

S P I E G E L

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

MARKUS WINTSCH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

SWISSPARTNERS

„Es würde mich nicht überraschen, wenn die Zahl der Finanz- dienstleister **in drei bis fünf Jahren unter 1000** sinken würde“



IAVOR TZOLOV
MERCURY METRICS

Der NextGen - Wandel der Relationship Manager



NICOLE CURTI
ASV-ASWM

„Unser Berufsstand braucht ein stärkeres, glaubwürdiges Image“



QUIZ
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
wie hoch ist Ihr IQ?



JOËL SCHÜEPP
CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

„Unsere Stärke liegt darin, ein Modell für Unternehmer entwickelt zu haben“



GZIM HASANI
SMZH

„Zu viele Akteure denken in Segmenten oder Transaktionen. Wir denken in Entwicklungspfaden“

Willkommen in der

GENERATION V



50 Millionen Anlegerinnen und
Anleger zahlen weniger für mehr.

Marketingmitteilung. Kapitalanlagen sind mit Risiken verbunden.
Herausgegeben von Vanguard Investments Switzerland GmbH.
© 2025 Vanguard Investments Switzerland GmbH.
Alle Rechte vorbehalten.

Vanguard[®]
VALUE TO INVESTORS

AUF DEM VORMARSCH

 Jérôme Sicard

CHEFREDAKTOR

In der Schweiz wandelt sich die Vermögensverwaltungslandschaft unaufhörlich. Die Zahl der Privatbanken hat in den letzten Jahren ebenso abgenommen wie jene der unabhängigen Vermögensverwalter. Seit dem Inkrafttreten von FINIG und FIDLEG ist ihre Zahl auf rund 1'600 Einheiten gesunken. Auf den ersten Blick könnte dies den Eindruck eines rückläufigen Sektors erwecken. Die Realität ist jedoch eine andere: Hinter der abnehmenden Zahl der Akteure tritt eine neue Generation von unabhängigen Vermögensverwaltern hervor – mit einer bisher nie dagewesenen Bedeutung. Noch nie zählte der Berufsstand so viele Institute von substantieller Grösse.

Innerhalb der ASV-ASWM, der Allianz Schweizer Vermögensverwalter, verwalten mittlerweile über vierzig Mitglieder jeweils mehr als eine Milliarde Franken. Zusammen bringen sie es auf 150 Milliarden. Diese Häuser sind längst nicht mehr kleine lokale Einheiten, getragen von einer Handvoll Partnern und einem engen Beziehungsnetz. Sie haben sich professionalisiert und verfügen heute über Instrumente, die jenen von Boutique-Banken vergleichbar sind: integrierte Technologieplattformen, gestärkte Governance, erweiterte Dienstleistungen und die Fähigkeit, ihre Kunden langfristig zu begleiten.

Dieser Trend weist auf eine grundlegende Entwicklung hin: Unabhängige Vermögensverwalter, welche die kritische Grösse überschreiten, werden zu vollwertigen institutionellen Akteuren. Ihre Stärke liegt in einem hybriden Modell – an der Schnittstelle von unternehmerischer Agilität und organisatorischer Robustheit. Anders als traditionelle Institute bewahren sie eine besondere Kundennähe und Entscheidungsfreiheit, die klare Wettbewerbsvorteile darstellen.

In einer Zeit, in der sich der Schweizer Bankensektor konsolidiert und Kunden glaubwürdige Alternativen suchen, bieten diese Strukturen echte Wachstumsperspektiven. Der Aufstieg der unabhängigen Vermögensverwalter markiert daher nicht das Ende eines Modells, sondern vielmehr den Beginn eines neuen Kapitels für die Vermögensverwaltung in der Schweiz. Es ist Ausdruck einer ausgesprochen positiven Dynamik.

■



- Chefredaktion: **Jérôme Sicard**
- Editor: **Hans Linge**
- Kaufmännische Leitung: **Souad Dous**
- Redaktionelle Produktion, Events & Video: **Arnaud Favre**
- Mitwirkende: **Karine Bauzin • Eugénie Rousak • Valeriano Di Domenico**

- Übersetzung: **Fastnet Translation**
- Druck: **Pressor SA**
- Herausgeber: **SPHERE Sàrl**
Route de Florissant 2,
1206 Genf, Schweiz

redaction@sphere.swiss



Titelbild:
Valeriano
di Domenico

INHALT



LEADERS	SEITE 8
MARKET PULSE	SEITE 18
ALPHA	SEITE 24
QUIZ	SEITE 26
BIGDATA	SEITE 30
CHAT GPT	SEITE 32

INTERVIEW CHAIRMAN

MARKUS WINTSCH

Chief Executive Officer, Swisspartners

„Es würde mich nicht überraschen, wenn die Zahl der Finanzdienstleister in drei bis fünf Jahren unter 1000 sinken würde“

Alternde Portfolios, ermüdete Geschäftsmodelle, regulatorischer und generationeller Druck: Markus Wintsch spricht offen über die tiefgreifenden Veränderungen, die das Umfeld unabhängiger Vermögensverwalter umgestalten. Seiner Einschätzung nach könnte der Markt in den kommenden Jahren über ein Drittel seiner Akteure verlieren. Die Konsolidierung erscheint ihm unausweichlich – doch sie lässt sich nicht verordnen. Nur wenige Anbieter sind darauf wirklich vorbereitet. Deshalb plädiert er für eine strategische Neuausrichtung: eine klare Positionierung, ein gezielter Ausbau der Dienstleistungen und der Aufbau sinnvoller Partnerschaften – mit Kohärenz, ohne zwanghaftem Streben nach Grösse. **SEITE 34**



INTERVIEW

GZIM HASANI

Gründer & CEO, smzh

„Zu viele Akteure denken in Segmenten oder Transaktionen. Wir denken in Entwicklungspfaden“



Mit smzh macht Gzim Hasani das Family-Office-Modell einem breiteren Kundenkreis zugänglich. Die hybride Plattform

deckt daher alle Bereiche des Vermögens ab: Vorsorge, Steuern, Immobilien und Hypotheken sowie Versicherungen. Der unabhängige Beratungsansatz, ist darauf ausgelegt, Kunden zu begleiten, deren persönliche Situation für die traditionelle Vermögensverwaltung zu komplex ist.

SEITE 42



INTERVIEW

MARC BRIOL

CEO, Pictet Asset Services

„Das Family Office steht an der

Schnittstelle von Wealth Management, Asset Management und Asset Servicing“

SEITE 46

INTERVIEW



PETRA KORDOSOVA

Chief Financial Officer & Head of Compliance, Telomere Capital

„Eine IT-Plattform muss heute

als strategischer Hebel betrachtet werden“

SEITE 50



AUFSICHT

GUILLAUME DE BOCCARD

Geneva Compliance Group

PROAKTIVES MANAGEMENT ORGANISATORISCHER RISIKEN: EHER EIN VORTEIL ALS EINE BELASTUNG

SEITE 54

KOMPETENZEN

IAVOR TZOLOV

Mercury Metrics

DER NEXTGEN - WANDEL DER RELATIONSHIP MANAGER



Aufgrund des regulatorischen Drucks, der sich wandelnden Kundenerwartungen und der Abnutzung eines auf Portabilität ausgerichteten Modells verändert sich die Rolle des RM. Sie wird weniger

statisch, strukturierter und anspruchsvoller. Eine neue Generation entsteht: wirkungsorientiert, beziehungsorientiert, in der Lage, ihren Wert in einem radikal selektiveren Umfeld unter Beweis zu stellen. Es ist die Neuerfindung einer Funktion an der Schnittstelle zwischen Mensch, Digitaltechnik und Leistung. **SEITE 58**

INTERVIEW

JOËL SCHÜEPP

CEO, Cinerius Financial Partners

„Unsere Stärke liegt darin, ein Modell für Unternehmer entwickelt zu haben“



In nur vier Jahren hat die Plattform Cinerius Mehrheitsbeteiligungen an bereits zehn unabhängigen Vermögensverwaltern in Deutschland, der ...

institutional

ZUSAMMEN BRINGEN WIR IHR BUSINESS

VORAN

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

[swissquote.com/institutional](https://www.swissquote.com/institutional)

 Swissquote



••• Schweiz, Liechtenstein und Luxemburg erworben. Joël Schüepp erläutert die Dynamik dahinter und erklärt das Modell, das gezielt auf unternehmerisch denkende Partner ausgerichtet ist: mit Autonomie, gemeinsamen Hebeln, Nachfolgelösungen, digitalem Marketing und zentraler Unterstützung bei Schlüsselaufgaben. **SEITE 62**

INTERVIEW

NICOLE CURTI

Präsidentin, ASV-ASWM

„Unser Berufsstand braucht ein stärkeres, glaubwürdigeres Image“



Die Allianz Schweizerischer Vermögensverwalter unter dem Vorsitz von Nicole Curti hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Image, die Glaubwürdigkeit und die Attraktivität des Berufsstands der unabhängigen Vermögensverwalter zu stärken. Professionalisierung, Ausbildung, Innovation, Synergien zwischen den

Mitgliedern, institutionelle Anerkennung: All dies sind strategische Initiativen, welche die Allianz durchführt, um eine zunehmend engagierte Gemeinschaft zu vereinen. **SEITE 66**



SCHRAUBEN

SENER ARSLAN

Qplex

INNOVATIONSTREIBER, DIE DIE ROLLE VON PMS NEU DEFINIEREN

SEITE 70

MONEYPENNY

DIMITRI

PETRUSCHENKO

Petruschenko

Consulting

KI-ASSISTENTEN: DIE FINTECH ALLER FINTECHS

SEITE 74



AUSGEWOGENHEIT

JEAN-SYLVAIN PERRIG

Premys

DAS 60-40-PORTFOLIO: EIN WIDERSTANDSFÄHIGES MODELL IM HÄRTESTEN DER MÄRKTE

SEITE 78



INTERVIEW

MATHIAS BAITAN

ISFB

„Wir bieten Vermögensverwaltern nun kurze Schulungen

an, die auf ihre operative Praxis zugeschnitten sind“

SEITE 82

INTERVIEW

JULIE GUITTARD & MATHIEU RAYNOT

Michael Page

„Profile in den Bereichen Compliance, KYC und Regulierung sind weiterhin sehr gefragt“



In einem eher schlep-penden Arbeitsmarkt entwickeln sich die Gehälter unterschiedlich schnell. Die Verschärfung der regulatorischen Anforderungen treibt

die Nachfrage – und die Vergütung – für Funktionen im Bereich Compliance und Kontrolle in die Höhe. Gleichzeitig führt die Automatisierung zu einem Rückgang der Support-Berufe und währenddessen werden durch KI die Anforderungen im IT-Bereich neu definiert. In dieser sich wandelnden Landschaft entstehen neue Profile, die Finanzen, Technologie, Daten und Nachhaltigkeit miteinander verbinden. **SEITE 86**

INTERVIEW

PATRIC KÄSER UND

PHILIPP LEIBUNDGUT

Briese Schifffahrt (Schweiz)

„Entgegen allen Erwartungen hat die Krise die Schifffahrt wieder auf Kurs gebracht“

SEITE 92



GUEST STAR

HEIDI SEVESTRE

Glaziologin

„Wir müssen aus einer anschuldigenen Sichtweise der Ökologie herauskommen“

SEITE 96



GUEST STAR

MICHAEL GUENOUN

Baume & Mercier

„Dieses Gleichgewicht zwischen Ästhetik und

Technologie zieht sich durch alle unsere Projekte“

SEITE 100



TEST KÜNSTLICHE INTELLIGENZ- WIE HOCH IST IHR IQ?

SEITE 104

STYLE

SEITE 110

PRO BONO

Die Solyna-Stiftung

SEITE 112

VERSTEIGERT

SEITE 114

WENIGER FÖRMLICH, MEHR PERSÖNLICH.



Planen Sie Ihre finanzielle Zukunft
mit unserem 360 Plan.

juliusbauer.com



Bank Julius Bär & Co. AG, Bahnhofstrasse 36, Postfach, 8010 Zürich, T +41 (0) 58 888 111

Julius Bär
YOUR WEALTH MANAGER

Stellar Executive Search eröffnet Niederlassung in Genf

Die Personalberatung Stellar Executive Search setzt ihre Expansion in der Schweiz mit der Eröffnung einer Niederlassung in Genf und der Ernennung von Marc Thadani fort. Stellar ist bereits in Zürich,



Marc Thadani

Lausanne und Bern vertreten und stärkt damit ihre Präsenz in den grossen Finanzzentren des Landes. Marc Thadani ist ein anerkannter Experte im Bereich der Führungskräftevermittlung und verfügt über umfangreiche Erfahrung im Bankwesen und im öffentlichen Sektor. Er rekrutiert gezielt Spezialisten für Schlüsselpositionen und kann auf eine berufliche Laufbahn zurückblicken, die ihn unter anderem zur HSBC Private Bank und zu Pictet geführt hat.

Aloïs Sommer, neuer Kommanditist bei **Bordier**

Neben Patrice Lagnaux und Alessandro Caldana hat Bordier & Cie mit Aloïs Sommer einen neuen Kommanditisten gewonnen. Grégoire Bordier, Evrard Bordier



und Christian Skaanild bleiben auf unbestimmte Zeit geschäftsführende Gesellschafter. Aloïs Sommer kam 2007 zu Bordier in Zürich. Er ist auf Kunden aus Osteuropa spezialisiert und hat ein diversifiziertes Portfolio mit einem Vermögen von nun über einer Milliarde Franken aufgebaut. Aloïs Sommer hat einen Abschluss als Bauingenieur der EPFL und einen Dokortitel in Erdbebensicherheit der ETH Zürich.

Die internationale Entwicklung von **La Financière de l'Échiquier (LFDE)** für **Anne-Sophie Girault**

Mit der Ernennung von Anne-Sophie Girault zur Head of International Development erhält La Financière de l'Échiquier neue strategische Impulse. Mit der Schaffung dieser Position bekräftigt der Pariser Vermögensverwalter seinen Willen, seine Expansion über die französischen Grenzen hinaus zu beschleunigen. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in der Vermögensverwaltung hat Anne-Sophie Girault die Aufgabe, die Entwicklungsstrategie von LFDE in Europa und darüber hinaus zu strukturieren und zu steuern. Sie trat ihr Amt im April dieses Jahres an und wurde gleichzeitig Mitglied des Exekutivkomitees des Unternehmens. Diese Ernennung ist ein wichtiger Meilenstein in der ehrgeizigen Roadmap, die LFDE seit seiner Integration in die LBP AM-Gruppe und der Übernahme von Tocqueville Finance verfolgt. Mit



einem verwalteten Vermögen von über 26 Milliarden Euro und einem breiten Spektrum, das von börsennotierten Aktien bis zu nicht börsennotierten Vermögenswerten (Infrastrukturkredite, Immobilien, Private Equity usw.) reicht, will LFDE seine Attraktivität für internationale Kunden stärken und dabei auf die komplementären Kompetenzen der LBP AM-Gruppe zurückgreifen. „Mit der Besetzung dieser neuen Position durch Anne-Sophie machen wir einen entscheidenden Schritt in unserem Bestreben, international zu expandieren“, betont Olivier de Berranger, Generaldirektor von LFDE. Bevor sie zum Unternehmen kam, war Anne-Sophie Girault Managing Director und Head of Continental Europe bei RBC BlueBay AM, nachdem sie zuvor bei Fidelity International, Aviva Investors und ABN AMRO AM tätig war.



Bertrand Merkli an der Spitze der **LGT Bank** in Genf

Bertrand Merkli, der bereits für den Schweizer Markt verantwortlich war, hat nun auch die Leitung der Niederlassung der LGT Bank (Schweiz) in Genf übernommen. Diese Ernennung spiegelt das Bestreben der Bank wider, ihre lokale Verankerung in einer Region zu stärken, die sie als strategisch wichtig erachtet. Die LGT Bank ist seit über 20 Jahren in der Westschweiz präsent und betreibt dort mit rund 120 Mitarbeitenden einen ihrer grössten Standorte. Bevor er zur LGT kam, leitete Bertrand Merkli die Privatbank Valiant für die Region Romandie und hatte führende Positionen bei HSBC, Credit Suisse, Julius Bär und M.M. Warburg & Co. inne. Er ist Absolvent der Universität Genf, wurde an der UCLA und am INSEAD ausgebildet und ist zertifizierter Finanzanalyst (CEFA).

• **Alexandre Tavazzi**, Leiter des CIO Office und der makroökonomischen Forschung bei Pictet Wealth Management, ist nun Mitglied des Verwaltungsrats des Institut Supérieur de Formation Bancaire (ISFB) unter der Leitung von Mathias Baitan.

• Edmond de Rothschild hat **Eric de Tessières** als Group Chief Sustainability Officer eingestellt, um alle Initiativen zur nachhaltigen Entwicklung im Bereich Vermögensverwaltung und Private Banking zu überwachen.

• Ninety-Six Partners hat **Jérôme Moser** mit der Leitung seines Geschäftsbereichs Asset Servicing & Consulting betraut.

Neuer CEO in Genf für DCP Client Partner

DCP Client Partner hat Victor Amores zum Leiter seines Genfer Büros ernannt. Mit fünfzehn Jahren Erfahrung in der Vermögensverwaltung, insbesondere bei UBS, bringt Victor Amores fundierte Kenntnisse der Märkte Lateinamerikas und des Nahen Ostens mit. Diese hat er während seiner Tätigkeit für die Abteilung Global Family and Institutional Wealth von UBS erworben. Victor Amores tritt die Nachfolge von Marc Currat an, der Chief Investment Officer des Multi-Family-Office mit einem verwalteten Vermögen von 2 Milliarden Franken wird.



Victor Amores

J.P. Morgan AM verstärkt sein Marketing in der Schweiz

J.P. Morgan Asset Management hat Camilla Damm Leuzinger mit der Leitung des Bereichs Marketing & Kommunikation in Zürich anvertraut. Camilla verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Finanzsektor, die sie insbesondere bei UBS und Credit Suisse in verschiedenen Führungspositionen gesammelt hat. Sie wird die Marketingstrategie von JPM AM in der Schweiz in Abstimmung mit den regionalen und globalen Teams leiten. Sie wird an Laura Geiger-Pancera, Country Head von JPM AM Schweiz berichten.



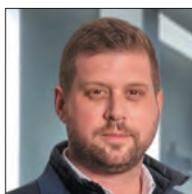
Camilla Damm
Leuzinger

Daniel Elias, eine wichtige Ernennung für AlphaSwiss

AlphaSwiss hat mit der Ernennung von Daniel Elias zum Partner, Deputy Chief Executive Officer und Chief Operating Officer einen neuen Meilenstein in seiner Entwicklung erreicht. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung im Private Banking hatte er Führungspositionen bei leitenden Konzernen wie Edmond de Rothschild und Lombard Odier inne, wo er als Global Chief Operating Officer Mitglied des Executive Committee war. Diese Ernennung ist Teil der Expansionsstrategie von AlphaSwiss, das sich durch ein einzigartiges Modell auszeichnet, welches Family-Office-Dienstleistungen, unabhängige Vermögensverwaltung und Risikokapital miteinander verbindet. Das Fachwissen von Daniel Elias wird die Fähigkeit des Unternehmens stärken, seine Aktivitäten zu strukturieren, innovativ zu handeln und massgeschneiderte Lösungen für eine immer anspruchsvollere



vermögende Privatkundschaft anzubieten. „Die Positionierung von AlphaSwiss an der Schnittstelle mehrerer hochkarätiger Fachgebiete entspricht perfekt den sich wandelnden Anforderungen des Marktes. Ich freue mich darauf, zu dieser Dynamik beizutragen und aktiv an ihrer Ausstrahlung mitzuwirken“, betonte Daniel Elias. „Der Eintritt von Daniel Elias markiert einen strategischen Wendepunkt in unserer Entwicklung“, fährt Yann Labry, Gründungspartner von AlphaSwiss, fort. Seine Erfahrung und seine Vision werden uns helfen, unser Angebot zu verfeinern, unsere Unternehmensführung zu stärken und den wachsenden Herausforderungen der Branche zu begegnen, während wir gleichzeitig unserer unternehmerischen und unabhängigen DNA treu bleiben.“



Yannis Eggert

Ein Finanzierungsspezialist bei Piguet Galland

Die Bank Piguet Galland hat Yannis Eggert als Finanzierungsspezialisten für ihr Team Vermögenslösungen eingestellt. Mit mehr als zwanzig Jahren Erfahrung im Schweizer Bankensektor verfügt er über anerkannte Fachkenntnisse in der Strukturierung komplexer Immobilienfinanzierungen, die er insbesondere während seiner Tätigkeit bei der BCGE, der EFG Bank, Barclays und der CIC Banque Privée erworben hat. Im Jahr 2018 gründete er ausserdem Resolve, ein Fintech-Unternehmen, das sich auf die Vermittlung von Hypothekenfinanzierungen spezialisiert hat. Seine Ernennung steht im Einklang mit dem Bestreben der Bank, ihre Finanzierungs Kompetenzen zu stärken, um den komplexeren Bedürfnissen ihrer Kunden besser gerecht zu werden.

• **Alexandra Truninger** hat die Leitung des Teams Debt & Structured Finance bei CBRE Schweiz übernommen.

• **Raoul Jacot-Descombes**, ehemaliger stellvertretender Generaldirektor der Fédération des entreprises romandes, ist als Group Chief Risk Officer mit Sitz im Exekutivkomitee zur UBP gewechselt.

• **Jessica Rabut** wurde zur Chief Executive Officer von Lombard Odier (Europe) ernannt und ersetzt damit Stephane Herrmann, der zum Chief Operating Officer des Bereichs Privatkunden befördert wurde.

Mourtaza Asad-Syed – Aktienstrategie bei **NCM**

Die Genfer Vermögensverwaltung Noble Capital Management hat Mourtaza Asad-Syed als Senior Fondsmanager verpflichtet und ihm die Verantwortung für die



Aktienstrategien übertragen. Der ehemalige CIO von ODDO BHF (Schweiz) verfügt über fast 30 Jahre Erfahrung bei JP Morgan, Société Générale Private Banking, der CDC sowie McKinsey. Zudem ist er Gründer von Yomoni und des ISAG. NCM wurde 2015 gegründet und verwaltet derzeit 1,3 Milliarden Franken. Die Gesellschaft verfolgt einen antifragilen Investmentansatz mit Schwerpunkt auf Gold und Derivaten.

Claudio Gaugler – von **Credit Suisse** zur Postfinance

Claudio Gaugler, ehemaliger CFO von Credit Suisse Asset Management, ist seit September Chief Financial Officer von Postfinance. Er



berichtet dort direkt an CEO Beat Röthlisberger. Bei Credit Suisse AM war Gaugler unter anderem für die finanzielle Integration im Rahmen der Fusion mit UBS zuständig. Der 40-Jährige ist Absolvent der Universität St. Gallen und verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Erfahrung in strategischen und operativen Finanzfunktionen bei Credit Suisse und UBS – sowohl in der Schweiz wie auch international.

Aquila: ein **neuer CEO** für das nächste Kapitel

Bei Aquila kam es im Frühling zu einem Führungswechsel. Vivien Jain hat Ende April 2025 ihre Funktion als CEO niedergelegt, nachdem sie während vier Jahren an der Spitze der Schweizer Plattform für unabhängige Vermögensverwalter stand. Ihre Nachfolge tritt Jürg Furrer an – ein ausgewiesener Kenner des Unternehmens. Der neue CEO war bereits bis 2013 CIO und Leiter Asset Management bei Aquila und hatte zuvor verschiedene Schlüsselpositionen innerhalb der Gruppe inne. Nach seinem Weggang war Jürg Furrer bei Pimco, Fidelity International sowie zuletzt bei der Globalance Bank tätig, wo er als stellvertretender CEO amtierte. Bei Aquila hat er sein Amt Anfang Mai angetreten.



Jürg Furrer

Der Wechsel fällt mit dem 25-jährigen Jubiläum der Plattform zusammen. 2000 von Max Cotting gegründet, vereint die Gruppe heute über 90 Partnergesellschaften und verwaltet mehr als 20 Milliarden Franken. In einem zunehmend komplexen und kompetitiven Umfeld will Aquila unter der Leitung eines mit dem Modell bestens vertrauten CEO weiterwachsen und die Entwicklung konsequent vorantreiben.



Aline Fournier wird Partnerin bei **Geneva Compliance Group**

Aline Fournier ist zur Partnerin der Geneva Compliance Group ernannt worden – einer auf Finanzmarkt-Compliance spezialisierten Boutique, in der sie bereits als COO tätig war. Sie verantwortet dort insbesondere die Bereiche Beratung und Risikomanagement. Die Juristin war zuvor bei Lenz & Staehelin, EY sowie der TMF Group tätig und bewegt sich an der Schnittstelle zwischen regulatorischer Komplexität und operativen Herausforderungen. «Wir helfen unseren Kunden, ihr Geschäftsmodell im Rahmen anspruchsvoller regulatorischer Vorgaben umzusetzen – indem wir Normen in konkrete und praxisnahe Lösungen übersetzen», erklärt sie. Aline Fournier besitzt sowohl ein Anwaltsdiplom als auch einen betriebswirtschaftlichen Masterabschluss.

• Der ehemalige Julius-Baer-CEO **Philipp Rickenbacher** ist neuer Präsident des Verwaltungsrats von CVVC, einem auf Frühphasenfinanzierungen spezialisierten Blockchain-Investor mit Sitz in Zug.

• **Philipp Good** hat das Präsidium von Helvetica Property Investors übernommen. Der CEO von ESG-AM war seit 2024 Verwaltungsratsmitglied und folgt auf Peter Bodmer, der per sofort zurücktritt.

• **Germann Wiggli**, früherer CEO (2006–2019), ist zum Präsidenten der Bank WIR gewählt worden.

Private Equity :

Wahrnehmung versus Realität



Mit zunehmender Unsicherheit bei traditionell als «sichere Häfen» geltenden Anlagen wie US-Staatsanleihen und dem US-Dollar sowie angesichts der Höchststände bei den Aktienmärkten suchen Anleger verstärkt nach Alternativen. Private Equity ist gut positioniert, um von fallenden Zinsen und einem günstigeren regulatorischen Umfeld zu profitieren – dies könnte eintreten, wenn die US-Notenbank Fed die Zinsen senkt und die Deregulierung in den USA voranschreitet. Für Anleger bietet Private Equity die Möglichkeit, langfristige Erträge zu steigern und frühzeitig Zugang zu innovativen Unternehmen zu erhalten.

