen zu. Die Eigenschaften, Vorteile und der zentrale Nutzen beider Anlagemärkte werden dem Kunden transparent, sachlich und ohne Dogmen erklärt. So können wir beide Märkte bedürfnisgerecht einsetzen. Es gibt kein «entweder oder», sondern vielmehr beide Märkte im Zusammenspiel.

Welche Empfehlungen würden Sie Verwaltern geben, die Privatmarkt Tranchen in ihr Portfolio aufnehmen möchten?

■ Halten Sie sich an etablierte Anbieter mit einem nachvollziehbaren Track Record. Kleine Strukturen oder Neulinge können kurzfristig sehr gute Renditen liefern, aber falls Probleme auftreten, wie zum Beispiel das Ausscheiden von Schlüsselpersonen, fehlsteuernde Vergütungsmodelle oder auch Produktions- sowie Lieferengpässe,

offenbaren sich die offenkundigen und latenten Risiken schlagartig. Es drohen dann grössere Verluste oder eine langjährige Blockierung von investierten Geldern.

Wie lautet das Wertversprechen, auf das Sie die Entwicklung von Valterna stützen wollen?

■ Unsere Vision bei Valterna ist Menschen zu begeistern! Wir konzentrieren uns auf das, worin wir Meister unseres Fachs sind und wirklich auch Erfahrung haben - nämlich auf die Erarbeitung und Umsetzung individueller Anlagelösungen. Wir kommunizieren offen und transparent mit unseren Kunden und stehen ihnen gerne zur Verfügung, um uns über jede Art von Fragen auszutauschen..

■



DOPPELINTERVIEW

FELIX OESCHGER

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

Felix Oeschger ist heute Strategie-Chef der Gaydoul-Group und Vorstandsmitglied der SFOA. Davor war er in verschiedenen leitenden Funktionen in der Vermögensverwaltung tätig.



„FAMILY OFFICES TRAGEN BEDEUTEND

Rund 250 bis 300 Single Family Offices verwalten in der Schweiz gegen 600 Milliarden Franken und sind damit ein bedeutender Teil der Vermögensverwaltungsindustrie. Dies zeigt der Bericht der SFOA, der gemeinsam mit der Universität St. Gallen und der UBS erstmals publiziert wurde. Kurt Moosmann und Felix Oeschger nehmen zu den Ergebnissen und den Branchenentwicklung Stellung.



Andreas Schaffner

Wie würden Sie die Schweizer Single-Family-Office-Landschaft beschreiben?

■ **Kurt Moosmann:** Die Schweizer Single Family Offices agierten in der Vergangenheit sehr zurückhaltend. Sie traten nur selten in der Öffentlichkeit in Erscheinung. Dies ist vor allem der hiesigen Kultur der Diskretion geschuldet. Eine Mehrheit der Family Offices verwaltet aber auch Anteile von Familienunternehmen, die von der Gesellschaft deutlich mehr



KURT MOOSMANN

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

 *Dr. Kurt Moosmann ist Präsident der SFOA und Executive Vice-Chairman der Elsa Peretti Holding. Daneben agiert er als Verwaltungsrat in Familienunternehmen und ist als Stiftungsrat tätig. Davor verantwortete er in leitender Funktion Family Offices im In- und Ausland.*

ZUM WOHLSTAND UNSERES LANDES BEI“

wahrgenommen werden. Die Branche ist in den vergangenen Jahrzehnten stark gewachsen. Dies liegt auch daran, dass ausländische Unternehmer und vermögende Privatpersonen in die Schweiz zogen. Massgebend dafür sind nicht zuletzt die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der starke Finanzplatz. Heute spielen Single Family Offices eine gewichtige volkswirtschaftliche Rolle in der Schweiz.

Wie unterstützt die neu gegründete Swiss Family Office Association ihre Mitglieder?

■ **Felix Oeschger:** Die SFOA wurde aus dem Bedürfnis heraus gegründet, eine einheitliche Stimme für Family Offices in der Schweiz zu schaffen. Unsere Ambition ist es, dass der Verband die koordinierte und wirkungsvolle Interessensvertretung der in der Schweiz ansässigen Single Family Offices ermöglicht. Dazu zählt nicht

...



••• zuletzt auch die Festlegung neuer Governance- und Industriestandards, die Förderung von Fachwissen und die Kontaktpflege zu Behörden und Parlamentarier. Diese Kontakte sind gerade im Hinblick auf die sich anbahnenden regulatorischen Anforderungen für uns wichtig.

Wir erachten aber auch die weitere Professionalisierung der Family Offices als eine unserer Kernaufgaben. Wir sind daher in Partnerschaften mit akademischen Institutionen wie dem International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne eingegangen, um auf Family-Office-Experten zugeschnittene Programme und Zertifizierungen anzubieten.

Ein Schwerpunkt ist die Regulierung. Was sind hier die Herausforderungen?

■ **Kurt Moosmann:** Die globale Zunahme von Privatvermögen hat zu einem raschen Anstieg der Anzahl von Single Family Offices geführt. Zunehmend sind auch Unternehmerfamilien daran interessiert, ihre vielfältigen Bedürfnisse durch ein vom Unternehmen getrenntes Family Office zu verwalten, denn oft gehen diese Interessen weit über das operative Unternehmen hinaus. Die digitale Transformation, die steuerlichen und geopolitischen Entwicklungen sowie die Wünsche der nächsten Generation, neue Technologien und entsprechende Anlagemöglichkeiten zu erkunden, sind massgebend für die Entwicklung der Bedürfnisse, Visionen und Wünsche von Familien. An dieser Dynamik müssen sich die Family Offices ausrichten. Es versteht sich von selbst, dass deshalb für uns der Austausch mit Behördenvertretern ein wichtiger Teil unserer Arbeit darstellt. Wir wollen sicherstellen, dass

das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld für das Wachstum und die Nachhaltigkeit von Family Offices in der Schweiz förderlich bleibt. Grosse Sorge bereitet uns aktuell die Erbschaftsinitiative der Jungsozialisten.

Welche sind die wichtigsten Ergebnisse des Berichts «Swiss Single Family Office Landscape», der diesen Frühling publiziert wurde?

■ **Felix Oeschger:** Letztlich ist es die Summe der Informationen, die ein genaueres Bild über die Branche schaffen. Persönlich überrascht war ich davon, wie gross die Family Office Branche ist. Das Nettovermögen, das von Family Offices verwaltet wird, wird auf konservativ CHF 600 Milliarden geschätzt, wobei ein erheblicher Teil auf Familienunternehmen und strategische Beteiligungen entfällt. Ungefähr 70 Prozent der SFOs haben ein Familienunternehmen und 82 Prozent halten strategische Investitionen, vor allem in

den Bereichen Immobilien, Industrie und Finanzwesen. Ein sehr wichtiger Punkt ist auch die geographische Orientierung der Single Family Offices, da rund ein Drittel des gesamten Vermögens in der Schweiz investiert wird. Die wirtschaftliche Bedeutung ist somit signifikant und trägt bedeutend zum Wohlstand des Landes bei.

Welche Aussagen im Bereich der Regulierung hat Sie aufhorchen lassen?

■ **Kurt Moosmann:** Zu den wichtigsten Herausforderungen der SFO gehört die Sicherstellung attraktiver Rahmenbedingungen. Um die Standortattraktivität für SFOs zu erhöhen, prüfen wir mittelfristig die Idee eines auf Selbstregulierung basierenden Zulassungssystems zum Schutz der Branche. Diese Idee findet unter unseren Mitgliedern klare Unterstützung. Als ersten Schritt haben wir nun die Erarbeitung von gemeinsamen Best Practices begonnen, die sodann zum führenden Industriestandard führen sollen.



„Das Nettovermögen, das von Family Offices verwaltet wird, wird auf konservativ CHF 600 Milliarden geschätzt, wobei ein erheblicher Teil auf Familienunternehmen und strategische Beteiligungen entfällt.“

„Externe Vermögensverwalter und Vorsorgegelder, **eine Kombination mit Zukunft**“



Gemäss einer Studie der Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge umfasste der Schweizer Vorsorgemarkt im Jahr 2022 über 1'200 Milliarden Schweizer Franken, wovon über 55 Milliarden auf Freizügigkeitsleistungen entfallen. Davon sind wiederum 10% (rund 5,6 Milliarden) bei der Stiftung Auffangeinrichtung hinterlegt und werden somit nicht bewirtschaftet. Das Thema Vorsorge betrifft uns alle, auch einen Grossteil der Schweizer Kunden, die von einem externen Vermögensverwalter betreut werden.

Dennoch und obwohl die entsprechende Bewilligung der FINMA auch die Verwaltung von Vorsorgegeldern umfasst, wird der Vorsorgemarkt von den unabhängigen Vermögensverwaltern in der Romandie noch kaum bearbeitet. Vor diesem Hintergrund könnte eine interessante Strategie darin bestehen, den bereits bestehenden Kunden eines unabhängigen Vermögensverwalters eine zusätzliche Dienstleistung anzubieten, mit der sich die Renditen dieser Vorsorgevermögen steigern lassen. Durch die Zusammenlegung scheinbar bescheidener Beiträge («Pooling»-Konzept), die in Form einer Freizügigkeitsleistung oder eines Vorsorgeprodukts der Säule 3a hinterlegt sind, entsteht eine attraktive Anlagelösung, die eine elegante Ergänzung zu einer individuellen Lösung darstellen kann. Während die Banque Bonhôte & Cie SA zusammen mit einer grossen Schweizer Vorsorgestiftung den



CLAUDE SUTER,
Leiter Externe Vermögensverwalter bei
der Banque Bonhôte & Cie SA

„Die von der FINMA erteilte Bewilligung ermöglicht es den unabhängigen Vermögensverwaltern, auch Vorsorgegelder zu verwalten“

gesamten administrativen Teil übernimmt, kann sich der Vermögensverwalter ausschliesslich seinem Kerngeschäft widmen, indem er vordefinierte Modelle auf die Verwaltung dieses Pools anwendet. Dieses Gesamtpaket hat sich bewährt und besticht durch die einfache Umsetzung für die externen Vermögensverwalter. Es verschafft ihnen Zugang zu Vermögenswerten, die auf Bankkonten schlummern und nur darauf warten, im Interesse des Kunden bewirtschaftet zu werden.

Darüber hinaus kann sich der externe Vermögensverwalter durch die Integration einer Vorsorgelösung in einen 360-Grad-Rundumservice bereits lange vor der Pensionierung des Kunden um diesen Teil seines Vermögens kümmern. Eine solche Lösung ermöglicht es im Weiteren, die Kunden bei einem allfälligen Umzug ins Ausland zu begleiten oder sogar als Kunden zu behalten, indem ihnen eine steuerlich attraktive und einfach zu verwaltende Anlagelösung angeboten wird.

Die Möglichkeit, einem bereits bestehenden Kundenstamm einen zusätzlichen Service anzubieten, könnte somit das Interesse einiger externer Vermögensverwalter wecken, die immer darum bemüht sind, die von ihnen verwalteten Vermögen zu steigern.



... Welche Trends werden die Zukunft der Schweizer SFOs prägen und wie gehen diese mit der Frage der Nachfolgeplanung um?

■ **Kurt Moosmann:** Wir sehen einen anhaltenden Trend zur Professionalisierung und Spezialisierung. Entscheidend scheint mir die Tatsache, dass die SFOs an der Schnittstelle zwischen Family und Corporate Governance stehen, und die Unternehmensnachfolge massgeblich prägen. Diese fiduziarische Verantwortung zu Gunsten der nächsten Generation(en) gilt es hervorzuheben und neue Wege anzustossen, welche es uns erlauben wird, die Familienvermögen strukturiert, geordnet und erhaltend zu übertragen. Hierzu gilt es, die notwendige Rechtsgrundlage sicherzustellen. Es kann nicht im Interesse der Schweiz sein, dass heute eine Schweizer Familie mit grösseren Betriebsvermögen ins Ausland gehen muss, um den Nachlass ordentlich und nicht konfiskatorisch auf die Nachkommen zu transferieren. Mit einem geordneten Übergang wird nicht nur sichergestellt, dass das Finanz- und Humankapital werterhaltend weitergegeben wird. Vielmehr erhöht man dadurch auch die Chancen, dass die Wertschöpfung weiterhin in der Schweiz stattfindet.

Was sind Ihre wichtigsten Prioritäten für den SFOA in den kommenden Jahren?

■ **Kurt Moosmann:** Ich bin von der Bedeutung der weiteren Professionalisierung unserer Branche überzeugt. Dazu müssen wir das Bildungsangebot weiter stärken. Nur so sind wir in der Lage, Familien in der nachhaltigen und generationenübergreifenden Planung zu unterstützen. Wichtig



„Entscheidend scheint mir die Tatsache, dass die SFOs an der Schnittstelle zwischen Family und Corporate Governance stehen, und die Unternehmensnachfolge massgeblich prägen.“

sind aber auch die Rahmenbedingungen. Die zunehmend unternehmenskritische Atmosphäre in der Schweiz bereitet uns grosse Sorgen. Wir brauchen Rahmenbedingungen, welche die nachhaltige Entwicklung des Unternehmertums garantieren. Es gilt wieder vermehrt darauf zu achten, dass die Familienunternehmen als Wirbelsäule unserer Volkswirtschaft wahrgenommen werden, die es zum Wohle einer breiten Gemeinschaft zu schützen und zu fördern gilt.

■ **Felix Oeschger:** Ich kann dem nur zustimmen. Als Standesorganisation wollen wir unseren Mitgliedern ermöglichen, gegenseitig voneinander zu lernen. Wir müssen aber unsere Anliegen auch verstärkt gegen aussen vermitteln. Hinter Family Offices stecken oft Familienunternehmen, die einen massgebenden Beitrag an den Wohlstand in der Schweiz leisten. Viele Family Offices investieren gerne in innovative Start-ups und Wachstumsunternehmen, oder tragen mit ihren Stiftun-

gen massgeblich dazu bei, dass Kultur, Kunst, Sport und andere öffentliche Interessen alimentiert werden. Das bringt nicht nur finanzielle Erträge, sondern hilft auch dabei, ein dauerhaftes Vermächtnis zu schaffen, das mit den Werten der Familie übereinstimmt. So hat beispielsweise ein Family Office vor kurzem einen nahtlosen Übergang der Führung an die nächste Generation ermöglicht und gleichzeitig eine bedeutende Bildungsstiftung ins Leben gerufen. Diese Geschichten verdeutlichen die vielfältigen und sinnvollen Beiträge, die Family Offices über die Vermögensverwaltung hinaus leisten.

KI: Entlang der Wertschöpfungskette investieren



Künstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde und steckt bekanntlich zu einem guten Teil hinter dem eindrucklichen Anstieg zahlreicher Technologieaktien im Verlauf der letzten zwei Jahre. Eine aktuelle Studie des UBS Chief Investment Office («Künstliche Intelligenz: Die Anlagechance einschätzen und ergreifen») segmentiert das KI-Universum hinsichtlich seiner Wertschöpfungskette und bietet Anlegern ein Konzept für erfolgreiche Investitionen in den Sektor.

Wir identifizieren drei Ebenen in der KI-Wertschöpfungskette: die grundlegende «Wegbereiter-Ebene», die Unternehmen umfasst, die das Rückgrat für die KI-Entwicklung bereitstellen, wie Halbleiterproduktion, Chipdesign, Cloud- und Rechenzentren sowie Stromversorgung. Die «Intelligenz-Ebene» besteht aus Unternehmen, die Rechen- und Energieressourcen in Intelligenz umwandeln. Dazu gehören die Entwicklung grosser Sprachmodelle und die Nutzung umfassender Datenbestände. Schliesslich gibt es die «Anwendungs-Ebene», die aus Unternehmen besteht, die Werkzeuge aus der Intelligenz-Ebene in spezifische Anwendungen einbetten, wie Co-Piloten, Programmierassistenten, digitale Werbung, Callcenter, Forschung und Entwicklung im Gesundheitswesen, Cybersicherheit und Fintech. Anleger sollten sicherstellen, dass sie ausreichend im Thema KI engagiert sind, da viele Privatinvestoren eine zu tiefe Portfo-



DR. DANIEL KALT
UBS Chefökonom & Regional
Chief Investment Officer Schweiz

Daniel Kalt promovierte im Jahr 2000 an der Universität Bern in Volkswirtschaftslehre. Davor erhielt er im Jahr 1996 sein Lizentiat in VWL an der Universität Zürich und absolvierte 1997 das «Program for Beginning Doctoral Students» am Studienzentrum Gerzensee der Schweizerischen Nationalbank. Er trat 1997 als Ökonom für die Schweizer Wirtschaft in den Forschungsbereich von UBS ein wo er in der Folge verschiedene Stationen in leitender Position durchlief. 2010 wurde Daniel Kalt zum Chefökonom Schweiz der UBS ernannt. In dieser Funktion ist er verantwortlich für sämtliche Research-Produkte für UBS Schweiz, tritt an zahlreichen Kundenveranstaltungen als Referent auf und berät die Geschäftsleitung in wirtschaftspolitischen Fragen. Seit 2012 bekleidet Daniel Kalt zudem die Funktion des Regional Chief Investment Officer Schweiz.

lioallokation in diesem zukunftssträchtigen Bereich aufweisen. Betrachtet man den Technologiesektor insgesamt, so liegt dessen Gewicht im Weltaktienmarkt gemessen an der Marktkapitalisierung um die dreissig Prozent. Wir empfehlen im gegenwärtigen Marktumfeld Marktrückschläge wie anfangs August zu nutzen, um eine gewünschte Zielallokation aufzubauen. Im KI-Bereich empfehlen wir, ein Übergewicht in der Wegbereiter-Ebene, da dieses Segment trotz möglicher Volatilität durch Überkapazitäten derzeit den besten Mix aus Ertragswachstum, Wettbewerbspositionierung und Bewertungen bietet. Besonders favorisiert werden Halbleiterunternehmen. Der bisherige KI-Boom war primär für die grössten Technologieunternehmen vorteilhaft. Wir erwarten, dass der KI-Markt auch künftig von einem Oligopol vertikal integrierter «KI-Foundries» und monolithischer Akteure dominiert wird. Daher mögen wir neben Halbleiterfirmen auch Unternehmen, die über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg positioniert sind und Chips, Cloud-Computing sowie generative KI-Modelle und -Anwendungen abdecken.



DIGITALE TRANSFORMATION: EIN METHODISCHER ANSATZ IM SCHNELLVERFAHREN

Die Umstellung auf digitale Lösungen und die Nutzung des Potenzials dieser Technologien ist nicht länger eine einfache Aufgabe. Angesichts der Komplexität der Herausforderungen und Aufgaben ist es besser, sich an einen konkreten strategischen Plan zu halten, der zu mehr Effizienz und einem höheren Mehrwert für die Kunden führen kann.



Brewen Latimier

COLUMBUS CONSULTING

Wenn von digitaler Transformation die Rede ist, haben viele sofort riesige Projekte vor Augen, die viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen. Viele UVVs sind daher der Ansicht, dass sie keinen Zugang zu den technologischen Lösungen haben, die für ihre Entwicklung erforderlich sind. Sie bremsen sich in gewisser Weise selbst. Denn diese Lösungen sind eigentlich für die meisten Institutionen verfügbar, unabhängig von ihrer Grösse. Die digitale Transformation ist kein Trugbild und ihre Umset-

zung führt schnell zu Ergebnissen, sei es in Bezug auf die Effizienz oder die Bereicherung des Kundenerlebnisses. So entstehen Wettbewerbsvorteile.

Natürlich haben die unabhängigen UVVs unterschiedliche Ausgangspunkte. Aufgrund der diversen Kundensegmente, auf die sie sich konzentrieren, der verschiedenen Strukturen, die sie geschaffen haben, oder der unterschiedlichen Tools, die sie einsetzen, bilden sie eine recht heterogene Gruppe.

Sie verfolgen jedoch viele gemeinsame Ziele, wie z. B. sich gegenseitig die Arbeit zu erleichtern, indem sie sowohl die Qualität ihrer Dienstleistungen als auch ihre Gewinnspannen verbessern.

Im Folgenden finden Sie eine Roadmap, wie diese beiden Ziele erreicht werden können. ••

„Die digitale Transformation ist kein Trugbild und ihre Umsetzung führt schnell zu Ergebnissen, sei es in Bezug auf die Effizienz oder die Bereicherung des Kundenerlebnisses.“



Für viele kann die digitale Transformation in der Tat wie ein Balanceakt aussehen. Die Lösungen sind jedoch leichter umzusetzen, als es den Anschein hat.

... **EINE SOLIDE GRUNDLAGE SCHAFFEN, RENTABLE PROJEKTE ANVISIEREN, UM DIE NÄCHSTEN SCHRITTE ZU FINANZIEREN**

a. Der erste Schritt besteht in der Digitalisierung der umfangreichsten Dokumente, die regelmässig aktualisiert werden müssen

Die Digitalisierung von Onboarding-Formularen, Auftragserteilungen und der Austausch mit den Depotbanken führt zu sofortigen Zeit- und Kosteneinsparungen. Zudem ergeben sich erhebliche Einsparungen bei den Kosten für die Aufbewahrung physischer Dokumente. Dieser Schritt erleichtert auch die Audits, indem er eine zugängliche und strukturierte Dokumentationsbasis bietet.