In den vergangenen drei Jahren waren Private-Equity-Anleger jedoch mit Herausforderungen konfrontiert: Die Erträge sind hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Viele Anleger erwarten einen stetigen Strom von Ausschüttungen, typischerweise jährliche Quoten von 20–25% des Nettoinventarwertes (NAV). In den letzten Jahren sind die Ausschüttungen jedoch auf 10–15% gesunken. Gründe hierfür sind höhere Zinsen, die die Fremdkapitalnutzung begrenzen, wirtschaftliche Unsicherheit, die Börsengänge bremst, und weniger Übernahmen und Fusionen.

Aktuell halten Fonds weltweit Rekordwerte an nicht realisierten NAVs in der Höhe von etwa 3 Billionen US-Dollar, davon befinden sich etwa 2 Billionen in den USA. Das tönt alarmierend, schaut aber weniger problematisch aus, wenn man sich die Zahlen genauer anschaut: Rund 25 Prozent dieser nicht realisierten NAVs liegen in Fonds, die vor weniger als drei Jahren aufgelegt



MICHAEL BOLLIGER,
Chief Investment Officer für die Schweiz und
globale Schwellenmärkte

Michael ist Chief Investment Officer für die Schweiz und für globale Schwellenmärkte bei UBS Global Wealth Management. Vor seiner Tätigkeit bei UBS war Michael Ökonom bei der Schweizerischen Nationalbank in Zürich und bei der spanischen Zentralbank in Madrid. Michael konzentrierte sein Studium auf Wirtschaftswissenschaften und quantitative Methoden. Er promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel. Davor studierte er an der Universität St. Gallen und der WITS Business School in Johannesburg.

worden sind, und rund die Hälfte in Fonds, die jünger als fünf Jahre sind. Diese Portfolios befinden sich noch in ihrer Aufbau- und Reifephase und sind typischerweise noch nicht bereit, regelmässige Auszahlungen zu liefern. Ältere Fonds generieren weiterhin solide Liquidität, teilweise über dem historischen Durchschnitt. Zudem könnte die jüngste Abschwächung auch eine Gegenbewegung nach den überdurchschnittlichen Ausschüttungen in vergangenen Jahren sein.

Mit Blick auf die Zukunft erwarten wir steigende Erträge im kommenden Jahr. Zinssenkungen der Fed könnten zu mehr Flexibilität bei Übernahmen führen, und ein stabileres makroökonomisches Umfeld könnte Börsengänge und Investitionen beleben. Die Exit-Aktivität hat Ende 2024 und Anfang 2025 bereits zugenommen, aber erst die kommenden Monate werden zeigen, ob sich dieser Trend fortsetzt.

Für Anleger ist es entscheidend, die natürliche Volatilität der Cashflows zu akzeptieren und nicht auf kurzfristige Trends zu reagieren. Eine konstante Kapitalallokation und Diversifikation über verschiedene Jahrgänge hinweg bleiben die besten Strategien zur langfristigen Risikosteuerung. Stetige jährliche Verpflichtungen helfen, Schwankungen zu glätten und das Portfoliowachstum zu unterstützen. Geduld, Vorbereitung und Disziplin sind entscheidend, um vom langfristigen Potenzial von Private Equity zu profitieren.

■

CHRISTOPH SALZMANN

DNB ASSET MANAGEMENT

Bevor er zu DNB Asset Management stiess, war Christoph Salzmann sechs Jahre bei Principal Asset Management tätig, wo er den Fondsvertrieb für die Schweizer Kundschaft leitete. Zuvor hatte er verschiedene Funktionen sowohl im Asset Management als auch im Wealth Management bei UBS und BNP Paribas Asset Management inne, wo er eine fundierte Expertise des Schweizer Marktes aufbauen konnte. In Zürich verantwortet er nun gemeinsam mit Michael Bächtiger bei DNB Asset Management die Entwicklung der Kundenbeziehungen im Wholesale-Segment – zu Schweizer Banken, unabhängigen Vermögensverwaltern, Family Offices und institutionellen Investoren.

„DIE SCHWEIZ NIMMT IN UNSERER EUROPÄISCHEN EXPANSIONSSTRATEGIE EINE ZENTRALE STELLUNG EIN“

DNB Asset Management, eine Tochtergesellschaft der DNB-Gruppe, hat soeben ein Repräsentanzbüro in Zürich eröffnet, das unter der Verantwortung von Christoph Salzmann gemeinsam mit Michael Bächtiger steht. Diese Niederlassung stellt einen wichtigen Meilenstein in der Wachstumsstrategie von DNB dar, das sich auf dem Schweizer Markt als echte «Alpha-Boutique» positionieren will.

Welche Rolle werden Sie übernehmen?

■ **Christoph Salzmann:** Zusammen mit meinem Kollegen Michael Bächtiger betreue ich den Schweizer Markt für DNB Asset Management – sowohl im Wholesale- als auch im institutionellen Bereich. Unser Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau und der Pflege langfristiger Kundenbeziehungen sowie der klaren Positionierung unserer Anlagelösungen in einem zunehmend herausfordernden Marktumfeld.

Was sind Ihre wichtigsten Produkte?

■ Im Mittelpunkt steht unser DNB Fund Technology – mit rund 12 Milliarden Euro verwaltetem Vermögen zählt er zu den weltweiten grössten und erfolgreichsten Technologiefonds. Einen weiteren Schwerpunkt setzen wir mit dem DNB Fund Nordic Small Cap, der gezielt in innovative, wachstumsorientierte Unternehmen aus Skandinavien

investiert. Unsere langjährige Präsenz in der Region bildet zudem die Grundlage für eine ausgeprägte Expertise im Bereich nordischer Anleihen. Insgesamt zählen nordische Märkte, thematische Strategien und nachhaltige Anlagen zu unseren zentralen Stärken.

Welche Lösungen aus dem DNB-Angebot eignen sich Ihrer Meinung nach am besten für den Schweizer Markt?

■ Die Anlagestrategie des DNB Fund Technology ist seit der Auflegung im Jahr 2001 etabliert und überzeugt mit einem attraktiven Risiko-Rendite-Profil: langfristige Outperformance bei vergleichsweise geringer Volatilität. Durch seinen High Conviction / Contrarian-Ansatz – also die bewusste Bereitschaft, sich auch gegen den breiten Markttrend zu positionieren – hebt er sich deutlich von vielen anderen Technologiefonds ab. Als sinnvolle Ergänzung zu Europäischen oder

Amerikanischen Small Caps bietet zudem der DNB Nordic Small Cap Fund Zugang zu wachstumsstarken Unternehmen aus Nord-europa. Der nordische Markt insgesamt gewinnt als spezialisierte Nische sowohl im Aktien- als auch im Anleihe-segment zunehmend an Bedeutung.

Wie ist es möglich, dass der Tech-Fonds ein verwaltetes Vermögen von über 10 Milliarden Euros erreicht hat?

■ Das Investmentteam des Fonds ist seit vielen Jahren stabil aufgestellt und verfügt insgesamt über 78 Jahre Erfahrung in der Verwaltung dieser Strategie. Die Leitung des Teams liegt weiterhin bei den beiden Fondsgründern, Anders Tandberg-Johansen und Sverre Bergland. Mit der zunehmenden Bedeutung von Technologie über alle Branchen hinweg hat sich auch das Anlageuniversum spürbar erweitert. Das Team wurde über die Jahre gezielt ausgebaut und umfasst heute fünf Mitglieder, die sich auf unterschiedliche Sektor-Bereiche konzentrieren. Wesentliche Anlageentscheidungen werden dabei stets gemeinsam im Team getroffen.

„Der nordische Markt insgesamt gewinnt als spezialisierte Nische sowohl im Aktien- als auch im Anleihe-segment zunehmend an Bedeutung.“



Die Strategie folgt einem fokussierten und zugleich bewertungsbewussten Ansatz, der sich insbesondere in anspruchsvollen Marktphasen bewährt hat. Der Fonds konnte die Benchmark wie auch viele Wettbewerber über längere Zeiträume hinweg übertreffen

Was sind die wichtigsten Trends und Schwerpunkte, auf die Sie sich in diesem Tech-Fonds konzentrieren?

■ Das fünfköpfige Portfoliomanagement-Team konzentriert sich auf langfristige, strukturelle Technologietrends mit nachhaltigem Potenzial – insbesondere in den Bereichen Künstliche Intelligenz, B2B-Software, Cloud-Infrastruktur und Cybersicherheit. Unser Research-Ansatz legt den Fokus auf Unternehmen mit klaren Wettbewerbsvorteilen, stabilen Geschäftsmodellen und nachhaltigem Wachstum – abseits kurzfristiger Markttrends und Hypes. Dabei kann

es vorkommen, dass ein Branchenschwergewicht im Portfolio keine Beachtung findet oder zeitweise untergewichtet wird, wenn das Team dessen Bewertung als zu hoch einschätzt. Im Gegenzug werden Unternehmen mit soliden Fundamentaldaten und attraktiver Bewertung berücksichtigt.

Wie hat sich die Verwaltung dieses Fonds seit seiner Auflegung entwickelt?

■ Der Fonds zählt zu den führenden Technologiefonds weltweit. Seit seiner Auflegung im Jahr 2007 als UCITS-Fonds erzielte er bis zum 30. Juni 2025 eine durchschnittliche jährliche Rendite von 19,6 Prozent in Euro, bei einer vergleichsweise niedrigen Volatilität von rund 18 Prozent über die vergangenen fünf Jahre. Diese Beständigkeit beruht auf einer bewährten Anlagedisziplin, einem reproduzierbaren Investmentprozess und einer sorgfältigen Steuerung der Risiken.

Warum hat sich DNB für einen Standort in der Schweiz entschieden?

■ Die Schweiz nimmt in der europäischen Expansionsstrategie von DNB Asset Management eine zentrale Stellung ein. Unser Angebot ergänzt das bereits vorhandene Spektrum am Markt. Schweizer Kunden schätzen Nähe, direkten Austausch und eine langfristige Betreuung. Die Eröffnung eines lokalen Büros erfüllt diese Erwartungen, ermöglicht eine kontinuierliche und passgenaue Begleitung und unterstreicht zugleich die Stärke unseres Engagements.

Wie sehen Sie die Entwicklung von DNB auf dem Schweizer Markt im Bereich der Vermögensverwaltung?

■ Wir sind der Ansicht, dass die Stärken der nordischen Region und von DNB – Stabilität, Robustheit und Glaubwürdigkeit – den Erwartungen vieler Schweizer Investoren entsprechen. Die Aussichten sind daher positiv, nicht nur für unsere Flaggschifffonds, sondern auch für weitere Strategien aus unserem Angebot.

PIERRE-ALEXANDRE ROUSSELOT

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
PERFORMANCE WATCHER

Pierre-Alexandre ist CEO der Plattform Performance Watcher. Zuvor leitete er KeeSystem, das er vor knapp zwanzig Jahren gemeinsam mit Frédéric Gérault gegründet hatte. Nach einem Informatikstudium spezialisierte er sich auf die Entwicklung von Software für Vermögensmanagement und gründete schliesslich KeeSystem, um Vermögensverwaltern die Verwaltung all ihrer strategischen Funktionen zu ermöglichen. Dieses Fachwissen will er jetzt bei Performance Watcher einsetzen.

„WIR HELFEN VERMÖGENSVERWALTERN DABEI, DIE QUALITÄT IHRES MANAGEMENTS ZU PRÄSENTIEREN“

Pierre-Alexandre Rousselot übernahm im Juni die Leitung von Performance Watcher, zu einem entscheidenden Zeitpunkt in der Entwicklung der Plattform. Sein Ziel ist es, das Wachstum zu beschleunigen, die Verankerung im Bereich der Vermögensverwaltung zu stärken und gleichzeitig der Gründungsidee treu zu bleiben, die den Erfolg des Unternehmens ausmacht: ein einfaches, präzises und nützliches Tool anzubieten, um der Performance ihren ganzen Sinn zu verleihen.

Inwiefern wird Ihre Erfahrung bei KeeSystem Performance Watcher am meisten zugutekommen?

■ **Pierre-Alexandre Rousselot:** Wie Performance Watcher ist auch KeeSystem ein Softwarehersteller mit einem B2B-Modell, das auf langen Zyklen, einer Integrationslogik und einer starken Nähe zu seinen Nutzern basiert. Beide Unternehmen bedienen übrigens denselben Markt, nämlich den der Vermögensverwaltung, mit unterschiedlichen Tools, aber ähnlichen Herausforderungen: den Alltag der Vermögensverwalter zu vereinfachen und gleichzeitig ihre Fähigkeit zu stärken, Wert für ihre Kunden zu schaffen. Ich komme also mit klaren Bezugspunkten, einer ausgezeichneten Kenntnis des Schweizer Marktes und einer guten Beherrschung der Wertschöpfungskette, von der Konzeption eines Produkts bis zu seiner Einführung,

zu Performance Watcher. Diese doppelte Kompetenz – technisch und operativ – bringe ich heute mit. Bei KeeSystem konnte ich auch zahlreiche Partnerschaften initiieren, die einen starken Einfluss auf die geschäftliche Entwicklung hatten. Diese Vernetzungslogik werde ich bei Performance Watcher anwenden, um das Wachstum zu beschleunigen. Ich habe KeeSystem gegründet und 20 Jahre lang geleitet. Meine Stärke ist es, ein Projekt zu konzipieren, es Schritt für Schritt zu strukturieren und voranzutreiben, bis es operativ und kommerziell tragfähig ist.

Eine einfache Antwort auf eine einfache Frage: Wozu dient Performance Watcher für Sie?

■ Performance Watcher ist die Referenzplattform für Vermögensverwalter, die ihre Leistungen in einen objektiven Rahmen stellen,

sie aufwerten und so eine auf Transparenz basierende Beziehung zu ihren Kunden aufbauen möchten.

Wir helfen Vermögensverwaltern, ihrer Performance einen Sinn zu geben, sich besser in ihrem Umfeld zu positionieren und die Qualität ihres Managements zu präsentieren. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Performance Watcher ein Instrument zur Messung, Anerkennung und Differenzierung ist. Und genau das macht uns einzigartig: Wir zeigen den Wert, den sie generieren, und geben ihnen die nötige Sicherheit, um ihre Arbeit gut auszuführen.

Welche Wachstumshebel können Sie Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren aktivieren?

■ Seit nunmehr fünfzehn Jahren baut Nicholas Hochstadter – der Gründer von Performance Watcher – gemeinsam mit seinen Nutzern ein Ökosystem auf, das auf einer einfachen Idee basiert: die Leistung auf rigorose, gemeinsame und verständliche Weise zu bewerten. Bemerkenswert ist, dass die Plattform in Symbiose mit ihren Nutzern gewachsen ist. Sie wurde nicht kommerziell

„In diesem Jahr haben wir die Zertifizierung „Performance Watcher“ eingeführt. Damit wollen wir das Engagement unserer strengsten Nutzer würdigen.“



vorangetrieben, sondern hat sich auf natürliche Weise entwickelt, getragen von der Nutzung und nicht vom Marketing.

Heute können mehrere Projekte in Angriff genommen werden: eine ehrgeizigere Geschäftsentwicklung strukturieren, Partnerschaften mit Banken stärken, den Kundenstamm erweitern, Early Adopters wertschätzen und die Plattform in neuen geografischen Märkten positionieren. Wir starten von einer soliden Basis aus, mit einer bewährten Plattform, einer echten Legitimität und einer engagierten Nutzergemeinschaft. Diese hat übrigens mit konkreten Ideen und klaren Erwartungen aktiv zur Entwicklung der neuen Version beigetragen.

Welche strategischen Ausrichtungen möchten Sie Performance Watcher nun, da Sie das Ruder übernommen haben, geben?

■ Meine oberste Priorität ist es, möglichst nah an unseren Nutzern zu bleiben. Wir gehen mit ihnen voran, nicht neben ihnen. Jede Weiterentwicklung der Plattform muss von einer konkreten Nutzung, einem echten Bedarf ausgehen. Dann ist da noch die internatio-

nale Ausrichtung. Ich habe das Glück, mich auf ein solides Netzwerk in Frankreich, den Benelux-Ländern, Italien, Monaco und Spanien stützen zu können. Darin liegt ein echtes Potenzial, das wir gezielt und nicht opportunistisch ausschöpfen werden.

Und schliesslich – und das ist ein wichtiger Punkt – müssen wir unserer ursprünglichen Idee treu bleiben. Bei Performance Watcher bewerten wir die Performance von Portfolios auf klare und strenge Weise. Manchmal ist es verlockend, Module hinzuzufügen, sich zu verzetteln ... aber wir müssen weiterhin einfach, fair und nützlich bleiben.

Wie können Sie die Gemeinschaft professioneller Anleger, die Sie seit fast zwanzig Jahren zusammenbringen, heute am besten zur Geltung bringen?

■ In diesem Jahr haben wir die Zertifizierung „Performance Watcher“ eingeführt. Damit wollen wir das Engagement unserer strengsten Nutzer würdigen. Sie basiert auf einem umfassenden Fragebogen, anspruchsvollen Kriterien und einer strengen Validierung. Sie stärkt die Glaubwürdigkeit der Fondsmanager, ihre Sichtbarkeit und ihre Differenzie-

rung in einem wettbewerbsintensiven Markt. Zudem wird sie zunehmend zu einem echten Wettbewerbsvorteil.

Welche Massnahmen planen Sie, um diese Gemeinschaft weiter auszubauen?

■ Wir wollen vor Ort präsent sein, an Veranstaltungen teilnehmen, selbst Veranstaltungen organisieren, unsere Online-Sichtbarkeit stärken und Inhalte anbieten, die wirklich einen Mehrwert haben.

Wir wollen auch unsere Zusammenarbeit mit Verwaltungsplattformen – PMS und Core Banking Systems – verstärken, da Performance Watcher nun in mehreren dieser Tools integriert ist. Dies ist ein wichtiger Vertriebskanal, der direkt im Zentrum der Tätigkeit der Vermögensverwalter steht und den es zu nutzen gilt.

Was mir jedoch besonders am Herzen liegt, ist die Ausbildung. Es gibt noch zu viele Unklarheiten darüber, was Performance wirklich bedeutet, und wir möchten Ausbildungsprogramme in diesem Bereich anbieten. Die richtigen Tools, die richtigen Reflexe, die richtigen Praktiken vermitteln... Letztendlich macht Performance Watcher nur Sinn, wenn die Fachleute verstehen, was sie messen – und warum es ihnen hilft, Fortschritte zu erzielen.

■

Leadership und Wachstum: Die Kernkompetenzen der UBP im EVV-Geschäft

Die Union Bancaire Privée (UBP) gehört zu den führenden Akteuren in der Bereitstellung von Dienstleistungen für externe Vermögensverwalter (EVV). Sie hat sich ihre hervorragende Expertise in jahrzehntelanger Zusammenarbeit mit diesen strategischen Partnern erworben. Im Gespräch erläutern Senior-Kundenberater, wie die UBP immer wieder sich ändernde Kundenbedürfnisse erfüllt und ihre Führungsposition stärkt.

Worin zeichnet sich die Führungsposition der UBP im EVV-Geschäft aus?

■ **Frédéric Toselli:** Unsere EVV-Abteilung ist mit einem verwalteten Vermögen von CHF 23 Mrd. ein wichtiges internationales Geschäftsfeld der UBP. Wir sind in unserem Schweizer Heimmarkt in Basel, Zürich Lugano und Genf vertreten und bedienen weltweit über zehn dedizierte Desks und Kunden an den wichtigsten Finanzplätzen. Unsere 75 Spezialisten stehen mit über 210 EVV in Westeuropa, im Vereinigten Königreich, Lateinamerika, im Nahen Osten und Asien in Kontakt. Die Finanzstärke der UBP ist ein zentraler Faktor und spiegelt sich in ihrem Tier 1 Ratio von 21,3% und ihrem langfristigen Aa2-Rating von Moody's wider. Wir legen Wert auf langfristige und professionelle Kundenpflege durch zertifizierte Kundenberater, deren durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei der Bank acht Jahre beträgt.

Wie hat die Integration der Teams von Societe Generale das EVV-Geschäft der UBP gestärkt?

■ **Pierre-Emile Schifferli:** Mit dieser Übernahme konnten wir 15 neue Teammitglieder und CHF 4 Mrd. Vermögen gewinnen sowie die Beziehungen zu strategischen Partnern festigen. Auch erweiterten wir sowohl unsere geografische Abdeckung, insbesondere im Nahen Osten, als auch unsere Kundenbasis. Die Integration des Teams EAM Market



UNION BANCAIRE PRIVÉE

Solutions von Societe Generale hat die Wettbewerbsfähigkeit der Bank gestärkt. Dieser zentrale Hub für Markt- und Investitionsaktivitäten legt zunehmend den Fokus auf alternative und Privatmarktanlagen sowie strukturierte Produkte.

Welche Trends beobachten Sie am EVV-Markt?

■ **Patrizia Colombini Schaad:** Schweizer EVV stehen signifikanten regulatorischen und kostenbedingten Herausforderungen gegenüber. Grössere Akteure sind für Kosteneinsparungen besser positioniert und verfügen auch über ein breiteres Angebot. Zudem ist in den EVV-Firmen und bei ihrer Kundschaft ein Generationenwechsel zu beobachten. Dank ihrem Team von 14 professionellen Vermögensplanern in einer Vielzahl von Ländern kann die UBP sie bei dieser Entwicklung effizient unterstützen. Parallel dazu streben wir die Aufwertung unserer Dienstleistungen und die fortlaufende Aktualisierung unserer digitalen Tools an, um die Erwartungen der neuen Generation von EVV präziser zu erfüllen.

Wie fördert die UBP die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, um das EVV-Angebot zu verbessern?

■ **Anja Karcher:** Die EVV- und Treasury & Trading-Teams pflegen enge Kontakte, um den EVV erstklassige und massgeschneiderte Lösungen zu bieten. Darüber hinaus erhalten EVV einen Direktzugang zum Handelsraum und kompetenten Experten, die ihnen regelmässig taktische Ideen zu den jüngsten Markttrends vorschlagen. Unsere Fähigkeit, gestützt auf die Kapazitäten des T&T-Teams aktiv verwaltete Zertifikate (Actively Managed Certificates, AMC) aufzulegen, die von der robusten Bankbilanz unterlegt sind, schafft kontinuierlich neue Gelegenheiten. Ein Beispiel dafür ist das kürzlich in Zusammenarbeit mit unseren Kollegen in Hongkong emittierte AMC für USD 280 Mio.

Unsere EVV-Partner profitieren regelmässig vom Fachwissen der UBP, beispielsweise beim wöchentlichen kurzgefassten Marktupdate per Video, wenn unsere Investment Services-Experten ihre Einschätzungen präsentieren.

Wo sehen Sie künftige Herausforderungen und Chancen für Ihr EVV-Geschäft?

■ **Christophe Cantala:** Da sich dieses Geschäft kontinuierlich ausweitet, kommt einem weltweit langfristig einheitlichen Ansatz besondere Bedeutung zu. Im Ein-



Von links nach rechts

- Pierre-Emile Schifferli** (Head of EAM Geneva)
- Christophe Cantala** (Head of EAM International)
- Anja Karcher** (Head of EAM Basel)
- Juan Alvarez** (Deputy Global Head of EAM)
- Frédéric Toselli** (Global Head of EAM)
- Patrizia Colombini** (Head of EAM Zurich & Lugano)
- Sylvain Billard** (Head of EAM Control)

klung mit den zentralen Grundsätzen des EVV-Teams am Hauptsitz fördern wir die Zusammenarbeit mit allen Desks unter Nutzung ihrer Marktexpertise vor Ort. Diese gemeinsame Grundlage schafft die Voraussetzung für einen selektiven Ausbau unserer internationalen Tätigkeit.

Wie nutzt die UBP neue Technologien zugunsten der EVV?

■ **Juan Alvarez:** Bei der UBP betrachten wir Technologie als Eckpfeiler unseres kontinuierlichen Strebens nach Effizienz und hochwertigem Service. So haben wir ELUS, eine Plattform für strukturierte Produkte mit einer Reihe von Emittenten höchster Bonität entwickelt. Dank einem einfachen Klick- und-Trade-Ansatz können Produkte mit Renditeoptimierung generiert und in Kundendepots bei verschiedenen Depotbanken eingebucht werden. Ausserdem können EVV über die bankeigene Plattform

CREAM individuell angepasste AMC aufliegen, strukturieren und verwalten. Das Online-Banking der UBP wurde mehrmals aktualisiert und kürzlich um die neue Funktion «eCallback» erweitert, die eine erleichterte Bestätigung ausgehender Zahlungen erlaubt.

Wie werden bei der UBP neue Bedürfnisse der EVV angesichts neuer Regulierungen gehandhabt?

■ **Sylvain Billard:** Wir sind bestrebt, unsere Aktivitäten und jene der EVV möglichst zu vereinfachen. Erstens erleichtern digitale Lösungen die Kundengewinnung, die jährliche Analyse und regelmässige Dokumentierung. Zweitens stützt sich unser proaktiver Ansatz auf Teamarbeit und Informationsaustausch, damit unsere EVV-Partner mit regulatorischen Neuerungen und Best Practices mithalten können. Auch organisieren wir regelmässige Informationssitzungen und Workshops über zentrale Themen in Zusammenarbeit mit renommierten Schweizer Experten. ■



Decalia verstärkt sein Engagement im Bereich Tech-Lending

Atempo Growth, das von Anfang an von Decalia unterstützt wurde, hat beim ersten Closing seines zweiten Fonds, Atempo Growth II, 300 Millionen Euro eingesammelt. Das Endziel liegt bei 500 Millionen Euro, wobei



Nicola Miscioscia,
Decalia

das Unternehmen in nur vier Jahren bereits ein Volumen von über 700 Millionen Euro erreicht hat. Atempo ist auf Privatschulden für wachstumsstarke Technologieunternehmen spezialisiert und stützt sich auf solide Partner wie die Banco Santander, die Europäische Investitionsbank, British Business Investments und den Europäischen Investitionsfonds.

Maverix eröffnet Büro in Paris

Maverix Securities, ein in Zürich ansässiges Wertpapierhaus und Spezialist für strukturierte Produkte, erweitert seine Präsenz in Europa mit der Eröffnung eines Büros in Paris, Avenue Kléber.



David Schmid, Maverix

Maverix Securities (Europe) ist von der AMF und der ACPR zugelassen und wird damit zum strategischen Zentrum der Gruppe für die Europäische Union. Auf dem französischen Markt für strukturierte Produkte, der sich seit 2021 verdoppelt hat, setzt Maverix sein Schweizer Modell um, das flexible Strukturierung, proprietäre Technologie und direkten Kundenzugang kombiniert. Das Angebot, das bereits an die lokalen Anforderungen angepasst ist, richtet sich an Vertriebsnetze und institutionelle Anleger.

Pensionskassen: strukturelle Robustheit, unterschiedliche Ambitionen

Die 25. Ausgabe der Studie über die Schweizer Pensionskassen diente vor allem dazu, die Stabilität der 2. Säule zu bestätigen. Ende 2024 wiesen die privaten Kassen einen durchschnittlichen Deckungsgrad von 117 % auf - einen der höchsten Werte seit einem Vierteljahrhundert. Seit 2008 machen die Renditen 38 % der Einnahmen der 2. Säule aus und liegen damit vor den Beiträgen der Arbeitgeber (36 %) und der Arbeitnehmer (26 %). Die berufliche Vorsorge beweist damit ihre bemerkenswerte Fähigkeit, Krisen abzufedern. Hinter dieser Solidität verbergen sich jedoch grosse Unterschiede. Im Jahr 2024 belief sich die durchschnittliche Verzinsung der Guthaben auf 4,3 %, - den höchsten Stand seit 20 Jahren. Die Unterschiede sind jedoch markant: Die 10 % der grosszügigsten Kassen zahlten 8,25 %, während die weniger grosszügigen Kassen maximal 1,75 %

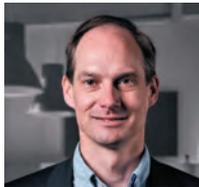


Iwan Deplazes, Swisscanto

zahlten. Die Leistungsunterschiede, die oft auf die eingegangenen Risikobudgets zurückgeführt werden, folgen nicht immer dieser Logik. Einige vorsichtige Kassen schneiden besser ab als andere, die eher bereit sind, Risiken einzugehen. Die Leistung scheint auch eine Frage des Ehrgeizes zu sein.

Eine weitere strukturelle Entwicklung: Das Kapital gewinnt gegenüber der Rente an Bedeutung. Im Jahr 2024 erhielten 61 % der neuen Rentner ihr Guthaben ganz oder teilweise in Form von Kapital. Der Umwandlungssatz ist dafür nicht der Hauptgrund. Vielmehr bestimmen individuelle Präferenzen und branchenspezifische Besonderheiten die Wahl: Im Finanzwesen überwiegt das Kapital, in der Verwaltung bleibt die Rente dominant.

Zwei Wealth lässt sich in Genf nieder



Patrick Müller,
Zwei Wealth

Zwei Wealth hat in Genf ein neues Wealth Office eröffnet und damit einen wichtigen Meilenstein in seiner Entwicklung in der Westschweiz gesetzt. Mit der Eröffnung dieses Hubs bekräftigt Zwei Wealth seinen Willen, Investoren in der Westschweiz noch direkter, vor Ort und individueller zu begleiten. Dank des Wealth Office und seines Ansatzes – Plan. Find. Control. – begleitet Zwei Wealth seine Kunden mit einer unabhängigen Vermögensplanung (Plan), gefolgt von einer wettbewerbsorientierten Auswahl der besten Banken oder Verwaltungsgesellschaften auf dem Markt (Find) und einer kontinuierlichen Überwachung der Performance und Kosten (Control).

• **GenTwo**, das über seine Asset-Plattform die Entwicklung von mehr als 1'600 Produkten ermöglicht hat, ist der Swiss Structured Products Association und ihrem Netzwerk von rund 50 Mitgliedern beigetreten.

• **Lombard Odier Investment Managers** hat eine Liquid Global High Yield-Strategie lanciert, die Kreditderivate und liquide Anleihen kombiniert, um einen besseren Zugang zu hochverzinslichen Anleihen zu bieten.



Investing with talent

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

Criptonite AM geht Partnerschaft mit 3iQ ein

Die auf digitale Vermögenswerte spezialisierte Genfer Boutique Criptonite Asset Management ist eine Partnerschaft mit 3iQ eingegangen – dem kanadischen Pionier für Krypto- und Blockchainfonds. Ziel der Kooperation ist es, regulierte Anlagelösungen mit institutioneller Qualität in der Schweiz und in Europa anzubieten. Für Criptonite markiert diese Partnerschaft einen wichtigen Schritt, um sich als bevorzugter Partner für Krypto-Hedgefonds zu etablieren – mit einem lokal vertriebenen, strukturierten Angebot, das auf die Anforderungen professioneller Investoren zugeschnitten ist.



Florian Rais,
Criptonite AM

Groupe Banque Richelieu expandiert in die Schweiz

Die in Paris ansässige internationale Groupe Banque Richelieu tritt mit der Übernahme der Kaleido Private Bank in Zürich in den Schweizer Markt ein. Das Institut wurde neu, Banque Richelieu Switzerland umbenannt und ergänzt die Präsenz der Gruppe in Europa und im Nahen Osten. Mit nun fast 10 Milliarden Euro an verwalteten Vermögen und mehr als 200 Millionen Euro konsolidiertem Eigenkapital profitieren Kundinnen und Kunden von einem erweiterten Angebot in der Vermögens- und Anlageverwaltung. Die Übernahme ist Teil der internationalen Expansionsstrategie der Gruppe, die die Schweiz als strategisches Standbein positioniert.



Sylvain Fondeur,
Banque Richelieu

Asset Management: Die Schweiz auf dem Gipfel

Mit verwalteten Vermögen von 3,45 Billionen Franken haben Schweizer Asset Manager im Jahr 2024 ein Rekordergebnis erzielt und die Schweiz als drittgrössten Asset-Management-Standort Europas gefestigt. Doch diese weitgehend marktgetriebene Performance verlangt eine ambitioniertere Wachstumsstrategie. Ein neuer Meilenstein ist erreicht. Gemäss der Swiss Asset Management Study 2025, herausgegeben von der AMAS und zeb consulting, sind die verwalteten Vermögen 2024 um 10,6 % gestiegen – ein Wachstum, das die Korrektur nach der Covid-Krise ausgleicht und die systemische Bedeutung der Schweiz im europäischen Asset Management bestätigt. Mit einem Marktanteil von 11 % liegt die Schweiz nun vor Deutschland und positioniert sich direkt hinter Frankreich und dem Vereinigten Königreich. Diese Entwicklung zeugt von der Widerstandsfähigkeit des



Adrian Schatzmann, AMAS

hiesigen Ökosystems – aber auch von seiner Abhängigkeit von der Marktentwicklung. Hinter den erfreulichen Zahlen offenbart die Studie jedoch erhebliche Herausforderungen: Margendruck, rückläufige Neugeldzuflüsse und die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung. Technologische Innovation, die Entwicklung der Private Markets und die internationale Expansion gelten als zentrale Hebel für die nächste Wachstumsphase. Kurz: Der Schweizer Asset-Management-Sektor muss sich stärker global ausrichten, um wettbewerbsfähig zu bleiben – und seine Rolle als wirtschaftliches Standbein des Landes zu behaupten.



Jean-René Lepezel,
Banque Gonet

Gonet und One Swiss Bank – Fusion vollzogen

Die FINMA hat die Übernahme von One Swiss Bank durch Gonet & Cie genehmigt. Das fusionierte Institut firmiert neu unter der einheitlichen Marke Gonet innerhalb der Arab Bank Switzerland Gruppe und verwaltet nun rund 12 Milliarden Franken. Mit Standorten in Genf, Cologny, Lausanne, Lugano und Zürich stärkt Gonet seine Präsenz in der Schweiz. Die Fusion erweitert zudem das Angebot an Anlagelösungen, indem sie die Kompetenzen von Gonet und Dynagest vereint – ein bedeutender Schritt für eine Bank, die in der Konsolidierung der Schweizer Finanzlandschaft eine führende Rolle spielen will.

• **Mirabaud** hat ihre Partnerschaft mit dem Centre Pompidou um drei Jahre verlängert und wird von 2025 bis 2027 jährlich eine Ausstellung unterstützen, die in führenden Pariser Institutionen wie dem Louvre oder dem Grand Palais gezeigt wird.

• **Syz Asset Management** hat CACEIS mit der Verwahrung, Administration und Übertragung von Vermögenswerten in Höhe von über 3 Milliarden Franken betraut – mit massgeschneiderten Lösungen für institutionelle Kunden.

Liquid Staking:

Vom Nischenphänomen zur institutionellen Relevanz



Liquid Staking ist rasch zu einer der wichtigsten Innovationen der digitalen Finanzwelt geworden. Es erlaubt Investoren, Belohnungen aus Proof-of-Stake-Blockchains zu erzielen und gleichzeitig liquide zu bleiben – und löst damit das Dilemma „Rendite vs. Flexibilität“, das Institutionen lange abhielt. Heute sind über 45 Mrd. USD in Liquid-Staking-Protokollen gebunden, vor allem bei Ethereum.

Am 5. August 2025 veröffentlichte die US-Börsenaufsicht SEC eine wegweisende Klarstellung: Standard-Liquid-Staking-Aktivitäten gelten nicht als Wertpapiertransaktionen, sofern Anbieter nur administrative oder technische Rollen einnehmen. Damit fällt ein zentrales regulatorisches Risiko weg und der Weg für breitere institutionelle Teilnahme wird frei.

Doch weltweit gehen die Ansätze auseinander. Die EU reguliert Staking-Token im MiCA-Rahmenwerk streng. Das Vereinigte Königreich prüft eine Einordnung als kollektive Anlage. Singapur setzt auf regulatorische Sandboxes, Japan auf Verwahrung und operative Sicherheiten. Für Investoren mit grenzüberschreitender Exponierung entsteht dadurch erhebliche Compliance-Komplexität – und Chancen für Arbitrage. Für Schweizer Vermögensverwalter ergeben sich drei Lehren: Erstens ist Liquid Staking kein spekulativer DeFi-Nischenmarkt mehr, sondern eine neue Ertragsklasse. Zweitens ist



„Liquid Staking ist zu einem 45-Mrd.-USD-Markt gewachsen und steht nun im Fokus der Regulierer. Für Schweizer Vermögensverwalter ist es Diversifikationschance, Compliance-Herausforderung – und ein Vorgeschmack auf die DeFi-Produkte von morgen.“

das Risiko divergierender Auslegungen real: Ein Produkt kann in Frankfurt, London oder Singapur völlig anders bewertet werden. Drittens werden die Entscheidungen zu Staking Präzedenzfälle für tokenisiertes Private Equity, digitale Kredite und weitere DeFi-Produkte schaffen.

Die SEC-Entscheidung ist Fortschritt, doch offene Fragen bleiben – etwa beim Restaking, bei dem Vermögenswerte mehrere Protokolle gleichzeitig absichern, oder beim Einsatz von Staking-Token als Sicherheiten. Schweizer Privatbanken und Family Offices müssen Entwicklungen genau beobachten und Innovation mit Vorsicht austarieren.

Liquid Staking ist mehr als eine Krypto-Story: Es ist ein Testfall, wie Regulatoren klassische Regeln auf DeFi übertragen. Für Investoren bedeutet es zugleich Chance und Komplexität – und zeigt, dass regulatorische Klarheit im digitalen Zeitalter so wertvoll ist wie Rendite.



Strukturierte Produkte

«AMC sind sowohl in der privaten als auch in der institutionellen Vermögensverwaltung von grossem Nutzen»



Rasch und effizient: Actively Managed Certificates (AMC) sind für unabhängige Vermögensverwalter (UVV), aber auch für Banken und Versicherungen das ideale Instrument, um ihren Kundinnen und Kunden optimale Anlagestrategien anzubieten. Dank ihrer langjährigen Erfahrung und ihres hervorragenden Bonitäts-Ratings gehört die BCV zu den führenden Emittenten für strukturierte Produkte in der Schweiz. Erwin Naescher, Head Structured Products Sales bei der BCV, erklärt, worauf bei der Auswahl eines AMC-Emittenten besonders zu achten ist.

Können Sie uns zunächst kurz erklären, was AMC sind?

■ Aktiv verwaltete Zertifikate (Actively Managed Certificates, AMC) sind strukturierte Produkte, mit denen sich die Performance eines aktiv verwalteten Portfolios nachbilden lässt. Sie entsprechen den Bedürfnissen der UVV, Banken und anderer Einrichtungen, die effizient und schnell Anlagestrategien für ihre diversifizierte Kundschaft anbieten wollen.

Haben Sie Beispiele für die Verwendung von AMC?

■ Eine Privatbank oder ein UVV hat je nach Betrag, zur Verfügung stehender Zeit oder Kundenportfolio unterschiedliche Möglichkeiten, die eigene Anlagestrategie zu vertreiben. Steht ein begrenztes Anlagevermögen zur Verfügung und wird eine



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. Er hat einen Master of Science in Finance der Universität Neuenburg und spricht fließend Deutsch, Französisch und Englisch.

möglichst kurze Time-to-Market gewünscht, so sind AMC eine effiziente Option für die Umsetzung der Strategie. Dies gilt umso mehr, wenn die Kundschaft verschiedene Depotbanken berücksichtigt. Auch in der institutionellen Vermögensverwaltung können sich AMC als praktisch erweisen. Da sich AMC mit geringem Volumen auflegen lassen, können neue Strategien damit flexibel, kostengünstig und schnell umgesetzt werden. Erfüllt das Produkt die Erwartungen, kann dieselbe Strategie später auch in einem Anlagefonds reproduziert werden.

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 übrigens punkten, da sie von S&P und Moody's mit der drittbesten Note bewertet wird.

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 andern 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.

Wie positioniert sich die BCV im AMC-Geschäft?

■ Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung bei der Auflegung von AMC gehören wir zu den führenden AMC-Emittenten der Schweiz. Über 50 Vermögensverwalterinnen und -verwalter in der ganzen Schweiz vertrauen für die Auflegung, Implementation und das Monitoring 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.

Warum sollten die UVV für ihre strukturierten Produkte die BCV wählen?

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

- Engagement: Wir sind seit 1999 im Bereich der strukturierten Produkte tätig und gehören zu den Top-10-Emittenten der Schweiz. Wir können also eine langjährige 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: Unser 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. Wir wurden ausserdem an den Swiss Derivative Awards bereits mehrmals 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.

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 zentralisierten Zugang zu all ihren Zertifikaten bietet. Auf AMC Access360 können sie diese unabhängig verwalten und deren Performance verfolgen. Zudem haben sie die Möglichkeit, individuelle Performance-Berichte zu 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





„TRAINING, TRAINING UND NOCHMALS TRAINING - ES GIBT KEIN PATENTREZEPT“

In jeder Ausgabe bitten wir eine Persönlichkeit, sich mit uns über den Begriff der Leistung auszutauschen. Diesen Monat kommt Roman Mityukov zu Wort, der Schweizer Schwimmer, der vor einem Jahr bei den Olympischen Spielen in Paris die Bronzemedaille im 200-Meter-Rückenschwimmen gewann.

Roman Mityukov

SCHWEIZER OLYMPIASCHWIMMER

Was bedeutet für Sie der Begriff „Leistung“?

Für mich ist Leistung die konkrete Umsetzung all des Trainings und der täglichen Vorbereitung, die im Verborgenen stattfinden. Es ist der Moment, in dem der Athlet, der zu 100 % bereit ist, seine Grenzen überschreitet, seinen bisherigen Rekord bricht und seine bestmögliche Zeit anstrebt.

Was war die beste Leistung, die Sie je erzielt haben?

Die naheliegendste Antwort wäre die Bronzemedaille bei den Olympischen Spielen in Paris, aber ich möchte noch zwei weitere Momente erwähnen, die für mich von grundlegender Bedeutung waren. Die Leistung, die mich am meisten überrascht hat, war meine erste Medaille bei den Junioren-Europameisterschaften 2018, da ich zu diesem Zeitpunkt nicht dachte, dass ich dieses Niveau erreichen würde. Eine weitere markante Erinnerung ist meine Leistung bei den Europameisterschaften in Budapest drei Jahre später. Mein Ergebnis war für mich weniger überraschend, aber ich war wirklich beeindruckt, dass ich dieses Niveau erreicht hatte.

Welche Anstrengungen waren notwendig, um eine solche Leistung zu vollbringen?

Training, Training und nochmals Training - es gibt kein Patentrezept. Schwimmen ist ein anspruchsvoller Sport, der jeden Tag 100 % Einsatz erfordert, trotz Krankheiten oder Schmerzen in der Schulter, im Arm oder im Handgelenk, wenn man nicht, in Anführungszeichen, Zeit im Vergleich zu den anderen verlieren möchte. Im Durchschnitt trainiere ich etwa 30 Stunden pro Woche, davon zwei Drittel Krafttraining, Yoga, Aufwärmen und Dehnen. Der Rest ist dem Wasser gewidmet, und es ist wichtig, diese kostbaren Stunden zu nutzen, um durch Wiederholungszyklen das Gefühl für das Wasser und die technischen Bewegungen zu beherrschen.

Dieser Rhythmus von drei Stunden morgens und drei Stunden nachmittags an fünf Tagen in der Woche ist letztendlich mein Alltag das ganze Jahr über. Abgesehen von zwei Wochen Urlaub im Sommer und ein paar Tagen zu Weihnachten und Ostern natürlich! Aber über die körperliche Anstrengung hinaus muss ich auch auf meine Ernährung, meinen Schlaf, meine mentale Vorbereitung und vor allem meine Erholung achten, die ebenso wichtig sind, um am besagten Tag leistungsfähig zu sein. Ich gehe regelmässig zu meinem Sportarzt und fast jede Woche zu Masseurinnen und Physiotherapeuten. Meine Woche ist also sportlich gesehen ziemlich ausgefüllt!

Welche Sportler inspirieren Sie am meisten, unabhängig von der Sportart?

Stephen Curry im Basketball, Lionel Messi im Fussball, Tadej Pogacar im Radsport, um nur einige zu nennen! Letztendlich inspirieren mich vor allem Sportler, die hart daran arbeiten, über mehrere Jahre hinweg an der Spitze ihres Sports zu bleiben. Ein gutes Ergebnis in einem Wettkampf oder Turnier zu erzielen, ist sehr komplex, aber es ist aussergewöhnlich und wirklich beeindruckend, eine Disziplin über mehrere Jahre hinweg zu dominieren!



Seit den Olympischen Spielen 2024 hat Roman Mityukov bei den Schweizer Meisterschaften in Sursee den zweiten Platz in allen drei Distanzen – 50, 100 und 200 Meter – belegt. Und er bereitet sich auf den neuen Olympiazklus vor...



Wissenstest: Jetzt können Sie glänzen!

1 Welches Unternehmen hat die grösste Marktkapitalisierung im Hang Seng Index von Hongkong?

- a Alibaba
- b AIA Group
- c HSBC Holdings
- d Tencent Holdings



2 Welches Schweizer Biopharmaunternehmen hat den ersten Börsengang des Jahres 2025 an der SIX Swiss Exchange durchgeführt?

- a Idorsia
- b Polyphor
- c BioVersys
- d Basilea

3 Welcher Index verzeichnete im ersten Halbjahr die beste YTD-Performance?

- a Nasdaq
- b Dax
- c Topix
- d Cac40

4 Wie hoch war das CET-1-Eigenkapital der UBS zu Beginn des Jahres in Milliarden Dollar?

- a 50
- b 60
- c 70
- d 80



5 Welches Land befindet sich in einer fortgeschrittenen Testphase mit einer CBDC namens e-krona?

- a Norwegen
- b Schweden
- c Island
- d Dänemark

6 Wie lautet der Name des neuen CEO von Julius Bär?

- a Stefan Bollinger
- b Philipp Rickenbacher
- c Nic Dreckmann
- d Jürg Haller

7 Wer ist der CEO von DeepSeek, einem chinesischen Start-up, das im Bereich der generativen KI tätig ist?

- a Tony Zhang
- b Liang Wenfeng
- c Jin Ma
- d Hao Li

8 Welches Tier ist auf dem 10-Dollar-Schein der Bahamas abgebildet?

- a Der Hai
- b Der Flamingo
- c Die Schildkröte
- d Der Delfin



9 Wer ist der Finanzminister, der im Januar dieses Jahres von Trump ernannt wurde?

- a Jake Lew
- b R.L. Stevenson
- c Scott Bessent
- d Elon Musk

10 Welches Unternehmen aus der Magnificent Seven-Familie erzielte im ersten Halbjahr die beste YTD-Performance?

- a Nvidia
- b Meta
- c Microsoft
- d Apple



11 Welches US-amerikanische Biopharmaunternehmen, das sich auf microRNA-Behandlungen für Nierenerkrankungen spezialisiert hat, wurde im Frühjahr von Novartis übernommen?

- a Romus Therapeutics
- b Sugus Therapeutics
- c Regulus Therapeutics
- d Lucullus Therapeutics

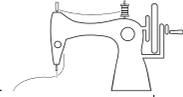
12 Wie hoch war der Umsatz des Schweizer Sektors für strukturierte Produkte im vergangenen Jahr in CHF?

- a 96 Milliarden
- b 146 Milliarden
- c 196 Milliarden
- d 246 Milliarden

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

- Sie haben 12 Punkte. Keine Volatilität beim IQ. Keine Zufälle. Chirurgische Präzision. Panoramablick auf die Makrotrends. Der Proband beherrscht die Daten, die Geschichte ... und den Stil. Das ist beunruhigend - für die anderen.
- Sie haben 9 bis 11 Punkte. Was den Kernbereich angeht, funktioniert alles. Was den Randbereich angeht, hapert es ein wenig. Sie sollten sich überlegen, Abendkurse zu besuchen...
- Sie haben 6 bis 8 Punkte. BBB-Rating maximal. Sie verwechseln CET1 und Cholesterinspiegel. Vorsicht, Sie sind nicht mehr weit vom Nervous Drawdown entfernt...
- Sie haben 5 Punkte und weniger. Zu viele Mojitos. Zu wenig Sonnencreme. Der dumme Unfall...

IHR GESCHÄFTSBERICHT IST MEHR ALS NUR EIN GESCHÄFTSBERICHT



ANNUAL REPORT 2018

OUR BUSINESS LINES

S

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

At. Volor ad tie magniamet vel utetuercil ese modiateturo dolobore faciunt 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

Der Referenzpartner für unabhängige Vermögensverwalter bleiben

Mit einem erweiterten Angebot, einer verstärkten internationalen Präsenz und einer konsequenten Nähe zu seinen Partnern bestätigt Mirabaud seine Position als strategischer Partner der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV). Ein Gespräch mit Carel Huber, Global Head Independent Asset Managers.

Können Sie uns das Angebot von Mirabaud für UVV und dessen jüngsten Entwicklungen vorstellen?

■ **Carel Huber:** Die Abteilung, die wir rund um die unabhängigen Vermögensverwalter aufgebaut haben, steht im Zentrum der DNA von Mirabaud. Wir wissen, dass die UVV selbst eine zunehmend anspruchsvolle Kundschaft betreuen, die transparente, massgeschneiderte und hochentwickelte Lösungen erwartet. Unsere Aufgabe ist es, einen konkreten Mehrwert zu schaffen, der es ihnen ermöglicht, sich in einem stark kompetitiven Umfeld zu differenzieren – sei es durch unser Angebot, unsere Expertise oder die enge Partnerschaft, die wir täglich pflegen.

Ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal ist unser internationales Netzwerk. Wir stellen Booking Centres in der Schweiz (Genf und Zürich), in Luxemburg, Dubai und Montréal zur Verfügung. In Dubai verfügen wir seit 2010 über eine Banklizenz, und in Kanada feiern wir dieses Jahr unser 40-jähriges Jubiläum. Diese Booking Centres erlauben es Vermögensverwaltern, ihre Kunden in mehreren Jurisdiktionen zu begleiten – mit einer soliden Infrastruktur und einem passenden regulatorischen Rahmen. Das ist eine wertvolle Flexibilität für ihre internationalen Aktivitäten und für die zunehmend komplexen Bedürfnisse im Bereich Vermögensstrukturierung.

Darüber hinaus haben wir zwei Angebote ausgebaut. Einerseits den privilegierten Zugang zu unserer **Private-Equity-**

MIRABAUD



Plattform, mit exklusiven **Club-Deal-Möglichkeiten** in zukunftssträchtigen Sektoren wie technologischer Innovation oder Gesundheitsdienstleistungen. Andererseits sind es innovative Lösungen wie **Advimation**, eine digitale Plattform, die es Vermögensverwaltern erlaubt, das Portfolio-Controlling zu optimieren, die Administration zu vereinfachen und von leistungsfähigen Reporting-Tools zu profitieren.

«*Advimation ist nicht nur eine Plattform: Es ist ein konkreter Hebel für Leistung und Transparenz unserer Partner.*»

Können Sie uns mehr über diese Lösung Advimation erzählen?

■ ADVIMATION – eine Wortschöpfung aus Advisory und Animation – basiert auf drei Säulen: gezielte Research-Dienstleistungen, massgeschneiderte Reports und taktische Investmentideen. Unsere Kunden profitieren von direktem Austausch mit einem Berater, von personalisierten Reporting-Tools – unter anderem mit der Möglichkeit zur Konsolidierung sämtlicher Konten bei Mirabaud – sowie von einem internen Algorithmus, der Marktsignale in ihren Portfolios analysiert. Zudem übersetzen wir die wichtigsten aktuellen Themen in echte Investmentthesen und bieten damit eine Begleitung, die menschlich, technologisch und strategisch ist.

Wie zeigt sich das Wachstum Ihres Bereichs heute, und welche Ambitionen haben Sie für die kommenden Jahre?

■ In den letzten Jahren haben wir ein stetiges Wachstum unserer Assets unter Management verzeichnet. Diese Entwicklung spiegelt das Vertrauen wider, das uns unsere Partner entgegenbringen – ebenso wie die konstante Arbeit unserer Teams. Wir haben zudem unsere Vertriebskapazitäten in allen UVV-Einheiten verstärkt. In Zürich, wo das Netz unab-



hängiger Vermögensverwalter besonders dicht ist, sehen wir eine wachsende Nachfrage nach anspruchsvollen Lösungen wie Private Equity oder digitalen Tools. Insgesamt ermöglicht uns die Einführung unserer neuen IT-Plattform, eine persönliche, menschliche Betreuung mit modernster Technologie zu verbinden und damit die Erwartungen einer neuen Generation von Investoren zu erfüllen.