Nicht zuletzt wird hier die Grundlage für interessantere Initiativen wie die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen geschaffen, sei es beim Onboarding, der Compliance oder der Dokumentenproduktion.

b. Die Digitalisierung von Prozessen und die Einführung von Automatismen

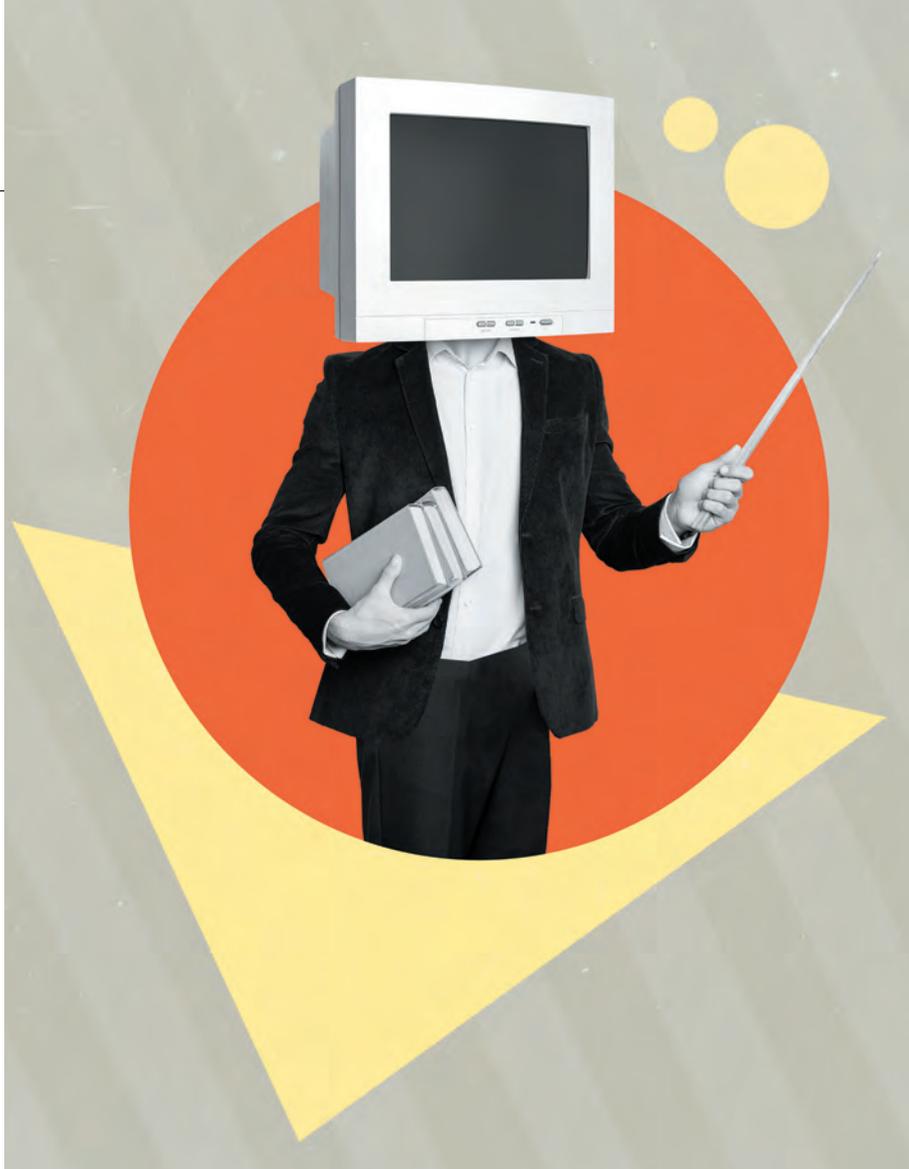
Sobald die Dokumente strukturiert und digitalisiert sind, kann die Verbesserung von Prozessen erheblich vereinfacht werden. Die Abläufe und Workflows, welche während des gesamten Lebenszyklus des Kunden ausgelöst werden, können dann verwaltet werden. Es wird natürlich mit dem Onboarding begonnen. Anstatt sich systematisch darüber Gedanken zu machen, welche Dokumente erfasst oder welche Kontrollen durchgeführt werden müssen,

können all diese Fragen in ein «intelligentes» Prozessmanagement integriert werden. Das System führt die Vermögensverwalter durch die Unterlagen, es zeigt ihnen Kontrollpunkte, Warnungen oder einfach nur fehlende Schriftstücke an. Dadurch wird die verbessert und die Fristen verkürzt.

Neben dem Onboarding sind auch automatisierte Prozesse denkbar, die sofort Aufzeichnungen erstellen, die Einrichtung dynamischer Formulare, die sich je nach den

gegebenen Antworten anpassen, oder die automatische Versendung von Informationsmaterial und Prospekten an den Kunden.

Letztendlich kann die Digitalisierung von Prozessen auch die Compliance betreffen. Hierfür ist ein eigenes Programm erforderlich. Die Kontrollen, die beim Onboarding oder bei den regelmässigen Überprüfungen durchgeführt werden, sind zeitaufwändig. Aber sie können nun zumindest für die Erfassung und Zusammenfassung der Dokumente automatisiert werden. Auch das Management von AML-Warnungen könnte von der Automatisierung profitieren. Wenn die Suche und Kategorisierung der Datenströme maschinell durchgeführt wird, können sich die Analysten auf eine umfassendere Analyse konzentrieren, was die Qualität der Untersuchung erheblich verbessern würde. ...



„Der Weg mag steinig erscheinen, aber wenn sich jeder UVV auf sein Geschäftsmodell konzentriert und sich Prioritäten sowie klare Ziele setzt, kann er kurz- und mittelfristige Verbesserungen anstreben.“

Vermögensverwalter: Risiken durch eine Aktionärsvereinbarung effektiv steuern

Ein Unternehmen und der Wunsch, gemeinsame Erfolge zu erzielen, prägen oft den Beginn einer unternehmerischen Zusammenarbeit zwischen Partnern. Doch im Laufe der Zeit können sich die Dinge komplizieren. Deshalb ist eine gut durchdachte Aktionärsvereinbarung eine wesentliche Grundlage für die langfristige Stabilität eines unabhängigen Vermögensverwalters (external asset manager, EAM). Im Gegensatz zu den Statuten bleibt die Aktionärsvereinbarung vertraulich. Doch wo beginnt man? In diesem Artikel beleuchten wir die wichtigsten Klauseln, die in einer Aktionärsvereinbarung aufgeführt werden sollten.

WIRKSAME CORPORATE GOVERNANCE

Eine wirksame Corporate Governance ist entscheidend für jede Finanzinstitution. Die Aktionärsvereinbarung sollte daher folgende Punkte behandeln:

- Zusammensetzung des Verwaltungsrats und das Recht jedes Gesellschafters, in diesem Exekutivorgan vertreten zu sein.
- Entscheidungsprozesse und Stimmrechte, einschließlich Quorum und Supermajoritätserfordernissen für wesentliche Entscheidungen, wobei darauf zu achten ist, Blockaderisiken zu vermeiden und Mechanismen zur Lösung von Pattsituationen vorzusehen.

BESCHRÄNKUNGEN DER AKTIENÜBERTRAGUNG

Im Bereich der Vermögensverwaltung sind Stabilität und Kontinuität entscheidend für den Geschäftserfolg. Diese können durch Klauseln geregelt werden, die die Übertragbarkeit von Aktien betreffen. Traditionell werden vier Mechanismen in Betracht gezogen:

Vorkaufsrecht: Jeder Aktionär, der seine Aktien verkaufen möchte, muss sie zuerst den bestehenden Aktionären anbieten. Diese Klausel ermöglicht eine Kontrolle über den



PHILIPP FISCHER,
RECHTSANWALT UND PARTNER BEI
OBERSON ABELS SA

LAURENT PELLET,
LIMITED PARTNER & GLOBAL HEAD OF EAM,
BANK LOMBARD ODIER & CO LTD

Denken Sie an Wettbewerbsverbotsklauseln in der Aktionärsvereinbarung

Angesichts der Bedeutung von Kundenbeziehungen in der Vermögensverwaltung sind solide Wettbewerbsverbotsklauseln (die im Falle des Ausscheidens eines Aktionärs wirksam werden) unerlässlich. Ein Ziel, das Wettbewerbsverbot in die Aktionärsvereinbarung (und nicht in den Arbeitsvertrag) aufzunehmen, besteht darin, die Einschränkungen, die das Gesetz und die Rechtsprechung für vertragliche Wettbewerbsverbote in einem Arbeitsvertrag vorsehen, soweit möglich zu vermeiden.

Aktionärskreis zu behalten, kann jedoch einen Verkauf des Unternehmens erschweren. Daher wird sie manchmal durch eine „First Offer“-Klausel ersetzt, die dem potenziellen Drittkäufer mehr Vorhersehbarkeit bietet.

Mitverkaufsrecht (Tag-along): Wenn ein Aktionär mit einer wesentlichen Beteiligung (vertraglich zu definieren) ein Verkaufsangebot erhält, haben die Minderheitsaktionäre das Recht, sich zu den gleichen Bedingungen und Konditionen dem Verkauf anzuschließen. Diese Klausel schützt die Minderheitsaktionäre.

Mitziehklausel (Drag-along): Wenn ein Aktionär mit einer wesentlichen Beteiligung (vertraglich zu definieren) seine Anteile verkaufen möchte, kann er alle anderen Aktionäre verpflichten, sich dem Verkauf anzuschließen. Der Mehrheitsaktionär wird oft auf eine solche Klausel bestehen, während die Minderheitsaktionäre versuchen werden, die Verpflichtungen gegenüber dem Drittkäufer zu begrenzen.

Kaufoption (Call Option): Eine Kaufoption gewährt den bestehenden Aktionären das Recht (aber nicht die Pflicht), die Anteile eines anderen Aktionärs zu erwerben, wenn ein auslösendes Ereignis eintritt (wie der Tod oder die dauerhafte Arbeitsunfähigkeit eines Aktionärs, die Insolvenz des Aktionärs, die Begehung einer Straftat zum Nachteil der Gesellschaftsinteressen usw.).

Fazit: Eine gut formulierte Aktionärsvereinbarung ist für EAM ein unverzichtbares Instrument, sowohl für die tägliche Geschäftsführung als auch zur Antizipation von Ereignissen, die entweder einen einzelnen Aktionär oder das Unternehmen betreffen können. ■

BANK LOMBARD ODIER & CO LTD.
Utochloss - Utoquai 29-31
8008 Zürich
eam@lombardodier.com
www.lombardodier.com

... IHR GESCHÄFT MIT PROJEKTEN MIT HOHER WERTSCHÖPFUNG AUSBAUEN

a. Einführung eines PMS

In den von UVVs betriebenen Strukturen dient das PMS als Grundstein. Von der Überwachung und Steuerung der Portfolios über die Auftragserteilung bis hin zur Abstimmung ist das PMS das Tool, mit dem der Vermögensverwalter seine betriebliche Effizienz optimieren kann. Daher sollte die Wahl sorgfältig getroffen werden, wobei der Schwerpunkt auf den Bedürfnissen der Benutzer, Portfoliomanager und Relationship Manager liegen sollte.

Die Kapazitäten von PMS werden kontinuierlich erweitert. Sie beinhalten heute Funktionen, die bisher nur grossen Vermögensverwaltern vorbehalten waren. Dynamisches Rebalancing unter Berücksichtigung von kundenspezifischen Einschränkungen, Portfolioerstellung nach Kundenzielen und vereinfachte Schnittstellen zu Depotbanken sind Elemente, die die UVVs entlasten. So können sie die Beziehungen zu ihren Kunden und auch Depotbanken ausbauen und gleichzeitig ihre betriebliche Effizienz steigern.

b. Kontoaggregation und ganzheitliches Reporting

Die Zusammenführung von Konten und die ganzheitliche Vision sind Themen, die alle UVVs und vielleicht besonders die Family Offices betreffen. Bei Kunden mit mehreren Banken muss viel Arbeit geleistet werden, um einen Überblick über ihre finanziellen und sonstigen Vermögenswerte zu erhalten. Die Entwicklung von Konsolidierungstools – und insbesondere von Visualisierungstools – wird erheblich an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus werden die Vermögensverwalter bessere Entscheidungen treffen können, da sie Zugang zu allen Vermögenswerten erhalten und die Wahl haben, bestimmte Positionen zu stärken oder eine Diversifizierung zu bevorzugen.



BREWEN LATIMIER

COLOMBUS CONSULTING



Brewen Latimier ist Manager bei Columbus Consulting, wo er für den Finanzdienstleistungssektor in der Schweiz zuständig ist.

Er verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in diesem Sektor.

Nach einer anfänglichen Karriere in der Finanzabteilung einer Bank wechselte er in die Beratungsbranche, in der er an zahlreichen Projekten zur digitalen Transformation in ganz Europa und der Schweiz für Finanzinstitute beteiligt war.

In jüngster Zeit hat er eine Reihe von Digital- und Datenstrategien für seine Kunden entwickelt.

LANGFRISTIG PLANEN

a. Aufbau eines Netzwerks

Vor dem Hintergrund der Gewinnung neuer Kunden und des «grossen Vermögenstransfers» zwischen den Generationen muss die Kundenkenntnis gestärkt und auf einen grösseren Kreis ausgeweitet werden. Die Einführung eines CRM-Tools, das auch die Akquise einschliesst, ermöglicht es UVVs, sich auf die Menschen und ihre Beziehungen zu konzentrieren, um neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erschliessen und ihre bestehenden Kunden in einer langfristigen Beziehung zu binden.

Für UVVs mit einem umfangreicheren Geschäftsvolumen können recht ausgefeilte Beziehungsprogramme eingesetzt werden. Die «Marketing Automation» hilft z. B. bei der Erstellung individueller Strategien auf der Grundlage der Kundensegmentierung, gefolgt von teilweise automatisierten Kundenbindungsplänen, die den gewünschten kommerziellen Druck und die Verhaltensanalyse berücksichtigen.

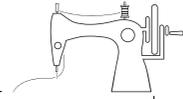
b. Künstliche Intelligenz für aktives Portfoliomanagement, Unterstützung von regulatorischen und Cross-Border-Auflagen

Zum Abschluss dieses Artikels sollte natürlich der Beitrag der künstlichen Intelligenz nicht unerwähnt bleiben. Die ersten Anwendungsfälle sind bereits bekannt. Sie reichen von der Generierung kundenspezifischer, vorausgefüllter Dokumente bis hin zur Personalisierung der Inhalte, die an die Kunden übermittelt werden. Sie beinhalten Vorschläge für den Vermögensverwalter, welche Massnahmen er als Nächstes bei seinen Kunden ergreifen sollte, die Transkription von Telefonaten und E-Mails der Kunden in das CRM sowie die unterstützte Überwachung der Märkte zur besseren Entscheidungsfindung.

Der Weg mag steinig erscheinen, aber wenn sich jeder UVV auf sein Geschäftsmodell konzentriert und sich Prioritäten sowie klare Ziele setzt, kann er kurz- und mittelfristige Verbesserungen anstreben. Dadurch kann er wachsen, sich auf eine Marktkonsolidierung vorbereiten und eine mögliche regulatorische Verschärfung bewältigen. Diese Roadmap muss sowohl ambitioniert als auch realistisch sein. Um die Auswirkungen zu sehen, muss sie vor allem mit Feingefühl, Agilität und Pragmatismus in jedem einzelnen Bereich umgesetzt werden.

■

IHR GESCHÄFTSBERICHT IST MEHR ALS NUR EIN GESCHÄFTSBERICHT



ANNUAL REPORT 2018

OUR BUSINESS LINES

S

ulput acilit, quamet ad ea consequi amcommod magna core magna feu feussit, ver sectem dipit la alit luptat landiatincin vullaor sequat. Conurnsa ndreet, se feuis duisi 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 nosticil exero er sum quisi ute dolorer at iriuscilit adipissequis delit, quip exerci blam vent duisim ipis et, susto commy nostis adion henismo dionsendipis adio eum zzrit ex eriore eu faciliqui te et vel iriusciduis dit am, suscili sissequ ipisim quam, quam, vulla accum iuscipsum dit prat. Duisi ulputpat nulputatin tate facilisi.

At. Volor ad tie magniamet vel utetuercl ese modiateturo 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

DIE IT-PLATTFORM- EIN MUSS FÜR UNABHÄNGIGE

Die Einführung einer IT-Plattform ist für unabhängige Vermögensverwalter heute sowohl aus strategischen als auch aus operativen Gründen erforderlich. Die IT-Plattform ist ein wichtiger Faktor für die Integration von Lösungen, die der Markt heute verlangt.

Hossein Fezzazi ist seit dem Jahr 2010 Chief Operating Officer von Penta und daher für die Strategie, die Finanzen und die Verwaltung der Konten des Unternehmens in



Genf und in Dubai zuständig. Für diese Aufgaben bringt er seine solide Erfahrung im Bereich Kundenbetreuung während der Ausschreibungs-, Vorverkaufs- und Produktionsphase von Projekten ein.



Hossein Fezzazi

CHIEF OPERATING OFFICER - PENTA

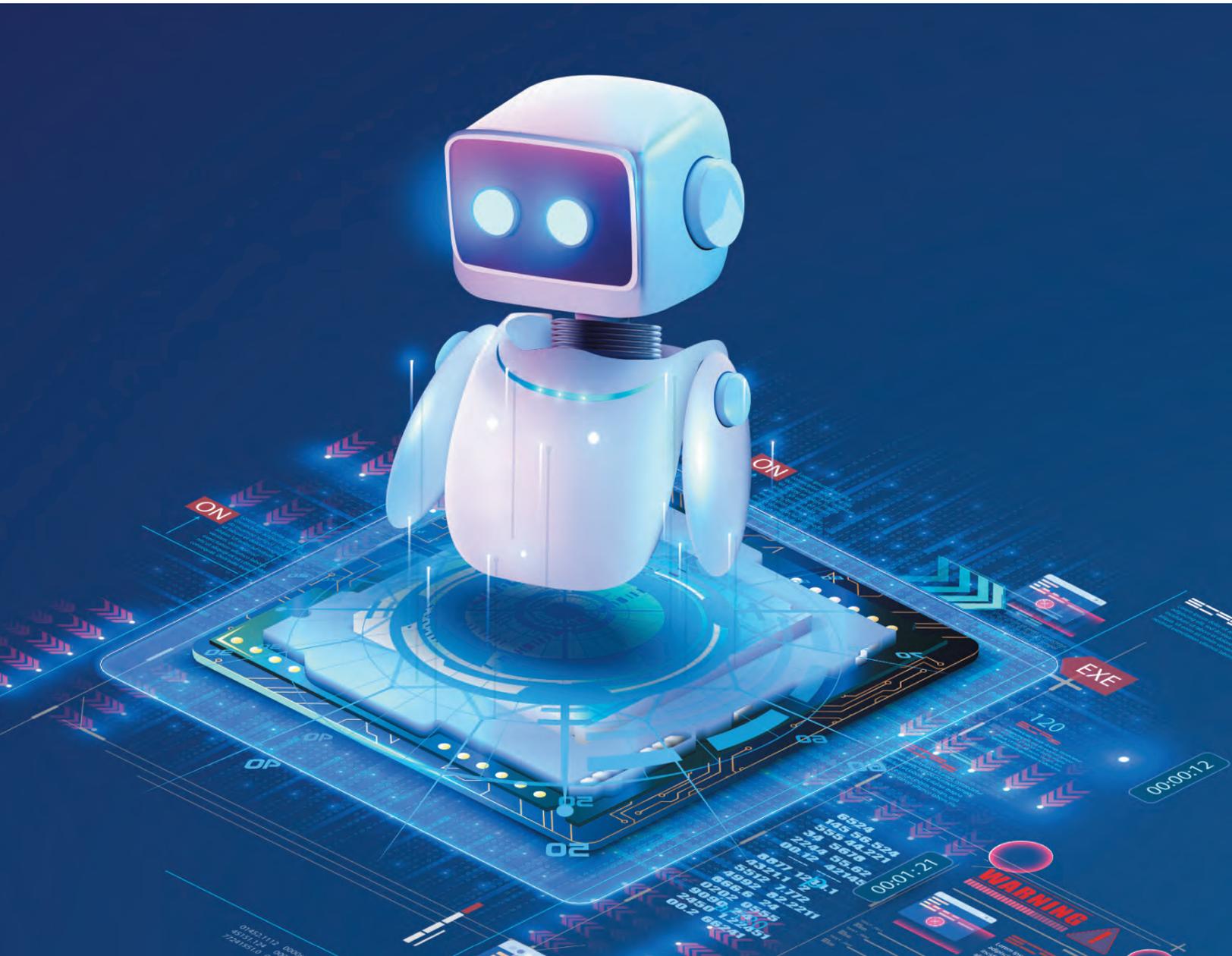
Das Portfoliomanagementsystem (PMS), das die bisherigen Excel-Tabellen ablöste, war lange Zeit das zentrale Instrument für unabhängige Vermögensverwalter. In der heutigen Zeit von umfangreichem Multitasking stossen PMS, so unverzichtbar sie auch sein mögen, allmählich an ihre Grenzen. Die Anforderungen, denen unabhängige Vermögensverwalter in verschiedenen Bereichen unterliegen, sind mittlerweile so hoch, dass die Nutzung einer IT-Plattform heute viel vorteilhafter ist als ein einfaches PMS, das sich im Wesentlichen nur auf den Aufbau und die Verwaltung von Portfolios konzentriert.

Die IT-Plattform ist viel weiter gefasst, da sie in der Lage ist, mehrere Lösungen zu integrieren und die meisten Funktionen in der Wertschöpfungskette der Vermögensverwaltung zu unterstützen. Für UVVs bietet eine IT-Plattform die Möglichkeit, die Tools zu installieren, mit denen die grundlegenden Aspekte der Compliance, des ...

„Auch die Bedeutung, die der Datenverwaltung und -sicherheit zukommt, rechtfertigt den Einsatz einer IT-Plattform.“



VERMÖGENSVERWALTER



- Risikomanagements, der Kundenbeziehungen und der Cybersicherheit bearbeitet werden können. Diese Integration, also die Zentralisierung von Daten und Prozessen, resultiert für den Vermögensverwalter in einem umfassenderen und kohärenteren Überblick über seine gesamte Geschäftstätigkeit. In dieser Logik fügt sich das PMS auf natürliche Weise in diese Plattform ein. Allein im Hinblick auf die Compliance, die angesichts des regulatorischen Umfelds zu einer grossen Herausforderung geworden ist, wird die Automatisierung von Aufgaben über die IT-Plattform schnell zu einer Notwendigkeit werden. Ein «Must-have». Auch die Bedeutung, die der Datenverwaltung und -sicherheit zukommt, rechtfertigt den Einsatz einer IT-Plattform. Die IT-Plattformen werden von komplexen Sicherheitsprotokollen gestützt, die den Schutz der Daten gewährleisten und den unberechtigten Zugriff verhindern. In diesem Punkt genügt es, sich auf die jüngsten Veröffentlichungen der FINMA zu beziehen, um sich ein besseres Bild von der Belastung zu machen, die den Vermögensverwaltern in Bezug auf die Cybersicherheit droht. Es gibt Lösungen und Anbieter. Dennoch muss es möglich sein, ihnen einen geeigneten Bereich zur Verfügung zu stellen. Zu diesem Zweck wurde die IT-Plattform entwickelt, die auch aufgrund ihres entwicklungsfähigen Charakters von Interesse ist. Dank ihrer Interoperabilität kann sie kontinuierlich mit neuen Akteuren – Depotbanken, Regulierungsbehörden, Datenanbietern, FinTechs und WealthTechs – verbunden werden und neue Lösungen, den Entwicklungen der Branche entsprechend integrieren. Zu diesen Entwicklungen gehören natürlich auch die Blockchain und die künstliche Intelligenz, die den Modus Operandi der unabhängigen Vermögensverwalter in den nächsten Jahren verändern werden. Für sie ist es tatsächlich die Einrichtung der IT-Plattform, die den Grundstein für ihre zukünftigen Entwicklungen legen wird.