Der Markt für UVV befindet sich im Wandel – wie sehen Sie die Entwicklung?

■ Wir beobachten einerseits eine schrittweise Konsolidierung der bestehenden Gesellschaften, andererseits aber auch nach der Neugestaltung des regulatorischen Rahmens, eine sehr dynamische Entwicklung mit zahlreichen neuen Akteuren. Dies zeigt sich in den stetig wachsenden verwalteten Vermögen seit vielen

Jahren. Es besteht kein Zweifel, dass das Modell des unabhängigen Vermögensverwalters solide ist und bestehen wird. Seine Kundennähe, seine Agilität und seine Fähigkeit, einen massgeschneiderten Service anzubieten, sind unbestreitbare Stärken.

Eine Bank wie Mirabaud passt perfekt in dieses Geschäftsmodell. Wir bringen die Stabilität einer internationalen Gruppe, eine robuste Plattform und innovative Lösungen ein – und respektieren gleichzeitig vollumfänglich die Unabhängigkeit der UVV. Dieses Gleichgewicht ist entscheidend, und wir legen grossen Wert darauf.

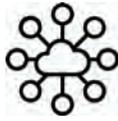
Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Bereichs und welche Prioritäten haben Sie für die kommenden Jahre?

■ Unsere Prioritäten sind klar: Wir werden weiterhin in Talente, Technologien und

differenzierende Anlagelösungen investieren. Unsere neue IT-Plattform wird uns zusätzliche Agilität verleihen und die Unabhängigkeit des Vermögensverwalters weiter stärken. Zudem wollen wir den Mehrwert, den wir den UVV bieten, kontinuierlich steigern – sowohl in der Schweiz als auch international.

Unabhängigkeit, Exzellenz und eine langfristige Vision sind seit über 200 Jahren Teil unserer Kultur. Auf diesem Fundament bauen wir die Zukunft – mit einem einfachen Ziel: der Referenzpartner für unabhängige Vermögensverwalter zu bleiben. ■





Und wie sieht es mit dem Gewicht der unabhängigen Vermögensverwalter eigentlich aus?

Im Schweizer Markt für Vermögensverwaltung, der auf rund 8'500 Milliarden Franken geschätzt wird, ist noch immer unklar, welchen Anteil die unabhängigen Vermögensverwalter tatsächlich ausmachen. Man weiss ganz genau, wie viele es sind – bis auf die letzte Einheit – doch ihr tatsächliches Gewicht bleibt unklar, weil konsolidierte Daten fehlen. Ein statistischer blinder Fleck, der es unmöglich macht, ihre Rolle, ihre Dynamik und die Entwicklung des Sektors wirklich zu verstehen.

Schon 2018 haben wir uns von SPHERE darüber beklagt – das ist aber inzwischen schon eine ganze Weile her. Hier ein Auszug aus unserem damaligen Editorial: «Man weiss nicht genau, wie viele es sind. Und man weiss noch weniger, wie viel sie verwalten. Im Moment muss man sich mit groben Schätzungen zufriedengeben. Grob gesagt gibt es rund 3'000 unabhängige Vermögensverwalter, die etwa 500 Milliarden Franken betreuen. Nein, sie lassen sich nicht leicht in Zahlen fassen, und der Sektor bleibt entsprechend schwer zu greifen. Aber nicht mehr lange. Die Gesetzestexte beginnen, den Rahmen klarer abzustecken. Schon bald werden die Aufsichtsbehörden verpflichtet sein, ihre Bücher zu öffnen und Statistiken vorzulegen.»

Sieben Jahre später muss man feststellen: Es bestehen weiterhin Unschärfen. Heute wissen wir zwar sehr genau, wie viele Vermögensverwalter noch aktiv sind. Ihre Zahl ist deutlich zurückgegangen – man könnte sagen: sie hat sich nahezu halbiert.

Die FINMA hat insgesamt rund 1'900 Bewilligungsgesuche erhalten. Bis zum 14. Juli 2025 wurden 1'468 Bewilligungen erteilt – an unabhängige Vermögensverwalter und Trustees – sowie 83 weitere an Gesellschaften, die zu Gruppen wie Aquila gehören. Auch das Profil der verbleibenden Institute lässt sich inzwischen etwas besser umreissen: Im Durchschnitt beschäftigen sie drei bis vier Mitarbeitende. Das Medianvolumen der verwalteten Vermögen liegt bei



etwa 100 Millionen Franken, der Durchschnittswert bei rund 180 Millionen. Das insgesamt deklarierte Vermögen der bewilligten Institute belief sich laut Angaben der FINMA Ende 2023 auf rund 216 Milliarden Franken – was im Verhältnis als eher gering erscheint.

Die Informationen bleiben also nach wie vor bruchstückhaft.

Die Zahlen scheinen vorhanden zu sein, sind aber kaum zugänglich. Es fehlt an regelmässiger Publikation, an Struktur und an konsolidierter Darstellung. Mit dem, was wir zu den Schweizer Banken zur Verfügung haben – konsolidierte Ergebnisse, Umsätze, verwaltete Vermögen nach Herkunft der Kunden, Zahl der Mitarbeitenden, Bilanzentwicklung etc. – ist das nicht vergleichbar.

Warum geht man bei den unabhängigen Vermögensverwaltern – um bei der FINMA-

Terminologie zu bleiben – nicht genauso vor? Der Sektor hat durchaus Gewicht, ist mittlerweile gut reguliert und seine Entwicklung verdient eine ernsthafte Beobachtung. Klare Indikatoren – zu Volumina, Konzentration, Fusionen, Marktzu- und -austritten – würden helfen, die aktuellen Dynamiken besser zu erfassen.

Was man heute von der FINMA erwartet, ist ein klares Bekenntnis zur Transparenz.

Es ist an der Zeit, dass diese Daten für alle Akteure des Sektors wirklich nutzbar werden – um eine fundierte Marktintelligenz zu ermöglichen, mit der sich die Entwicklung des Sektors über die Zeit hinweg nachvollziehen lässt.

Denn ein Berufsfeld, das statistisch schlecht erfasst bleibt, wird früher oder später unterschätzt – oder schlicht übersehen.

■

A highly qualified audience of over 7'000 key Swiss finance professionals



**TARGET WISELY &
ADVERTISE IN SPHERE**

advertise@sphere.swiss

Wenn man es nicht weiss, ist das nicht mehr schlimm... Es gibt ja ChatGPT, um uns auf den richtigen Weg zu leiten und Licht ins Dunkel zu bringen. Also haben wir beschlossen, von seinem immensen Wissen zu profitieren – und ihm die grundlegenden Fragen zu stellen, die uns schon lange beschäftigen. Hier also unsere erste Frage:

Nach welchen Kriterien wird sich der Erfolg der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz in den nächsten 5 bis 10 Jahren entscheiden?

UND HIER IST SEINE ANTWORT – UNVERÄNDERT, KEIN EINZIGES KOMMA WURDE ANGEPAST!

Der Erfolg unabhängiger Vermögensverwalter (EAM) in der Schweiz in den kommenden Jahren wird sich voraussichtlich aus einer Kombination struktureller, technologischer, regulatorischer und beziehungsbezogener Faktoren ergeben. Die wichtigsten Aspekte:

Die Regulierung wird weiter zunehmen (FIDLEG/FINIG, Geldwäschereigesetz, ESG, MiFID II, EU-Taxonomie usw.). EAM, die ihre Compliance professionalisieren und bestimmte Prozesse automatisieren, ohne die persönliche Betreuung zu verlieren, werden sich einen entscheidenden Vorteil sichern.

Die Ära des einfachen «Stock-Pickers» geht zu Ende. Kundinnen und Kunden erwarten eine umfassende Beratung – mit Blick auf das gesamte Vermögen, steuerliche Aspekte, Nachfolge, illiquide Anlagen, ESG-Lösungen oder Philanthropie. Vermögensverwalter müssen sich als Architekten des Vermögens verstehen – nicht nur als reine Asset Manager.



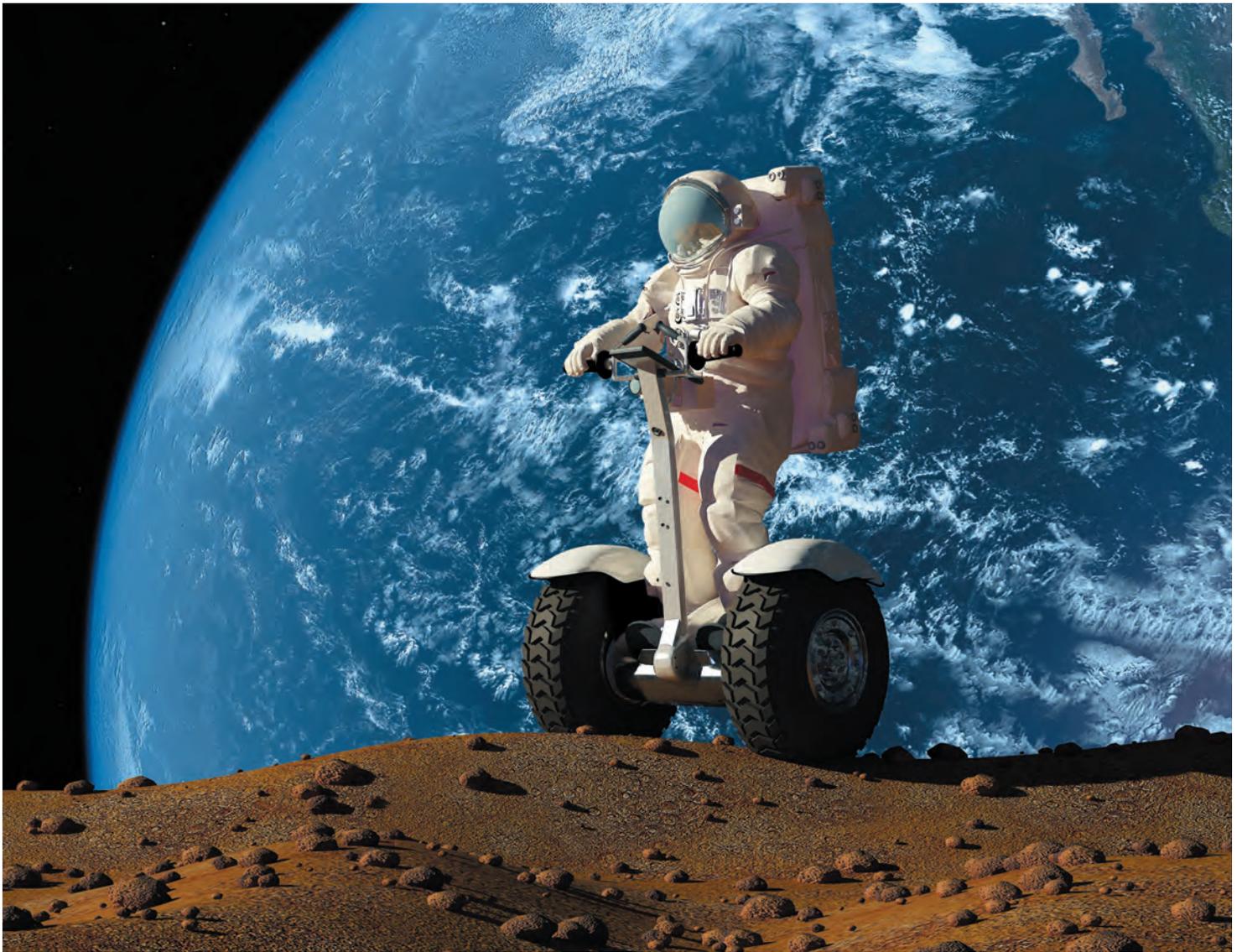
Moderne technologische Lösungen sind unabdingbar: konsolidiertes Reporting, CRM, Compliance-Tools, Multi-Depot-Anbindung. Wer hier nicht investiert, riskiert langfristig die Relevanz zu verlieren.

In einem zunehmend umkämpften Markt setzen sich jene durch, die ein klares Profil zeigen – etwa in den Bereichen Nachhaltigkeit, benchmarkfreie aktive Strategien, Private Markets oder digitale Assets. Branding, digitale Kommunikation und Netzwerkpflege sind essenziell.

Der Generationenwechsel ist im Gange: Millennials und Gen Z haben andere Erwartungen und Kommunikationsgewohnheiten. EAM müssen lernen, mit dieser neuen Zielgruppe zu kommunizieren – ohne die angestammte Kundenschaft zu vernachlässigen. ■

Kleine Anbieter laufen Gefahr, marginalisiert zu werden, wenn sie sich nicht einer Plattform anschliessen oder starke Partnerschaften eingehen. Der Trend zu Konsolidierung dürfte sich fortsetzen – durch Fusionen, Zusammenschlüsse oder gemeinsame Plattformlösungen.

Private Equity, Private Debt, Infrastruktur, Immobilien, institutionelle Krypto-Anlagen – vermögende Kunden suchen gezielt nach Diversifikation und direktem Zugang zu privaten Investmentchancen. Wer hier passende Lösungen bieten oder beschaffen kann, ist klar im Vorteil.



Wenn Sie einige Zeit nicht im Büro sind:

www.sphere.swiss



DIE ZEITSCHRIFT IST JETZT ONLINE ERHÄLTlich





Jérôme Sicard

Valeriano di Domenico & Walter Bieri



„ES WÜRDEN MICH NICHT ÜBERRASCHEN, WENN DIE ZAHL DER FINANZDIENSTLEISTER IN DREI BIS FÜNF JAHREN UNTER 1000 SINKEN WÜRDEN“

Alternde Portfolios, ermüdete Geschäftsmodelle, regulatorischer und generationeller Druck: Markus Wintsch spricht offen über die tiefgreifenden Veränderungen, die das Umfeld unabhängiger Vermögensverwalter umgestalten. Seiner Einschätzung nach könnte der Markt in den kommenden Jahren über ein Drittel seiner Akteure verlieren. Die Konsolidierung erscheint ihm unausweichlich – doch sie lässt sich nicht verordnen. Nur wenige Anbieter sind darauf wirklich vorbereitet. Deshalb plädiert er für eine strategische Neuausrichtung: eine klare Positionierung, ein gezielter Ausbau der Dienstleistungen und der Aufbau sinnvoller Partnerschaften – mit Kohärenz, ohne zwanghaftem Streben nach Grösse.

MARKUS WINTSCH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

SWISSPARTNERS



Markus Wintsch ist CEO und Partner von swisspartners. Er trat 1995 in die Gruppe ein. Damals war er erst der sechste Mitarbeiter. Im Jahr 2001 wurde er zum CEO ernannt und übernahm die strategische Leitung des Unternehmens. Im Jahr 2017 übernahm er die Leitung des Group Management Board, das er bis heute leitet. Markus begann seine Karriere bei der UBS, wo er von 1992 bis 1995 als Senior Relationship Manager tätig war.

Er ist ausserdem Vizepräsident der Allianz Schweizer Vermögensverwalter, einer Interessengemeinschaft, die Vermögensverwaltungsgesellschaften mit einem Vermögen von über einer Milliarde vereint. Die Allianz hat sich zum Ziel gesetzt, den Austausch bewährter Praktiken zwischen den Mitgliedern zu fördern und den Dialog mit Verwahrestellen, Dienstleistern und Aufsichtsbehörden in einer Branche zu strukturieren, die sich derzeit in einem Umbruch befindet.

...





Der Vermögensverwaltungssektor befindet sich im Umbruch. Dennoch lässt die Konsolidierung auf sich warten. Warum?

■ **Markus Wintsch:** Sie haben Recht. Seit Jahren ist von Konsolidierung die Rede, doch sie bleibt sehr marginal. Ich denke, dass sich dies bald ändern wird, aber nicht aufgrund der Regulierung, auch wenn der neue Rahmen der FINMA bereits einige hundert Akteure zum Rückzug veranlasst hat. Was wirklich ins Gewicht fallen wird, ist die Demografie. Es ist die Alterung sowohl der Endkunden als auch ihrer Vermögensverwalter. Viele Portfolios werden noch immer von Relationship Managern betreut, die kurz vor der Pensionierung stehen. Ein Übergabeprozess ist jedoch komplex und kostspielig. Es müssen geeignete Nachfolger gefunden werden, es muss sichergestellt werden, dass die Kunden diese akzeptieren, und es muss ein Übergang finanziert werden, der mindestens drei bis fünf Jahre dauern wird. Viele kleine Strukturen verfügen einfach nicht über die entsprechenden Kapazitäten. Und genau das dürfte eine grosse Welle von Ausstiegen auslösen.

Nur wenige Vermögensverwalter sind strukturell oder kulturell darauf vorbereitet. Einige sehen Chancen für externes Wachstum, aber viele konzentrieren sich zunächst auf ihr Überleben. Konsolidierung erfordert Weitblick – und Mut. Und diese beiden Eigenschaften sind noch recht selten. Es fehlen auch die Mittel: Kapital, operative Energie, Zeit. Viele Strukturen sind vom Tagesgeschäft absorbiert und haben weder die Ressourcen noch die Verfügbarkeit, um über einen tiefgreifenden Wandel nachzudenken.



„Konsolidierung erfordert Weitblick – und Mut. Und diese beiden Eigenschaften sind noch recht selten. Es fehlen auch die Mittel: Kapital, operative Energie, Zeit.“

Warum sind so wenige Manager in der Lage, zu fusionieren?

■ Da ist zunächst einmal die persönliche Dimension. Eine Fusion bedeutet, auf einen Teil seines Einkommens zu verzichten. Ausserdem macht sie nur Sinn, wenn eine echte Kompatibilität besteht – auf allen Ebenen: Teams, Kultur, Methoden. Und dann sind da noch die Egos, die es zu managen gilt, mit manchmal recht trivialen Überlegungen. Wer übernimmt den Posten des CEO? Wo werden die Büros sein? Welche Kaffeemaschine wird aufgestellt? Oft sind es solche Details, die schon vor der Diskussion über Investitionen zu Blockaden führen. Wenn die Grundlagen nicht stimmen, scheitert die Fusion. Hinzu kommt die Komplexität der Aktionärsstruktur. Viele Unternehmen befinden sich

im Besitz mehrerer Gesellschafter mit sehr unterschiedlichen Ansichten. Einige wollen aussteigen, andere weitermachen, und die Jüngeren haben oft nicht die Mittel, um die Anteile zu kaufen. Das führt zu Blockaden. Schliesslich gibt es noch einen identitätsbezogenen Aspekt: Diese Unternehmen spiegeln ihre Gründer wider. Sie zu einer Fusion aufzufordern, bedeutet manchmal, sie zu bitten, einen Teil von sich selbst aufzugeben.

Können die Audits der FINMA als Auslöser dienen?

■ Nicht wirklich. Nach dem, was ich höre, laufen die Audits recht gut. Die Regulierung übt einen echten Druck auf die Strukturen aus, aber er bleibt überschaubar. Was den Sektor verändern wird, ist die Anhäufung:



steigende Kosten, eine sich verschlechternde Vision, sich ändernde Kundenerwartungen. Es ist eher diese Kombination, die sich als entscheidend erweisen wird.

Was wird die Konsolidierung beschleunigen?

■ Mehrere Faktoren. Unter Druck stehende Einnahmen, immer strengere Compliance-Anforderungen und Depotbanken, die ein Mindestvolumen erwarten, um die Beziehung aufrechtzuerhalten. Einige ziehen es vor, Vermögensverwalter unterhalb einer bestimmten Betragsschwelle nicht mehr zu bedienen. Hinzu kommt der Generationsdruck: Junge Kunden haben andere Erwartungen. Wenn Sie darauf nicht reagieren, schneiden Sie sich selbst ab.

Man muss auch über das Serviceniveau sprechen. Kunden wollen heute umfassendere Lösungen: Steuerberatung, grenzüberschreitende Verwaltung, Konsolidierung, Digitalisierung. Nur wenige Akteure können all das alleine anbieten. Das reaktive Modell mit begrenztem Umfang wird nicht mehr ausreichen.

Wenn nicht die Vermögensverwalter selbst, wer wird dann diese Konsolidierungsbewegung vorantreiben?

■ Ich sehe vier Arten von Akteuren. Konsolidierer wie Quaestor Coach, Cinerius und Focus Financial Partners. Ihre Modelle sind unterschiedlich erfolgreich, und einige haben den Schweizer Markt sogar verlassen. Private-Equity-Fonds mit einem offensive-

KEYPOINTS

swisspartners wurde 1993 in Zürich von drei ehemaligen Privatbankiers gegründet: Martin P. Egli, Dirk van Riemsdijk und Rainer Moser. Die Gruppe hat sich um fünf Kerngeschäfte herum entwickelt: Vermögensverwaltung, Steuer- und Treuhandwesen, Immobilien, Versicherungen und Family-Office-Dienstleistungen.

swisspartners verwaltet heute ein Vermögen von über 5 Milliarden für mehr als 1'500 Kunden. Das Unternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeiter in Zürich, Rapperswil und Vaduz.

Die ASV – die Allianz Schweizer Vermögensverwalter, deren Vizepräsident Markus Wintsch ist – vereint 42 unabhängige Vermögensverwaltungsgesellschaften, deren verwaltetes Vermögen jeweils mehr als 1 Milliarde Franken beträgt. Ihr Gesamtvermögen beläuft sich auf rund 150 Milliarden.

ren Ansatz: kaufen, zusammenlegen, rationalisieren, weiterverkaufen.

Depotbanken. Einige haben Übernahmen versucht – Reyl Intesa Sanpaolo hat 1875 gekauft, bevor es eine Pause eingelegt hat. Andere, wie Syz, beobachten.

Und schliesslich Family Offices oder sogar Treuhänder. Diese sind oft die interessantesten Akteure. Sie denken langfristig, bringen ihre Kunden und ihr Netzwerk mit, lassen die Teams an Ort und Stelle und denken strategisch.

Die glaubwürdigsten Investoren auf lange Sicht sind diese Family Offices und Treuhänder, sofern sie eine gewisse Grösse haben. Sie verfügen über Geduld, Synergien und eine echte industrielle Logik.

Es gibt etwa 1'600 von der FINMA zugelassene unabhängige Vermögensverwalter. Wird ihre Zahl ebenso stark zurückgehen wie bei den Privatbanken in der Schweiz?

■ Es würde mich nicht überraschen, wenn sie in drei bis fünf Jahren unter die Marke von 1'000 fallen würde. Das ist meiner Mei- •••



... nung nach eine recht vorsichtige Schätzung. Es werden neue, hochwertige Strukturen mit sehr erfahrenen Profilen entstehen, aber der Trend wird eindeutig rückläufig sein. Die erste Filterwelle erfolgte auf regulatorischer Ebene über die Zulassungen. Die nächste wird ganz natürlich sein: Einige werden verschwinden, weil sie keine Nachfolger haben, andere, weil sie nicht skalieren können. Wieder andere werden sich dafür entscheiden, auszusteigen, anstatt in einem Umfeld weiterzumachen, das für sie zu restriktiv geworden ist.

Was wird aus diesen 600 Unternehmen, die verschwinden werden?

■ Die meisten werden schliessen. Die Kunden werden zu Depotbanken wechseln. Einige Strukturen werden fusionieren, andere werden ihre Portfolios verkaufen. Das vorherrschende Szenario wird jedoch die Liquidation sein. Wenn ein Unternehmen heute weder den Willen noch die Mittel hat, sich weiterzuentwickeln, bezweifle ich, dass es dies morgen tun kann. Es wird auch schrittweise Ausstiege geben: Kundenberater werden reibungslos die Verantwortung abgeben, die Kunden werden sich anderswo neu orientieren, die Geschäftstätigkeit wird langsam auslaufen.

Welche Rolle will swisspartners in diesem Zusammenhang spielen?

■ Wir haben gerade eine Zürcher Finanzboutique mit drei Kundenberatern integriert. Wir sind offen für alle Gespräche, für den Kauf kleiner Teams, von Unternehmen unserer Grösse oder sogar das Zusammengehen mit grösseren Strukturen. Vor allem aber müssen sie mit unserem Modell kompatibel sein, damit es Sinn macht. Die Kultur zählt: Kundschaft, Anlagestil, Werte. Ohne dies bleibt eine Transaktion nur eine Papierübung.



„Die meisten werden schliessen. Die Kunden werden zu Depotbanken wechseln. Einige Strukturen werden fusionieren, andere werden ihre Portfolios verkaufen. Das vorherrschende Szenario wird jedoch die Liquidation sein.“

Wir wissen, dass die Unternehmensführung oft der Knackpunkt ist. Viele Unternehmen befinden sich im Besitz von geschäftsführenden Gesellschaftern mit sehr unterschiedlichen Visionen. Das macht jede Transaktion komplexer. Und oft sind die Preisvorstellungen realitätsfern. Man „verkauft“ eine Kundenbeziehung nicht wie einen gewöhnlichen Vermögenswert. Wir glauben an den Dialog. Wenn die Denkweisen, Ambitionen und Modelle übereinstimmen, dann lohnt es sich, weiter zu verhandeln. Aber wir jagen nicht nach Grösse. Was uns interessiert, ist, etwas Langfristiges auszubauen.

Und die Allianz Schweizer Vermögensverwalter?

■ Die Allianz umfasst heute 42 Mitglieder, die alle mehr als eine Milliarde unter Verwaltung haben. Es handelt sich nicht um einen Berufsverband, sondern um eine Interessengemeinschaft. Die ursprüngliche Idee war, bewährte Praktiken auszutauschen, die Zusammenarbeit zwischen Gleichgesinnten zu stärken und eine gemeinsame Stimme zu entwickeln. Wir organisieren Arbeitsgruppen, erleichtern den Austausch mit Verwahrstellen und IT-Anbietern und entwickeln gemeinsame Projekte. Angesichts ihrer Grösse und der Qualität ihrer Strukturen sind die



Mitglieder der Allianz natürlich dazu aufgerufen, eine zentrale Rolle bei der Konsolidierung zu übernehmen.

Welches Gewicht kann die Allianz bis 2030 erreichen?