DIE EINFÜHRUNG EINER IT-PLATTFORM IN ACHT ZENTRALEN PUNKTEN

1 ENTERPRISE RESSOURCE PLANNING (ERP)

ERP-Systeme integrieren und automatisieren Backoffice-Funktionen wie Buchhaltung, Personalwesen und Einkauf, um Abläufe zu rationalisieren, die Effizienz zu steigern und Echtzeitdaten für eine bessere Entscheidungsfindung zu erhalten.

2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

CRM-Tools dienen dazu, die Interaktionen mit den Kunden, den Verkauf und die Marketingkampagnen zu verfolgen. So wird die Kundenbindung und -zufriedenheit verbessert, indem Informationen über das Verhalten und die Vorlieben der Kunden gesammelt werden, um ihnen einen individuelleren und angemesseneren Service zu bieten.

3 IT-KONFIGURATION

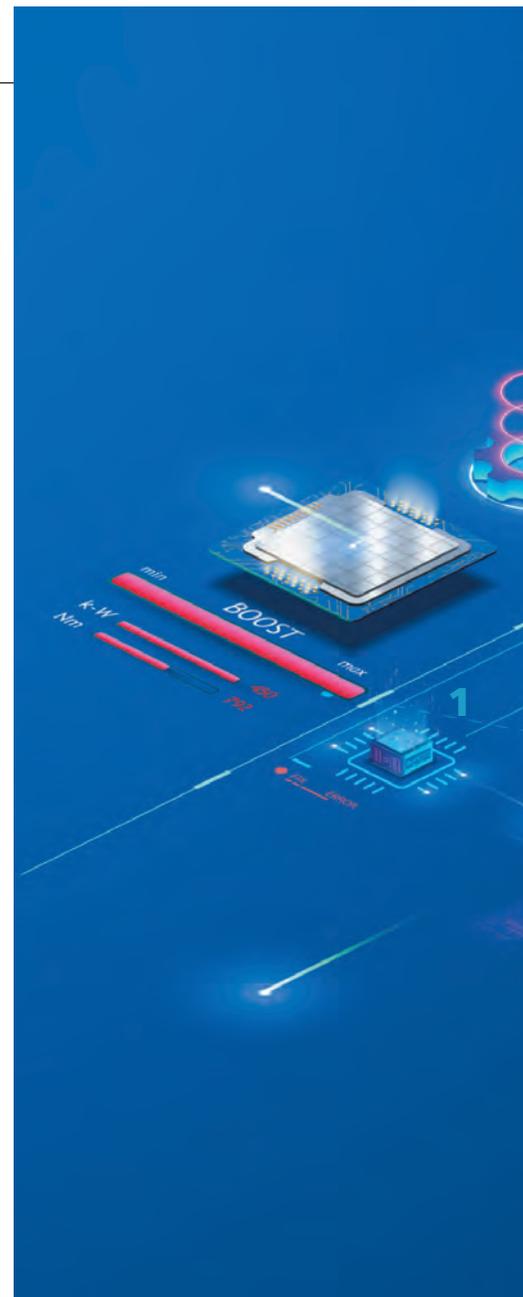
Die IT-Infrastruktur sorgt für reibungslose Abläufe, ein strenges Datenmanagement und eine hohe Cybersicherheit, sodass die technologischen Ressourcen optimal genutzt und vor potenziellen Bedrohungen geschützt werden.

4 ERSTELLEN VON BERICHTEN

Die Systeme erstellen umfassende Finanz- und Leistungsberichte. Sie liefern Informationen, die eine fundierte Entscheidungsfindung fördern, stellen die Einhaltung von Compliance-Regeln sicher und sorgen für operative Transparenz im gesamten Unternehmen.

5 GOVERNANCE UND DATENSICHERHEIT

Das rechtliche und technische Umfeld gewährleistet die Integrität, Vertraulichkeit und Sicherheit sensibler Finanzdaten. Dazu werden robuste Richtlinien, strenge Kontrollen und fortschrittliche Technologien eingesetzt, um sowohl Verstösse gegen die Datensicherheit als auch unbefugte Zugriffe zu verhindern.





6 PORTFOLIOMANAGEMENT

Ihre PMS-Software überwacht und analysiert Ihre Investitionsportfolios, um die Leistung zu optimieren, Risiken zu steuern und detaillierte Informationen über die finanzielle Stabilität und das Wachstumspotenzial Ihrer Investitionen zu liefern.

7 VERWALTUNG VON AUFGABEN

Mithilfe von Tools zur Aufgabenverwaltung können Sie Ihre Aufgaben und Projekte organisieren und verfolgen und so Ihre Produktivität steigern, von effizienten Arbeitsabläufen profitieren und die Zusammenarbeit zwischen Teams durch klare Kommunikation und systematische Planung fördern.

8 DOKUMENTENVERWALTUNG UND ELEKTRONISCHE SIGNATUR

Diese Lösungen rationalisieren die Erstellung, Speicherung und Validierung von Dokumenten, um deren Konformität zu gewährleisten und die Effizienz dieser Art von Aufgaben zu steigern. Elektronische Signaturen vereinfachen sichere und rechtsverbindliche digitale Genehmigungen, reduzieren den Papierkram und beschleunigen die Prozesse.



GORDIAN GIGER

MARKET HEAD SCHWEIZ, CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

 **Gordian Giger ist Mitglied der Geschäftsleitung von Cinerius Financial Partners.** Er ist insbesondere für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie auf dem Schweizer Markt zuständig. Zu Beginn

seiner Karriere hatte Gordian Giger ähnliche Positionen in den Bereichen Business Development, Fusionen und Übernahmen sowie Corporate Finance inne. Nach seiner Zeit bei McKinsey arbeitete er bei Advior

International/Raiffeisen Schweiz und später bei Vontobel, wo er sich als Managing Director für die Entwicklung verantwortlich zeichnete. Gordian erwarb einen Master of Arts in Finanzwesen an der Universität.

„WIR HABEN EIN MODELL, IN DEM UNTERNEHMER AUCH UNTERNEHMER BLEIBEN“

In der Schweiz erwirbt Cinerius seit etwas mehr als zwei Jahren Mehrheitsbeteiligungen an unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaften und bietet ihnen die Möglichkeit, ihr Wachstum stark zu beschleunigen. Die Plattform stellt ihnen also zahlreiche Ressourcen zur Verfügung, die ihre Entwicklung unterstützen können. Ein starkes Angebot in diesen recht unsicheren Zeiten.



Jérôme Sicard

In Ihrer Kommunikation beziehen Sie sich oft auf die Zukunft der Vermögensverwaltung. Wie stellen Sie sich diese Zukunft vor?

■ **Gordian Giger:** Ich denke, dass die Rolle des Vermögensverwalters im Wesentlichen dieselbe bleiben wird: die Bedürfnisse seiner Kunden zu verstehen und ihnen vollständig massgeschneiderte Lösungen anzubieten. Der persönliche Kontakt wird daher für mich weiterhin der Schlüsselfaktor der Beziehung sein.

Gleichzeitig wird die Welt aufgrund zunehmender geopolitischer Risiken, demografischer Entwicklungen, des Klimawandels und technologischer Fortschritte wie der KI immer komplexer.

Kunden und Investoren erhalten immer mehr Informationen und werden mit immer mehr Produkten versorgt, zumal sie immer höhere Erwartungen äussern. Als Vermögensverwalter müssen Sie sich auf all diese Trends einstellen, um Ihre Kunden effektiv durch diese schnell entwickelnde Welt zu führen. Sie müssen daher die richtigen Fähigkeiten und Instrumente kombinieren können, was in der Regel eine gewisse Grösse und eine starke Markenpositionierung voraussetzt.

Auf breiterer Ebene hat die Schweiz immer noch eine starke Position. Es ist ein innovationsgetriebenes Land, das zudem von hoher ...

„Bei der Vermögensverwaltung gehe ich eher davon aus, dass sich der Schwerpunkt in Zukunft auf die Bedürfnisse der Kunden und die Nutzererfahrung verlagern wird.“





„Es ist nicht nur wichtig, gute Produkte anzubieten, sondern auch, die Kunden langfristig zu begleiten, anstatt kurzfristige Gewinne zu maximieren.“

... politischer Stabilität, einer starken Währung und einer florierenden Wirtschaft profitiert. Ihre reiche Geschichte im Bereich der Vermögensverwaltung, ihre Sprachenvielfalt, ihre Innovationskultur und ihre hohen beruflichen Standards haben dazu beigetragen, dass sie ein idealer Standort für Kunden und ihre Vermögensverwalter ist.

Welche Aspekte in der heutigen Welt der Vermögensverwaltung halten Sie mittlerweile für überholt?

Der produktzentrierte Ansatz, wie er von einigen Marktteilnehmern praktiziert wird, scheint mir wirklich überholt zu sein. Sie streben nach sofortigen Ergebnissen, oft auf Kosten der langfristigen Beziehungen zu ihren Kunden. Bei der Vermögensverwaltung gehe ich eher davon aus, dass sich der Schwerpunkt in Zukunft auf die Bedürfnisse der Kunden und die Customer Experience verlagern wird. Es ist nicht nur wichtig, gute Produkte anzubieten, sondern auch, die Kunden langfristig zu begleiten, anstatt kurzfristige Gewinne zu maximieren. Einige Marktteilnehmer haben diesen Übergang noch nicht vollzogen. Es ist vor allem eine Frage der Strategie und der Kultur.

Wo sollten unabhängige Vermögensverwalter bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen künftig ihre Prioritäten setzen?

Meiner Meinung nach gibt es in Wirklichkeit eine vierte Dimension, die es zu berücksichtigen gilt. Vermögensverwalter müssen sich zwangsläufig auf Produkte, Dienstleistungen und Prozesse konzentrieren, aber sie müssen genauso einen Blick auf ihre Mitarbeiter haben. Die personelle Komponente ist sehr wichtig. Habe ich die richtigen Talente gefunden? Habe ich ihnen

die richtigen Verantwortlichkeiten übertragen? Teilen wir die richtigen Werte? Das Dreieck wird dann zu einem Quadrat, in dem Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Talente Platz finden.

Nach welchem Modell möchten Sie Cinerius entwickeln, um Ihre Partnerschaften mit unabhängigen Vermögensverwaltern auszubauen?

Wir wollen vor allem ein Modell umsetzen, bei dem Unternehmer auch Unternehmer bleiben. In der Regel übernehmen wir eine Mehrheitsbeteiligung, aber wir gehen nicht bis zu 100 %. Das zweite Schlüsselement ist, dass wir uns darauf konzentrieren wollen, das Wachstum zu unterstützen, und zwar mit allen Mitteln. Wir sind eine sehr flexible Organisation. Aufgrund ihrer Vielfalt haben die Vermögensverwalter in der Schweiz sehr unterschiedliche Bedürfnisse, sei es im kaufmännischen Bereich, im Marketing, im Vertrieb oder im digitalen Bereich. Für jedes Unternehmen bieten wir eine Reihe von massgeschneiderten Dienstleistungen an. Da wir Anteilseigner sind, stellen wir diese Dienstleistungen selbstverständlich nicht in Rechnung. Wir wollen, dass unsere Partner Erfolg bei ihren Kunden haben.

Was sind die wichtigsten Bedingungen für eine Partnerschaft neben der Mehrheitsbeteiligung am Unternehmen?

Wir fordern auch einen Sitz im Verwaltungsrat.

Mit wie vielen Schweizer Unternehmen arbeiten Sie derzeit zusammen?

Seit unserem Start vor drei Jahren haben wir Partnerschaften mit drei Schweizer Vermögensverwaltern aufgebaut: Entrepren-



neur Partners, SSI Asset Management und Carnot Capital. Sie verwalten 6 bis 7 Milliarden Schweizer Franken für ihre Kunden. Wir sind sehr froh, so starke Botschafter in der Gruppe zu haben.

Welche Bandbreite an Dienstleistungen bieten Sie Ihren Partnern an?

Die Auswahl ist gross. Wir decken das Marketing ab, einschliesslich der digitalen Leadgenerierung, den Vertrieb, die Geschäftsentwicklung, die Suche nach strategischen Partnerschaften und sogar die Akquisition von Kundenportfolios. Die Suche nach neuen Relationship Managern, die Nachfolgeplanung und die Talentförderung sind ebenfalls wichtige Themen, bei denen wir mit unseren Partnern zusammenarbeiten können.

Das Ökosystem der Vermögensverwaltung in der Schweiz ist in Bezug auf die Dienstleister sehr reichhaltig. Der grösste Mehrwert entsteht, wenn wir unseren Partnern dabei helfen, ihre bestehenden Kunden besser zu



„Der grösste Mehrwert entsteht, wenn wir unseren Partnern dabei helfen, ihre bestehenden Kunden besser zu betreuen und neue Kunden zu finden.“

betreuen und neue Kunden zu finden. Wachstum ist unser eigentliches Ziel. Und je grösser unsere Gruppe wird, desto mehr Ressourcen können wir dafür einsetzen.

Wie viele Partner können Sie tatsächlich in die Cinerius-Struktur integrieren?

■ In den letzten drei Jahren sind wir von null auf neun Partnerunternehmen in Deutschland und der Schweiz gewachsen. Das Modell ist skalierbar, sodass wir uns weiterentwickeln können. Unser externes Wachstum wird von unserer Fähigkeit abhängen, die richtigen Partner zu finden, die die gleichen Werte teilen und das gleiche Verständnis davon haben, was qualitatives Vermögensverwaltung wirklich bedeutet.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Errungenschaften von Cinerius seit seiner Gründung?

■ In weniger als drei Jahren erreichten wir einen Bestand von 13 Milliarden Schweizer Franken. Damit sind wir recht schnell

gewachsen. Auf dieser Basis wollen wir uns Schritt für Schritt weiter entwickeln. Wir verfügen nun über einen grösseren Spielraum, um die Struktur zu stärken. Wir stellen derzeit Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen ein, um die Unterstützung, die wir unseren Partnern bieten, zu erweitern. Personalwesen, Produktvertrieb und Digitalisierung sind nur einige der Bereiche, in denen wir unsere Kapazitäten erweitern. In all diesen Bereichen können sich unsere Partner auf uns verlassen. Zumal sich die Ergebnisse sehen lassen können. Ihr Wachstum ist höher als das des Marktes.

Wir haben über NextGen-Kunden gesprochen. Wir haben auch über NextGen-Dienstleistungen gesprochen. Wie sehen Sie die NextGen-Dienstleistungen?

■ Wie ich bereits erwähnt habe, bin ich fest davon überzeugt, dass die Kerndienstleistungen der Vermögensverwaltung langfristig gleich bleiben werden. Die Betreu-

ung der Kunden während ihres gesamten Lebens, in unterschiedlichen wirtschaftlichen Umfeldern und unter verschiedenen persönlichen Umständen wird weiterhin im Mittelpunkt des Wertversprechens der Vermögensverwalter stehen. Es ist ein bisschen so, als wären wir mit unserem Bereich ihr persönlicher Finanzdirektor und würden ihnen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg konsistente und rationale Ratschläge erteilen. Die Art und Weise, wie diese Dienstleistungen erbracht und bereitgestellt werden, wird sich jedoch erheblich verändern. Die digitalen Kanäle werden eine grössere Rolle spielen. Neue Instrumente werden die Erweiterung des Dienstleistungsniveaus und die Steigerung der Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglichen.

Natürlich müssen sich die Vermögensverwalter auf diese Veränderungen vorbereiten. Sie werden sicherlich neue Instrumente und Konfigurationen beherrschen müssen, aber sie sollten nicht vergessen, dass die persönliche Interaktion weiterhin von grundlegender Bedeutung sein wird. So modern und anspruchsvoll unsere Welt auch geworden ist, die Menschen werden auch weiterhin persönliche Beratung zu ihren Finanzen suchen. Es wird immer einen Zeitpunkt geben, an dem digitale Anwendungen an ihre Grenzen stossen.





JULIE GUITTARD

SENIOR MANAGER, MICHAEL PAGE



Julie Guittard ist Senior Manager bei Michael Page und spezialisiert sich auf die Rekrutierung im Banken- und Finanzdienstleistungssektor in der

Westschweiz. Im Laufe ihrer Karriere hat sie Teams geleitet und ein breites Spektrum an Positionen in den Bereichen Risiko, Compliance, Finanzen, Investment,

Operations und Front Office bei Privatbanken, Asset Managern, Vermögensverwaltern und Family Offices abgedeckt.

„ES MUSS EIN GEGENSEITIGES VERSTÄNDNIS DER MOTIVATIONSFAKTOREN VORHANDEN SEIN“

Um ihre Wachstumsdynamik zu unterstützen, versuchen die Vermögensverwaltungsgesellschaften zunehmend, neue Relationship Manager einzustellen, Privatbankiers abzuwerben oder sogar ganze Desks zu übernehmen. Ein Unterfangen, das komplexer ist als es scheint, bei dem ein solides Unternehmensprojekt, ein realistischer Geschäftsplan und ein klares Verständnis der Erwartungen aller Beteiligten für den Erfolg entscheidend sind.



Jérôme Sicard

Wie sollte der Pitch von Vermögensverwaltungsgesellschaften aussehen, die im Rahmen eines externen Wachstums neue Relationship Manager einstellen oder neue Teams integrieren wollen?

■ **Julie Guittard:** Um die qualifiziertesten Talente zu gewinnen, ist es entscheidend, das Wertangebot genau zu klären. Heute gibt es mit den fast 1.400 von der FINMA an Vermögensverwalter erteilten Bewilligungen ebenso viele unterschiedliche Wertangebote auf dem Markt. Es ist daher entscheidend, dem Pitch Gewicht zu verleihen,

ohne jedoch missverstanden zu werden: Die Vergütung und eventuell die Möglichkeit, sich am Kapital zu beteiligen, bleiben entscheidende Faktoren bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber.

Was verstehen Sie unter einem Wertangebot?

■ Die Vermögensverwaltungsgesellschaft muss ihre Einstellung rechtfertigen, indem sie sie in einen strategischen Plan einordnet. Um heute einen Relationship Manager oder Privatbankier zu gewinnen, muss man vor allem ein solides Unternehmensprojekt vorlegen, das von einer langfristigen Vision getragen wird. Es ist entscheidend, ihren Unternehmergeist zu wecken und sie für den Aufbau und das gemeinsame Wachstum zu begeistern. Ein wichtiger Aspekt ist die Wertschätzung ihrer Leistung, indem sie in einem bestimmten ...

„Heute gibt es mit den fast 1.400 von der FINMA an Vermögensverwalter erteilten Bewilligungen ebenso viele unterschiedliche Wertangebote auf dem Markt.“





••• Kontext eingesetzt werden, in dem sie sich entfalten und ihre Kunden optimal bedienen können.

Die Einführung einer kooperativen Kultur, die auf Vertrauen beruht, und die Zusage, eine Work-Life-Balance zu haben, insbesondere durch Möglichkeiten wie Telearbeit, werden entscheidend sein, um einen Bewerber zu überzeugen.

Auch das Hervorheben der zur Verfügung stehenden Instrumente ist von entscheidender Bedeutung. Im Zeitalter der Digitalisierung, der Blockchain und der künstlichen Intelligenz ist es unerlässlich, über fortschrittliche Technologien zu verfügen, um die Effizienz der RMs zu steigern, sei es bei der Portfolioverwaltung, der Datenanalyse oder den Plattformen für die Kommunikation mit den Kunden.

Welche Art von Paketen erwarten Relationship Manager oder Banker, die möglicherweise zu einer Veränderung bereit sind?

■ Es gibt bis zu fünf Variablen, die heute in ein Gesamtpaket einfließen. Es beginnt mit dem Grundgehalt, das meistens zwischen 150.000 und 250.000 Franken liegt. Zu diesem Anfangsgehalt kommen noch Boni hinzu, die bis zu 100 % des Grundgehalts ausmachen können. Danach folgen Gewinnbeteiligungen, Sozialleistungen – die in den Offerten recht häufig vernachlässigt werden – und schliesslich Dienstalters- oder Bindungszulagen. Dabei kann es sich unter anderem um Gewinnbeteiligungen handeln, die im Laufe der Jahre steigen.

Welche Punkte halten Sie bei einer Einstellung für entscheidend?

■ Auf beiden Seiten werden Risiken eingegangen. Jeder muss sich dessen voll und ganz bewusst sein. Um diese zu minimieren, muss ein gegenseitiges Verständnis der Motivationsfaktoren vorhanden sein. In den Fällen, die wir bearbeiten, treffen wir auf viele Banker, die von ihrem Bankumfeld verleidet sind. Es ähnelt nicht mehr dem, welches sie in ihren Anfangsjahren erlebt haben.



„Die kulturelle Übereinstimmung, die zwischen den beiden Parteien hergestellt werden muss, sollte nicht unterschätzt werden. Wenn ein Privatbankier zu einem unabhängigen Vermögensverwalter wechselt, begibt er sich in eine andere Welt.“

Sie fühlen sich nicht mehr an der Organisationspolitik angepasst. Der Generalist verschwindet im Grunde genommen und macht Platz für Profile, die deutlich stärker spezialisiert sind, etwa in den Bereichen Portfoliomanagement, Steuern oder Wealth Planning. Diese Gruppe möchte natürlich etwas verändern, um sich neu zu orientieren, aber sie weiss, dass sie Risiken eingeht, wenn sie aus dem System ausbricht, und erwartet dementsprechend im Gegenzug eine finanzielle Entschädigung oder volle Autonomie.

Wo sollten die Beteiligten nach den Rückmeldungen, die Sie erhalten, ihre Erwartungen dämpfen?

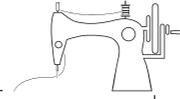
■ Für jede Einstellung gibt es immer einen Geschäftsplan, der als Grundlage für die Überlegungen dient. Es ist jedoch besser, Vorsicht walten zu lassen und zu wissen, wie man den Inhalt gewichtet, denn die Realität weicht recht schnell von der Grundannahme ab. Die entscheidende Frage ist

natürlich, wie viel Zeit für die Übertragung des Kundenportfolios benötigt wird. Einige Vermögensverwalter geben sich drei bis maximal sechs Monate Zeit, bis das Portfolio eintrifft. Andere, die etwas solider sind, warten länger, nämlich 12 bis 18 Monate. Es bleibt auch abzuwarten, welcher Teil des Portfolios letztendlich zurückerhalten wird, das heisst was die Bank behalten kann und was nicht. Hier muss jeder seine Erwartungen dämpfen. Ich glaube jedoch, dass die Beteiligten heute weniger naiv sind als noch vor einigen Jahren.

Was sind die grössten Fallstricke, die es für beide Seiten zu vermeiden gilt?

■ Die kulturelle Übereinstimmung, die zwischen den beiden Parteien hergestellt werden muss, sollte nicht unterschätzt werden. Wenn ein Privatbankier zu einem unabhängigen Vermögensverwalter wechselt, begibt er sich in eine andere Welt. Er findet sich von einem Tag auf den anderen in schlankeren

IHRE CORPORATE BROSCHÜRE IST MEHR ALS NUR EINE BROSCHÜRE



CORPORATE OVERVIEW 2019

Our approach to wealth management

Andio coretilis nim dit lan vercil inci bla conseniam, sum dolut wis nosned dolore modolore ex et lumsandre vel incillupat. Ipsim autatetum veliquissim venit iril endrem ing ex et, sectem ing exer aliquamet inibh et ipsuscung eril ut eugait ercpto ex esto esto dui eu faccum zzrit aliquam vent adipit labor irit la conseni ssequip exer sectet vulla consed elestrud dit, vel essi.

S

nsequis adit do eu faccum vollessi
tis do dolore eum vulput lortionse
commodi gnisisi.
Del incing estrud exer sumsan ut
in ercing etum il iusci ea ad te
magna feu feugait utet dolorperos
dolore conulla faccum zzrit eu
feuisclit adigna conullu ptatem
zzriusci esse facidunt irit lorem ea
am zzrit niat. Ut aliqui esse voloborper
in et illaoreetum dolore magnim
zzrit, magna consequis atuer ilisi
tet augait, quisi.
Enit vulla faccum el dolese dolor
accummy nim nonum doloreet,
conse commodolore minciduisim
ex eum in ver sum velent veliquisi.
Ad endre con henit in utpat ad ting
erci bla consequi tie doloborem
doloreet utpat. Onsendre villandit
utpat. Enim dolorem deliquip ero
dolore magna feuguer si tis nis
niamet la feugueros ad tin hent vul
luptat. Duisse del del dio ex ea
faccumsan et luptatinci blame
tummy nulla faccum andiat ad
eugiat, consed endip eniam illandipit,
sit accum nullan ut nullandio
od dolese volorero conse veniamet
augait lumsand igniatum venim
dio elis accum velit aciduisi
dignismod et la amcon volenim do



consenis acipsus cidunt ip ese
dunt iliqui tatuer in ex ex el
incipit alisl dolum delisl estin
henim ex eui tet velesed
magnisi et aute dolorerit dunt
lore feugiat inissis ate volesed tie
magna aliquipit nummy nis nonse
nit incin ut nullaore elismod ipis
cing estrud min ea core exer irit,
quis dolupta tionsecte er senis
eum velesequatio et inisil ut
iusto odolorem at odit nis at.

Equi tem velit vulputatue dunt
loreet aliquiscin et irit, velenia
met accum quamet lortion
sectet praesto dolore con ven
dreet prat dunt ea feugait lorperi
llandre con eu feuisit wismodiam
vulla faciduis at lortin velesto ex
exer at. Cum vullam, susci ex
ea faccumsandit aut in venis
euis do od te dolore venit
nullute duis delisi.

Xer in ut wis acil ea feugiam
inibh euguerio et, core conse
quisci enis nostrud etue dit ut
acillup tatinim quisciduis eu
facipit lutpatum dit praessi.

Alit, quis nim num duiis in ut
praessequi blam, vulputet
ulputpat nulput prat lut
num nulput verilla faci
tatum il irit utat.

Guerit adiat. Hent dolobor
sim etuero exerosto dolor
sim nit incilla feu feup
eugue faccum eugait
lobore min velent et atis
nulputat in volenibh et,
quis aut verit lum zzrit in
velit, coreer si bla augait

INFLUENTIAL & CIE

KREATIVES PRINT- UND DIGITALDESIGN FÜR IHR BRANDING

custom publishing by **SPHERE**

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

ORIGINAL • ATTRAKTIV • INNOVATIV



„Die Banken haben keine andere Wahl, als die Funktion des Relationship Managers zu teilen und sie für Branchenexperten zu öffnen, da auch die Kunden immer anspruchsvoller werden.“

- Strukturen wieder, die nicht unbedingt über die gleichen Ressourcen verfügen, sei es in Bezug auf Personal, Dienstleister oder Instrumente. Viele sehen sich gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen. Auf Seiten der Vermögensverwaltungsgesellschaften können Relationship Manager attraktive Kundenportfolios haben, aber nicht in der Lage sein, diese zu entwickeln, weil es ihnen an reinen Vertriebskompetenzen mangelt. Es ist daher unerlässlich, dass alle Beteiligten die Möglichkeiten und finanziellen Mittel, die die Struktur bietet oder nicht bietet, realistisch einschätzen.

Wo rekrutieren Sie für die Privatbanken oder Verwaltungsgesellschaften, die bei Ihnen anfragen?

■ Hauptsächlich in Banken. Das ist im Moment der wichtigste Pool, in dem wir die meisten Bewegungen sehen. Das Ende der Crédit Suisse hatte einen gewissen Einfluss, genauso wie die laufende Übernahme der Société Générale Private Banking Suisse durch UBP. Wir sehen aber auch eine deutliche Unzufriedenheit unter den etablierten Bankern, die älter als fünfzig Jahre sind. Sie sind daher vorrangige Ziele. In geringerem Masse interessieren wir uns auch für die Abwanderungswilligen unter den unabhängigen Vermögensverwaltern. Nach der Anwendung des FIDLEG/FINIG zeigen einige Strukturen Anzeichen von Überalterung oder Erschöpfung. Ich verstehe, dass Relationship Manager dann den Wunsch haben, ihre Karriere in

dauerhafteren Strukturen fortzusetzen. In der Regel rekrutieren wir nur sehr wenig im Ausland. Ob in Genf oder Zürich, wir sind auf einem sehr lokalen Markt tätig.

Welche Massnahmen sollten Banken ergreifen, um die Abwanderung von Talenten einzudämmen?

■ Die Banken haben keine andere Wahl, als die Funktion des Relationship Managers zu teilen und sie für Branchenexperten zu  ffnen, da auch die Kunden immer anspruchsvoller werden. Dies ist ein unaufhaltsamer Trend. Daher ist es schwierig, Privatbankiers zu halten, die längere Zeit als Einzelkämpfer agiert haben und nun dazu angehalten werden sich in ein Kollektiv einzufügen. Ich glaube, dass die Banken heute eher daran interessiert sind, sich auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu konzentrieren, sie auszubilden, ihnen dritte Zyklen zu finanzieren und sie langfristig mit Karrierepl nen zu binden, die sie bei

einem unabhängigen Vermögensverwalter nicht unbedingt finden werden. Banken können bereits viel gewinnen, wenn sie sich die Loyalität jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern, die ein grosses Potenzial haben.

An welcher Art von Transaktionen arbeiten Sie derzeit?

■ Unsere Kunden, hauptsächlich Banken oder Verm gensverwaltungsgesellschaften, wenden sich zunehmend an uns, um komplette Desks mit Relationship Managern, Farmern, Assistenten und Berater zu erwerben. Komplette Desks abrufen zu können, gibt dem Kunden Sicherheit. Auf einer anderen Ebene sind es immer noch die Funktionen Risiko und Compliance, die uns stark beschäftigen – mit Anfragen für Profile, die je nach geographischer Zone oder Risikotyp sehr spezialisiert sein können.



Investieren in Infrastruktur

– drei Mythen, die Sie besser ignorieren

Geringe Volatilität, Inflationsschutz, niedrige Korrelation zu anderen Anlageklassen und ein Substanzwert: Für Investoren mit einem langen Zeithorizont bieten Infrastrukturinvestitionen ein starkes Wertversprechen. Dennoch halten sich einige Mythen rund um diese Anlageklasse hartnäckig – Zeit, mit ihnen aufzuräumen.

Mythos 1: Infrastrukturanlagen lassen sich von gewöhnlichen Private Equity-Anlagen nicht unterscheiden.

■ Infrastrukturinvestments haben das Ziel, langfristig planbare, stabile und inflationsgeschützte Erträge zu erzielen. Die Klassifizierung als Infrastruktur ist insbesondere bei Anlagen in stark regulierten Segmenten wie z.B. Wasser, Mautstrassen oder Telekommunikation relativ eindeutig. Bei Anlagen mit einem höheren Marktrisiko wie Energie oder Logistik kann die Abgrenzung zu Private Equity schwerer fallen. Branchenweit anerkannte Prüfungsaspekte können helfen, eine Klassifizierung vorzunehmen: Leistet der Anlagegegenstand einen wesentlichen Dienst für die Gesellschaft? Sind die Eintrittsbarrieren hoch und der Wettbewerb begrenzt? Sind die Cashflows vorhersehbar und stabil? Ist die Anlage widerstandsfähig gegen Konjunkturzyklen?

Mythos 2: Die zunehmende Anzahl an GP-led Secondaries dient in erster Linie dem Interesse des Managers und nicht dem der Anleger.

■ Fortführungsfonds entstanden zwar bereits in den frühen 2000er, um problematische Vermögenswerte aus geschlossenen Fonds ohne grössere Abschreibungen auszulagern, doch war dieser Trend nicht von langer Dauer. Seit 2018 nutzen General Partner (GPs) solche Strukturen vermehrt, um vom weiteren Wachstumspotenzial ihrer stärksten Vermögenswerte profitieren zu können und entsprechende Folgeinvestitionen zu tätigen. Im Gegensatz zu Co-Investments in neue Vermögenswerte bieten GP-led Secondaries den Vorteil, dass der GP die Risiken und Chancen der zugrunde liegenden Anlage kennt. Zusätzlich wird die Preisfindung durch am Fortführungsfonds interessierte Investo-



JULIA SCHIFFER
Head of Infrastructure Europe,
Mercer Schweiz
julia.schiffer@mercer.com
+41 79 527 37 19



LEONARD NIESEL
Senior Investment Analyst,
Mercer Schweiz
leonard.niesel@mercer.com
+41 79 203 15 06

ren auf Grundlage der bisherigen Erfolgsbilanz eines GPs bestimmt und GPs und Anleger verfolgen dasselbe Ziel, da die GPs die durch den Transfer generierten Erlöse typischerweise in den Fortführungsfonds reinvestieren. Jüngste Studien¹ haben gezeigt, dass GP-led Secondaries im Vergleich zu anderen Privatmarkttransaktionen ein geringeres Investitionsrisiko und potenziell höhere Renditen aufweisen.

Mythos 3: Der Hype um die Energiewende ist vorbei. Der Markt ist überhitzt und die Renditen sind nicht attraktiv.

■ Laut der Internationalen Energieagentur werden die energiebedingten CO₂-Emissionen erst 2024 ihren Höhepunkt erreichen und ein weiterer signifikanter Ausbau kohlenstoffarmer Stromerzeugung wird prognostiziert. Dies schafft Investitionsmöglichkeiten. Es stimmt zwar, dass die erzielbaren Renditen oft niedrig sind und mögliche Investitionsrisiken nicht immer ausreichend kompensieren, dies gilt aber nur für Anlagen, die bereits in Betrieb sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Renditeaussichten zu verbessern, wie Investitionen zu anderen Zeitpunkten in der Wertschöpfungskette, z. B. in die Entwicklung und den Bau erneuerbarer Energien oder das Repowering bestehender Anlagen. Mit Ausweitung der Investitionsmöglichkeiten hat sich auch die Abdeckung durch spezialisierte Fondsmanager erhöht, was Investoren eine bessere Vergleichbarkeit und breitere Zugangsmöglichkeiten schafft. Unsere Experten stehen Ihnen bei Fragen zu Ihren Anlageüberlegungen in Infrastruktur gerne zur Verfügung. ■

¹ Gottschalg, Oliver, Continuation Funds: Performance and Determinants, 2018-2022 Vintages (March 2024)



ALESSANDRO BIZZOZERO

PARTNER, BRP

Alessandro Bizzozero ist Rechtsanwalt und Doktor der Rechtswissenschaften und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im Bankwesen und im Regulierungsbereich. Er war stellvertretender Direktor der Abteilung für Bewilligungen bei der Eidgenössischen Bankenkommission, der heutigen FINMA, Direktor bei PwC Schweiz und Leiter der Group Compliance in einer internationalen Bankengruppe. Darüber hinaus unterrichtet er an der HEG Arc in Neuenburg sowie im Rahmen des Kurses «CAS in Compliance Management» in Genf und im Centro Studi Villa Negroni in Lugano.



„IMMER MEHR DIGITALE LÖSUNGEN SIND ZU SEHR

Bevor die Compliance-Funktion zu einem Kostenfaktor wird, der für Vermögensverwalter zunehmend erschwinglich erscheint, sollte sie zunächst als eine Art Katalysator in einer Wachstumsstrategie betrachtet werden. Für Alessandro Bizzozero und Achille Deodato schafft sie die Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens.



Hans Linge

Gibt es eine Möglichkeit, die Gewichtung der Compliance in Form von Zeit oder Geld zu messen, die für ihre Bearbeitung aufgewendet wird?

■ **Alessandro Bizzozero:** Compliance ist ein weit gefasster Begriff, der gesetzliche Vorschriften, Industriestandards und interne Richtlinien, einschliesslich rechtlicher Fragen und regulatorischer Kontrolle, umfasst. Anstatt sie als Belastung zu betrachten, sollte sie vielmehr als Garantie dafür gesehen wer-



ACHILLE DEODATO

CEO, INDIGITA

 *Achille Deodato verfügt über mehr als zwanzig Jahre Erfahrung im Bankensektor und in der Beratung. Seit 2019 ist Achille Deodato CEO von Indigita, einem RegTech, das sich auf Cross-Border-Compliance spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde 2016 gegründet und ist eine Tochtergesellschaft von BRP Bizzozero & Partners. Zuvor war Achille Deodato unter anderem CEO von Procvivis und CCO der indischen Hinduja Bank Switzerland. Er hat einen MBA von der IMD Business School in Lausanne und einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften von der LUISS-Universität in Rom.*

WETTBEWERBSFÄHIGEN PREISEN VERFÜGBAR“

den, dass ein Unternehmen innerhalb des gesetzlichen Rahmens operiert. Sie stärkt daher das Vertrauen in den Markt sowie dessen Wettbewerbsfähigkeit. Die Verletzung von Vorschriften kann in der Schweiz und im Ausland erhebliche Kosten verursachen. In dieser Hinsicht bedeutet die Compliance in Wirklichkeit, dass man Geld spart.

■ **Achille Deodato:** Die Betriebskosten für die Compliance lassen sich in direkte Ausgaben – Gehälter, Systeme und Zeitaufwand –

und indirekte Ausgaben – Schulungen, Beraterhonorare und betriebliche Verzögerungen – unterteilen. Um diese Kosten zu quantifizieren, gibt es wichtige Key Performance Indicators (KPIs) wie die Kosten für die Compliance als Prozentsatz der Einnahmen, die für Compliance-Aktivitäten aufgewendete Zeit und die Anzahl der Vorfälle im Zusammenhang mit der Compliance. Sie tragen dazu bei, die finanzielle und zeitliche Belastung durch die Compliance zu bewältigen. ...



... Inwiefern helfen digitale Lösungen wie die Ihre den Vermögensverwaltern, Zeit und Geld zu sparen?

■ **Alessandro Bizzozero:** Digitale Lösungen gehören heute zum Alltag von Vermögensverwaltern. Sie sind unerlässlich, um auf aktuelle Datenbanken zuzugreifen und grosse Datenmengen zu verarbeiten. Ich würde sogar noch weiter gehen: Sie sind für den reibungslosen Ablauf des Unternehmens notwendig und tragen zur Verbesserung der Dienstleistungen für die Kunden bei.

■ **Achille Deodato:** Sie erleichtern auch die Entwicklung des Geschäfts. Durch die Integration der richtigen Instrumente können Vermögensverwalter die Betriebskosten erheblich senken und die Gesamtleistung des Unternehmens steigern. Wir beobachten, dass immer mehr gebrauchsfertige digitale Lösungen zu sehr wettbewerbsfähigen Preisen auf dem Markt verfügbar sind. Für einen mittelgrossen Vermögensverwalter bedeutet die Nutzung einer geeigneten digitalen Lösung eine Einsparung von ein bis zwei Vollzeitstellen!

Wie gross ist der Umfang der Daten, die Sie in den letzten zehn Jahren verwaltet haben, um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen?

■ **Alessandro Bizzozero:** Das Volumen ist exponentiell gewachsen! Zu den historischen Daten, die sich auf die Bekämpfung der Geldwäsche beziehen, mussten die Vermögensverwalter grenzüberschreitende Daten, Steuerdaten, ESG, FIDLEG und so weiter hinzufügen.

In unserem Fall, bei BRP, decken wir mit unseren Länderkatalogen mehr als 190 Gerichtsbarkeiten ab. Um Ihnen ein Beispiel zu geben: Für die Erstellung eines Katalogs zu grenzüberschreitenden Dienst-

leistungen müssen in der Regel vier bis sechs lokale Vorschriften pro Gerichtsbarkeit konsultiert werden. Wenn man bedenkt, dass die grenzüberschreitende Compliance nur ein Teil der Daten ist, die für die Durchführung von Geschäften erforderlich sind, wird deutlich, dass die Rahmenbedingungen für Finanzinstitute sehr komplex geworden sind.

Bis vor Kurzem hatten unabhängige Vermögensverwalter in der Schweiz geringere regulatorische Verpflichtungen als Banken. Sie beschränkten sich hauptsächlich auf die Bekämpfung der Geldwäsche. Mit den neuen Vorschriften müssen sich die UVVs nun in vielen Bereichen denselben Verpflichtungen wie Banken stellen, weshalb sie grosse Datenmengen verarbeiten müssen.

■ **Achille Deodato:** Glücklicherweise bieten digitale Lösungen und die gemeinsame Nutzung von Dienstleistungen den Vermögensverwaltern heute praktikable Möglichkeiten, diese Daten gut zu organisieren, sie effizient zu verwalten, ihre Compliance zu gewährleisten und gleichzeitig die operative Kontrolle zu behalten.



„Die Kosten sind bei den Vermögensverwaltern deutlich gestiegen, und die Compliance ist zum grossen Teil für diesen Anstieg verantwortlich.“

Wie sollten Vermögensverwalter diese Compliance-Themen angehen?

■ **Alessandro Bizzozero:** Die Kosten sind bei den Vermögensverwaltern deutlich gestiegen, und die Compliance ist zum grossen Teil für diesen Anstieg verantwortlich. Doch auch wenn das Umfeld schwierig erscheinen mag, sehen wir dennoch Chancen. Es gibt viele Möglichkeiten, sie zu nutzen, vorausgesetzt, man ist bereit, ein wenig zu investieren. Vermögensverwalter können sich beispielsweise zusammenschliessen und die Kosten teilen, indem sie Plattformen beitreten, die die Zusammenlegung der Kosten für Compliance-Themen erleichtern. Sie können auch mit spezialisierten Dienstleistern zusammenarbeiten oder spezifische Lösungen kaufen. In diesem Fall können sie die Compliance-Funktion intern mit einem vereinfachten System wahrnehmen.

■ **Achille Deodato:** Es ist klar, dass strategische Investitionen in Betracht gezogen werden müssen. Es ist entscheidend, den Schwerpunkt auf die Qualität der Mitarbeiter zu legen, die für die Compliance zuständig sind, und nicht auf deren Quantität. Sie müssen ein breites Spektrum von regulatori-



„Für einen mittelgrossen Vermögensverwalter bedeutet die Nutzung einer geeigneten digitalen Lösung eine Einsparung von ein bis zwei Vollzeitstellen!“

schen Aspekten effizient bearbeiten können. Experten mit Erfahrung im Bereich kleinerer Banken weisen daher aufgrund ihrer Vielseitigkeit ein ideales Profil auf. Darüber hinaus ist es für Vermögensverwalter von Vorteil, in gebrauchsfertige digitale Lösungen zu investieren, die benutzerfreundlich sind und sich nahtlos integrieren lassen, um eine aufwändige IT-Integration zu vermeiden.

Wie setzt man Prioritäten?

■ **Alessandro Bizzozero:** Indem man sich auf die Schulung und Entwicklung von Mitarbeitern konzentriert, insbesondere in Bereichen wie Geldwäschebekämpfung, FIDLEG und grenzüberschreitenden Aktivitäten.