■ Heute verwalten unsere Mitglieder gesamthaft rund 150 Milliarden Franken und beschäftigen 1'800 Mitarbeiter. Bis 2030 könnten es 200 Milliarden sein. Aber über die Zahlen hinaus zählt der kollektive Einfluss: gegenüber Regulierungsbehörden, Dienstleistern und dem Arbeitsmarkt. Wenn wir dieses Segment der Branche gut strukturieren, kann es zu einer wichtigen Referenz werden.

Wie wird sich der Beruf über die Konsolidierung hinaus entwickeln?

■ Jeder Vermögensverwalter muss seine Strategie klar definieren. Alles beginnt mit drei Fragen: Wer sind Ihre Kunden, wo sind sie ansässig und was bieten Sie ihnen an? Dann muss man sich für ein Modell entscheiden. Entweder positioniert man sich als Spezialist und ist bestrebt sich als Branchenintimus in einem bestimmten Bereich – z.B. Schweizer Aktien, Private Equity, Kryptowährungen usw. Zu etablieren. Aber das setzt eine überdurchschnittliche Performance voraus. Oder Sie sind ein Generalist, eine zentrale Anlaufstelle. Diese Entscheidung

„Entweder positioniert man sich als Spezialist und ist bestrebt sich als Branchenintimus in einem bestimmten Bereich zu etablieren. Oder Sie sind ein Generalist, eine zentrale Anlaufstelle. Diese Entscheidung wurde bei swisspartners getroffen.“

wurde bei swisspartners getroffen. Wir decken die Bereiche Vermögensverwaltung, Treuhand, Immobilien, Family-Office-Dienstleistungen, Vermögenskonsolidierung und Versicherungen ab. Unsere Kundschaft ist überwiegend schweizerisch und vermögend. Hier liegt unser grösster Mehrwert. Auch die Beziehung zum Kunden verändert sich. Was früher ein Pluspunkt war, ist heute Standard: digitale Tools, Transparenz, Unterstützung in mehreren Rechtsordnungen. Schliesslich hängt der Fortbestand des Unternehmens vom Team und der Qualität der Mitarbeiter ab, die es zusammenbringt. Wir investieren in Bildung, Ausbildungsprogramme und Partnerschaften mit Schulen. Man muss in der Lage sein, die nächste Generation anzuziehen, auszubilden und zu halten.

Was wird den Erfolg eines Schweizer Vermögensverwalters in den nächsten 10 Jahren ausmachen?

■ Die Fähigkeit, sich anzupassen, eine klare Vision zu haben und das Vertrauen verschiedener Kundengenerationen zu gewinnen. Die Grösse kann helfen, aber sie entscheidet nicht alles. Was zählt, ist, relevant zu sein. Wer zu spät reagiert, wird überholt. Wer sich selbst hinterfragen und vorausschauend handeln kann, bleibt im Rennen.

SPEZIAL-DOSSIER



M 2025

INTERVIEW

GZIM HASANI - GRÜNDER & CEO, SMZH

„Zu viele Akteure denken in Segmenten oder Transaktionen. Wir denken in Entwicklungspfaden“ *SEITE 42*

INTERVIEW

MARC BRIOL - PICTET ASSET SERVICES

„Das Family Office steht an der Schnittstelle von Wealth Management, Asset Management und Asset Servicing“ *SEITE 44*

INTERVIEW

PETRA KORDOSOVA - TELOMERE CAPITAL

„Eine IT-Plattform muss heute als strategischer Hebel betrachtet werden“ *SEITE 50*

AUFSICHT

GUILLAUME DE BOCCARD - GENEVA COMPLIANCE GROUP

Proaktives Management organisatorischer Risiken: eher ein Vorteil als eine Belastung *SEITE 54*

KOMPETENZEN

IAVOR TZOLOV - MERCURY METRICS

Der NextGen - Wandel der Relationship Manager *SEITE 58*

INTERVIEW

JOËL SCHÜEPP - CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

„Unsere Stärke liegt darin, ein Modell für Unternehmer entwickelt zu haben“ *SEITE 62*

INTERVIEW

NICOLE CURTI - ASV-ASWM

„Unser Berufsstand braucht ein stärkeres, glaubwürdiges Image“ *SEITE 66*

SCHRAUBEN

SENER ARSLAN - QPLIX

Innovationstreiber, die die Rolle von PMS neu definieren *SEITE 70*

MONEYPENNY

DIMITRI PETRUSCHENKO - PETRUSCHENKO CONSULTING

KI-Assistenten: Die Fintech aller Fintechs *SEITE 74*

AUSGEWOGENHEIT

JEAN-SYLVAIN PERRIG - PREMYSS

Das 60-40-Portfolio: Ein widerstandsfähiges Modell im Härte-test der Märkte *SEITE 78*

INTERVIEW

MATHIAS BAITAN - ISFB

„Wir bieten Vermögens-verwaltern nun kurze Schulungen an, die auf ihre operative Praxis zugeschnitten sind“ *SEITE 82*

INTERVIEW

JULIE GUITTARD & MATHIEU RAYNOT - MICHAEL PAGE

„Profile in den Bereichen Compliance, KYC und Regulierung sind weiterhin sehr gefragt“ *SEITE 86*

**GZIM HASANI**

GRÜNDER & CEO, SMZH



Gzim Hasani leitet smzh, einen unabhängigen Finanzdienstleister, der in den Bereichen Anlagen, Vorsorge, Steuern, Immobilien, Versicherungen und

Rechtsstrukturierung tätig ist. Er ist Gründer von Impegno & Partners, die sich der Vermögensberatung für sehr vermögende Kunden widmet. Seine

Expertise basiert auf langjährige Erfahrung mit UHNWI-Kunden, insbesondere bei Credit Suisse und Julius Bär, wo er als Senior Relationship Manager tätig war.

„ZU VIELE AKTEURE DENKEN IN SEGMENTEN ODER TRANSAKTIONEN. WIR DENKEN IN ENTWICKLUNGSPFADEN“

Mit smzh macht Gzim Hasani das Family-Office-Modell einem breiteren Kundenkreis zugänglich. Die hybride Plattform deckt daher alle Bereiche des Vermögens ab: Vorsorge, Steuern, Immobilien und Hypotheken sowie Versicherungen. Der unabhängige Beratungsansatz, ist darauf ausgelegt, Kunden zu begleiten, deren persönliche Situation für die traditionelle Vermögensverwaltung zu komplex ist.



Jérôme Sicard

Warum haben Sie beschlossen, dass es an der Zeit war, Family-Office-Dienstleistungen einem breiteren Kundenkreis zugänglich zu machen?

■ **Gzim Hasani:** Ich habe lange Zeit sehr vermögende Kunden beraten. Ich weiss also, wie ein erstklassiger Service aussieht, der gleichzeitig personalisiert, reaktions-schnell und ganzheitlich ist. Aber ich habe auch die andere Seite gesehen: Kundinnen und Kunden mit einem Vermögen von drei Millionen Franken, dazu nochmals drei Millionen an Hypotheken und einer soliden

Vorsorge, die an Callcenter weitergeleitet wurden. Das erschien mir immer absurd. Diese Menschen sind jedoch keine Ausnahmen. Ihr finanzielles Leben ist komplex, sie sind bereit, für einen hochwertigen Service zu zahlen, aber sie bleiben unter den willkürlichen Schwellenwerten, die von den Banken festgelegt wurden. Meiner Meinung nach sollte der Zugang zu einer hochwertigen Beratung von der Komplexität der Bedürfnisse abhängen und nicht nur von der Höhe des Vermögens. Und dieses Kunden-segment wird vielfach ausseracht gelassen.

„Meiner Meinung nach sollte der Zugang zu einer hochwertigen Beratung von der Komplexität der Bedürfnisse abhängen und nicht nur von der Höhe des Vermögens.“

Wie definieren Sie Ihr Modell eines «Family Office Light»?

■ Es basiert auf vier Säulen: Finanzplanung, Anlageberatung, Versicherungen und Immobilien/Hypotheken. Das Leben in der Schweiz ist von vornherein mit einer gewis- ...





... sen finanziellen Komplexität verbunden – Steuerfragen ab 18 Jahren, 3. Säule, Versicherungen, Hypotheken –, ohne dass man unbedingt über ein grosses Vermögen verfügen muss.

Wir haben eine einzigartige Plattform geschaffen, die es ermöglicht, alles integriert zu steuern. Normalerweise muss ein Kunde mit fünf Beratern jonglieren, von denen jeder sein eigenes Fachgebiet hat. Das führt zu Reibungsverlusten und blinden Flecken. Wir bieten hingegen eine einzige Schnittstelle, einen einzigen Ansprechpartner und eine kohärente Gesamtberatung.

Handelt es sich dabei nur um eine abgespeckte Version der Dienstleistungen, die UHNWI vorbehalten sind?

■ Nicht wirklich. Die Grundbedürfnisse sind sehr ähnlich. Jeder möchte gehört und verstanden werden, um seine Entscheidungen gelassener treffen zu können. Ob Sie nun 3 oder 300 Millionen verwalten, Sie kümmern sich genauso um Ihre Rente, Ihre Steuern, Ihre Anlagen und Ihre Versicherungen. Was sich ändert, ist der Umfang, nicht die Absicht.

Wir haben einfach die willkürliche Grenze aufgehoben, die besagte: «Diese Art von Service ist nur für Menschen mit über 20 Millionen Franken vorbehalten.»

Steht die Technologie im Mittelpunkt Ihres Modells?

■ Viele denken, dass es in erster Linie um Technologie geht. Das ist nicht der Fall – zumindest nicht am Anfang. Alles beginnt mit Vertrauen. Wir kommen aus der Welt der Ultra High Net Worth Individuals. Die Kunden kannten uns bereits, was uns einen privilegierten Zugang zu Banken und Versicherern verschaffte. Und natürlich haben wir geliefert. Parallel dazu hat sich der Markt weiterentwickelt. Die Loya-



„Unser Modell basiert auf schlanken, wiederkehrenden Margen: Versicherungen, Hypotheken, Vorsorge, Beratung. Und wir wachsen gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden.“

lität gegenüber traditionellen Banken bröckelte im Laufe der Jahre. Heute erwarten Kundinnen und Kunden Gegenseitigkeit. Sie wollen gesehen, verstanden und priorisiert werden. Diese Veränderung hat den Weg für Akteure wie uns geebnet.

Wie monetarisieren Sie Ihre Dienstleistungen über die Portfolioverwaltung hinaus?

■ Mit Bedacht. Wir verfolgen kein transaktionsorientiertes Geschäftsmodell. Der Schlüssel liegt in der Tiefe und Langlebigkeit der Beziehung. Unser Modell basiert auf schlanken, wiederkehrenden Margen: Versicherungen, Hypotheken, Vorsorge, Beratung. Und wir wachsen gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden.

Die VZ Vermögenszentrum ist eine gute Referenz: Sie haben gezeigt, dass sich ein solches, auf mehrere Dienstleistungen ausgerichtetes Modell in grossem Massstab umsetzen lässt. Unsere Version ist einfach

moderner, dynamischer, aber das Prinzip bleibt dasselbe: Wir wollen wiederkehrende Werte schaffen, die auf Vertrauen basieren.

Was ist bei smzh möglich, was bei Credit Suisse oder Julius Bär nicht möglich war?

■ Unabhängigkeit. Das ist der wichtigste Unterschied. Als Banker wollte ich meine Kunden umfassend beraten, war aber dazu nicht in der Lage. Ich konnte ihnen keine Steuerberatung anbieten, ihnen nicht bei der Strukturierung ihrer Altersvorsorge helfen oder Perspektiven im Immobilienbereich aufzeigen. Wir konnten nicht immer die relevantesten Empfehlungen aussprechen, da wir mit bestimmten Einschränkungen konfrontiert waren.

Heute, mit einer wirklich offenen Architektur, gibt es diese Einschränkungen nicht mehr. Ich kann die UBS für diesen Bedarf empfehlen, die Allianz oder Lombard Odier, ohne dass es zu Interessenkonflikten kommt. Wir



kümmern uns um die Due Diligence und der Kunde entscheidet. Diese Freiheit kommt dem Kunden zugute..

Welche Ihrer Services bringen aktuell den grössten Mehrwert?

■ Heute sind das eindeutig: Versicherungen, Hypotheken und Immobilienberatung. Das sind Bereiche, in denen wir über fundiertes Fachwissen verfügen und unsere Glaubwürdigkeit weithin anerkannt ist. Wir begleiten beispielsweise Familien, die Immobilien im Wert von mehreren hundert Millionen verwalten – von der Finanzierung über die Strukturierung bis hin zum Risikomanagement.

Aber die Zukunft gehört der Integration. Unser «CIO Office» wächst rasant. Mit smzh Invest bieten wir Zugang zu individuellen Anlagedepots ab einem Mindestbetrag von 1'000 Franken an, die sowohl im Rahmen einer klassischen Anlage als auch im Rahmen der dritten Säule zugänglich

sind. Darüber hinaus erweitern wir unser Angebot im Bereich Asset Allokation für Kundinnen und Kunden mit nicht-bankfähigen Vermögenswerten. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer haben bis zu 80 % ihres Vermögens im eigenen Unternehmen – eine grosse Konzentration im Kontext des Gesamtvermögens.

Was sind heute die wichtigsten Erwartungen Ihrer Kunden?

■ Klarheit und Einfachheit. Zwischen Zinssätzen, Immobilien, Weltpolitik und Pensionskassenreform fühlen sich viele überfordert. Ihre Fragen sind sehr konkret. Kann ich mir das leisten? Was ist, wenn ich 100 Jahre alt werde? Muss ich meine Immobilie als Sicherheit hinterlegen?

Wir erhalten auch immer mehr Anfragen nach «Zweitmeinungen». Die Kunden wollen nicht unbedingt ihre Bank wechseln – aber sie wollen einen unabhängigen, externen und objektiven Blick. Genau da kommen wir ins Spiel.

An wen richtet sich smzh konkret?

■ An alle. Vom 19-Jährigen, der seine Hausratversicherung abschliesst, bis zur Familie, die 14 Milliarden verwaltet. Das ist kein Slogan, das ist Realität. Wir glauben an eine Begleitung über den gesamten Lebenszyklus hinweg.

Zu viele Akteure denken in Segmenten oder Transaktionen. Wir denken in Entwicklungspfaden. Der Student von heute kann der grosse Unternehmer von morgen sein. Und an diesem Tag werden wir seine Geschichte bereits kennen.

Was ist Ihr Ziel für 2030?

■ Unsere Ziele sind klar. Wir streben mehr als 400 Mitarbeiter, rund 60'000 Kundinnen und Kunden und eine führende Position auf dem Schweizer Markt an – nicht nur als Finanzberatungsunternehmen, sondern als integrierte Plattform.

Wir verfügen über die Infrastruktur: 13 Standorte in der Schweiz, ein digitales System, skalierbare Teams. Und wir arbeiten noch immer nur mit einem Bruchteil unserer Kapazität. Derzeit konzentrieren wir uns auf die Deutschschweiz, wo die Nachfrage sehr hoch ist.

Wir investieren entschlossen in Technologie – nicht, um einem Trend zu folgen, sondern um Mehrwert zu schaffen. Unsere Plattform Prisma ist im Prinzip ein Family Office in der Hosentasche: vollständige Transparenz über Anlagen, Versicherungen, Steuern, Vorsorge. Self-Service, wenn gewünscht, Expertenberatung, wenn nötig. Dieses hybride Modell – digital und menschlich – ist die Zukunft der Branche. Und wir sind schon dort.

Welche Art von Partnerschaften bevorzugen Sie?

■ Wir sind offen für alle Partnerschaften, die unseren Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten und sich in unser Ökosystem integrieren – Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Steuerberater, Treuhänder usw.

Wir bieten bereits White-Label-Lösungen für externe Vermögensverwalter an, die sich an unsere Beratungsinfrastruktur anschliessen. Übernahmen sind nicht ausgeschlossen – unter der einzigen Voraussetzung, dass die Unternehmenskulturen übereinstimmen. Viele wollen die Vergangenheit monetarisieren. Wir bauen die Zukunft auf. Und wir suchen Partner, die diese Sicht teilen.

■

**MARC BRIOL**

CEO, PICTET ASSET SERVICES



Marc Briol kam 1995 zu Pictet. Er ist CEO von Pictet Asset Services, einem Geschäftsbereich, der Dienstleistungen im Bereich Verwahrung,

Fondsadministration und governance für unabhängige Vermögensverwalter, Family Offices, Fondsmanager und institutionelle Kunden erbringt. Bei Pictet war Briol zuvor

als COO der Technology & Operations-Division tätig. Davor bekleidete er die gleiche Funktion bei Pictet Asset Management in London von 1997 bis 2008.

„DAS FAMILY OFFICE STEHT AN DER SCHNITTSTELLE VON WEALTH MANAGEMENT, ASSET MANAGEMENT UND ASSET SERVICING“

Zwischen dem Anspruch auf Vertraulichkeit, der Diversifizierung der Dienstleistungen und zunehmender technologischer Raffinesse treiben die Family Offices – sowohl Single als auch Multi – ihre Professionalisierung voran. Sie überarbeiten ihre Modelle, formulieren neue Erwartungen und treiben die Vermögensverwaltung in Richtung einer immer stärkeren Institutionalisierung.



Jérôme Sicard

Welche Bedürfnisse haben Family Offices heutzutage?

■ **Marc Briol:** Zunächst muss man unterscheiden: Es gibt Single Family Offices, die für eine einzelne Familie oder einen engen Kreis gegründet wurden, und Multi Family Offices, die die Interessen mehrerer Familien verwalten. Für beide beobachten wir fünf zentrale Bedürfnisse. An erster Stelle steht das absolute Verlangen

nach Diskretion und Vertraulichkeit. Hinzu kommt ein Best-in-Class-Investmentansatz, modular aufgebaut und individuell kombinierbar. Ebenso wichtig ist der Wunsch, die operative und technologische Belastung so weit wie möglich zu reduzieren, damit die Strukturen einfach funktionieren und mit minimalem Aufwand betrieben werden können. Daneben erwarten die Familien Zugang zu einem sehr breiten Spektrum an Dienstleistungen – von Steuerfragen über Philanthropie, Konsolidierung und Reporting bis hin zu Private Equity. Schliesslich wollen sie Leistungen auf institutionellem Niveau, sowohl in der Servicequalität als auch in der Preisgestaltung.

...

„Das Wesentliche eines Family Office bleibt jedoch der offene Architekturansatz und die Fähigkeit, unterschiedliche Dienstleistungen um die Bedürfnisse der Familie herum zu orchestrieren.“





... **Worin unterscheiden sich die operativen Herausforderungen von Family Offices gegenüber unabhängigen Vermögensverwaltern?**

■ Es gibt viele Überschneidungen, aber auch wesentliche Unterschiede. Wie unabhängige Vermögensverwalter arbeiten auch Family Offices mit Depotbanken und benötigen eine konsolidierte Sicht auf ihre Portfolios. Die meisten entscheiden sich allerdings für eine einzige Depotbank, was die Beziehung vereinfacht. Unabhängige Vermögensverwalter hingegen müssen oft mit zahlreichen Gegenparteien umgehen, da sie die Kunden meist mit deren bestehender Bank übernehmen. Dadurch wird ihre Organisation komplexer. Bei den gewünschten Dienstleistungen – Performanceanalyse, Reporting, Transparenz – sind die Bedürfnisse jedoch sehr ähnlich.

Muss ein Family Office oder Multi Family Office die Verwaltung der Finanzanlagen zwingend auslagern?

■ Historisch gesehen war das der Ansatz. Die Auswahl von Vermögensverwaltern stand im Zentrum, und die Verwaltung wurde deshalb delegiert. Heute sehen wir jedoch einen Wandel. Immer mehr Strukturen übernehmen Teile des Asset Managements selbst, insbesondere die grösseren, die in der Lage sind, Spezialisten aus Banken oder Asset-Managern einzustellen. Das Modell wird damit hybrid: Ein Teil der

Allokationen wird direkt verwaltet, ein anderer Teil extern vergeben. Was man kaum noch findet, sind Strukturen, die entweder alles auslagern oder alles intern abwickeln. Die Zeit, in der eine einzige Bank sämtliche Bedürfnisse abdecken konnte, ist vorbei.

Wie positionieren Sie sich heute gegenüber Family Offices?

■ Wir können mehrere Dimensionen abdecken. Dazu gehört die Strukturierung der Vermögenswerte – sei es durch die Schaffung dedizierter Fonds oder durch komplexe Lösungen. Dieses Know-how haben wir im Umgang mit institutionellen und internationalen Kunden aufgebaut. Hinzu kommt die Umsetzung von Strategien über unsere institutionellen Trading-Desks, mit einer breiten Ausführung über alle Anlageklassen hinweg, sowohl für bei Pictet als auch bei anderen Depotbanken geführte Konten. Eine dritte Dimension ist die Technologie: Unsere Lösung Pictet Connect ermöglicht eine nahtlose Integration mit marktüblichen PMS-Systemen und erleichtert so Reporting, Konsolidierung und Datentransfer. Spezialisierte Teams liefern hochgranulare Informationen, die für Family Offices entscheidend sind. Schliesslich bieten wir privilegierten Zugang zur Expertise der Pictet-Gruppe – von Fonds und Mandaten über Private Equity und Hedgefonds bis hin zu alterna-



tiven Strategien und thematischen Investments. Ziel ist es, diese Elemente flexibel und kohärent auf die Bedürfnisse jedes Family Offices abzustimmen.

Family Offices wollen ihre IT-Belastung reduzieren. Welche digitalen Lösungen bieten Sie an?

■ Unsere Lösungen basieren auf Pictet Connect, das strategisches Reporting, Performanceanalysen und Tools für das Monitoring von Vermögensverwaltern bereitstellt. Die Family Offices haben direkten Zugang zu unserem Trading-Floor, der sie bei Auswahl und Überwachung von Börsen-Transaktionen unterstützt. Unsere Trader agieren als ausgelagertes Buy-Side-Team ohne Eigenpositionen, sodass Family Offices keine teure Infrastruktur aufbauen müssen. Da wir uns nahtlos in ihre Systeme integrieren, reduzieren sich die Automatisierungskosten erheblich und die interne Organisation wird vereinfacht.

„Immer mehr Strukturen übernehmen Teile des Asset Managements selbst, insbesondere die grösseren, die in der Lage sind, Spezialisten aus Banken oder Asset-Managern einzustellen.“



„Was man kaum noch findet, sind Strukturen, die entweder alles auslagern oder alles intern abwickeln.“

Wie können unabhängige Vermögensverwalter heute mit Family Offices zusammenarbeiten?

■ Es gibt verschiedene Modelle. Manche unabhängige Vermögensverwalter mit hoher Spezialisierung werden von Family Offices für ihre Expertise in einer bestimmten Anlageklasse oder einem spezifischen Markt ausgewählt. Umgekehrt entwickeln sich immer mehr unabhängige Vermögensverwalter in Richtung Multi Family Office, indem sie ihr Serviceangebot erweitern und institutionelle Funktionen integrieren. Die Grenze ist fließend. Das Wesentliche eines Family Office bleibt jedoch der offene Architekturansatz und die Fähigkeit, unterschiedliche Dienstleister um die Bedürfnisse der Familie herum zu orchestrieren.

Wie stark ist der Bedarf nach massgeschneiderten Lösungen?

■ Sehr stark. Jede Struktur ist anders – nicht nur in der Grösse, sondern auch im Entwicklungsstadium. Manche befinden sich noch im Aufbau, mit einem Gründer, der stark in Investitionsentscheidungen involviert ist, während andere Organisationen mit mehreren Dutzenden oder Hunderten

von Mitarbeitenden und spezialisierten Abteilungen aufgebaut haben. Die Begleitung muss daher individuell erfolgen, von der Einrichtung einer Kreditlinie bis zum Zugang zu spezifischen Investment-Experten. Bei Pictet stellen wir für jede Familie eigene Teams und Lösungen zusammen. Das Family Office liegt an der Schnittstelle von Wealth Management, Asset Management und Asset Servicing, und diese Komplexität muss berücksichtigt werden.

Wie entwickeln sich die Segmente – Single Family Offices, Multi Family Offices und unabhängige Vermögensverwalter – in der Schweiz?

■ Wir sehen mehrere Trends. Single Family Offices gewinnen an Bedeutung und übernehmen mehr Funktionen intern. Multi Family Offices wachsen rasant, oft durch Fusionen, die globale Akteure mit Hunderten Milliarden an verwaltetem Vermögen entstehen lassen. Diese Strukturen setzen konsequent auf offene Architektur und suchen Partner, die sie in dieser Logik begleiten können. Für unabhängige Vermögensverwalter bleibt die Spezialisierung und die Vertrauensbeziehung ihre grösste Stärke. Manche von ihnen orien-

tieren sich jedoch ebenfalls stärker an institutionellen Standards und erweitern ihr Angebot, um Zugang zu neuen Anlageklassen zu erhalten.

Werden Family Offices derzeit ähnlich professionalisiert wie unabhängige Vermögensverwalter?

■ Absolut. Viele Family Offices rekrutieren Fachkräfte aus grossen Investmentbanken oder internationalen Asset-Managern. Diese Teams kennen die Marktpreise sehr genau und wissen, welche Dienstleistungen sie erwarten können. Zudem sind sie äusserst schnell in der Entscheidungsfindung. Insgesamt sehen wir eine klare Institutionalisierung des Wealth Managements, sowohl bei den unabhängigen Vermögensverwaltern als auch bei den Family Offices.

■



PETRA KORDOSOVA

EXECUTIVE DIRECTOR, CHIEF FINANCIAL OFFICER & HEAD OF COMPLIANCE, TELOMERE CAPITAL

 *Petra Kordosova ist Finanzdirektorin und Leiterin des Risikomanagements bei Telomere Capital, einer unabhängigen Verwaltungsgesellschaft mit einer starken Family-Office-Dimension. Sie ist übrigens Mitbegründerin des Unternehmens.*

Die Gründung von Telomere Capital geht auf das Jahr 2015 zurück. Bevor sie dieses Unternehmensprojekt startete, arbeitete Petra fast zehn Jahre lang für UBS Wealth Management in Genf als Kundenberaterin für den Schweizer Markt. Sie ist

Absolventin des Institut Supérieur de Gestion et de Communication in Genf und hat darüber hinaus zahlreiche Weiterbildungen in Bereichen wie Compliance, Finanzmanagement und Bankmanagement absolviert.