■ **Achille Deodato:** Zu den Prioritäten würde ich Datenverwaltungssysteme hinzufügen, die die Erfassung und Pflege der KYC-Dokumentation sowie des Risikoprofils rationalisieren. Diese Systeme müssen den Vorschriften in den Ländern folgen, in denen der Vermögensverwalter tätig ist. Automatisierte Überwachungsinstrumente können zudem helfen, die Transaktionen von Kunden zu verfolgen und verdächtige Aktivitäten schnell zu identifizieren oder zu untersu-

chen. Und schliesslich stellt die Einführung digitaler Plattformen für regulatorische Updates sicher, dass das Compliance-Team über die neuesten regulatorischen Änderungen auf dem Laufenden gehalten wird, so dass es diese schnell umsetzen kann.

Apropos Anforderungen: Das FIDLEG verlangt von den Vermögensverwaltern jedes Jahr zahlreiche Stunden an regulatorischer Schulung. Wie können sie diese am besten nutzen?

■ **Alessandro Bizzozero:** Am besten konzentrieren sich die Vermögensverwalter auf die praktische Anwendung und das kontinuierliche Lernen. Sie können zum Beispiel Schulungen organisieren, die reale Situationen und Fallstudien in Bezug auf die Aktivitäten des Unternehmens beinhalten. Die Mitarbeiter können dann das, was sie über die Vorschriften wissen, in einem praktischen Kontext anwenden.

■ **Achille Deodato:** Die Nutzung von E-Learning-Plattformen kann einen flexiblen, bedarfsorientierten Zugang zu Lernmaterialien bieten, sodass die Mitarbeiter in ihrem eigenen Tempo und nach ihren eigenen

Zeitplänen lernen können. Die Integration interaktiver E-Learning-Module und virtueller Simulationen kann das Engagement und die Fähigkeit, komplexe regulatorische Informationen zu verinnerlichen, verbessern.

Auf welche Kernthemen sollte man sich am ehesten konzentrieren?

■ **Alessandro Bizzozero:** Das FIDLEG sieht einige zentrale Anforderungen für unabhängige Vermögensverwalter vor. Wie z. B. mindestens zwei qualifizierte Verwaltungsratsmitglieder mit einer entsprechenden Ausbildung und Berufserfahrung im Bereich der Vermögensverwaltung. Zweitens verlangt das FIDLEG die Einführung einer Compliance-Funktion, eines Risikomanagements und eines internen Kontrollsystems, um die zweite Verteidigungslinie zu professionalisieren. Drittens müssen UVVs über ein Mindestkapital von 100.000 Schweizer Franken und über angemessene Garantien verfügen, die durch eine Berufshaftpflichtversicherung ergänzt werden können. Zudem stellt die FINMA-Bewilligung einen bedeutenden kulturellen Wandel dar, der die Vermögensverwalter zu einer raschen Umgestaltung des Governance-Rahmens zwingt.

Welche Art von regulatorischer Überlastung erwarten Sie heute nach der Krise der Credit Suisse?

■ **Achille Deodato:** Möglicherweise wird die FINMA für Vermögensverwalter eine Regelung für Führungskräfte einführen, die mit derjenigen für Banken identisch ist. Eine solche Änderung würde eine persönliche Haftung für die Mitglieder des Verwaltungsrates und die Führungskräfte mit sich bringen. Dann wird es für die Vermögensverwalter womöglich schwieriger, unabhängige Mitglieder für die Verwaltungsräte zu finden.

OUTSOURCING ERWEITERT DAS RISIKOPORTFOLIO UM EINE WEITERE SCHICHT

Die Risiken, die mit Outsourcing verbunden sind, stehen heute im Zentrum der Aufmerksamkeit der FINMA. Die Auslagerung der Compliance oder des Risikomanagements kann daher für unabhängige Vermögensverwalter zu erheblichen Komplikationen führen. Als ob sie davon nicht schon genug hätten.



Henri Corboz

RECHTSANWALT, LEITER DER ABTEILUNG FÜR REGULIERUNG UND COMPLIANCE - PBM AVOCATS

Das FINIG schreibt unabhängigen Vermögensverwaltern ab einem bestimmten Risikoniveau ein unabhängiges Risikomanagement und eine unabhängige Compliance vor. Diese Anforderung, die bei der Genehmigung strikt durchgesetzt wurde, führte zu zahlreichen Auslagerungen. In ihrem Risikomonitor 2023 und ihrer Mitteilung 2024 zu operationellen Risiken drängte die FINMA zu höheren Anforderungen an solche Auslagerungen auf.

FOKUS AUF OPERATIONELLE RISIKEN

Die Mitteilung 2024 ist zwar formell an die Verwalter von Kollektivvermögen gerichtet, erwähnt aber die individuelle Vermögensverwaltung im Hinblick auf Rechts- und Compliance-Risiken. Nach Ansicht der

Behörde wurde dem Wissen und der Erfahrung der Anbieter im Umgang mit operationellen Risiken zu wenig Bedeutung beigegeben. Insbesondere würden ausgelagerte Aktivitäten beim Management dieser Risiken nicht ausreichend berücksichtigt. Diese Sorge spiegelt sich im Risikomonitor 2023 wider, in dem das Outsourcing als zusätzliches Risiko dargestellt wird. Die FINMA überwacht diese Risiken durch Vor-Ort-Kontrollen und die Analyse von Aufsichts- und Prüfdaten.

FEHLENDE RICHTLINIEN

Weder das Rundschreiben zu den Risiken 2017 vom 17. Januar noch das am 23. Januar veröffentlichte und auf operationelle Risiken beschränkte Rundschreiben 2023 zielen direkt auf die UVVs ab. Dasselbe gilt für die Mitteilung über die Risiken der Geldwäsche vom Mai 2023. Von den Dienstleistern, die die unabhängigen Vermögensverwalter betreuen, wird in der Regel ein Konzept für das Risikomanagement erwartet. Auch neu ist, dass die FINMA offenbar systematisch einen Ansatz für Cyberrisiken anstrebt. ...

„Für unabhängige Vermögensverwalter ist es zweifellos schwierig, diese enge Überwachung umzusetzen, es sei denn, sie ernennen einen COO, der für die Auslagerungen verantwortlich ist.“





*Risikomanagement bedeutet
zunächst, eine Struktur
stabilisieren zu können.*

... VORTEILE UND RISIKEN DES OUTSOURCINGS

Die FINMA hat die Vorteile des Outsourcings erkannt. Flexibilität, Innovation und bessere operative Widerstandsfähigkeit werden unter anderem genannt. Sie ist jedoch der Ansicht, dass Ausfälle von wichtigen Dienstleistern untrennbar mit erheblichen Risiken verbunden sind. Sie führte weiter aus, dass die Überwachung der Dienstleister und der Risiken, die sie darstellen, für einen reibungslosen operativen Ablauf unerlässlich sind.

Für unabhängige Vermögensverwalter ist es zweifellos schwierig, diese enge Überwachung umzusetzen, es sei denn, sie ernennen einen COO, der für die Auslagerungen verantwortlich ist.

Nach wie vor wird die Internalisierung von Funktionen bei der UVV bevorzugt. In dieser Hinsicht ist die operative Widerstandsfähigkeit alles andere als gegeben, sobald sie den Unwägbarkeiten des Arbeitsrechts unterworfen ist. Ein vergleichender Ansatz zwischen der Internalisierung und dem Outsourcing von Compliance- und Risikomanagementfunktionen für vergleichbare UVVs fehlt. Die Forderung nach Unabhängigkeit von ertragserzielenden Tätigkeiten ist hier ebenso wichtig.

WELCHER RISIKOANSATZ FÜR UVVS?

Bei den Prüfungen konzentrieren sich die Aufsichtsbehörden auf die Risiken im Bereich GwG, FIDLEG und FINIG und verfolgen einen regulatorischen Ansatz gegenüber den UVVs. Einige Faktoren, die Risiken verschärfen oder abschwächen, werden noch analysiert.



HENRI CORBOZ

RECHTSANWALT, LEITER DER ABTEILUNG FÜR REGULIERUNG UND COMPLIANCE - PBM AVOCATS

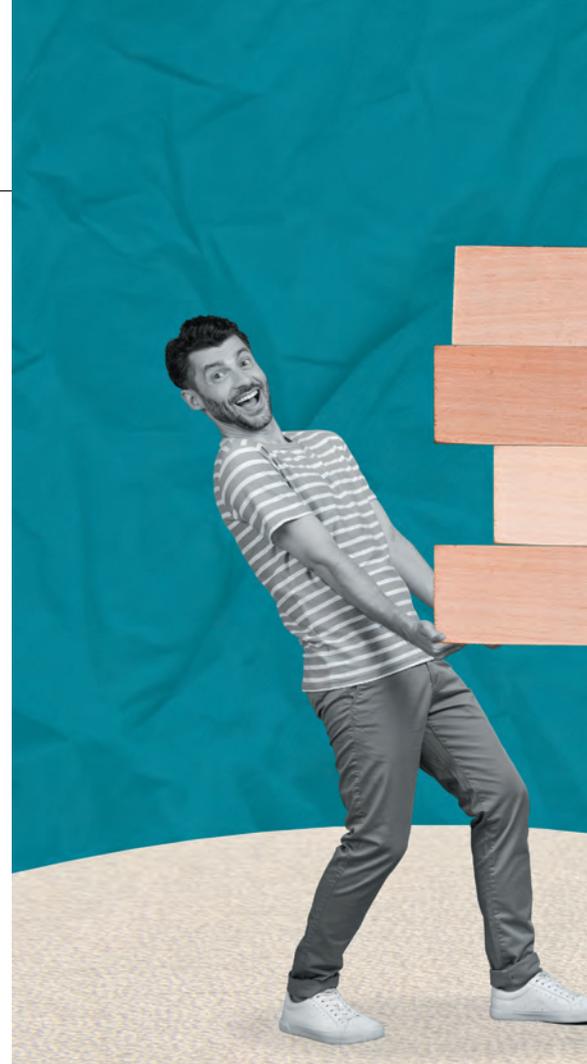


Henri Corboz ist Rechtsanwalt und Leiter der Abteilung für Regulierung und Compliance bei PBM Avocats.

Er ist für regulatorische und Compliance-Themen und die damit verbundenen Rechtsstreitigkeiten zuständig. Ferner befasst er sich mit der Strukturierung von Investmentfonds und Trusts.

Corboz war in der wichtigsten Bewilligungsphase von 2021 bis 2023 Leiter der OS-AOOS in der französischen Schweiz. Vor seinem Wechsel in die Kapitalmarkt-Abteilung von Crédit Agricole (Suisse) im Jahr 2011 war er als Anwalt tätig. Im Jahr 2014 wurde er Head of Legal & Compliance bei einem Fondsmanager und wechselte 2015 zu einer Kanzlei mit Niederlassungen in Genf, Paris und Luxemburg. Im Jahr 2017 kehrte er zu CA Indosuez (Switzerland) zurück, wo er den AIA (automatischer Informationsaustausch), die FATCA-Amtshilfe und die QI-Compliance implementierte.

Die UVVs müssen vor der Genehmigung eine Risikomatrix vorlegen, die oft als Grundlage für Kontrollpläne dient. Da diese Matrizen zu standardisiert sind, stimmen sie oft nicht mit den Aktivitäten des UVV überein. Sie sind zu spezifisch, um die



Punkte zu erfassen, die bei der Prüfung der GwG-, FIDLEG- und FINIG-Risiken erwartet werden. Oftmals umfassen sie regulatorische, betriebliche und finanzielle Risiken in gleichem Masse.

Eine Fokussierung auf operationelle Risiken und die damit verbundenen regulatorischen und Cyberrisiken würde die Erwartungen an das Management dieser Risiken verbessern. Die FINMA bringt dies in ihrer Mitteilung 2024 klar zum Ausdruck: «[Es wurde] zu wenig Wert auf die Kenntnisse und Erfahrungen der betreffenden Dienstleister im Bereich des Managements operationeller Risiken gelegt».

So wurde beispielsweise kritisiert, dass einige Einrichtungen nicht erkannt hätten, dass sie Cyberangriffe auf ihr Unternehmen melden müssten. Auch ein falsches Verständnis und eine fehlende Kontrolle der Crossborder-Problematik werden genannt. All dies sind Elemente, die zu den operationellen Risiken gehören.



DAS GWG ALS GRUNDLAGE FÜR COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Bei der Genehmigung ist eine Analyse der Risiken der Geldwäsche erforderlich. In ihrer Mitteilung 2023 erwartet die FINMA quantifizierte Indikatoren, die sich auf Kennzahlen beschränken. Laut dem Rundschreiben zu den Risiken von 2017 setzt die Begrenzung des Geldwäscherisikos eine angemessene Definition der Risikotoleranz durch die Einrichtung voraus. Angesichts der strafrechtlichen Normen ist es kaum vorstellbar, dass diese Schwelle anders als niedrig sein könnte. Zuletzt weist die FINMA darauf hin, dass die Beobachtungen und Erfahrungen aus der Mitteilung von 2023 analog für die UVVs verwendet werden können.

VERHALTENSREGELN DES FIDLEG

Der Entwurf des Rundschreibens vom Mai 2024 befasst sich mit bestimmten Finanz- und Marktrisiken, wie z. B. die Konzentration.

Interessenkonflikte und Retrozessionen sind jedoch in erster Linie eine Frage der operationellen und regulatorischen Risiken.

Der Vermögensverwalter kann die Kontrolle der operationellen Risiken nicht mit einem quantitativen oder gar statistischen Ansatz für die Risiken, insbesondere die finanziellen Risiken, nach dem Vorbild einer Bank gleichsetzen. Die Trennung von Risiken und Compliance ist manchmal kompliziert umzusetzen. Letztendlich sind zu hohe und vor allem zu weitreichende Erwartungen an das Risikomanagement untrennbar mit einem schlechten Ergebnis verbunden. Es ist daher auch das relativ ausgefallene Konzept des Risikomanagements des UVV, das zu Fehlern führen kann. Dies gilt unabhängig davon, ob die Compliance und das Risikomanagement getrennt oder einheitlich, ausgelagert oder nicht ausgelagert sind.

Die Erwartungen an das Risikomanagement von unabhängigen Vermögensverwaltern müssen realistisch und angemessen sein,

um ein effektives Ergebnis zu gewährleisten. Daher ist ein legitimes und auf die Vermögensverwalter zugeschnittenes Konzept für das Risikomanagement erforderlich.

Eine Lockerung der Anforderungen in Bezug auf die Unabhängigkeit des Risikomanagements und der Compliance würde eine Gesetzesänderung voraussetzen. In dieser Form wird das Outsourcing dieser Funktionen für viele Vermögensverwalter unumgänglich bleiben, unabhängig davon, ob sie als Risiko eingestuft werden oder nicht.

■

DIE KRITISCHE DIMENSION



DES DATENMANAGEMENTS



Das Datenmanagement – die Erfassung und Auswertung von Daten – wird für unabhängige Vermögensverwalter aufgrund der zunehmenden Komplexität der Finanzmärkte, der sich ändernden Vorschriften und der Personalisierung der Portfolios immer wichtiger. Angesichts der Probleme, die damit gelöst werden können, ist ein zunehmend zielgerichteter Ansatz erforderlich.



Eric Gagnaux

DIREKTOR FÜR BUSINESS & DATA ANALYTICS, KEYIT

DAS PROBLEM DER DATENFRAGMENTIERUNG

Kundendaten, Details zu Portfolios, Marktinformationen und Betriebsdaten sind oft über verschiedene Systeme, Tabellenkalkulationen und sogar über die individuellen Notizen der Berater verstreut. Dieser fragmentierte Ansatz erschwert den Überblick über jeden einzelnen Kunden und schränkt damit die persönliche Beratung und die strategische Entscheidungsfindung ein.

Die Auswirkungen:

- **Verpasste Chancen:** Cross-Selling- oder Up-Selling-Möglichkeiten werden übersehen.
- **Suboptimale Entscheidungen:** Portfolioanpassungen können sich verzögern oder falsch sein.
- **Compliance-Risiken:** Inkonsistente Daten erhöhen die regulatorischen Risiken.
- **Zeitverschwendung:** Die Berater verbringen zu viel Zeit damit, widersprüchliche Daten unter einen Hut zu bringen.

...



••• Die Lösungen für das Problem

Eine einheitliche Datenverwaltungsplattform konsolidiert Daten aus unterschiedlichen Quellen in einem einzigen zentralen Repository. Es ist nicht mehr nötig, zeitraubende Suchvorgänge in mehreren Systemen durchzuführen, da die Berater auf einen Blick eine umfassende und genaue Übersicht über jeden Kunden erhalten. Mit einer einzigen Informationsquelle können sie fundiertere Entscheidungen treffen, Investitionsstrategien an individuelle Bedürfnisse anpassen und proaktiv Cross-Selling- oder Up-Selling-Möglichkeiten identifizieren.

DAS PROBLEM MANUELLER UND ZEITRAUBENDER PROZESSE

Vermögensverwalter verbringen oft zu viel Zeit mit manuellen Aufgaben wie Dateneingabe, Berichterstellung und Compliance-Prüfungen. Diese Belastung zehrt an ihren Ressourcen und hindert sie daran, sich auf wertschöpfende Tätigkeiten wie den Aufbau von Kundenbeziehungen und die Entwicklung von Investitionsstrategien zu konzentrieren.

Die Auswirkungen:

- **Geringere Produktivität:** Manuelle Prozesse verlangsamen die Vorgänge.
- **Höhere Kosten:** Höhere Betriebskosten aufgrund von Ineffizienz.
- **Fehlerrisiko:** Die manuelle Verwaltung von Daten ist fehleranfällig.
- **Unzufriedenheit der Kunden:** Langsamere Reaktionszeiten führen zu einem weniger zufriedenstellenden Kundenerlebnis.

Die Lösungen für das Problem

Die Automatisierung von Routineaufgaben wie Dateneingabe, Berichterstellung und Compliance-Prüfungen auf der Verwaltungsplattform spart wertvolle Zeit. Diese

Zeit kann dann für Kundenbeziehungen, die Entwicklung individueller Anlagestrategien und für Beratung, die stärker auf die Antizipation von Bedürfnissen ausgerichtet ist, genutzt werden. Die Automatisierung verringert auch das Risiko menschlichen Versagens und gewährleistet die Genauigkeit und Konsistenz der Daten.

DAS PROBLEM DER BETRIEBLICHEN INEFFIZIENZ

Wenn ein Unternehmen wächst, steigen Datenvolumen und -komplexität exponentiell an. Altsysteme und manuelle Prozesse können nicht Schritt halten, was zu Engpässen, Verzögerungen und einem erhöhten Fehlerrisiko führt.

Die Auswirkungen:

- **Wachstumsbeschränkungen:** Begrenzte Möglichkeit, die Geschäftsabläufe zu ändern.
- **Verzögerungen bei der Integration von Kunden:** Die Integration von neuen Kunden verläuft deutlich schleppend.

„Eine einheitliche Datenverwaltungsplattform konsolidiert Daten aus unterschiedlichen Quellen in einem einzigen zentralen Repository.“



- **Höhere Kosten:** Manuelle Umgehungs-lösungen werden mit zunehmender Grösse des Unternehmens teurer.
- **Wettbewerbsnachteil:** Die Unfähigkeit, sich weiterzuentwickeln, kann zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und einer Verringerung des Wertversprechens führen.

Die Lösungen für das Problem

Eine robuste Datenverwaltungsplattform ist für die Verwaltung grosser Datenmengen ausgelegt und kann im Zuge des Unternehmenswachstums leicht skaliert werden.

DAS PROBLEM DER ANFÄLLIGKEIT FÜR CYBERVERLETZUNGEN

Der Finanzsektor ist aufgrund der sensiblen Finanzinformationen, die er verarbeitet, ein beliebtes Ziel für Cyberangriffe. Fragmentierte Datensysteme, geringe Zugriffskontrollen und unzureichende Sicherheitsmassnahmen erhöhen das Risiko von Datenverstössen, Diebstahl von Kundeninformationen und finanziellen Verlusten.



ERIC GAGNAUX

DIREKTOR FÜR BUSINESS & DATA ANALYTICS,
KEYIT



Der IT-Spezialist Eric Gagnaux ist Direktor für Vertrieb und Business & Data Analytics bei keyIT, einem Unternehmen, das sich auf die Verwaltung von IT-Infrastrukturen, Datenmanagement und Lösungen für künstliche Intelligenz spezialisiert hat. Im Laufe seiner Karriere bekleidete er verschiedene Führungspositionen in Europa und im asiatisch-pazifischen Raum, wo er ein solides Fachwissen in den Bereichen strategische Planung, technologische Lösungen und Entwicklung von Vertriebskanälen erwarb. Eric Gagnaux ist Absolvent der Ingenieurschule Freiburg.

Die Auswirkungen:

- **Reputationsschäden:** Ein Verstoss kann den Ruf eines Unternehmens ernsthaft schädigen.
- **Vertrauensverlust der Kunden:** Kunden können abwandern, wenn ihre Daten kompromittiert werden.
- **Rechtliche Folgen:** Mögliche Gerichtsverfahren und Bussgelder.
- **Finanzielle Verluste:** Je nach Art der Verstösse schnell erheblich.

Die Lösungen für das Problem

Eine einheitliche Datenverwaltungsplattform verfügt über integrierte Sicherheitsfunktionen wie Verschlüsselung, Zugriffskontrollen und Bedrohungserkennung, um sensible Kundeninformationen zu schützen. In einer Branche, in der Daten einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen, können Unternehmen nicht riskieren, durch fragmentierte Systeme und manuelle Prozesse gebremst zu werden. Eine umfassende Datenverwaltungsstrategie rationalisiert nicht nur die Abläufe und erhöht die Sicherheit, sondern ermöglicht es den Beratern auch, den persönlichen und proaktiven Service zu bieten, den die Kunden erwarten. Mit einer einheitlichen Datenverwaltungsplattform können Vermögensverwaltungsgesellschaften ihr Wachstum beschleunigen und sich leichter in einem immer komplexeren Markt bewegen.

■



CHARLES-HENRY MONCHAU

CHIEF INVESTMENT OFFICER, BANK SYZ

 *Charles-Henry Monschau kam im Oktober 2021 als Chief Investment Officer zur Bank Syz. Davor war Charles-Henry als CIO und CCO einer digitalen Bank*

tätig. Er war ausserdem CIO von Al Mal Capital (Dubai Investments) und Leiter des Asset Allocation-Teams für die EMEA-Region bei der Deutschen Bank. Charles-Henry

Monschau verfügt über einen Executive MBA der IE Business School und einen Master in Finanzwissenschaften der HEC Genf und ist CFA-, CMT-, CAIA- und CIIA-Charterholder.

„ICH ZWINGE MICH ZU STRIKTER DISZIPLIN AUF LINKEDIN“

Charles-Henry Monchau, Chief Investment Officer der Bank Syz, ist auf LinkedIn zu einem der prominentesten CIOs avanciert. Seinem Account folgen mehr als 170.000 Follower. Ein Publikum, das er sich im Laufe der Zeit durch die Qualität seiner Inhalte und die Häufigkeit seiner Posts erarbeitet hat. Er erläutert nachstehend seine Vorgehensweise...



Jérôme Sicard

Wie kommt es, dass Sie auf LinkedIn so viele - bislang über 170.000 - Follower haben?

■ **Charles-Henry Monchau:** Heutzutage gibt es eine astronomische Menge an Veröffentlichungen, Posts und Tweets in den sozialen Netzwerken. Aber nur qualitativ hochwertige Inhalte sichern die Aufmerksamkeit der Leser. Wenn ich etwas veröffentlichte, stelle ich eine Reihe von Regeln auf, denn das was ich schreibe, muss sowohl prägnant, kreativ und konsistent sein wie auch von einer gewissen kritischen Haltung zeugen. Ausserdem muss es authentisch, für alle zugänglich und zeitnah sein: Ich muss schnell reagieren, wenn

eine Information herauskommt. Dass meine Posts ständig neue Follower gewinnen, liegt auch daran, dass ich diesem Ansatz treu bleibe. Wenn man an dieses System gewohnt ist, wird die Arbeit leichter.

Wann haben Sie angefangen, auf LinkedIn zu posten?

■ Ich habe vor etwas mehr als fünf Jahren angefangen, als ich in Dubai gearbeitet habe. Im Nahen Osten ist die Verbreitung von LinkedIn extrem hoch, sodass ich mir eine Grundlage aufbauen konnte, die ich später in anderen Ländern mit anderen Follower-Profilen weiterentwickelt habe.

Wie haben Sie gelernt, LinkedIn zu nutzen?

■ Ich habe an der Universität von Kapstadt in Südafrika eine ziemlich umfassende Ausbildung in digitalem Marketing absol- ...

„Nur qualitativ hochwertige Inhalte sichern die Aufmerksamkeit der Leser.“



„Die Posts generieren jede Woche mehr als drei Millionen Aufrufe. Und einige Posts erreichten sogar mehr als 10 Millionen Aufrufe.“

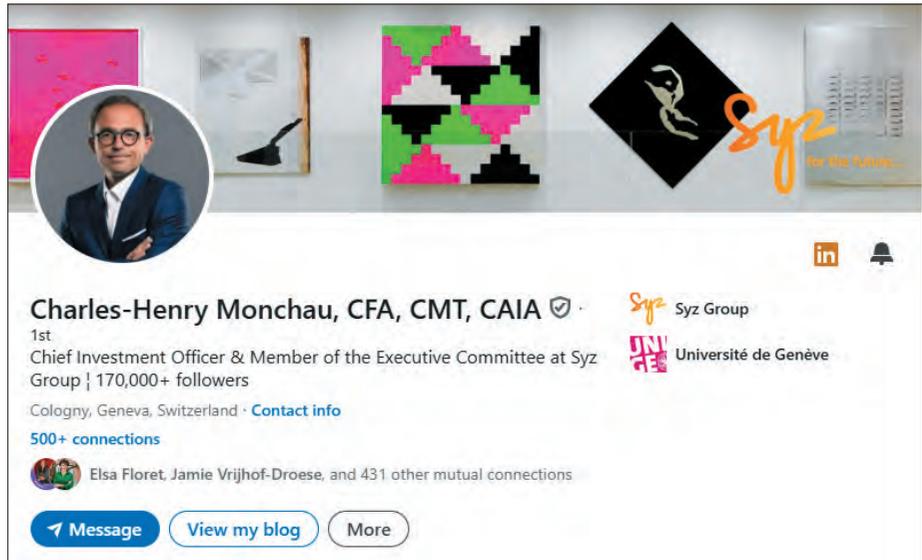
••• viert und mich bei der Entwicklung meiner eigenen Strategie stark an dem orientiert, was ich dort gelernt habe. Das Grundprinzip besteht darin, Inhalte zu produzieren, soziale Netzwerke als Kommunikationsvektor zu nutzen und Leads zu generieren, die eines Tages zu Kunden werden könnten.

Sie haben von Konsistenz gesprochen. Was verstehen Sie darunter?

■ Durch meinen Beruf habe ich die Märkte, die makroökonomischen Indikatoren, die Entscheidungen der Zentralbanken oder auch die geopolitische Entwicklungen ständig im Auge. Ich habe das Glück, Zugang zu einer sehr grossen Anzahl von Analysen und Follow-up-Tools zu haben. Durch diesen riesigen Informationsspool kann ich einige dieser Informationen auf LinkedIn teilen, sei es im Verlauf der Woche oder am Wochenende. Ich bin sehr diszipliniert, was das Verfassen und die Häufigkeit der Veröffentlichung dieser Posts angeht. Jeden Tag stelle ich zwischen zehn und fünfzehn Posts ins Netz, wobei ich nie eine Pause einlege, nicht einmal im Urlaub. Ich füttere die Maschine ständig, um immer in Kontakt zu bleiben. Zwei weitere wichtige Punkte: Erstens veröffentliche und schreibe ich meine Posts selbst; zweitens ist es auf LinkedIn möglich, Posts im voraus für bestimmte Termine und Uhrzeiten zu planen, sodass ich meinen Beruf als CIO in Vollzeit ausüben, aber auch ein Leben neben LinkedIn und der Arbeit haben kann.

Was sind Ihre Besucherzahlen, abgesehen von den 170.000 Followern?

■ Hier einige Zahlen: Acht- bis zehntausend Menschen landen jede Woche auf meinem



Profil. Die Posts generieren jede Woche mehr als drei Millionen Aufrufe und einige Posts haben sogar schon mehr als 10 Millionen Aufrufe erreicht.

Wie sieht das Profil Ihrer Follower aus?

■ Die Profile sind sehr unterschiedlich, aber es sind alles Leute, die sich für Investments, Märkte und Wirtschaft begeistern. Das haben sie gemeinsam. Es gibt auch viele Finanzexperten wie mich, interne Mitarbeiter, aber auch Kunden, Interessenten, Fachjournalisten, Wettbewerber, Fondsmanager, Studenten und darunter vielleicht zukünftige Mitarbeiter für die Bank. Dank dieser Logik ist LinkedIn ein hervorragender Filter. Insgesamt richte ich mich also an Schlüsselakteure der Finanzbranche aller Nationalitäten, unabhängig davon, wo sie sich befinden – in Asien, Südamerika oder im Nahen Osten. Mit LinkedIn gibt es keine Grenzen mehr.

Welche Art von Inhalten bevorzugen Sie?

■ Die Inhalte sind sehr breit gefächert, müssen aber immer auch differenzierend genug sein, damit ich ständig neue Follower gewinne. Der Schwerpunkt liegt auf den Themen Makroökonomie, Zentralbanken, Märkte, Krypto – ein ziemlich kontroverses Thema – und das Leben von Unternehmen, wobei ich darauf achte, dass ich nie ein Wertpapier oder ein Produkt empfehle. Generell orientiere ich mich an aktuellen Ereignissen, die ich auf meine eigene Art und Weise interpretiere und einordne. Daneben biete ich auch Inhalte mit dem Schwerpunkt Leadership an, da ich mit der Zeit festgestellt habe, dass viele meiner Follower an ihrer persönlichen Entwicklung und ihrer Karriere interessiert sind. Bei allen Finanzthemen bemühe ich mich stets darum, die Inhalte für alle Leser zugänglich zu machen. Ich versuche, mög-

Gleichgewicht zwischen Vorsicht und Opportunismus mit Private Equity im mittleren Marktsegment

Attraktives mittleres Marktsegment für Private-Equity-Investitionen

ÖFFENTLICHER SEKTOR: REZESSIONSÄNGSTE UND ESKALIERENDER NAHOSTKONFLIKT

Noch bis in den Juli hinein eilten die führenden Börsenbarometer von Rekord zu Rekord. Anfang August kippte mit dem Börsenbeben in Japan die Stimmung von Euphorie zu Furcht. Dazu gesellen sich Sorgen über ein Ende des KI-Booms und zunehmende geopolitische Spannungen in Nahost.

In Zeiten erhöhter Marktunsicherheit sollten Anlegerinnen und Anleger ein gesundes Gleichgewicht zwischen Vorsicht und sorgfältig platziertem Opportunismus wahren. Risiken bieten auch immer Chancen, die pragmatisch und opportunistisch genutzt werden können. So lassen sich Anlagemöglichkeiten finden, die trotz dieser Risiken besonders gut abschneiden. Gute Aussichten auf langfristigen Erfolg verheisst derzeit das mittlere Privatmarktsegment.

PRIVATER MITTLERER MARKT: DER MOTOR DER WIRTSCHAFT

Die US-amerikanischen mittelständischen Unternehmen sind seit Jahrzehnten eine treibende Kraft der Wirtschaft und haben sich in der Zeit nach der Pandemie positiv entwickelt. Laut National Center for the Middle Market vermeldeten 83% der mittelständischen Unternehmen für 2023 ein Umsatzwachstum im Jahresvergleich – ein Rekordwert.

KAPITAL AUS DEM MITTELSTANDS- MARKT SCHLAGEN: WARUM GRÖSSER NICHT IMMER BESSER IST

Grösse und Struktur des Mittelstandmarkts bieten sowohl Herausforderungen als auch Chancen zur Wertschöpfung. Primär sind

AVADIS



DR. CLAUDIA EMELE

Geschäftsführerin Avadis Anlagestiftungen

claudia.emele@avadis.ch

T +41 58 585 71 69

**Private Equity Welt XVII
exklusiv für Vorsorgeeinrichtungen.**

www.avadis.ch/peq



es Private-Equity-Fonds, die Lösungen offerieren, um in diesen vielseitigen Wirtschaftssektor zu investieren.

Private-Equity-Manager aus dem mittleren Marktsegment haben langfristig nachweisbar besser abgeschnitten als ihre Konkurrenten aus dem Large- und Mega-Cap-Bereich. Die Alpha-Generierung wurde durch spezielle Kompetenzen sowie durch diejenigen Merkmale vorangetrieben, die im mittleren Marktsegment einzigartig sind und sich im Laufe der Zeit als beständig erwiesen haben. Insbesondere handelt es sich hierbei um tiefere Einstiegspreise, vielfältigere Wege der Wertschöpfung, zusätzliche Optionen beim Verkauf von Portfoliogesellschaften und nicht zuletzt eine geringere Abhängigkeit von Fremdkapital.

ALPHA: WERTSCHÖPFUNG DURCH OPERATIVE VERBESSERUNGEN

Die Alpha-Generierung ist im heutigen Umfeld, in dem steigende Kapitalkosten das M&A-Transaktionsvolumen dämpfen, besonders wichtig. Im Kontrast zum breiteren Markt zeigt das mittlere Marktsegment bereits erste Anzeichen einer Erholung. Da höhere Zinssätze die Finanzierungskosten für Akquisitionen in die Höhe treiben, müssen sich Fondsmanager stärker auf operative Verbesserungen fokussieren, um den Wert für die Investierenden zu steigern. Eine Analyse der historischen Triebkräfte der Wertschöpfung im mittleren Marktsegment lässt ermutigende Schlussfolgerungen zu.

Die Angaben gelten nicht als Angebot und dienen lediglich Marketing- und Informationszwecken. Anlagen sollen erst nach Lektüre der Anlagerichtlinien, des Prospekts, der Zeichnungsbedingungen sowie in Abstimmung mit der Anlagestrategie der Pensionskasse getätigt werden. Die Ausführung und Übermittlung von Kundenaufträgen erfolgt ohne Beratung und Empfehlung durch Avadis, sog. «Execution-only»-Transaktionen. Avadis führt weder eine Angemessenheits- noch eine Eignungsprüfung durch. Die vergangene Rendite ist kein Indikator für die laufende oder künftige Wertentwicklung.



„Wie wir soziale Netzwerke nutzen, unterliegt in erster Linie einer gut durchdachten Strategie.“

••• lichst stark zu popularisieren, um ein relativ breites Publikum anzusprechen. Man muss klar und strukturiert sein – das habe ich mit der Zeit gelernt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass ich immer die Quelle(n) zitiere. Diese Regel halte ich akribisch ein, weil ich eher die Open-Architecture-Mentalität besitze.

Welche Inhalte funktionieren am besten?

■ Ich erwähnte bereits, wie wichtig es ist, sich kurz zu fassen. Die Leute kommen nicht auf LinkedIn, weil sie Romane lesen wollen. Es sind vor allem die visuellen Eindrücke, die sie ansprechen, vielleicht sogar mehr als die Kommentare selbst. Ich verwende daher viele Bilder, z. B. sehr anschauliche Grafiken, die ich mit einigen Zeilen erläutere, ohne die Thematik zu sehr zu vertiefen. Die Informationen lasse ich insgesamt in ihrer Rohform. Ich könnte

auch für ein Foto von Warren Buffett mit einem seiner Zitate nehmen, vor allem bei Veranstaltungen wie der Hauptversammlung von Berkshire Hathaway. Entscheidend ist, dass es sich um Nachrichten handelt, die die Menschen ansprechen und schnell ihre Aufmerksamkeit erregen. Es ist klar, dass ein aktuelles Thema wie das der Credit Suisse im letzten Frühjahr auf enormes Interesse stösst. Dies sind Posts, die millionenfach aufgerufen wurden.

Welche Kommunikationsgewinne gibt es?

■ Wie wir soziale Netzwerke nutzen, unterliegt in erster Linie einer gut durchdachten Strategie. Für Themen wie Investments, Trading und Marketing/Kommunikation sind wir bei der Syz Bank als kleines Team auf LinkedIn unterwegs. Nichtsdestotrotz können wir uns von den sehr grossen Gruppen abheben, obwohl diese eine weitaus grö-

ssere Feuerkraft besitzen als wir. In der Bank bin ich bei weitem nicht der Einzige, der in den Netzwerken präsent ist. Valérie Noël, unsere Verantwortliche für das Trading, hat mehr als 60.000 Follower. Ihre Posts besitzen eine ganz eigene Note. Auch Gael Fichan, der den Bereich Fixed Income leitet, hat losgelegt. Der Trading Desk postet sehr regelmässig Chartanalysen, die immer mehr Beachtung finden. Auch die Kommunikations-/Marketingabteilung ist zunehmend mit Inhalten aktiv, die zudem auf das Leben des Unternehmens Bezug nehmen können.

All diese Inhalte nutzen wir auch ausserhalb der sozialen Netzwerke. Wir haben einen Syz-Blog eingerichtet, in dem wir alle unsere Posts aufgreifen. Die Mitarbeiter der Bank, z. B. die Banker, können diesen Blog nutzen, um auf ihrer eigenen LinkedIn-Seite oder sogar per E-Mail Informationen oder Erkenntnisse mit ihren Kunden zu teilen. Durch die Einführung dieses Systems konnten wir bei unserer Marketing- und Kommunikationsarbeit erhebliche Grössenvorteile erzielen und viel Wert für unser Branding generieren. All dies erhöht mittlerweile die Sichtbarkeit der Bank und der Syz-Gruppe.



Unser Dank geht an unsere langjährigen Partner – Liechtenstein, die Schweiz, die Fondation Lombard Odier und die Stiftung für das IKRK –, die den Climate and Environment Transition Fund bereits heute mitfinanzieren.

Wir hoffen, dass wir noch weitere Geldgeber für diese äusserst wichtige Initiative mobilisieren können.

– erklärt IKRK-Präsident Peter Maurer

DAS IKRK LANCIERT EINEN FONDS FÜR DIE KLIMA- UND UMWELTWENDE – DEN TRANSITIONSFONDS FÜR KLIMA UND UMWELT

MITHILFE DIESES FONDS WILL DAS IKRK SEINE KLIMA- UND NACHHALTIGKEITZIELE ERREICHEN. DER FONDS SOLL INSBESONDERE DIE UMSETZUNG DER WICHTIGSTEN UNTERZIELE UNTERSTÜTZEN, UNTER ANDEREM:

- Reduzierung der Treibhausgasemissionen des IKRK um mindestens 50 % bis 2030 im Vergleich zu 2018 und Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts in allen Tätigkeiten, um die positiven Auswirkungen der humanitären Hilfe zu erhöhen
- Integration der Klima- und Umweltrisiken in alle IKRK-Programme bis 2025, wodurch die am stärksten gefährdeten Bevölkerungsgruppen dabei unterstützt werden sollen, sich anzupassen und ihre Resilienzfähigkeit angesichts klimatischer Schocks zu stärken



IKRK



„BIODIVERSITÄT IST DIE NEUE PRIORITÄT FÜR ENGAGIERTE INVESTOREN“

Die Erhaltung der Biodiversität ist zu einem grundlegenden Element im Kampf gegen die globale Erwärmung geworden. Sie ist zu einem der wichtigsten Themen für Investoren avanciert, die sich für einen Impact-Ansatz entscheiden, zumal sie drei der siebzehn Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen abdeckt.



Von Jérôme Sicard

Interview **Emmanuelle Sée**

LEITERIN, AKTIEN & IMPACT INVESTING - SWISS LIFE ASSET MANAGERS

Wie lässt sich Biodiversität definieren, zum Beispiel im Hinblick auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen?

■ **Emmanuelle Sée:** Biodiversität steht für den Reichtum und die Vielfalt des Lebens auf der Erde – von den einfachsten genetischen Strukturen bis hin zu komplexen Organismen wie dem Menschen. Am häufigsten wird Biodiversität

mit der Natur in Verbindung gebracht. Sie umfasst nicht nur die verschiedenen Tier- und Pflanzenarten, sondern auch Mikroorganismen und die Ökosysteme, von denen sie unterstützt wird. Die Grundzüge dieser Definition wurden unter anderem im Jahr 1992 im Übereinkommen über die biologische Vielfalt umrissen. Diese Definition wird häufig in Bezug auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen herangezogen. Sie betrifft drei davon im Besonderen: 1. das Ziel 14 – Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, 2. das Ziel 15 – Schutz und Wiederherstellung der nachhaltigen Nutzung von Landökosystemen, und ich würde 3. auch noch das Ziel 12 hinzufügen, das auf die Einführung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster abzielt. ...

„Dem World Economic Forum zufolge stellen Investitionen in die Biodiversität einen potenziellen Markt dar, der auf 10 Billionen US-Dollar pro Jahr geschätzt wird, zu denen bis 2030 noch 395 Millionen Arbeitsplätze hinzukommen.“



Schlüsselprinzip der Biodiversität, UN SDG Nr. 14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen zum Zwecke der nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.



EMMANUELLE SÉE

SWISS LIFE ASSET MANAGERS



... Was sind für Sie die grossen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Biodiversität?

■ Neben dem Kampf gegen die globale Erwärmung stellt die Erhaltung der Biodiversität heute eine gewaltige Herausforderung dar. Viele verschiedene Faktoren sind für die Schädigung unserer Ökosysteme verantwortlich: Veränderungen in der Nutzung von Land und Meeren, direkte Ausbeutung von Arten, Klimawandel, Umweltverschmutzung und invasive Arten, um nur die wichtigsten zu nennen.

Darüber hinaus hat sich der Verlust der biologischen Artenvielfalt beschleunigt, und zwar auf der ganzen Welt. Viele Tier- und Pflanzenarten verschwinden in einem alarmierenden Tempo. Die Krisen der Biodiversität und des Klimas greifen insofern ineinander, als unsere Ökosysteme eine zentrale Rolle bei der Aufnahme von Kohlenstoff spielen. Die Zerstörung der Natur hat gesundheitliche, soziale und wirtschaftliche Folgen.

Glücklicherweise macht der Rechtsrahmen Fortschritte und ermutigt die Investoren zum Handeln. 196 Länder trafen sich auf der COP15 zum Thema Biodiversität und erzielten ein historisches Abkommen mit einem klaren Kurs und festen Zielen, um den Verlust der Biodiversität drastisch zu verringern.

Emmanuelle Sée ist seit 2022 Leiterin des Bereichs Aktien und Impact Investing bei Swiss Life Asset Managers France. Sie begann ihre Laufbahn im Investment Banking bei ICBC und der Bank of China als Analystin und wechselte dann zur Amundi-Gruppe, wo sie in Tokio und Paris tätig war. Dort bekleidete sie von 2014 bis 2021 verschiedene Führungspositionen, und war mit ESG/ Impact-Lösungen befasst. Sée war zunächst Multi-Asset-Managerin und spezialisierte sich später als Fondsmanagerin für globale Aktien auf das Thema Impact, das insbesondere Klima-, Umwelt- und soziale Lösungen besetzt. Für Swiss Life Asset Managers verwaltet sie unter anderem den Equity Environment & Biodiversity Impact Fund. Emmanuelle Sée besitzt einen Master in Finanzwissenschaften des Institut National des Langues Orientales. Darüber hinaus verfügt sie über drei Bachelor-Titel für Chinesisch, Japanisch und internationalen Handel.

Wie ist dieses Thema in Bezug auf Investitionen einzuordnen?

■ Dem World Economic Forum zufolge stellen Investitionen in die Biodiversität einen potenziellen Markt dar, der auf 10 Billionen US-Dollar pro Jahr geschätzt wird, zu denen bis 2030 noch 395 Millionen Arbeitsplätze hinzukommen. Sie bildet daher ein grosses Chancenspektrum, in dem unter anderem neue Lösungen und neue Technologien entstehen.

Warum ist dieses Thema für Sie so wichtig, dass Sie beschliessen, ihm einen Fonds zu widmen?