„EINE IT-PLATTFORM MUSS HEUTE ALS STRATEGISCHER HEBEL BETRACHTET WERDEN“

Bei Telomere Capital steht die digitale Transformation im Mittelpunkt des Betriebsmodells. Die IT-Plattform ist somit ein zentraler Bestandteil des Systems und unterstützt das Management, die Compliance, die Kundenbeziehungen und das Reporting. Für Telomere ist die Herausforderung klar: Es gilt, eine flüssige, modulare und sichere Umgebung zu schaffen, die das Wachstum des Unternehmens nachhaltig begleitet.



Jérôme Sicard

Wie würden Sie das Konzept der IT-Plattform für ein Unternehmen wie Telomere genauer definieren?

■ **Petra Kordosova:** Die IT-Plattform ist für uns nicht nur ein einfaches Werkzeug oder eine Ansammlung von technologischen Lösungen. Sie ist das digitale Rückgrat unserer Tätigkeit, das alle Bereiche unseres Geschäfts reibungslos und kohärent unterstützt: natürlich das Portfoliomanagement, aber auch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die Kundenbeziehung

und das Reporting. Wir haben sie als modulare, evolutive und sichere Struktur konzipiert, die sich an die Besonderheiten unserer Kunden anpassen und gleichzeitig die ständigen Veränderungen des Marktes integrieren kann.

Was ist heute der Sinn einer solchen Plattform für einen unabhängigen Vermögensverwalter?

■ Eine IT-Plattform muss heute als strategischer Hebel betrachtet werden. In einem zunehmend anspruchsvollen Umfeld, das durch regulatorische Komplexität und die Notwendigkeit der Differenzierung gekennzeichnet ist, ermöglicht die IT-Plattform die Zentralisierung von Vorgängen, die Automatisierung dessen, was automatisiert werden kann, und die Gewährleistung einer sehr ...

„Wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Tools und konzentrieren uns dabei auf die Ergonomie, die Fluidität der internen Prozesse und die Integrationsfähigkeit mit externen Partnern.“





- strengen Compliance. Dies ermöglicht auch einen personalisierten, reaktionsschnellen Service, der den Standards der Branche entspricht. Durch die intelligente Integration leistungsstarker Module, wie beispielsweise PMS oder CRM, gewinnen wir sowohl an Effizienz als auch an Servicequalität.

Welche Probleme lassen sich damit jetzt konkret lösen?

■ Es gibt viele. Die Konsolidierung von Daten aus verschiedenen Quellen ist beispielsweise in den letzten Jahren zu einer grossen Herausforderung geworden. Unsere Plattform löst dieses Problem, indem sie uns ermöglicht, Informationen zu vereinheitlichen und einen klaren Überblick über alle unsere Konten in Echtzeit zu erhalten. Ausserdem reduziert sie den Verwaltungsaufwand für sich wiederholende Aufgaben erheblich und begrenzt das Betriebsrisiko. Schliesslich bildet sie einen wichtigen Schutzwall im Bereich des Datenschutzes, der heute in unseren Geschäftsbereichen von zentraler Bedeutung ist.

Und wie wird es morgen sein?

■ Sie wird noch weiter gehen, daran habe ich keinen Zweifel. Wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Tools und konzentrieren uns dabei auf die Ergonomie, die Fluidität der internen Prozesse und die Integrationsfähigkeit mit externen Partnern. Das Ziel ist es, das Leben unserer Teams und unserer Kunden immer weiter zu vereinfachen.

Insbesondere werden wir die Personalisierung der Dashboards verstärken, die intelligenten Benachrichtigungen zu bestimmten Portfolioereignissen verbessern und



„Wir haben eine modulare Architektur eingerichtet, die es uns ermöglicht, die technischen Bausteine leicht anzupassen, wenn sich unsere Organisation weiterentwickelt.“

das Onboarding durch dynamische und vorausgefüllte Formulare vereinfachen. Wir planen auch, die Erstellung von regulatorischen Dokumenten zu vereinfachen, indem wir mehr Geschäftslogik und automatische Validierung integrieren.

Die Plattform wird so zu einem echten operativen Hilfsmittel, das sowohl diskret als auch leistungsstark ist und zu einer immer reibungsloseren, durchschaubareren und reaktionsschnelleren Kundenbeziehung beiträgt. Kurz gesagt, sie ist für uns die technologische Grundlage, auf der wir unsere Entwicklung auf pragmatische, nützliche und nachhaltige Weise weiter ausbauen werden.

Wie sind Sie bei der Umsetzung vorgegangen?

■ Wir sind sehr strukturiert vorgegangen und haben zunächst eine detaillierte Analyse unserer internen Anforderungen durch-

geführt. Alle Teams waren daran beteiligt, da es darum ging, ein bereichsübergreifendes Tool zu entwickeln. Anschliessend haben wir Partner ausgewählt, die in der Lage waren, eine Lösung zu entwickeln, die sowohl flexibel als auch robust und absolut sicher ist. Die Einführung erfolgte schrittweise, mit Testphasen, Schulungen und kontinuierlicher Optimierung. Wir wollten, dass es ein lebendiges, evolutives Projekt wird, das mit unserer Wachstumsdynamik im Einklang steht. Wir haben uns insbesondere für die Implementierung von Microsoft Dynamics 365 als CRM-Basis entschieden, da es flexibel ist und sich nahtlos in unser bestehendes Ökosystem integrieren lässt. Einer der Schwerpunkte war die klare und dynamische Visualisierung der Kennzahlen über Power BI. So können unsere Berater schnell personalisierte Berichte erstellen, die verständlich und in Besprechungen nutzbar sind. Der Kunde profitiert in vollem Umfang



von diesen Tools durch eine verbesserte Analysequalität, besser dokumentierte Gespräche und eine klarere und relevantere Darstellung der Informationen, was die Transparenz und das Vertrauen in die Beziehung stärkt.

Was sind die wichtigsten Elemente?

■ Wir haben eine modulare Architektur eingerichtet, die es uns ermöglicht, die technischen Bausteine leicht anzupassen, wenn sich unsere Organisation weiterentwickelt. Die Integration mit unseren Bank- und Finanzpartnern verläuft reibungslos, was die tägliche Verwaltung erheblich erleichtert. Auf der Benutzerseite ist die Plattform so gestaltet, dass sie sowohl für unsere Mitarbeiter als auch für unsere Kunden intuitiv zu bedienen ist. Vor allem aber ist Sicherheit ein absoluter Grundpfeiler. Wir haben strenge Protokolle mit regelmässigen Audits und systematischen Penetrationstests eingeführt.

So können wir die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit der Daten ohne Kompromisse gewährleisten.

Warum haben Sie sich entschieden, die Verwaltung dieser Plattform auszulagern?

■ Wir haben diese Entscheidung bewusst getroffen. Durch die Auslagerung stützen wir uns auf Partner, die über ein weitaus grösseres technisches Know-how verfügen als wir und das daher in unserem Umfang intern nur schwer zu replizieren wäre. Die Auslagerung garantiert uns eine proaktive Wartung, regelmässige Updates und eine permanente Technologieüberwachung. Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit soliden und in ihrem Bereich anerkannten Akteuren wie Key IT, BS Team oder ImmunIT entschieden, mit denen wir eine

robuste, sichere und perfekt auf die Anforderungen des Geschäfts abgestimmte IT-Umgebung aufgebaut haben.

Mit welchen Kosten ist für ein solches System zu rechnen?

■ Das hängt natürlich vom Grad der Komplexität und der gewünschten Individualisierung ab. Um jedoch eine Grössenordnung zu nennen: Die anfängliche Entwicklung und Integration kann eine Investition zwischen 50'000 und 150'000 Schweizer Franken bedeuten. Anschliessend liegen die laufenden Betriebskosten – Wartung, Support, Updates, Hosting – für eine Struktur mit etwa zehn Mitarbeitern in der Regel zwischen 30'000 und 100'000 Franken pro Jahr. Diese Beträge sind als strategische Investition zu betrachten: Sie gewährleisten sowohl die Qualität der Dienstleistung als auch die Datensicherheit und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Struktur. ■

PROAKTIVES MANAGEMENT ORGANISATORISCHER RISIKEN: EHER EIN VORTEIL ALS EINE BELASTUNG

Mit dem FINIG ist das Management organisatorischer Risiken nicht mehr nur eine reine Compliance-Aufgabe. Es ist Voraussetzung für die Zulassung, strukturiert die Governance und wird sowohl zu einem Faktor der Glaubwürdigkeit als auch zu einem strategischen Hebel. Unabhängige Vermögensverwalter, die es proaktiv integrieren, können so eine einfache regulatorische Verpflichtung in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verwandeln.



Guillaume de Boccard

GENEVA COMPLIANCE GROUP

Seit Inkrafttreten des Finanzinstitutsgesetzes (FINIG) hat sich das regulatorische Umfeld für Schweizer Vermögensverwalter grundlegend verändert. Was früher der Selbstregulierung unterlag, gestützt auf branchenspezifische Verhaltenskodizes und berufliche Gepflogenheiten, wird nun durch ein rechtliches und institutionelles System geregelt, das eine verstärkte organisatorische Disziplin erfordert. Die Aufsicht durch die FINMA, die weitgehend über die Aufsichtsstellen erfolgt, hat die Governance und die internen Kontrollen in den Mittelpunkt der aufsichtsrechtlichen

Bewertung gerückt. In diesem Zusammenhang wird das proaktive Management organisatorischer Risiken zu einem zentralen Element, nicht nur um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, sondern auch um die eigene Glaubwürdigkeit zu bekräftigen, das Vertrauen der Kunden zu bewahren und den Fortbestand der eigenen Tätigkeit zu sichern.

Das FinMAG schreibt eine angemessene Organisation vor, die der Art, Komplexität und dem Umfang der getätigten Geschäfte entspricht. Diese Anforderung geht über eine reine Verwaltungsformalität hin- ...

„Was früher der Selbstregulierung unterlag, gestützt auf branchenspezifische Verhaltenskodizes und berufliche Gepflogenheiten, wird nun durch ein rechtliches und institutionelles System geregelt, das eine verstärkte organisatorische Disziplin erfordert.“







GUILLAUME DE BOCCARD

GENEVA COMPLIANCE GROUP



Guillaume de Boccard ist Gründer und Teilhaber der Geneva Compliance Group. Sein Spezialgebiet sind Rechtsprojekte, vor allem auf dem Finanzsektor. Er überwacht die gesamte Beratungstätigkeit. Er ist Inhaber einer Anwaltslizenz sowie eines MBA des INSEAD und war früher bei deBoccard Conseil tätig. Desgleichen bei Pictet & Cie, Genf, und Credit Suisse, Zürich.

- aus: Sie ist eine direkte Voraussetzung für die Erteilung und Aufrechterhaltung der Bewilligung. Sie setzt klare Strukturen, eine wirksame Trennung der Funktionen der Geschäftsleitung, der Kontrolle und der Aufsicht sowie die Einrichtung zuverlässiger und dokumentierter interner Verfahren voraus. In der Praxis geht es nicht nur darum, ein gut ausgearbeitetes Organigramm oder eine Sammlung von Richtlinien und Verfahren auf dem Schreibtisch zu haben, sondern sicherzustellen, dass die Verantwortlichkeiten verstanden, angewendet und regelmässig überprüft und überarbeitet werden. Die Erfahrung zeigt, dass Schwierigkeiten oft dann auftreten, wenn sich eine gewisse Routine einstellt, selbst dort, wo man sich am sichersten fühlt: ein nie getestetes Verfahren, eine improvisierte Vertretung bei Abwesenheit eines wichtigen Mitarbeiters oder ein Validierungs- und Überwachungsprozess, der sich auf eine einzige Person stützt. Die spezifischen organisatorischen Risiken für Vermögensverwalter sind vielfältig. Sie hängen in erster Linie mit der Unternehmensführung zusammen. Das Fehlen einer aktiven Aufsicht durch den Verwaltungsrat oder eine unklare Rollenverteilung zwischen den Organen kann die gesamte

Struktur schwächen. Die Prüfer zögern nicht, auf diese Mängel hinzuweisen, insbesondere wenn sie zu einer mangelnden Kontrolle der Geschäftstätigkeit oder einer lückenhaften Überwachung der regulatorischen Verpflichtungen führen. Das menschliche Risiko ist allgegenwärtig. Insbesondere qualifizierte Verwaltungsratsmitglieder und Führungskräfte müssen Erfahrung, Integrität und Fachkompetenz

nachweisen; eine ungeeignete Ernennung oder eine übermässige Abhängigkeit von einer einzelnen Person kann eine sofortige Reaktion der Aufsichtsbehörde nach sich ziehen. Die Aktualisierung der sie betreffenden Informationen bei der FINMA und den Selbstregulierungsorganisationen ist von entscheidender Bedeutung, und eine Unterlassung kann zur Einleitung eines individuellen Durchsetzungsverfahrens führen. Um solche Situationen zu vermeiden, sind kontinuierliche Schulungen, die regelmässige Aktualisierung der Verfahren und die systematische Aufbewahrung relevanter Dokumente erforderlich. Zu diesen menschlichen Dimensionen kommt die Frage der internen Systeme und Kontrollen hinzu. Ein robustes Überwachungssystem ist nicht nur ein theoretisches Konzept: Es muss in den Alltag integriert, regelmässig getestet und in der Lage sein, Vorfälle schnell zu erkennen und zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang ist die Erstellung von verwertbaren Spuren – Audit Trail – von entscheidender Bedeutung. Akteure, die in geeignete Instrumente investieren – in die Abläufe integrierte Kontrollen, unabhängige Überwachung durch Compliance und Risikomanagement sowie Audits – reduzieren ihr Risiko erheblich. Die Wirksamkeit lässt sich auch an der Reaktionsfähigkeit messen: Die schnelle Umsetzung von Korrekturmaßnahmen und die genaue Dokumentation der getroffenen Entscheidungen zeigen, dass der Manager sein System beherrscht und kontinuierliche Verbesserungen daraus ableiten kann.

„Ein robustes Überwachungssystem ist nicht nur ein theoretisches Konzept: Es muss in den Alltag integriert, regelmässig getestet und in der Lage sein, Vorfälle schnell zu erkennen und zu bearbeiten.“



Die Aufsicht durch die FINMA über die Selbstregulierungsorganisationen (SRO) und die Auditoren basiert auf einem dreigliedrigen System: Der Verwalter ist gegenüber seiner SRO über seinen Auditor rechenschaftspflichtig; die FINMA wird nur in Fragen der Zulassung und Sanktionen tätig. Hinter diesem scheinbar formalen Mechanismus steht in Wirklichkeit die Glaubwürdigkeit der Organisation auf dem Spiel. Die Auditberichte liefern ein detailliertes Bild der Situation jedes einzelnen Instituts. Festgestellte Mängel betreffen insbesondere eine ungeeignete oder veraltete Organisation, ein ungeeignetes oder schlecht umgesetztes Kontrollsystem sowie Lücken bei der Umsetzung der Pflichten gemäss GwG oder FIDLEG, bei der Aufsicht über Beauftragte oder beim Umgang mit Interessenkonflikten.

Die Erfahrung zeigt, dass die Haltung gegenüber diesen Feststellungen den entscheidenden Unterschied ausmacht: Ein Manager, der die Bemerkungen vorwegnimmt, fundierte Antworten vorbereitet und die Empfehlungen unverzüglich umsetzt, schafft ein Klima des dauerhaften Vertrauens. Eine gute und kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem Prüfer ermöglicht es, mögliche Verstösse zu antizipieren und diese Risiken zu verringern. Der Abschluss einer Haftpflichtversicherung, für diejenigen, die dies noch nicht getan haben, ist ebenfalls ein Faktor, der zur Verringerung des Risikos beiträgt, in diesem Fall des finanziellen Risikos.

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, diesen regulatorischen Rahmen nur als Einschränkung zu betrachten. Vermögensverwalter, die das Risikomanagement in ihre Gesamt-

„Unter dem FinIA-Regime ist Compliance kein festes Ziel, sondern ein lebendiger Prozess, der Vorausschau, Sorgfalt und Engagement erfordert.“

strategie integrieren, verwandeln diese Anforderung in einen Wettbewerbsvorteil. Die Einführung einer Compliance-Kultur schränkt die Initiative keineswegs ein, sondern fördert klare Entscheidungen, verbessert die interne Kommunikation und stärkt das Vertrauensverhältnis zu Kunden und Partnern. Die Förderung des Informationsflusses ohne Angst vor internen Sanktionen, die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Identifizierung und Kontrolle von Risiken und die Aufwertung von Kontrollen als Zeichen der Seriosität werden so zu Unterscheidungsmerkmalen in einem zunehmend anspruchsvollen Markt.

Unter dem FINIG-Regime ist Compliance kein festes Ziel, sondern ein lebendiger Prozess, der Vorausschau, Sorgfalt und Engagement erfordert. Das proaktive Management organisatorischer Risiken und die ständige Wachsamkeit der Führungsgremien sind keineswegs Kostenfaktoren, sondern eine strategische Investition. Sie stärken die Stabilität, schützen den Ruf und unterstützen das Wachstum. In einer Branche, in der Vertrauen nach wie vor der wichtigste Wert ist, sind sie zweifellos die wertvollste Sicherheit, die ein Vermögensverwalter bieten kann.

■

DER NEXTGEN - WANDEL DER RELATIONSHIP MANAGER

Aufgrund des regulatorischen Drucks, der sich wandelnden Kundenerwartungen und der Abnutzung eines auf Portabilität ausgerichteten Modells verändert sich die Rolle des RM. Sie wird weniger statisch, strukturierter und anspruchsvoller. Eine neue Generation entsteht: wirkungsorientiert, beziehungsorientiert, in der Lage, ihren Wert in einem radikal selektiveren Umfeld unter Beweis zu stellen. Es ist die Neuerfindung einer Funktion an der Schnittstelle zwischen Mensch, Digitaltechnik und Leistung.



Iavor Tzolov

GRÜNDER, MERCURY METRICS

In der Schweiz verwaltet die Vermögensverwaltungsbranche mittlerweile mehr als 8'500 Milliarden Franken. Doch trotz dieser Rekordvolumina befindet sich der Beruf des Relationship Managers in einer stillen Krise. Fünfzehn Jahre defensive Compliance, kosmetische Digitalisierung und Standardisierung scheinen den Mehrwert der Beratung erstickt zu haben. Das Ergebnis? Kunden, die den Anschluss verloren haben, eine sinkende Rentabilität – eine Zeit lang durch die Zinserhöhungen der SNB verdeckt, nun aber durch deren Rück-

kehr auf Null und die Gefahr neuer Negativzinsen zunichte gemacht. Institutionen sind heute nicht mehr in der Lage, ihren Mehrwert zu rechtfertigen, wenn sie mit der Reaktionsfähigkeit der Fintechs und den Veränderungen in der Familiendynamik konfrontiert sind. Trotz eines anhaltenden Wachstums der ausstehenden Beträge stagniert die Rentabilität des Sektors. Der mittlere Betriebskoeffizient bleibt hartnäckig hoch bei rund 75,5 % im Jahr 2024, oder gar 79,3 % für kleine Privatbanken, auch wenn einige Grossbanken Verbesserungen erzielen konnten.

Dieses latente Unbehagen ist nicht nur eine zyklische Erscheinung. Es zeigt, dass die Rolle und die Praxis des RM grundlegend überdacht werden müssen, in einer Zeit, in der Kundentreue und Differenzierung weniger selbstverständlich erscheinen. Für Banken und Vermögensverwaltungsgesellschaften ist die Jagd nach „übertragbaren“ Kundenbetreuern häufig zu einem kostspieligen und fruchtlosen Unterfangen geworden. Weniger als 30 % der Vermögenswerte folgen tatsächlich einem Banker, der das Unternehmen verlässt. Unterdessen werden die eigentlichen Prioritäten vernachlässigt: die Strukturierung eines relevanten Angebots, der Aufbau von Vertrauen auf lange Sicht und die Generierung von echtem organischem Wachstum. Die Zukunft liegt in Wirklichkeit in einer neuen Generation von Kundenbetreuern, die in der Lage sind, etwas aufzubauen und nicht nur zu übertragen. Dieser neue Typ ...

„Dieses latente Unbehagen ist nicht nur eine zyklische Erscheinung. Es zeigt, dass die Rolle und die Praxis des RM grundlegend überdacht werden müssen, in einer Zeit, in der Kundentreue und Differenzierung weniger selbstverständlich erscheinen.“



- von Profil stellt das Verständnis des Kunden vor das Produkt und denkt in Aktionsplänen, nicht in Preislisten. Diese Kundenbetreuer der nächsten Generation verstehen sich als Architekten der Beziehung, sind hybrid, autonom, rigoros, in der Lage, ihre Wirkung unter Beweis zu stellen und KI für eine hyperzielgerichtete Personalisierung zu nutzen. Leider wird bis heute 70 % der Zeit der Kundenbetreuer noch immer von Compliance-Prozessen in Anspruch genommen, die durch die von der FINMA für 2025 vorgeschlagenen Änderungen noch verstärkt werden. Dazu gehören unter anderem organisatorische Anpassungen zur besseren Überwachung zukünftiger Risiken und technologischer Innovationen, die Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Banken und die Vereinheitlichung der Kundeninformationen. All diese Projekte erfordern eine viel detailliertere Berichterstattung. Bei den Vermögensverwaltern führt die Abhängigkeit von Verwahrstellen und Tools von Drittanbietern zwangsläufig dazu, dass jede neue Anforderung zu einer zusätzlichen Belastung wird. Das eigentliche Problem liegt weder in der Compliance noch in der Technologie, sondern in ihrer Umsetzung. Sind sie schlecht



konzipiert, so ersticken sie die Kundenbeziehung. Sind sie gut integriert, so stärken sie sie. Die Digitalisierung darf Schwächen nicht länger verschleiern, sondern muss als Katalysator wirken: prädiktive Analyse durch KI (bis zu 27 % Effizienzsteigerung bei Verwaltungsaufgaben), intelligente Segmentierung, Aufzeichnung der Familienbeziehungen... All dies sind Tools, welche dazu dienen, die Beziehung zu pflegen, und nicht, sie zu ersetzen. Bis 2050 werden mehr als 100'000 Milliarden Dollar vererbt werden. Dieser derzeit weltweit stattfindender Vermögenstransfer ist

gigantisch. Aber mit diesem Umbruch ändern sich auch die Spielregeln. Die Erben wollen Sinn, Massarbeit und ESG-Auswirkungen – sie tolerieren weder hohle Phrasen noch altmodische Bankerfahrungen. Die Beziehung bleibt nur bestehen, wenn sie sich bewährt: Nur 20 bis 30 % der Portfolios werden nach einer Erbschaft beibehalten. Angesichts dieser immensen Chance steht eine Generation von Kundenbetreuern, die oft schlecht vorbereitet und manchmal orientierungslos ist. Das eigentliche Defizit ist nicht technischer, sondern verhaltensbezogener Natur: Was fehlt, sind Disziplin, Lernbereitschaft und der Wille, sich neu zu erfinden, um relevant zu bleiben. Der Vermögensverwalter von morgen ist kein digitaler Avatar. Er leitet seine Tätigkeit wie ein eigenständiges Unternehmen und strukturiert sein Handeln anhand klarer Ziele, eines genauen Verständnisses jedes einzelnen Kunden und der Dynamik zwischen den Generationen. Dazu gehört

„Diese Kundenbetreuer der nächsten Generation verstehen sich als Architekten der Beziehung, sind hybrid, autonom, rigoros, in der Lage, ihre Wirkung unter Beweis zu stellen und KI für eine hyperzielgerichtete Personalisierung zu nutzen.“



auch eine verfeinerte Kundensegmentierung, eine Kartografie der familiären Beziehungen und einer strengen Überwachung seiner Ergebnisse.

Er begnügt sich nicht damit, nur auszuführen - er organisiert, misst und passt sich ständig an. Er weiss, wie er seinen Wert unter Beweis stellen kann, und integriert Selbstbewertung in seine Routine – beispielsweise über KPIs, Feedback und Benchmarks. Er beschränkt sich nicht darauf, über ESG oder Multigenerationen zu sprechen: Er verkörpert sie in greifbaren Lösungen, die durch die Nutzung von Daten bereichert werden – was ihm nebenbei bis zu 15 % zusätzliche Einnahmen einbringt. Verschiedene Tools ermöglichen es ihm, noch weiter zu gehen: Portfolio-Scoring, Diagnose der Beziehungstiefe, gezielte Aktionspläne. Es sind diese strukturierten Ansätze, die Worte in Taten umsetzen und die Kundenbeziehung zu einem nachhaltigen Vermögenswert machen.



IAVOR TZOLOV

MERCURY METRICS



Iavor Tzolov ist Gründer von Mercury Metrics, einer Benchmarking-Lösung, mit der Privatbanken und Vermögensverwaltungsgesellschaften die sozialen Kompetenzen ihrer Kundenbetreuer einschätzen, messen und befördern können.

Als ehemaliger Leiter für Strategie und Entwicklung bei Piquet Galland in Genf gründete er anschliessend Ortogon, eine Organisation, die sich auf die Begleitung von Entscheidungsträgern und Unternehmern spezialisiert hat, die mit komplexen strategischen und operativen Herausforderungen konfrontiert sind.

Er ist ausserdem Mitbegründer von Venture Mills, einer Initiative zur Unterstützung von Start-ups im Bereich Fintech und digitale Transformation, sowie von Tillit Invest, einem hybriden Immobilieninvestitionsmodell, das soziale Auswirkungen und langfristige Wertschöpfung miteinander verbindet.

Der Bruch ist deutlich. Während der klassische Ansatz sich in administrativer Automatisierung und der Jagd nach Portfolios verliert, automatisiert die NextGen-Methode die Compliance, stellt die Technologie in den Dienst der Kundenkenntnis und bevorzugt organisches Wachstum.

Der RM Next-Gen investiert auch in seine eigene Weiterentwicklung: Schulungen zu KI, ESG-Themen, strategischer Kommunikation und generationsübergreifendem Management – eine unverzichtbare Anstrengung, um in einem Sektor wettbewerbsfähig zu bleiben, dessen Wachstum in Europa stagniert in Asien aber boomt.

Beziehungsdizziplin, kontinuierliches Lernen und Personalisierung sind seine Markenzeichen. Diese Hebel sichern die Übertragung, binden Familien und verleihen dem Angebot Glaubwürdigkeit, weit über die reine Vermögensverwaltung hinaus.