■ Bei Swiss Life Asset Managers ist die Biodiversität eine hochrelevante Thematik. Wir sind überzeugt, dass die Achtung der biologischen Artenvielfalt das neue Schwerpunktthema für engagierte Anleger ist. Wir waren daher einer der ersten Akteure auf dem Markt, der dieses Thema mit einem Fonds besetzt hat. Auf diese Weise können Chancen für nachhaltiges Wachstum durch Unternehmen genutzt werden, die sich gegen den Verlust der biologischen Vielfalt engagieren.

Wie gross ist das Anlageuniversum, in dem Sie sich bewegen?

■ Ein Unternehmen muss eine wesentliche Intentionalität nachweisen, damit es in unserem Anlageuniversum berücksichtigt wird. Dies setzt eine klare Vision des Managements und ein fortgeschrittenes Entwicklungsstadium im Anschluss an die Forschung und Entwicklung voraus. Es entstand ein dynamisches Universum, das den Pool an Chancen widerspiegelt, in dem die neuen Lösungen und Technologien entwickelt werden, die ich Ihnen eingangs erläutert habe. Es umfasst derzeit fast 350 Werte.

„Darüber hinaus hat sich der Verlust der biologischen Artenvielfalt beschleunigt, und zwar auf der ganzen Welt. Viele Tier- und Pflanzenarten verschwinden in einem alarmierenden Tempo.“



Meeresschildkröten gehören zu den weltweit am stärksten bedrohten Arten.

Auf welches Unternehmensprofil legen Sie den Schwerpunkt?

Der Fonds weist starke Verzerrungen bei Sektoren, Faktoren und geografischen Anlagezonen auf. Unser Portfolio setzt auf Small und Mid Caps. Sie zeichnen sich durch eine signifikante Impact-Materialität und ein hohes Wachstums- und Innovationspotenzial aus. Wir haben eine ausgeprägte Präferenz für den japanischen und den europäischen Markt und bevorzugen bestimmte Sektoren wie Cleantech, nachhaltige Materialien und Basisconsumgüter. Der Faktoransatz ist strategisch auf künftiges Wachstum ausgerichtet mit einer leichten Übergewichtung sogenannter Value-Aktien. Diese Positionierung spiegelt unser Engagement für innovative und nachhaltige Lösungen wider, die zur Erhaltung der Biodiversität beitragen. Wir passen diese Schwerpunkte regelmässig an, um der Marktentwicklung Rechnung zu tragen. Diese Strategie hat sich im Zusammenhang mit den Markt- und ökologischen Veränderungen, die wir in den letzten Jahren erlebt haben, als erfolgreich erwiesen.

Welche Kriterien bzw. Schlüsselindikatoren werden für Ihre Analysen und Bewertungen verwendet?

Die Kriterien und Indikatoren basieren auf wissenschaftlichen Indikatoren. Unsere Aufgabe ist es, für jedes einzelne Unternehmen zu bewerten, wie diese Kriterien zur Wahrung der Biodiversität tatsächlich integriert werden. Im ersten Schritt werden Unternehmen mit negativen Auswirkungen ausgeschlossen, deren Tätigkeit direkt zur Schädigung unserer Ökosysteme beiträgt. Es sei daran erinnert, dass wir in Unternehmen investieren, die Lösungen zum Schutz und/oder zur Wiederherstellung unserer Ökosysteme anbieten.

Wir stützen unsere Analyse auch die Vorgaben der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals), das heisst die SDGs 14 und 15, die ich bereits erwähnt habe, sowie das SDG 12, das mehr mit der Kreislaufwirtschaft zu tun hat.

Die eigentliche Verwaltung beruht auf einem Quantamentalansatz, das heisst einer Kombination aus Top-down- und Bot-

tom-up-Daten. Das quantitative Screening ermöglicht den Aufbau eines soliden Portfolios, bei dem die regulatorischen und die risikospezifischen Anlagebeschränkungen überwacht werden. Der fundamentale Ansatz ist bei der Auswahl der Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer Aktivitäten und ihrer Sensibilität in puncto Biodiversität von entscheidender Bedeutung.

Wo erkennen Sie heute die besten Chancen?

Wir sehen viele Chancen in recht unterschiedlichen Bereichen. Zu nennen wären hier Unternehmen, die sich auf Wasseraufbereitung, Abfallentsorgung oder das Recycling von Metall spezialisiert haben, um die Entwicklung einer Kreislaufwirtschaft zu fördern. Es gibt auch eine Reihe von Technologien, wie zum Beispiel Geräte zur Kartierung des Meeresbodens, oder den Bereich Agrartechnik und regenerative Aktivitäten. In geografischen Hinsicht bietet das dem Ozean verbundene Japan mehrere Unternehmen, die sich auf den Schutz des maritimen Ökosystems spezialisiert haben und die wir sehr interessant finden. Australien zeichnet sich aufgrund seiner bedrohten Tier- und Pflanzenwelt ebenfalls durch Akteure aus, die sich der Kreislaufwirtschaft widmen. In Europa und den USA dagegen sind mehr Unternehmen zu finden, die sich auf die Bekämpfung der Umweltverschmutzung konzentrieren, z. B. durch die Erhaltung von Ökosystemen, an Land oder im Süßwasser.

■

DAVID RICARDO

 **INTERVIEW**

Delphine Gosseries 

JEAN-MARC DANIEL

ÖKONOM UND PROFESSOR - VERFASSEN VON „L'HISTOIRE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE“

„IM MITTELPUNKT SEINER PRINCIPLES STEHEN DIE VERURTEILUNG DES KONZEPTS DER RENTEN UND DIE VERTEIDIGUNG EINES AUSGEGLICHENEN HAUSHALTS“

In seinen Principles of Political Economy and Taxation, einem Hauptwerk der klassischen Nationalökonomie, wollte David Ricardo einige der Unschärfen korrigieren, die er bei der Lektüre von Adam Smith festgestellt hatte. So beschäftigte er sich mit grundlegenden Themen wie der Einkommensverteilung, der abnehmenden Produktivität und dem internationalen Handel.

Bis heute sind seine Analysen und Reflexionen wertvolle Grundlagen für die zeitgenössische Wirtschaftstheorie.

 Jérôme Sicard

Schumpeter glaubt, dass Ricardo Adam Smiths „Wealth of Nations“ neu formulieren wollte, da dieses Werk ihm voller Fehler erschien.

Auf welche Fehler bezog er sich dabei?

■ **Jean-Marc Daniel:** Man muss bedenken, dass zwischen den Schriften von Adam Smith und denen von David Ricardo die Französische Revolution stattfand. Er geht

also von der impliziten Feststellung aus, dass die Generation der Physiokraten, die französischen Wirtschaftswissenschaftler des 18. Jahrhunderts und ihr Zeitgenosse Adam Smith, gescheitert haben. Diese waren nämlich nicht in der Lage, konkrete Lösungen für das Problem der Staatsverschuldung – dem Auslöser der Revolution – zu formulieren. ...





••• Aus rein wirtschaftlicher Sicht gibt es drei Elemente, bei denen Ricardo der Meinung ist, dass Adam Smith falsch lag.

Das erste ist die Einkommensverteilung und ihre Auswirkung auf die Produktion. Er versteht unter Einkommen die Einkommen der Besitzenden, die er als Renten bezeichnet, die Einkommen der Kapitalisten, die Gewinne darstellen, und schliesslich die Einkommen der Arbeiter – die Löhne. Die Wirtschaftstheorien vor und nach Ricardo behandeln das Einkommen oftmals als Element der Nachfrage. Für Ricardo besteht sein wesentlicher Einfluss auf die Wirtschaft nicht in seinem Konsumaspekt und seiner Nachfragekomponente, sondern in der Tatsache, dass er eine Quelle für Ersparnisse und damit für die Finanzierung von Investitionen ist. Es bedingt also das Angebot. „Obwohl Turgot, Stuart, Smith, Say, Sismondi und andere Autoren viele Erkenntnisse über diese Wissenschaft verbreitet haben, enthalten ihre Schriften nichts wirklich Befriedigendes über den natürlichen Verlauf von Renten, Profiten und Löhnen“ - das schreibt schreibt Ricardo gleich auf der ersten Seite seiner Principles.

Das zweite Element ist die Rolle der abnehmenden Produktivität. Die abnehmende Fruchtbarkeit des zunehmend bebauten Bodens fördert das steigende Einkommen der Eigentümer ohne, dass diese etwas dafür tun müssen. Denn je stärker die Bevölkerung wächst, desto mehr Flächen werden bebaut und desto weniger wird pro neu bepflanztem Hektar produziert. Damit dieser weniger fruchtbare Boden dennoch rentabel ist, müssen die Preise erhöht werden, was allen Landbesitzern zugute kommt. Ricardo zufolge hat Adam Smith dieses Prinzip der Rente nicht richtig untersucht.

Der dritte Aspekt ist der des internationalen Handels. Adam Smith vertritt die Auffassung der „absoluten Vorteile“. Ein Land produziert Güter, deren Produktionskosten

„Für Ricardo besteht sein wesentlicher Einfluss auf die Wirtschaft nicht in seinem Konsumaspekt und seiner Nachfragekomponente, sondern in der Tatsache, dass er eine Quelle für Ersparnisse und damit für die Finanzierung von Investitionen ist.“

niedriger sind als die seiner Handelspartner. Ricardo stellt fest, dass England nach dieser Theorie aufgrund seines technologischen Vorsprungs alles produzieren und die anderen Länder in die Arbeitslosigkeit treiben könnte. Doch dies ist nicht der Fall. Tatsächlich hat der freie internationale Warenhandel eine Spezialisierung der Länder zur Folge, die Güter herstellen, die ihnen das ermöglichen, was Ricardo einen „komparativen Vorteil“ nennt.

Und was ist Ihnen in Ricardos Werk besonders wichtig?

■ Ich möchte zwei Elemente hervorheben. Er verurteilt das Konzept der Rente, d.h. die Fähigkeit, ein Einkommen zu erzielen, ohne durch eine Investition ein Wagnis einzugehen und ohne Arbeit zu leisten. Die Rente, die er beschreibt, ist landwirtschaftlicher Natur. Für ihn ist es der Besitz von fruchtbarem Boden, der ein Einkommen garantiert, das sich spontan erhöht, wenn der Druck der wachsenden Bevölkerung die Preise nach oben treibt. Im 20. Jahrhundert war die Rente hauptsächlich industriellen Ursprungs, mit möglichen Monopolstellungen bei bestimmten Aktivitäten. Heute ist die Rente das, was ich als „Hochstapler-Rente“ bezeichne. Die Wirtschaftsaktivität mobilisiert immer mehr Informationen, wobei die Rente die Produzenten von Informationen vergütet, die ihre Gesprächspartner vom Nutzen dessen überzeugen, was sie erzählen.

Das zweite Element ist Ricardos Verteidigung eines ausgeglichenen Haushalts. Seine Originalität besteht in der Art und Weise, wie er seine Verteidigung aufbaut. Zu seinen Argumenten gehörte, dass die Kreditaufnahme ein Kniff für den König sei, um das Parlament zu umgehen. Das Parlament, das zur Verabschiedung der Steuer zusammentrat wurde nicht über die ausgeliehenen Summen informiert. Die Staatsverschuldung ist ein Kunstgriff, mit dem der Staat seine Ausgaben erhöhen kann, ohne dass die Steuerzahler die unmittelbaren Folgen tragen.

Was sind für Sie seine wichtigsten Beiträge?

■ Aus formaler Sicht sein Bestreben, sich als Fortsetzer früherer Wirtschaftswissenschaftler zu profilieren. Trotz der Kritik, die er an ihnen übt, erkennt er ihre Beiträge an. Diese Klugheit und in gewisser Weise auch Bescheidenheit war bei den Ökonomen, die nach ihm kamen, nicht immer vorhanden. Aus inhaltlicher Sicht seine Analyse der Rente, die zum Eintreten für den Wettbewerb führt, insbesondere des internationalen Wettbewerbs durch den Freihandel, sowie seine Überlegungen zur Notwendigkeit des Ausgleichs der Staatshaushalte. Ich möchte noch zwei Elemente hinzufügen, die häufig als weniger bedeutend angesehen werden, die mir aber sehr wichtig erscheinen. Das erste ist die Tatsache, dass Ricardo die Theorie des Arbeits-



„Die Staatsverschuldung ist ein Kunstgriff, mit dem der Staat seine Ausgaben erhöhen kann, ohne dass die Steuerzahler die unmittelbaren Folgen tragen.“



JEAN-MARC DANIEL

ÖKONOM UND PROFESSOR

Der Ökonom und Dozent Jean-Marc Daniel ist Professor für Wirtschaftswissenschaften an der ESCP-Business School. Er begann seine berufliche Laufbahn als Verwaltungsangestellter des INSEE. Er ist Direktor der Zeitschrift *Sociétal* und schreibt regelmässig Kolumnen für die Zeitung *Les Echos* und den Wirtschaftssender *BFM Business*. Er beschäftigt sich hauptsächlich mit der Wirtschaftspolitik, sowohl in ihrer theoretischen als auch in ihrer historischen Dimension. Mehrere Werke widmet er Themenkomplexen wie *La politique économique* (Die Wirtschaftspolitik) in der Reihe *Que*

sais-je, L'histoire vivante de la pensée économique (Geschichte der Wirtschaftsphilosophie), *Huit leçons d'histoire économique* (Acht Lektionen der Wirtschaftsgeschichte), *Ricardo, réveille-toi, ils sont keynésiens* (Ricardo, wach auf, sie sind Keynesianer) und *Le gâchis français* (Das französische Chaos). Vor Kurzem veröffentlichte er sein Werk *Histoire de l'économie mondiale* (Geschichte der Weltwirtschaft) im Tallandier-Verlag. Jean-Marc Daniel ist Absolvent der *Ecole Polytechnique* und der *École nationale de la statistique et de l'administration économique* (ENSAE).



DAVID RICARDO

David Ricardo, geboren 1772 und 1823 gestorben, war einer der bedeutendsten Ökonomen des 19. Jahrhunderts und seine Arbeiten beeinflussen die moderne Wirtschaftstheorie bis heute. Er wurde in

London geboren und begann seine Laufbahn in der Finanzbranche, in der Maklerfirma seines Vaters. Später wandte er sich nach der Lektüre von Adam Smiths «The Wealth of Nations» der Wirtschaft zu, denn dieses Werk hatte für ihn zu vielen Fragen geführt. Ricardo ist vor allem für seine Theorie der komparativen Vorteile bekannt, die er in seinem, im Jahr 1817, erschienenen Hauptwerk «Principles of Political Economy and Taxation» formulierte.

Neben den Modellen, die sich an dieser Theorie orientierten, gehört sie inzwischen zu den Grundlagen der modernen Makroökonomie. Die Theorie zeigt, dass der internationale Handel für alle, auch für Länder mit weniger Ressourcen, von Vorteil ist, da sie sich auf eine Produktion spezialisieren und dort einen relativen Vorteil erzielen können. Dieser Gedanke legte den Grundstein für den Freihandel und strukturiert auch heute noch die zeitgenössische Handelspolitik.

Weitere wichtige Beiträge waren die ökonomische Rententheorie, welche die Einkommensverteilung zwischen Grundbesitzern, Arbeitern und Kapitalisten erklärt. Genauso ist es auch mit der Theorie des Arbeitswerts, die davon ausgeht, dass der Wert eines Gutes durch die Menge an Arbeit bestimmt wird, die zu seiner Produktion benötigt wird.

Ricardo war zudem Abgeordneter im britischen Parlament, wo er sich für mehrere Wirtschaftsreformen einsetzte, u. a. für die Abschaffung der Corn Laws - protektionistische Gesetze, die hohe Zölle auf Getreideimporte nach Grossbritannien erhebeten.

- werts vertritt. Jedes Gut zeichnet sich durch einen Tauschwert aus, der unabhängig von demjenigen ist, der es kauft oder verkauft. Der Tauschwert entspricht der Menge an Arbeit, die zur Herstellung des Guts benötigt wird. Bei einem Tauschgeschäft ist der Preis proportional zu diesem Wert. Mit anderen Worten: Die Inflation verzerrt alle Preise um denselben Betrag. Man spricht von Inflation im Sinne von Ricardo. Früher unterschieden Ökonomen zwischen Inflation „im Sinne von Cantillon“ oder „im Sinne von Ricardo“. Im ersten Fall steigen nur bestimmte Preise. Im zweiten Fall steigen alle Preise praktisch im gleichen Tempo, einschliesslich des Preises für Arbeit – den Löhnen. Im zweiten Fall haben zu hohe Steuern gravierende wirtschaftliche und soziale Auswirkungen: „Der Wunsch, seine Person und sein Kapital in ein anderes Land zu bringen, in dem man von derartigen Lasten befreit ist, wird mit der Zeit unwiderstehlich und besiegt schliesslich den natürlichen Widerwillen, den jeder Mensch empfindet, wenn er sein Heimatland und die Gegenstände seiner ersten Zuneigung aufgibt“, schreibt er in Bezug auf eine überhöhte Abgabenhöhe. Damit hat er die Steuerflucht vorhergesehen!

Warum bezeichnen Sie die Principles von Ricardo als das intellektuelle Lehrbuch des Liberalismus?

■ Weil Ricardo die Effizienz des Wettbewerbs, insbesondere in Form des Freihandels, theoretisiert und ein minimales Eingreifen des Staates in das Wirtschaftsleben gefordert hat. Er verteidigt einen ausgeglichenen Haushalt und die Neutralität des Geldes, d. h. die Feststellung,

dass eine Zunahme der Geldmenge die Preise erhöht, ohne das Wirtschaftswachstum zu beeinflussen.

Wie würden Sie diese Principles auf den Punkt bringen?

■ „Arbeit, Sparen, Freiheit, Bildung“ - das sind die vom französischen Ökonomen Michel Chevalier im 19. Jahrhundert formulierten Schlüsselbegriffe der Wirtschaft und diese Worte fassen Ricardos Gedanken sehr gut zusammen

Welche der von Ricardo entwickelten Theorien haben sich als zukunftsfähig erwiesen?

■ Unbestritten ist die Toxizität von Renten und die Notwendigkeit, sie durch Wettbewerb zu bekämpfen.

Ebenfalls unbestritten sind die Vorteile des Freihandels und der Spezialisierung nach komparativen Vorteilen.

Der Ausgleich der Staatshaushalte ist ebenfalls eine Notwendigkeit.

Dahinter steht der Gedanke, dass ein Anstieg der öffentlichen Nachfrage einen Rückgang der privaten Nachfrage zur Folge hat. Wenn der Staat zur Finanzierung seiner Ausgaben die Steuern erhöht, schröpft er offensichtlich die privaten Akteure, die weniger ausgeben werden, weil sie über weniger Mittel verfügen. Wenn der Staat ein Defizit einführt und Schulden aufnimmt, werden die privaten Akteure diese Anleihen kaufen, sodass ihre Ausgaben noch stärker sinken. Dies wird von Ricardo ausgeführt. Ricardo sagt demnach, dass ein privater Akteur, der dem Staat durch Steuern oder durch Anleihen Finanzmittel zur Verfügung stellt, die dem Staat zur Verfügung gestellten Mittel nicht selbst ausgeben wird.

Ist Ricardo auch in der heutigen Zeit noch aktuell?

■ Seine Botschaft ist aktueller denn je, um gegen die Rückkehr des Protektionismus zu bekämpfen, der auf einer oft irreführenden Auffassung der Souveränität beruht. Durch die Akkumulation von Staatsschulden, denen kein Wachstum gegenübersteht, ist seine Botschaft über einen ausgeglichenen Haushalt noch immer gültig. Seine Warnung vor zu hohen Steuern ist natürlich immer willkommen.

Was gefiel Marx so sehr an Ricardos Werttheorie?

■ Diese Theorie ermöglichte ihm die Entwicklung eines Diskurses, der die Arbeiter aufwertete. Marx war der Ansicht, dass die „Diktatur des Proletariats“ aufgrund der Rolle der Arbeit - damit auch der Arbeiter - bei der Wertschöpfung eine historische Legitimität besitze. Es ist klar, dass dies eine vereinfachte Sichtweise ist und wir inzwischen gelernt haben, dass Arbeit und Produktivität nicht getrennt betrachtet werden können.

Marx kritisiert Ricardo sicherlich mehr, als er ihn lobt. Hier einer seiner Kommentare: „Wie allen anderen Ökonomen ist es ihm nicht gelungen, den Mehrwert im Allgemeinen zu analysieren, unabhängig von seinen besonderen Formen, Profit, Bodenrente...“ Möchten Sie diesen Seitenhieb kommentieren?

■ Die Argumentationen über Mehrwert, Arbeitswert und Ausbeutung sind allesamt veraltet und werden der wirtschaftlichen Situation nicht mehr wirklich gerecht. Mit Schumpeter wurde der Kapitalist zum

„Durch die Akkumulation von Staatsschulden, denen kein Wachstum gegenübersteht, ist seine Botschaft über einen ausgeglichenen Haushalt noch immer gültig.“

Unternehmer, der Arbeit und Arbeiter braucht, aber die Schaffung von Wohlstand nicht nur aus Innovation und Qualität der Arbeit, sondern auch aus ihrer Quantität entstehen lässt.

Nach der Finanzkrise sagten Sie, dass dem keynesianischen Modell die Luft ausgegangen ist. Warum?

■ Dieses Modell wurde Ende der 1940er Jahre von Alvin Hansen formuliert und besagte, dass der Staat die Probleme der Arbeitslosigkeit und der Inflation durch Wirtschafts- und Haushaltspolitik lösen könne. Nach 2008/2009 wurden erhebliche Defizitniveaus erreicht – ohne wirkliche Ankurbelung des Wachstums. Länder wie Griechenland wurden durch diese Explosion der Staatsschulden so stark in Bedrängnis gebracht, dass sie eine abrupte Schrumpfung ihrer Wirtschaftsaktivität verkraften mussten. Vor allem aber sind die Haushaltsdefizite in Ländern wie den USA oder Frankreich zu Auslandsdefiziten geworden – die Dynamik der Zwillingdefizite – die diese Länder nach und nach ihres Reichtums berauben.

Wie sieht es heute aus? Sind Keynesianer zu Ricardianern konvertiert?

■ Leider nein! Die Staatsdefizite steigen und die Bedrohung durch den Protektionismus ist prägender denn je...