Der Beruf des Relationship Managers befindet sich eindeutig an einem Wendepunkt. Auf Veränderungen von oben zu warten, bedeutet, sich selbst aus dem Spiel zu nehmen. Umgekehrt werden diejenigen, die die Initiative ergreifen, ihren Ansatz strukturieren und ihren Wert konkret unter Beweis stellen, die Standards von morgen definieren. Die Rolle des RM NextGen voll und ganz zu übernehmen, ist kein Luxus mehr, sondern eine Notwendigkeit. In einer zunehmend automatisierten und standardisierten Welt werden zwischenmenschliche Beziehungen zum entscheidenden Differenzierungsfaktor – vorausgesetzt, man kann ihren Wert nachweisen, sie personalisieren und ihre Wirkung messen.

Die Frage lautet nicht „Wann werden wir uns ändern?“, sondern „Wer wird den Anfang wagen?“

Dem morgen werden die Kunden entscheiden. Und sie werden nicht zweimal warnen. In den nächsten Jahren – oder Monaten? – zwischen KI und dem Boom der asiatischen Fintechs wird Zögern teuer zu stehen kommen.





JOËL SCHÜEPP

CEO, CINERIUS FINANCIAL PARTNERS



Joël Schüepp ist seit letztem Jahr CEO der Cinerius Financial Partners AG. Er verbindet langjährige internationale Erfahrung im Wealth Management mit

strategischer Innovationskraft. Mit Stationen als Managing Director bei Credit Suisse und UBS sowie als Partner bei Boston Consulting Group hat er Wealth Management Geschäfte

verantwortet und zu nachhaltigem Wachstum geführt, digitale & analytics-basierte Innovationen vorangetrieben und Unternehmen erfolgreich transformiert.

„UNSERE STÄRKE LIEGT DARIN, EIN MODELL FÜR UNTERNEHMER ENTWICKELT ZU HABEN“

In nur vier Jahren hat die Plattform Cinerius Mehrheitsbeteiligungen an bereits zehn unabhängigen Vermögensverwaltern in Deutschland, der Schweiz, Liechtenstein und Luxemburg erworben. Joël Schüepp erläutert die Dynamik dahinter und erklärt das Modell, das gezielt auf unternehmerisch denkende Partner ausgerichtet ist: mit Autonomie, gemeinsamen Hebeln, Nachfolgelösungen, digitalem Marketing und zentraler Unterstützung bei Schlüsselaufgaben.



Jérôme Sicard

Wo steht Cinerius heute in seiner Entwicklung?

■ **Joël Schüepp:** In nur vier Jahren haben wir 15 Milliarden an verwalteten Vermögen erreicht und sind gemessen an den Assets under Management zur grössten Plattform für unabhängige Vermögensverwalter im DACH-Raum geworden. Aber dabei wollen wir es nicht belassen. Wir stehen kurz vor dem Abschluss unserer ersten Transaktion in Luxemburg und damit vor dem Eintritt in einen neuen Markt.

Unsere Stärke liegt darin, ein Geschäftsmodell für Unternehmer entwickelt zu haben. Wir gewähren unseren Partnern Autonomie in der Markenführung, in der Kundenbetreuung und im Portfoliomanagement. Gleichzeitig stellen wir einen Werkzeugkasten zur Verfügung mit partnerschaftlich entwickelten Services, die ihr Wachstum fördern und es ihnen ermöglichen, sich noch stärker auf ihre Kundinnen und Kunden zu konzentrieren. Dank dieses Modells lag unser annualisiertes organisches Nettoneugeldwachstum im ersten Halbjahr bei 8 % auf Basis unserer Kundenvermögen. Mit der Marktdynamik und den laufenden Akquisitionen peilen wir bis Ende 2025 ein Gesamtwachstum von 15 bis 20 % an. Unser Fokus bleibt dabei zweigleisig: Einerseits werden wir durch weitere ...

„Wir gewähren unseren Partnern Autonomie in der Markenführung, in der Kundenbetreuung und im Portfoliomanagement.“





- Zukäufe wachsen. Andererseits werden wir mit steigender Grösse unser Leistungsangebot weiter ausbauen und dadurch das organische Wachstum weiter unterstützen.

Wie sieht Ihr idealer Partner im Bereich der unabhängigen Vermögensverwalter aus?

■ Wir konzentrieren uns auf erfolgreiche Vermögensverwalter, die ihre Fähigkeit zu organischem Wachstum bereits unter Beweis gestellt haben. Geografisch fokussieren wir uns aktuell auf die DACH-Region und Luxemburg. Die Vermögensverwaltung soll das Kerngeschäft darstellen – sie soll nicht einfach eine von vielen Aktivitäten, sondern das eigentliche Rückgrat des Unternehmens sein.

Doch am wichtigsten ist der menschliche Faktor. Bei Cinerius stehen die Menschen im Mittelpunkt, und die Chemie muss stimmen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es entscheidend, dass die Beziehung auf gegenseitigem Vertrauen beruht. Generell müssen nicht alle Kriterien erfüllt sein, aber wir bleiben anspruchsvoll bei unseren Auswahlprozessen.

Was sind die Hauptgründe, warum sich Vermögensverwalter mit Cinerius austauschen?

■ Vier Motive tauchen immer wieder auf. Erstens das Alter der Gründer. Viele sind sehr aktiv, aber beginnen verständlicherweise, über ihre Nachfolge nachzudenken. Dafür bieten wir ein Nachfolgemodell, das

auf Unternehmerinnen und Unternehmer zugeschnitten ist – mit Respekt für ihr Tempo und ihre Vision.

Zweitens das Wachstum. Manche möchten den nächsten Entwicklungsschritt machen und weiterkommen. Wir bringen dafür Kapital, Know-how, Möglichkeiten für Zukäufe und konkrete Ideen für mehr organisches Wachstum mit. Die Kundenerwartungen verändern sich, die Digitalisierung wird zum Muss – auch auf diesen Feldern unterstützen wir unsere Partner aktiv.

Drittens die zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Sie werden komplexer und anspruchsvoller, hier entlasten wir ganz gezielt.

Und viertens das Thema Governance. In manchen Firmen ist das Aktionariat sehr fragmentiert. Wenn wir eine Beteiligung eingehen, schaffen wir auch hier klarere Strukturen.

Mit welchen Partnern haben Sie bereits eine Nachfolgelösung umgesetzt?

■ Wir haben bereits mehrere Nachfolgelösungen begleitet und dabei wertvolle Erfahrung gesammelt. Bei KSW Vermögensverwaltung beispielsweise haben drei neue, intern ausgewählte Geschäftsführer die Leitung übernommen. Bei BV&P Vermögen sind zwei interne Geschäftsführer zum Gründer gestossen, um Kontinuität zu gewährleisten. Bei HP&P und B&K haben wir ergänzend externe Lösungen gewählt und erfolgreich Führungskräfte von ausserhalb eingesetzt.

„Manche möchten den nächsten Entwicklungsschritt machen und weiterkommen. Wir bringen dafür Kapital, Know-how, Möglichkeiten für Zukäufe und konkrete Ideen für mehr organisches Wachstum mit.“



Jede Situation erfordert eine individuelle Herangehensweise. Manche möchten nur etwas kürzertreten, die Geschäftsführung erweitern oder dem Verwaltungsrat beitreten. Andere bevorzugen einen klaren Schnitt – was nicht immer leichtfällt. Unser Ziel ist in jedem Fall dasselbe: eine erfolgreiche Zukunft für das Unternehmen zu sichern und das zu bewahren, was seinen Wert ausmacht – nämlich die langjährigen Kundenbeziehungen und Mitarbeitenden.

Wie würden Sie Ihr Leistungsversprechen beschreiben?

■ Unsere Partner sind etablierte, grosse Häuser, die das bewahren sollen, was sie erfolgreich gemacht hat. Deshalb lassen wir ihnen Freiheit in der Betreuung der Kundschaft und im Portfoliomanagement. Ergänzend kommt der Beitrag von Cinerius hinzu. Wir bieten eine strukturierte Begleitung, um sie beim Wachstum zu unterstützen und operativ zu entlasten. Wir bieten den besagten Werkzeugkasten und zusammen mit jeder Gesellschaft wählen wir die für sie passenden Leistungen aus, je nach Bedarf und Priorität.



Beim Thema Wachstum unterstützen wir gezielt im Bereich Digital Marketing, beim Recruiting von Relationship Managern sowie bei der Erweiterung des Angebots – etwa mit Private-Markets-Expertise oder digitalen Assets. Und wenn es um externes Wachstum geht, begleiten wir unsere Partner auch bei Add-on-Transaktionen. Auf der Supportseite können wir zentral die Bereiche Compliance, regulatorische Anforderungen, IT und HR begleiten oder übernehmen. So gewinnen unsere Partner wertvolle Zeit, die sie ihren Kunden widmen können.

Welche Modelle gibt es aktuell, um Teil von Cinerius zu werden? Bieten sie nur die komplette Integration als Add-on an, wie Sie es erwähnt haben?

■ Nein, wir bieten zwei Wege, um Teil des Cinerius-Verbunds zu werden. Der erste ist, als eigenständiger 'Hub' mit eigener Struktur und Identität in die Plattform einzutreten. Die zweite, neuere Option ist die Integration in eine bestehende Gesellschaft innerhalb des Verbunds – dies bezeichnen wir als 'Add-on'.

Dieses Format entspricht einer Entwicklung, die wir im Markt beobachten: Unsere bestehenden Partner erhalten so die Möglichkeit, gezielte externe Wachstumsoptionen zu verfolgen. Wir begleiten sie durch den gesamten Prozess – Finanzierung, Strukturierung und Integration neuer Teams. In diesem Jahr haben in Zürich Huber & Partner und Monaval diesen Weg gewählt und sich im Rahmen eines Add-ons der bestehenden Gruppengesellschaft SSI angeschlossen.

Sie haben Ihren Beitrag im digitalen Marketing erwähnt.

Was heisst das konkret?

■ Digital Marketing ist ein Sammelbegriff, der vieles bedeuten kann. Bei Cinerius steht er für sehr konkrete Aktivitäten. Unsere Grösse erlaubt uns Investitionen in Wachstumsträger, die für einzelne Gesellschaften schwer umsetzbar wären. Genau so ist unser digitales Marketing entstanden. Wir haben intern eigene Kompetenzen aufgebaut, wodurch wir spezifische Programme entwickeln und umsetzen. Das umfasst LinkedIn-

Kampagnen mit Fokus auf Unternehmer, Google Ads mit branchenspezifischen Keywords, SEO sowie umfassende Optimierungen der Websites unserer Partner. Das ist kein Selbstzweck – im Gegenteil: Bereits in diesem Jahr haben diese Kampagnen neue Kunden generiert und jüngere Zielgruppen erreicht, die über klassische Wege kaum angesprochen werden. Und wir testen bereits neue Kanäle wie Instagram oder YouTube. Alle diese Massnahmen erfolgen unter der Marke und dem Auftritt der jeweiligen Partnergesellschaft.

Wie sieht Ihre Erfolgsbilanz beim Recruitment von Relationship Managern aus?

■ In diesem Markt sucht jeder nach Talenten – aber nur wenige wissen, wie aufwendig das tatsächlich ist. Es braucht viel Energie, Struktur und Durchhaltevermögen. Wenn eine Rekrutierung nicht über das persönliche Netzwerk erfolgt, wird der Prozess schnell sehr anspruchsvoll. Man muss zahlreiche Kontakte knüpfen, Gespräche führen, Interviews organisieren – oft mit geringer Abschlussquote. Um hier effizienter zu werden, haben wir eine eigene HR-Einheit aufgebaut. Damit konnten wir in den vergangenen zwölf Monaten 25 neue Talente für unsere Gruppe gewinnen.

■



NICOLE CURTI

PRÄSIDENTIN, ALLIANZ SCHWEIZERISCHER VERMÖGENSVERWALTER, ASV-ASWM

 *Nicole Curti ist Managing Partnerin von Capital Y, der Genfer Boutique, und seit März 2022 Präsidentin der ASV-ASWM, der Allianz der Schweizer Vermögensverwalter. Sie ist seit 25 Jahren in der Vermögensverwaltung tätig.*

Zunächst arbeitete sie zehn Jahre lang bei Lombard Odier, insbesondere in der Abteilung Key Clients. Anschliessend gründete und leitete sie die Schweizer Tochtergesellschaft von Stanhope Capital, bevor sie zu Capital Y kam. Nicole gehört

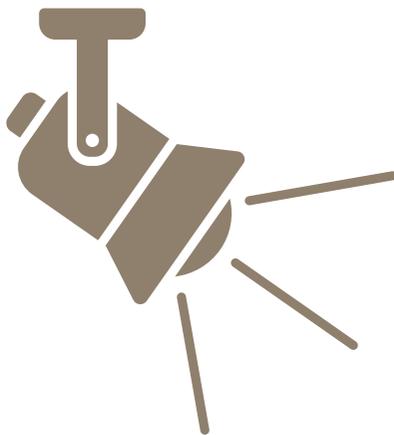
mehreren Verwaltungs- und Beiräten an und ist zudem Mitglied des Zentralausschusses von Swiss Athletics. Sie hat einen Bachelor in Politikwissenschaften der Universität Lausanne und einen MBA der ESADE Business School in Barcelona.

„UNSER BERUFSSTAND BRAUCHT EIN STÄRKERES, GLAUBWÜRDIGERES IMAGE“

Die Allianz Schweizerischer Vermögensverwalter unter dem Vorsitz von Nicole Curti hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Image, die Glaubwürdigkeit und die Attraktivität des Berufsstands der unabhängigen Vermögensverwalter zu stärken. Professionalisierung, Ausbildung, Innovation, Synergien zwischen den Mitgliedern, institutionelle Anerkennung: All dies sind strategische Initiativen, welche die Allianz durchführt, um eine zunehmend engagierte Gemeinschaft zu vereinen.



Jérôme Sicard



AUFWERTUNG DES BERUFS DES UNABHÄNGIGEN VERMÖGENSVERWALTERS

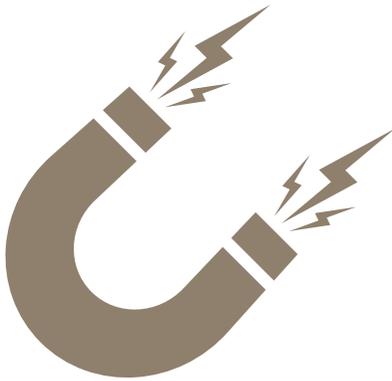
Wir möchten dem Beruf des externen Vermögensverwalters ein professionelleres Image verleihen. Dieser Beruf verdient es, besser verstanden und respektiert zu werden. Die FINMA hat uns dabei sehr geholfen. Die neuen Vorschriften, die für unabhängige Vermögensverwalter fast ebenso streng sind wie für Banken, haben unsere Legitimität gestärkt. Früher konnten sich Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen in der Vermögensverwaltung versuchen, ohne unbedingt über die erforderliche Erfahrung oder Struktur zu verfügen. Lange Zeit bildeten Vermögensverwalter eine recht heterogene Gruppe. Das ist heute nicht mehr der Fall.

Innerhalb der Allianz betrachten wir diese formelle Anerkennung als eine wesentliche

Grundlage. Unsere Aufgabe ist es, sie zu fördern und zu verkörpern. Wir sind gewissermassen ihr institutioneller Vertreter. Auf unsere Weise möchten wir ein Schaufenster für den Beruf des unabhängigen Vermögensverwalters sein.

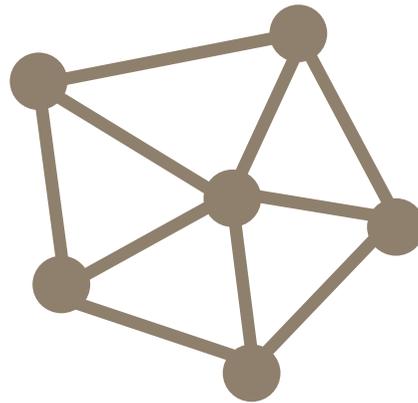
Dabei dürfen wir unsere Flexibilität jedoch nicht verlieren. Die DNA der Schweiz sind kleine und mittlere Unternehmen. Das Gleiche gilt für den Vermögensverwaltungssektor. Wir alle leiten kleine, sehr flexible und sehr effiziente Strukturen. Das macht übrigens die Stärke unseres Sektors aus. Wir wollen nicht alle zu Giganten werden. Ein unabhängiger Vermögensverwalter kann mit einem Vermögen von 1 Milliarde durchaus einen professionellen Service bieten. Man sollte nicht glauben, dass man 10 oder 15 Milliarden braucht, um seine Kompetenzen unter Beweis zu stellen. ...





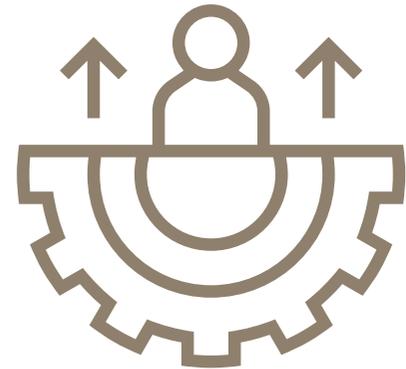
TALENTE ANZIEHEN

- Wir alle wollen Talente für unsere Strukturen gewinnen. Das ist eine der wichtigsten Herausforderungen, vor denen wir heute stehen. Wir würden uns beispielsweise wünschen, dass die Relationship Manager in den Banken an uns denken, wenn sie einen Wechsel in Betracht ziehen. Anstatt sich anderen Banken zuzuwenden, würden wir es vorziehen, wenn sie die unabhängige Vermögensverwaltung als eine durchaus legitime Alternative mit ebenso attraktiven Perspektiven für sie betrachten würden. Dazu muss unser Beruf jedoch ein stärkeres, glaubwürdiges Image haben. Die Talente, die auf unserem Radar erscheinen, müssen wissen, dass wir über solide Strukturen, hochmoderne Tools, einen regulatorischen Rahmen und eine starke Gemeinschaft verfügen, die hinter uns steht. Das ist es, was wir mit der Allianz erreichen wollen: den Wunsch wecken, sich uns anzuschließen, attraktiv für die besten Profile zu sein – auch für die Jüngeren.



SYNERGIEN FÖRDERN

In der Allianz ist es zu einer Priorität geworden, die Mitglieder zusammenzubringen und Synergien zwischen uns zu fördern. Der Verband hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Von einem einfachen Zusammenschluss historischer konkurrierender Akteure hat er sich zu einer echten Gemeinschaft gewandelt. Es wurden konkrete Instrumente eingeführt, um unseren Austausch zu erleichtern. Ich denke dabei beispielsweise an den Compliance Hub, in dem Compliance-Verantwortliche ihre Praktiken und Lösungen austauschen. Ausserdem wurden Arbeitsgruppen zu Schlüsselthemen wie Investitionen, Regulierung, hauseigene Produkte oder technologische Instrumente eingerichtet. Und es werden informellere Kanäle in Betracht gezogen – wie ein gemeinschaftlicher Chat –, um die im Alltag auftretenden Probleme zu lösen. Über diese Massnahmen hinaus hat sich eine ganze Mentalität etabliert: Solidarität, spontaner Austausch, der Reflex, einen Kollegen anzurufen – egal, ob er ein Konkurrent ist! –, um ihn um Rat zu fragen. Einige dieser Beziehungen haben sich zu Freundschaften entwickelt. Heute treffen sich die Mitglieder zu Aperitifs in ihren Büros, zu Veranstaltungen wie dem CEO Summit oder einfach zu einem gemeinsamen Mittagessen. Es hat sich eine echte kollektive Dynamik entwickelt, die sich deutlich von dem formellen Image unterscheidet, das man oft mit unserer Branche verbindet.



KOMPETENZEN ENTWICKELN

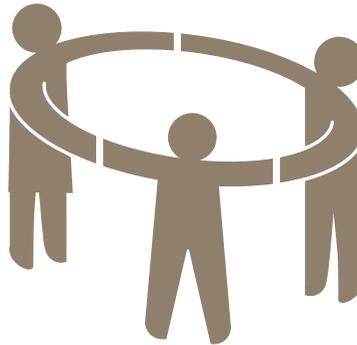
Wir arbeiten intensiv am Thema Weiterbildung. In Zusammenarbeit mit BDO haben wir SAQ-zertifizierte Module entwickelt. Ausserdem wurden Webinare zu den Themen AML, Regulierung und Cybersicherheit organisiert. Im Bereich Cybersicherheit haben wir sogar Phishing-Kampagnen in den Teams simuliert, um die Reaktionen der Mitarbeitenden zu testen. Parallel dazu haben wir Mikro-Weiterbildungen eingeführt. Alle zwei Wochen produzieren wir ein kurzes Video mit zwei oder drei Fragen, um die Wachsamkeit unserer Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. Das ist recht einfach, aber sehr effektiv. Und für alle Mitarbeiter, die Mitglieder der Allianz sind, kostenlos. Wir haben auch Sitzungen angeboten, die sich ausschliesslich mit LinkedIn befassen. Wie optimiert man sein Profil? Wie lassen sich Unternehmenskonten und persönliche Konten miteinander vereinbaren? Wie macht man sich mit dem Algorithmus vertraut? Wir möchten, dass jedes Mitglied seine Kompetenzen über den Finanzbereich hinaus weiterentwickeln kann, unter anderem in den Bereichen Kommunikation, Digitaltechnik und Technologie.



INNOVATION FÖRDERN

Wir alle haben viel in Tools investiert. Dennoch verwendet jedes Mitglied der Allianz ein anderes PMS oder CRM. Einige verwenden Wize, andere Expertsoft oder Infront, welches Assetmax übernommen hat. Die Liste ist lang. Deshalb haben wir Arbeitsgruppen nach PMS gebildet. Die Idee ist, die Bedürfnisse zu bündeln, sich über die gewünschten Entwicklungen abzustimmen und gemeinsam zu verhandeln, um einen Service und eine digitale Lösung zu erhalten, die wirklich unseren Bedürfnissen entsprechen.

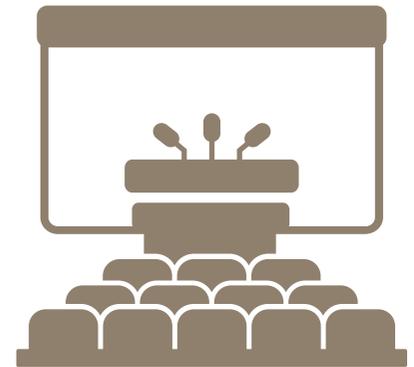
Das ist natürlich nicht einfach, aber es geht voran. Wir versuchen auch, als Schnittstelle zwischen den Anbietern und den Mitgliedern zu fungieren, damit die Produkte wirklich unseren Bedürfnissen entsprechen. Und genau diese Rolle kann die ASWM übernehmen, denn ein einzelnes Mitglied hätte allein nicht dieses Gewicht.



STÄRKUNG DER INSTITUTIONELLEN BEZIEHUNGEN

Die Allianz genießt mittlerweile echte Glaubwürdigkeit bei den Institutionen. Wir treffen uns zweimal im Jahr auf deren Wunsch mit der FINMA. Wir sind für sie zu bevorzugten Gesprächspartnern geworden, da wir die einflussreichsten Vermögensverwalter des Finanzplatzes vertreten. Wir stehen auch in regelmässigem Austausch mit der Asset Management Association Switzerland und der Swiss Banking Association. Wir diskutieren sogar die Einrichtung einer speziellen Arbeitsgruppe für unabhängige Vermögensverwalter innerhalb der SBVG nach luxemburgischem Vorbild.

Auf internationaler Ebene unterhalten wir Verbindungen zur ABBL in Luxemburg sowie zu Dubai und Singapur... Dieser Austausch ist sehr bereichernd. Langfristig möchten wir, dass die Allianz als Referenzakteur in der Vermögensverwaltung in der Schweiz und auf internationaler Ebene anerkannt wird. Wir sind ein institutionelles Schaufenster für den Berufsstand und möchten in dieser Funktion Gehör finden.



VERANSTALTUNGEN ORGANISIEREN, UM DIE SICHTBARKEIT UND DIE GEMEINSCHAFT ZU STÄRKEN

Unsere Veranstaltungen geben der Allianz Gestalt. Wir treffen uns oft. Ich denke zum Beispiel an den CEO Summit, der zu einem unserer Höhepunkte geworden ist. In diesem Jahr haben wir das Bundeshaus in Bern besucht, Parlamentarier getroffen, eine Marktstudie von BCG entdeckt und ein Speed-Dating zwischen den Mitgliedern organisiert. Wir hatten auch das Glück, Sabine D'Amelio-Favez, Direktorin des Eidgenössischen Finanzdepartements, Patricia Danzi, Generaldirektorin des SECO, und Tim Radjy, Gründer und Präsident von AlphaMundi, bei uns zu haben.

Wir haben auch die Custody Bank Awards ins Leben gerufen, die ein grosser Erfolg sind. Sie haben in wenigen Jahren eine unglaubliche Bedeutung erlangt, und die Depotbanken schätzen unseren Ansatz sehr.

In kleinerem Rahmen organisieren wir auch Apéros bei den Mitgliedern, die abwechselnd einladen, wodurch die Mitarbeiter die anderen Mitglieder besser kennenlernen und der Austausch zwischen ihnen erleichtert wird.

Und natürlich wird all diese Arbeit in den sozialen Netzwerken weiterverbreitet. Wir betreiben unseren LinkedIn-Auftritt und teilen die Veröffentlichungen unserer Mitglieder. Wir stellen ihre Teams und ihre Geschichten in den Vordergrund. Auch hier ist es unser Ziel, eine professionelle Community aufzubauen, sie lebendig, sichtbar und vernetzt zu machen.

INNOVATIONSTREIBER, DIE DIE ROLLE VON PMS NEU DEFINIEREN

Portfolio-Management-Systeme (PMS) haben sich von reinen Backoffice-Tools zu strategischen Schlüsselplattformen innerhalb von Vermögensverwaltungsunternehmen entwickelt. Dank Fortschritten in der Künstlichen Intelligenz, der umfassenden Prozessautomatisierung und dem Übergang zu offenen IT-Architekturen verwandeln sie sich zunehmend in intelligente, vernetzte Lösungen, die eine reibungslosere, individuellere und stärker kundenorientierte Vermögensverwaltung ermöglichen.