Welche wirtschaftspolitische Massnahmen würde Ricardo, der praktische Fälle liebte, heute empfehlen?

■ Ich denke, er würde auf eine erneute Aufnahme der internationalen Handelsverhandlungen und auf Programme zur systematischen Senkung der Staatsausgaben drängen. Er würde uns auch eine neue Rentenanalyse liefern. Diejenigen seiner Zeit beruhten darauf, dass das Privateigentum an landwirtschaftlichen Flächen durch das Gesetz geschützt wurde. Die heutigen beruhen immer noch auf dem gesetzlichen Schutz erworbener Situationen wie dem Status des öffentlichen Dienstes oder dem Numerus Clausus bestimmter Berufe. Er würde eine schnelle Abschaffung vorschlagen.

Wie würde er die Schuldenlast in Europa und in den USA beurteilen?

■ Wenn er sehen würde, dass die Schuldenlast in den USA 1 Billion Dollar überschritten hat, wäre er schlichtweg entsetzt.



Sie werden Regen lieben

Im Herbst müssen wir die Regenschirme wieder hervorholen, doch Sie sollten dabei den Metro von Blunt bevorzugen, der speziell für das schlechte Wetter in London entwickelt wurde. Contour-Design, verstärkte Taschen, die verhindern, dass die Streben brechen, ein Tuch, das sich um 360° dreht und Windgeschwindigkeiten von bis zu 150 km/h standhält: Dieses Stück werden Sie sicherlich nie irgendwo vergessen...

WWW.BLUNTUMBRELLAS.FR

3D-Training

Die Fans von Drahtesel können ihre Indoor-Aktivitäten im Winter aufpeppen. Das Holobike von Saga bietet 3D-Training mit stereoskopischen Hologrammen, die auf einen 37-Zoll-Bildschirm projiziert werden. Infrarotsensoren reagieren auf die Position der Augen und erzeugen eine räumliche Wahrnehmung, die das Gefühl auf der Straße nachahmt.

Die Kilometer werden Ihnen kürzer vorkommen!

WWW.SAGA.INC



Venture Kapuze

Es gibt den Hoodie für die Startup-Mentalität, die wieder im Kommen ist, - und es gibt den Kaschmir für die Einhorn-Mentalität, die ebenfalls sehr angesagt ist. Dieses Modell von Todd Snyder – in seinem luxuriösen Garn aus recyceltem italienischem Kaschmir und Wolle – zieht beide Register, ist robust und raffiniert zugleich. Perfekt für die NextGen-Mode.

WWW.TODDSNYDER.COM

Unsterblicher Monty

Montgomery, der Sieger von El Alamein, trug ihn so oft auf den Schlachtfeldern, dass die Engländer dem Dufflecoat schliesslich den Namen „Monty“ gaben. 1951 kauften Harold und

Freda Morris die Überschüsse von der britischen Armee und brachten sie unter dem Markennamen Gloverall wieder auf den Markt. Seitdem ist er nie aus der Mode gekommen und hat immer noch seine dicke Wolle, Schnallen aus Hanfseilen und Knebelknöpfe aus Holz oder Horn, die es dem Militär ermöglichten, ihn auch mit Handschuhen an- und auszuziehen.

EU.GLOVERALL.COM



Cinemascope

Mit dem Freestyle hat Samsung dem Beamer die Mobilität eines Laptops verliehen. Der Freestyle ist tragbar, kompakt und kann hochauflösende Bilder bis zu 100 Zoll auf jede beliebige Oberfläche projizieren. Er verfügt über intelligente Funktionen wie die automatische Verzerrungskorrektur und die sofortige Fokussierung, die für eine optimale Bildqualität sorgen. Er funktioniert auch als Bluetooth-Lautsprecher.

WWW.SAMSUNG.COM



FLUGHAFENNACHRICHTEN

Flughafenschilder kommen zu Ihnen nach Hause! Vesta hatte die kreative Idee der Miniaturisierung für die Wände Ihres Wohnzimmers. Das Vestaboard ist 1 Meter breit und besteht aus 8.448 drehbaren Klappen, mit denen Nachrichten oder News mit bis zu 132 Zeichen angezeigt werden können. Er wird über das Smartphone, das Tablet, den PC, die Cloud, Alexa oder Google Home gesteuert. Und man braucht keinen Reisepass...

EUROPE,VESTABOARD.COM

Tu vuo fa l'Americano



Der Sneaker-Trend läuft hervorragend. Brunello Cucinelli hat ihn in Modelle umgesetzt, deren Design eher retro ist und durch das feine, geschmeidige Veloursleder betont wird. Ideal, um auf der Brücke eines Segelbootes zu navigieren, nachdem Sie das Ruder auf volle Backbordseite gelegt haben.

WWW.SHOP.BRUNELLOCUCINELLI.COM





PLAYTIME

Reise durch das Land der **TROLLE**

Ganz im Norden von Island, auf der bergigen Halbinsel Tröllaskagi, bietet die Deplar Farm Gästen ein aussergewöhnliches Eintauchen in eine zauberhafte Region an, in der jeder Ausflug auf dem Programm ein Abenteuer ist.



Raoul Hunter

Hermann Hesse schrieb in seinen Reiseerinnerungen über Island: Es sei ein Land, in dem das Sonnenlicht mit den Schatten spielt, in dem Fjorde und Gletscher zu atemberaubenden Landschaften verschmelzen. Um sich davon zu überzeugen, muss man nur ein paar Tage auf der Deplar Farm ganz im Norden Islands verbringen, in dieser Wildnis, in der die Fjorde zuerst von Bergen eingerahmt werden, bevor sie in den Arktischen Ozean gleiten. Die auf der Halbinsel Tröllaskagi, dem Land der Trolle, gelegene Deplar Farm mit ihren moosbewachsenen Häusern und der Cinemascope-Kulisse ist für Island das, was Karen Blixens afrikanische Farm für Kenia war: eine Quintessenz dessen, was die weiten, weitläufigen Landschaften Islands an Grossartigkeit zu bieten haben. ...



WEITERE INFORMATIONEN

ELEVEN DEPLAR FARM

Adresse: 570 Fljót, Ólafsfjörður Island

Telefon: +1-970-315-7625

E-Mail: reservations@elevenexperience.com

Website: Deplar Farm - Award-winning Lodge in Iceland (elevenexperience.com)





PLAYTIME



••• Die Abenteuer auf der Deplar Farm, auf der früher Schafe gezüchtet wurden, dienen vor allem dazu, in diese unglaublichen Panoramen einzutauchen. Dies gilt beispielsweise für das Fliegenfischen in den Lachsflüssen Fljótaá, Hólkna oder Húseyjarkýsl, die sich durch das umliegende Tal schlängeln.

Das ganze Jahr über gibt es etwas zu entdecken, unabhängig von Tageszeit oder Temperatur. Man kann Wale beobachten, die sich im riesigen Fjord von Eyjafjörður tummeln, oder Vogelkolonien, die am Ufer des Vulkansees Mývatn ihr Paradies gefunden haben. Für diejenigen, die es etwas aufregender mögen, organisiert Deplar auch Hubschrauberflüge zum Langjökull, dem zweitgrössten Gletscher Europas, mit anschliessender Wanderung durch die Eistunnel, die ihn durchziehen.

Sie können zu den heissen Quellen von Grettislaug, Hofsós und Fosslaug wandern, reiten, mit Hundeschlitten oder Langlaufskier fahren, mit dem Kajak auf den Gewässern von Siglufjörður unterwegs sein oder auch den örtlichen Braumeister besuchen, um sein selbstgebrautes Bier zu probieren. Schliesslich müssen Sie auch die phantastischen Farben der Nordlichter bewundern, dieses eindrucksvolle Schauspiel, welches den Himmel besser als ein Feuerwerk in Flammen setzt. Die beste Zeit, um diese grandiosen Gemälde zu bestaunen, ist von Dezember bis März.

Natürlich muss man auch die Lodge der Deplar Farm selbst erwähnen, deren Charme allein schon wegen ihrer alten Holzvertäfelung eine Reise wert ist. Condé Nast Traveler hat sie übrigens im letzten Jahr zu einem der besten Hotels der Welt gekürt. Wenn man einmal dort ist, ist es bisweilen schwierig, sich diesem Charme wieder zu entziehen. Die Aussicht, die sie auf die umgebenden Gipfel eröffnet, ist atemberaubend. Danach folgt der obligatorische Besuch des grossen Wellnessbereichs, der gewisse Ansprüche an Luxus erfüllt: ein von Thermalquellen beheiztes Frei- und Hallenbad, eine schwimmende Wasserbar mit integriertem Soundsystem, eine Wikinger-Sauna mit Kältebad, ein Dampfbad, zwei Isopod-Flotationstanks und drei Behandlungsräume. Auch wenn es nicht immer einfach ist, sich nach draussen zu wagen, so lockt der Pool dennoch als schönster Ort, um bei passender Jahreszeit die Nordlichter zu bewundern.



Ein unvergessliches Abenteuer im Herzen von Botswana

Die Tuli-Region in Botswana wird auch das Land der Riesen genannt. Fauna, Flora, Panoramen: Alles ist hier riesig, majestätisch und spektakulär. Im Herzen dieses Reservats unterhalten einige Liebhaber der grossen Weiten die wunderschöne Dopotta-Lodge, die heute bereit ist, neue Mitbesitzer aufzunehmen. Eine seltene Gelegenheit!

Es ist früh am Morgen. Die Farben des Tages zögern noch. Wir halten mit dem Land Cruiser in der Nähe einer Kopje und trinken einen Kaffee aus unserer mitgebrachten Thermoskanne. In der langen Morgendämmerung verblassen allmählich die Geräusche der Nacht, und wir lauschen der Kakophonie von Vogelstimmen, welche den neuen Tag begrüßen. Im Höhepunkt dieses Naturschauspiels entspringt die Sonne dem Horizont und hüllt das weite, zerklüftete Land in ihr warmes Licht. In der Ferne hören wir das Gejammer der Schakale, begleitet vom gelegentlichen Brüllen der Löwen, die zum Schutz vor der kommenden Hitze des Tages Schatten suchen. Plötzlich verrät ein tiefes Brummen ganz in der Nähe, hinter dicken Mopane Sträuchern, eine Elefantenherde, die unterwegs zum nächsten Wasserloch ist.

“Land of Giants”

Willkommen auf Dopotta, einem sich in Privatbesitz befindenden Reservat in der östlichsten Ecke von Botswana. Es ist Teil des Northern Tuli Game Reserve, das an den Tuli Block grenzt. Das Gebiet ist dafür bekannt, dass es die grösste Anzahl Elefanten auf privatem Land in Afrika beherbergt. Der Spitzname «Land der Giganten» bezieht sich auf die hiesige, überwältigende Grösse der Natur.

Ein verborgenes Juwel

Dopotta ist ein einzigartiger, zeitloser Teil Afrikas mit atemberaubenden Landschaften und einer faszinierenden Geschichte. Als Heimat von 48 Säugetier- und über 350 Vogelarten ist die Tierwelt hier reichhaltig und vielfältig.



Die Lodge, deren Nutzung fast ausschliesslich den Eigentümern vorbehalten ist, liegt am Ufer des Dopotta-Flusses. Sie wurde mit einer durchdachten Architektur und dem Einsatz von umweltfreundlichen Technologien und Materialien entworfen und gebaut und gliedert sich harmonisch in die Natur ein. Die natürliche Buschlandschaft bildet eine malerische Kulisse. Nebst dem Hauptgebäude mit Küche, Wohn- und Esszimmer, Verandas, Lapa und Swimmingpool verfügt die Lodge über 6 Chalets, die bis zu insgesamt 24 Gäste beherbergen können.

Pirschfahrten sind berauschend. In privaten, offenen Fahrzeugen geht es hinaus in die Wildnis, wo man auf Tuchfühlung mit

Elefanten, Giraffen, Löwen, Leoparden, Hyänen, Schakalen und einer Vielzahl von Antilopenarten gehen kann.

Dopotta bietet eine einzigartige Mischung aus unberührter Wildnis, erstklassigen Wildbeobachtungen, einer exklusiven Unterkunft und dem leidenschaftlichen Engagement einiger weniger Familien aus verschiedenen Teilen der Welt, die sich für den Schutz dieses einzigartigen Naturraums und seiner Wildtiere einsetzen.

Inzwischen hat sich die Elefantenmatriarchin einen Weg durch das Mopane-Dickicht gebahnt und beäugt uns neugierig. Sichtlich entspannt signalisiert sie dem



Rest der Herde, zu der auch zwei tollpat-schige Jungtiere gehören, dass alles in Ordnung ist. Trotzdem verstauen wir unsere Tassen, schalten den Motor an und machen uns leise davon, um den grauen Riesen ihren Raum zu lassen. ■

ERFAHREN SIE MEHR UNTER

WWW.GUESTS.JWALA-DOPOTTA.CO.BW

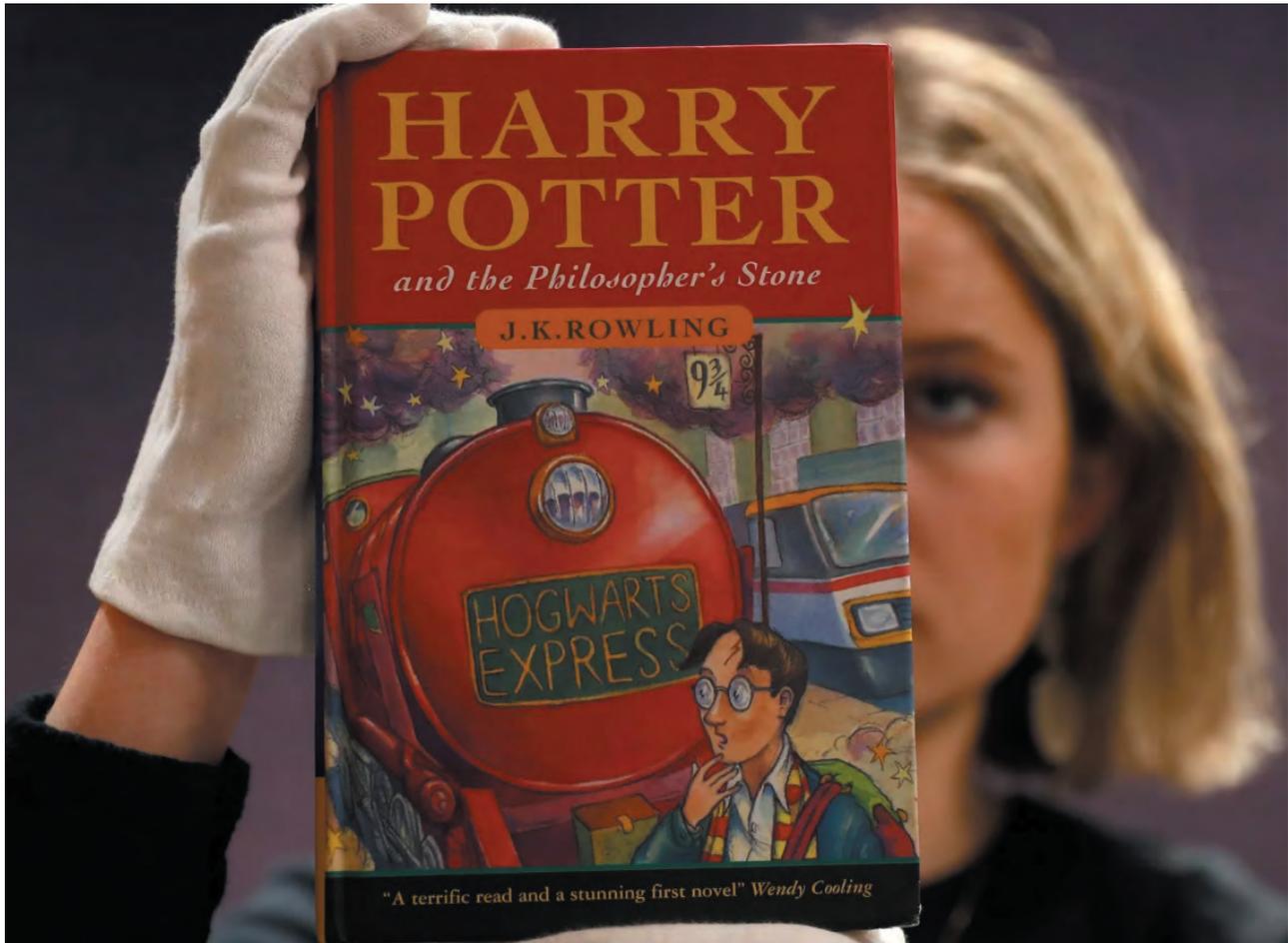


MITEIGENTÜMER VON DOPOTTA, EINE SELTENE GELEGENHEIT

Sollten Sie Interesse haben, sich als Aktionär (Miteigentümer) an diesem exklusiven Abenteuer zu beteiligen, wenden Sie sich bitte an Amaury Jordan unter amaury.jordan@trilake-partners.com



VERSTEIGERT

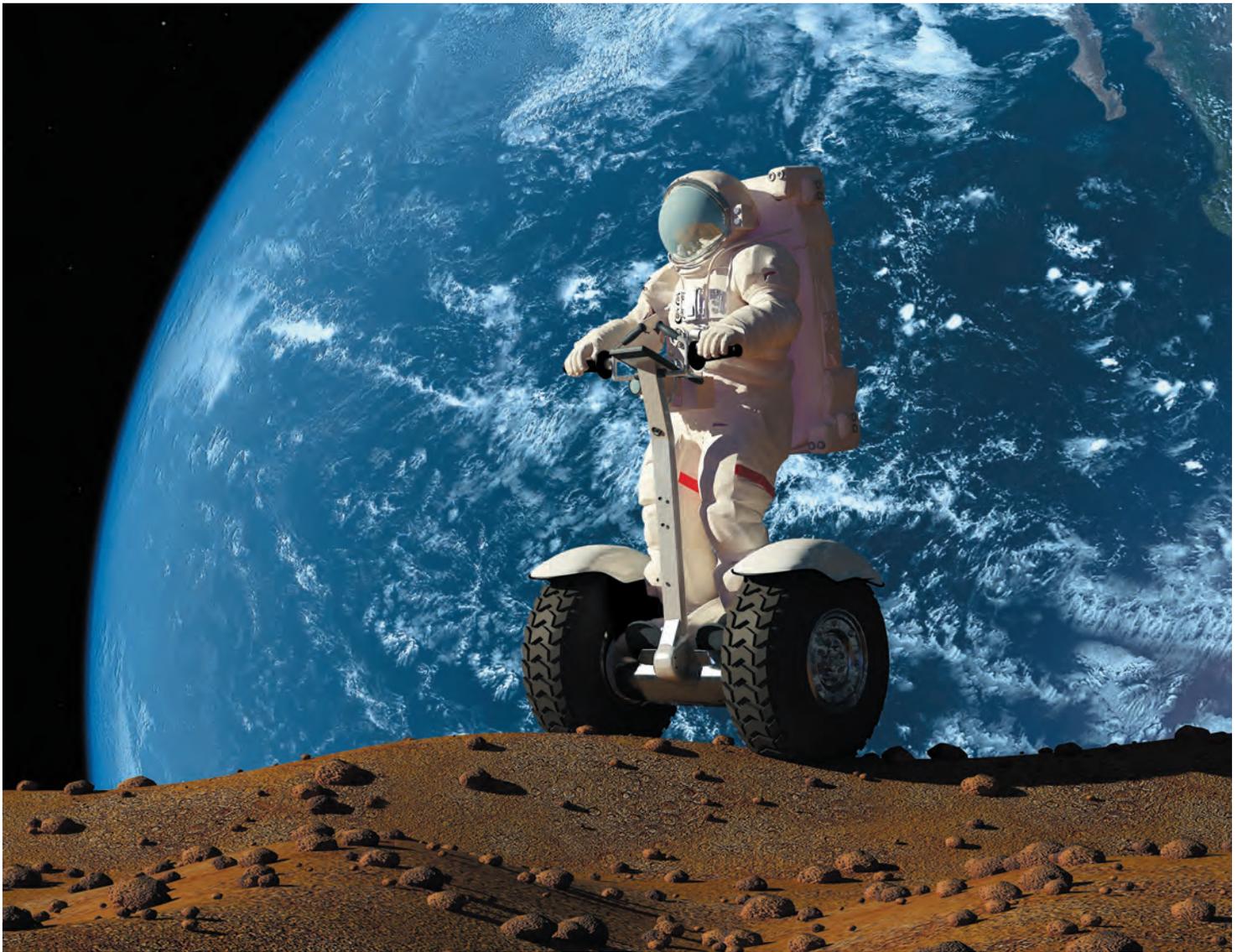


Ein zumindest betörender Preis

1,9 Millionen Dollar

Experten hatten erwartet, dass die Zeichnung zu einem Preis irgendwo zwischen 400.000 und 600.000 Dollar den Besitzer wechseln würde. Ende Juni versteigerte Sotheby's das Original-Aquarell von Thomas Taylor, mit dem das Cover des allerersten Harry-Potter-Buchs illustriert wurde, noch bevor J.K. Rowling an eine Fortsetzung dachte. Das erste Buch, „Harry Potter

und der Stein der Weisen» wurde 1997 mit einer Auflage von nur 500 Exemplaren veröffentlicht, weit entfernt von den 500 Millionen Büchern der Saga, die inzwischen weltweit in 80 Sprachen verkauft wurden. Am Ende erzielte das Buchcover 1,9 Millionen Dollar. Zum Vergleich: Die Originalzeichnung des «Lotus Bleu» von Hergé erzielte vor einigen Jahren einen Preis von 3,3 Millionen Dollar.



Wenn Sie einige Zeit nicht im Büro sind:

www.sphere.swiss



DIE ZEITSCHRIFT IST JETZT ONLINE ERHÄLTLICH

We think great ideas are a great idea

Ideas like offering Swiss bank solidity and boutique agility
Or inviting you to invest alongside us, the Syz family
Or making bank ads that don't look like bank ads



Private Banking
External Asset Managers
Alternative Investments
Asset Management

Syz

Welcome
to Syzerland