 Sener Arslan

QPLIX

Zentrale Trends in der Transformation moderner PMS

Heute bilden PMS das technologische Rückgrat vieler Vermögensverwalter. Sie helfen, betriebliche Abläufe zu vereinfachen, die Effizienz zu steigern und einen spürbaren Mehrwert für die Endkunden zu schaffen. Durch die Kombination zentraler Funktionen – wie CRM, Order-Management (OMS) oder Dokumentenmanagement (DMS) – automatisieren diese Systeme einen Grossteil der täglichen Prozesse und ermöglichen ein deutlich personalisierteres Kundenerlebnis.

In einer Zeit, in der enorme Datenmengen – von Marktbewegungen über Kundenprofile bis hin zu Transaktionshistorien – systematisch erfasst und ausgewertet werden, sind PMS-Anbieter ideal aufgestellt, um

technologische Innovationen zeitnah zu integrieren. Ziel ist es, die Systeme noch intuitiver, skalierbarer und konsequent auf die individuellen Anforderungen der Kunden auszurichten.

Individuelle Anlagestrategien als Standard

Moderne PMS entwickeln sich rasant weiter, um die individuelle Portfolioerstellung zu unterstützen. Sie ermöglichen es den Vermögensverwaltern, Strategien zu entwickeln, die exakt auf die Ziele, Werte und Risikoprofile einzelner Kunden zugeschnitten sind. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, alle Assetklassen – unabhängig von Verwahrort, Depotstruktur oder Rechtsform – zu aggregieren. Diese umfassende Konsolidierung ermöglicht eine

wirklich ganzheitliche Sicht auf das Kundenvermögen und bildet die Basis für massgeschneiderte Anlagestrategien.

Cloud-native Architektur und nahtlose Skalierbarkeit

Der Einsatz cloud-basierter Systeme revolutioniert die Leistungsfähigkeit moderner PMS. Sie ermöglichen eine flexible, standortunabhängige Nutzung, vereinfachen die Skalierung bei steigenden Anforderungen und bieten robuste Sicherheitsmechanismen. Zentrale Dashboards und Echtzeit-Zugriff ermöglichen es den Nutzern, Portfolios effizient zu verwalten – auch aus der Ferne. Cloud-native Plattformen lassen sich einfach implementieren, mit Drittanwendungen integrieren und erleichtern das Kostenmanagement. Im Gegensatz zu traditionellen On-Premise-Lösungen bieten sie zudem automatische Updates, schnelle Wiederherstellung im Störfall und geringeren Wartungsaufwand.

Automatisierte Datenaggregation, Abgleich und operative Entlastung

Neue PMS-Generationen setzen auf leistungsstarke Schnittstellen zu Depotbanken und anderen Datenlieferanten. Sie ermögli- ...

„Der Einsatz cloud-basierter Systeme revolutioniert die Leistungsfähigkeit moderner PMS. Sie ermöglichen eine flexible, standortunabhängige Nutzung, vereinfachen die Skalierung bei steigenden Anforderungen und bieten robuste Sicherheitsmechanismen.“





SENER ARSLAN

QPLIX



Sener Arslan ist seit letztem Jahr Country Manager Schweiz bei QPLIX und verantwortet die Geschäftsentwicklung in diesem Markt. Seine umfangreiche Erfahrung im WealthTech kombiniert er mit fundiertem Know-how im Bereich unabhängiger Vermögensverwalter, Family Offices und Banken. Er startete seine Karriere als Wealth Manager bei der UBS und gründete später ein eigenes Vermögensverwaltungsunternehmen. Danach übernahm er leitende Positionen, unter anderem als Group COO bei Taurus Wealth mit Standorten in Singapur, Dubai und der Schweiz, bevor er Integraal Partners mitgründete. Arslan besitzt einen Bachelor of Science in Banking und ist CFA-Charterholder.

••• chen die automatisierte Aggregation und Abstimmung von Portfolioinformationen aus verschiedenen Quellen – fehleranfällig manuelle Prozesse werden dadurch weitgehend ersetzt. Erweiterte Regelwerke sorgen für die Qualitätssicherung der Daten und für die Validierung der Transaktionen. Abweichungen werden in Echtzeit erkannt, sodass Risiken frühzeitig adressiert werden können. Das Ergebnis: höhere Datenqualität, schnellere Aktualisierungen und eine sicherere Verwaltung komplexer Portfolios.

Modernes Reporting und digitales Kundenerlebnis

Reportinglösungen sind längst nicht mehr nur ein Pflichtprogramm, sondern ein strategisches Werkzeug zur Kundenbindung. Neue Plattformen ermöglichen es, strukturierte und transparente Reports über sämtliche Vermögenswerte hinweg bereitzustellen – unabhängig von der Verwahrstelle oder der Assetklasse. Kunden profitieren von benutzerfreundlichen Oberflächen, interaktiven Dashboards und personalisierten Auswertungen, die auf ihren individuellen Informationsbedarf zugeschnitten sind. Digitale Portale gehen über die reine Kontoeinsicht hinaus: Sie ermöglichen Dokumentenaustausch, unterstützen die

Kommunikation und bieten jederzeit Zugriff auf aktuelle Informationen zur Performance, Allokation oder Risikosituation.

Regulatorische Anforderungen effizient integrieren

Angesichts zunehmender regulatorischer Komplexität ist Compliance zu einer Kernfunktion moderner PMS geworden. Die Systeme beinhalten heute automatisierte

KYC- und AML-Prüfungen, Echtzeit-Audit-Trails sowie vollständige Gebühren- und Kostentransparenz. Die Einhaltung regulatorischer Vorgaben ist so direkt in die operativen Prozesse eingebettet. Automatisierte Risikoeinschätzungen und Monitoring-Tools identifizieren potenzielle Verstöße frühzeitig. Gleichzeitig erleichtern integrierte Reportingfunktionen die Erfüllung von Meldepflichten und helfen, Compliance-Kosten langfristig zu reduzieren.

Offene API-Strukturen für bessere Integration

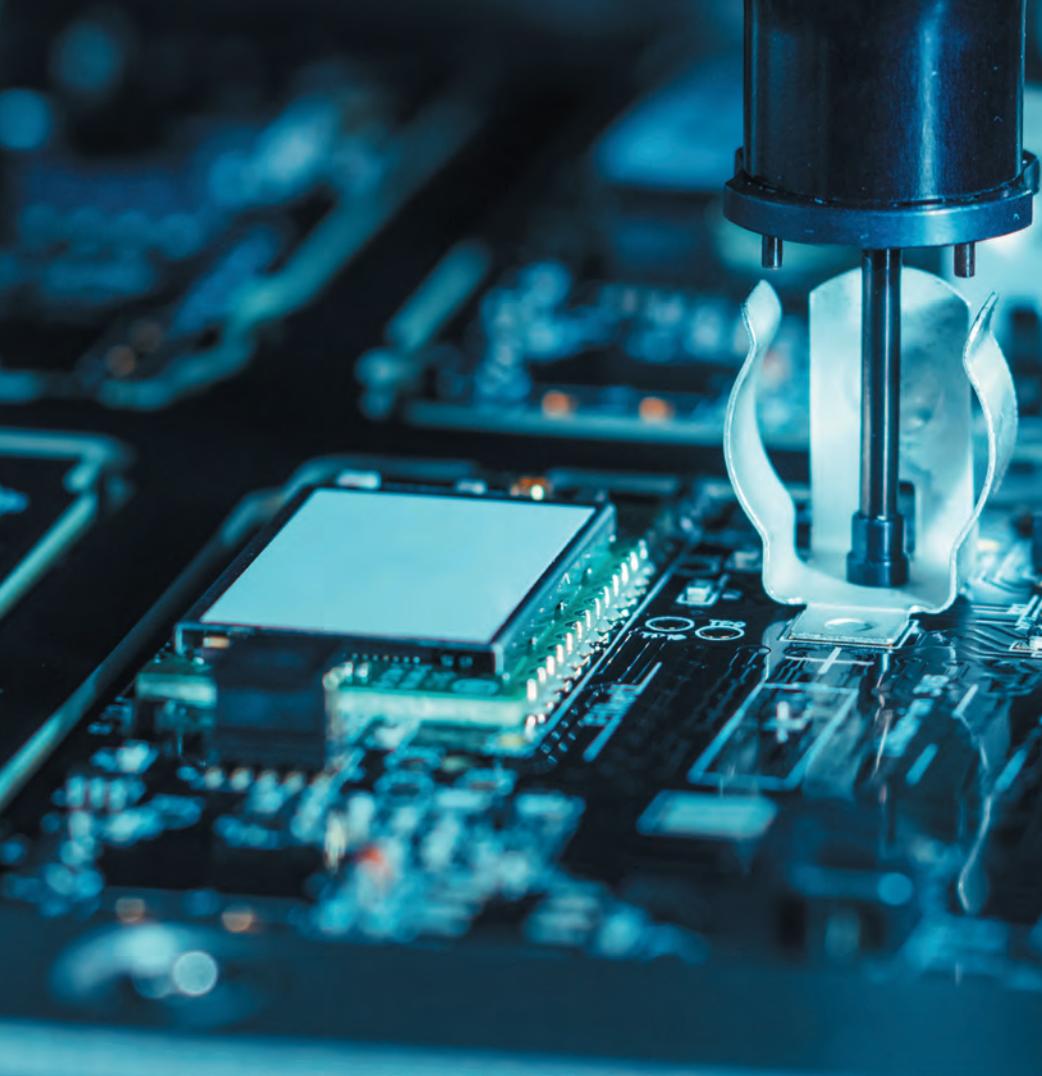
Ein zentrales Merkmal moderner PMS ist ihre API-Offenheit. Sie erlaubt eine nahtlose Integration mit externen Anwendungen – darunter Trading-Plattformen, Depotbanken, CRM-Systeme oder Datenanbieter. Die Echtzeit-Synchronisation von Daten, die automatisierte Orderausführung und die konsolidierte Portfoliosicht verändern die Art und Weise, wie Vermögensverwalter ihre IT-Landschaft gestalten.

Diese Interoperabilität ermöglicht es, massgeschneiderte Systemarchitekturen aufzubauen, die den spezifischen operativen Anforderungen und strategischen Zielsetzungen optimal entsprechen. Gleichzeitig wird ein hoher Grad an Konsistenz, Datenintegrität und Sicherheit über alle relevanten Schnittstellen hinweg gewährleistet.

Alternative Anlagen integriert verwalten

PMS müssen sich zunehmend auch für alternative Anlageklassen öffnen – von Private Equity über Immobilien und Hedgefonds bis hin zu digitalen Assets wie

„Neue Plattformen ermöglichen es, strukturierte und transparente Reports über sämtliche Vermögenswerte hinweg bereitzustellen – unabhängig von der Verwahrstelle oder der Assetklasse.“



„Die Echtzeit-Synchronisation von Daten, die automatisierte Orderausführung und die konsolidierte Portfoliosicht verändern die Art und Weise, wie Vermögensverwalter ihre IT-Landschaft gestalten.“

Kryptowährungen. Dafür werden spezielle Funktionen erforderlich: etwa angepasste Bewertungsmodelle, Instrumente zur Liquiditätssteuerung und flexible Risikorahmenwerke.

Neue Plattformen adressieren diese Komplexität, indem sie Daten aus verschiedenen Quellen bündeln, automatisierte NAV-Berechnungen ermöglichen und die Analyseprozesse an illiquide oder cashflow-spezifische Besonderheiten anpassen. Darüber hinaus berücksichtigen sie Eigenheiten wie Sperrfristen, individuelle Gebührenstrukturen und Liquiditätsbeschränkungen bei der Risikosteuerung.

Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning werden in PMS eingesetzt, um Datenanalysen, regulatorische Prüfungen sowie Portfolio-Analysen zu automatisieren. Predictive Analytics und Sentiment-Analyse ermöglichen fundierte, datengestützte Entscheidungen in Echtzeit. Moderne KI-Systeme können heute auch unstrukturierte Daten – etwa aus Textdokumenten oder Medieninhalten – effizient verarbeiten und relevante Informationen extrahieren, unabhängig vom Format.

Kognitive Schnittstellen für mehr Kundennähe

Der Einsatz generativer KI-Technologien nimmt zu – insbesondere bei virtuellen Assistenten, die in der Lage sind, Portfoliosstrategien verständlich zu erklären, mögliche Szenarien am Markt zu simulieren und dabei eine natürliche, klare Sprache zu verwenden. Diese kognitiven Schnittstellen helfen dabei, komplexe Finanzkonzepte anschaulich zu vermitteln, was die Kommunikation mit dem Kunden erleichtert, die Transparenz erhöht und die Bindung stärkt.

Prädiktive Optimierung von Portfolios

Mithilfe von Deep-Learning- und generativen Modellen lassen sich komplexe Marktszenarien simulieren und die Widerstandsfähigkeit von Portfolios gegenüber externen Schocks testen. KI-Systeme analysieren auch qualitative Daten wie Unternehmensmeldungen, Stimmungen in den Medien oder geopolitische Entwicklungen, um Marktbewegungen frühzeitig zu antizipieren. Diese Modelle erkennen zudem verborgene Korrelationen zwischen Anlageklassen und makroökonomischen Indikatoren, was die risikoadjustierte Steuerung des Portfolios erheblich verbessert.

■

KI-ASSISTENTEN: DIE FINTECH ALLER FINTECHS

In einer technologisch überladenen Landschaft setzen sich KI-Assistenten durch ihre einfache Anwendung und ihren hohen Praxisbezug durch. Sie sind weder Spielerei noch kurzfristiger Hype – sondern verändern still, aber tiefgreifend den Alltag unabhängiger Vermögensverwalter. Intelligente Automatisierung, Datenanalyse, Inhaltserstellung, vernetztes Arbeiten: Diese „Killer-Features“ markieren einen echten Bruch mit vielen Fintech-Versprechen, die bisher kaum eingelöst wurden.



Dimitri Petruschenko

PETRUSCHENKO CONSULTING

Die digitale Transformation des Finanzsektors hat in den letzten Jahren deutlich an Tempo zugelegt. Künstliche Intelligenz gilt heute als zentraler Hebel für Effizienz, Skalierbarkeit und eine personalisierte Kundenbetreuung. Während Grossbanken längst umfassende Digitalstrategien verfolgen, müssen kleinere Institute technologisch aufholen – und dies in einem zunehmend komplexen regulatorischen und betrieblichen Umfeld. Genau hier wird KI zum strategischen Instrument: Richtig eingesetzt, kann sie Prozesse verschlanken, Risiken reduzieren und Ressourcen schonen. Doch der Weg dahin bleibt technisch, rechtlich und kulturell anspruchsvoll.

Unabhängige Vermögensverwalter (UVV) in der Schweiz spüren diesen Druck besonders stark. Die Einführung von FIDLEG und FINIG hat den regulatorischen Rahmen grundlegend verändert: Zulassungspflicht, Eigenkapitalanforderungen, kontinuierliche Überwachung durch die FINMA oder durch Aufsichtsorganisationen. All das verursacht laufende Kosten und administrative Belastungen – eine Herausforderung, die kleinere Häuser überproportional trifft. Gleichzeitig steckt die Digitalisierung bei vielen noch in den Kinderschuhen – und eine fundierte Auseinandersetzung mit KI steht meist ganz am Anfang. Interne Ressourcen für grössere Technologieprojekte fehlen häufig. In dieser Situation wird KI nicht mehr als Option gesehen, sondern als notwendiger strategischer Schritt.

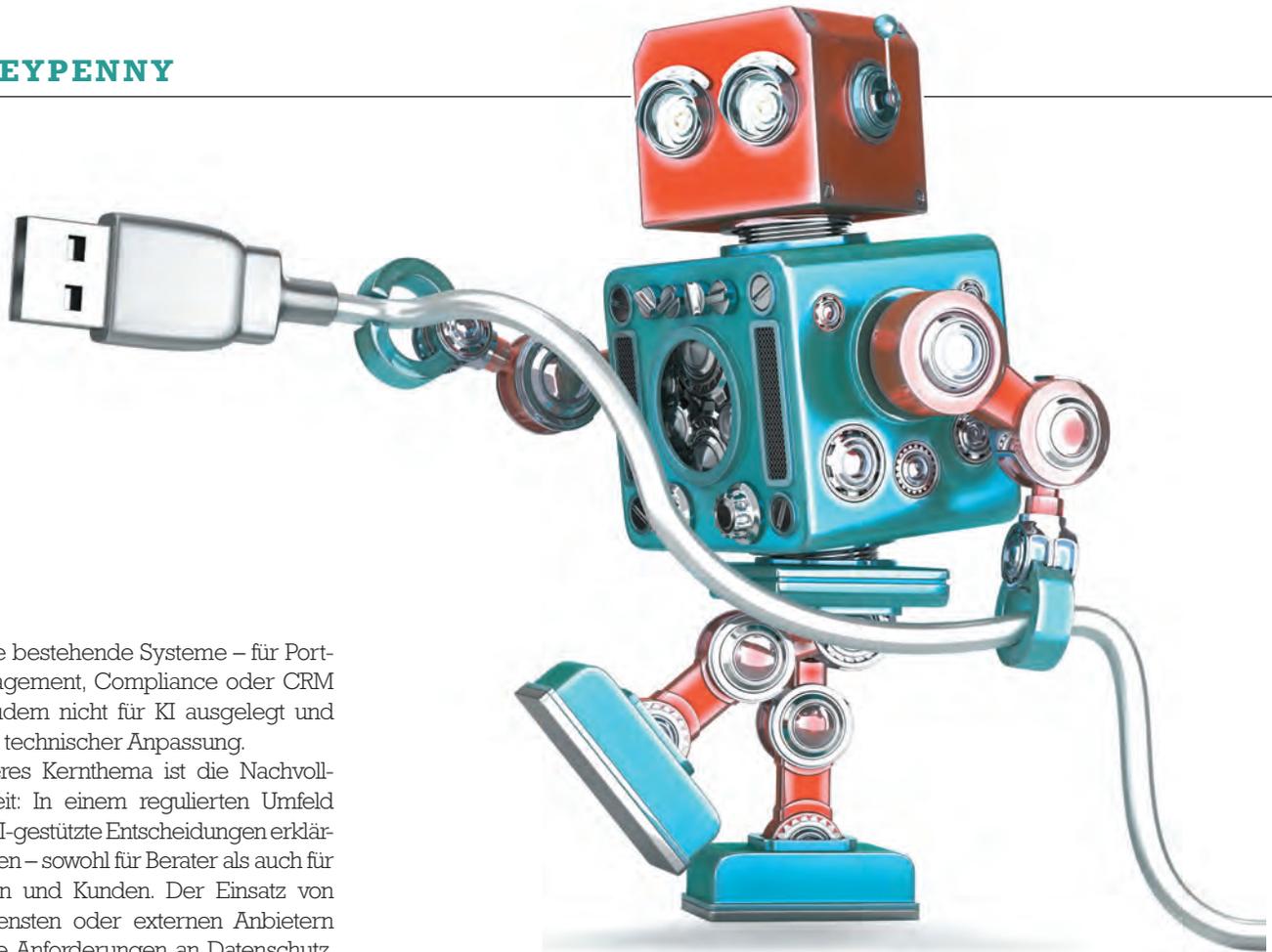
Im Alltag zeigt sich das Potenzial der KI an vielen Stellen. Ob in der Automatisierung regulatorischer Aufgaben wie KYC, Repor-

„In dieser Situation wird KI nicht mehr als Option gesehen, sondern als notwendiger strategischer Schritt.“



ting oder Dokumentation, in der Analyse komplexer Portfoliodaten, bei der datenbasierten Unterstützung von Anlageentscheidungen oder im Kundenservice: KI eröffnet neue Möglichkeiten. Chatbots übernehmen einfache Anfragen rund um die Uhr, Compliance-Systeme überwachen Regelwerke automatisch, im CRM lassen sich Wechselrisiken oder Cross-Selling-Chancen frühzeitig erkennen. Solche Lösungen steigern nicht nur die Effizienz – richtig implementiert, verbessern sie auch die Betreuungsqualität. Vorausgesetzt, sie werden sinnvoll in bestehende Prozesse integriert.

Doch der Einstieg in KI ist kein Selbstläufer. Die Datenlage stellt einen zentralen Engpass dar: Oft sind Informationen fragmentiert, unstrukturiert oder extern gespeichert. Sie müssen zunächst bereinigt, vereinheitlicht und konsolidiert wer- ...



- den. Viele bestehende Systeme – für Portfoliomanagement, Compliance oder CRM – sind zudem nicht für KI ausgelegt und bedürfen technischer Anpassung. Ein weiteres Kernthema ist die Nachvollziehbarkeit: In einem regulierten Umfeld müssen KI-gestützte Entscheidungen erklärbar bleiben – sowohl für Berater als auch für Kundinnen und Kunden. Der Einsatz von Cloud-Diensten oder externen Anbietern stellt hohe Anforderungen an Datenschutz, IT-Sicherheit und Governance. Ohne fundiertes Fachwissen oder verlässliche Partner ist die Umsetzung kaum realistisch. Die FINMA hat mit ihrer Mitteilung 08/2024 erste Leitplanken gesetzt. Sie betont vier Grundprinzipien: Die Verantwortung bleibt beim Institut; KI darf unterstützen, aber keine Haftung übernehmen. Modelle müssen robust und datenbasiert sein sowie regelmässig überprüft werden. Ergebnisse müssen nachvollziehbar bleiben – Black-Box-Ansätze gelten als kritisch. Und: Datenschutzgesetze und internationale Standards sind strikt einzuhalten, vor allem bei externer Datenverarbeitung. Zudem erwartet die FINMA eine Bewertung der Auswirkungen auf das Risikoprofil sowie entsprechende Anpassungen interner Kontrollen.

Der Markt reagiert – aber nicht immer zum Vorteil der Institute. Praktisch jeder Softwareanbieter im Wealth Management integriert derzeit eigene KI-Assistenten: PMS-Hersteller entwickeln Chat-Funktionen mit Zugriff auf Portfoliodaten, Compliance-Systeme bieten automatische Regelüberwachung, CRM-Lösungen setzen auf intelligente Kundenanalytik. Doch diese Fragmentierung birgt ein neues Risiko: isolierte KI-Silos. Jede Lösung bleibt auf ihre eigene Datenwelt fokussiert. Ein KI-Assistent im PMS kennt womöglich keine E-Mails, keine Compliance-Dokumente, keine Meetingnotizen. Der ganzheitliche Blick fehlt – und mit ihm das volle Automatisierungspotenzial.

Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein pragmatischer Einstiegspunkt. Viele Vermögensverwalter nutzen bereits Microsoft 365 als Arbeitsplattform. Der dort integrierte Copilot bietet eine nahtlose Möglichkeit, erste KI-Anwendungen zu testen – ohne grosse Systemwechsel. Verbunden mit Outlook, Teams, SharePoint oder Excel lassen sich alltägliche Aufgaben automatisieren: Texte schreiben, Informationen suchen, Dokumente analysieren. Der Vorteil liegt in der Integration: Kein zusätzliches Tool, keine komplexe Schnittstelle. Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen lassen sich einhalten, insbesondere bei lokaler Datenverarbeitung in der Schweiz oder EU.

Ähnliche Funktionen bieten Gemini for Workspace (Google) oder ChatGPT Enterprise (OpenAI). Auch sie fügen sich in bestehende Arbeitsumgebungen ein und unterstützen typische Wissens- und Schreibarbeiten. Für unabhängige Ver-

„Aber der Einsatz von KI ist mehr als nur Tool-Auswahl. Erst mit einer soliden Datenbasis lässt sich sinnvolle Automatisierung realisieren.“



DIMITRI PETRUSCHENKO

PETRUSCHENKO CONSULTING



Inhaber von Petruschenko Consulting mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in der technologischen Landschaft der Finanzbranche – mit Schwerpunkt auf unabhängige Vermögensverwalter, Family Offices und Privatbanken. Zuvor war er in leitenden Positionen bei Expersoft sowie Assetmax/Infront tätig, zwei Schweizer Anbietern von Softwarelösungen für Wealth und Asset Management. Anschliessend gründete er EAM. Technology mit und leitete das Unternehmen als CEO. Der Fokus lag auf Technologieberatung und ausgelagerten operativen Dienstleistungen.

mögensverwalter ergibt sich so die Möglichkeit, erste Erfahrungen mit KI im vertrauten Umfeld zu sammeln – mit überschaubarem Aufwand und ohne tiefgreifende IT-Umstellungen.

Aber der Einsatz von KI ist mehr als nur Tool-Auswahl. Es geht um grundlegende Hausaufgaben: Datenquellen identifizieren, Qualität prüfen, Zugriffsklarheit schaffen und Interoperabilität sicherstellen. Erst mit einer soliden Datenbasis lässt sich sinnvolle Automatisierung realisieren.

Zugleich braucht es eine fundierte Bewertung der KI-Werkzeuge: Welche technischen Anforderungen bestehen? Welche Implikationen ergeben sich für Datenschutz und IT-Sicherheit? Wichtig ist auch: Abhängigkeiten vermeiden. Statt proprietärer Einzelanwendungen sind offen integrierbare Lösungen gefragt.

Die Integration sollte schrittweise erfolgen: Allgemeine Assistenten (wie Copilot) als Einstieg, weitere Systeme (z. B. PMS) je nach Bedarf. Parallel dazu braucht es klare Governance: Wer hat Zugriff auf welche Daten? Wer trägt wofür Verantwortung? Wie werden Risiken kontrolliert?

Schliesslich und vielleicht am wichtigsten ist es, die Teams schon in den ersten Entwicklungsphasen einzubeziehen. Frühzeitige Schulung, aktive Einbindung und Austausch von Best Practices sind entscheidend. Eine gut integrierte KI ist keine externe Lösung – sie ist das Ergebnis

einer Organisation, die sich das Thema zu eigen gemacht hat.

Eines ist sicher: KI-Assistenten werden zum Standard im Wealth Management. Für unabhängige Vermögensverwalter stellt sich die Frage, ob sie diesen Wandel aktiv mitgestalten – oder Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren.

Doch erfolgreiche Transformation braucht mehr als neue Tools. Entscheidend sind eine klare Strategie, stabile Prozesse, konsolidierte Daten – und die Fähigkeit, KI-Kompe-

tenz im Team aufzubauen. Wer heute in diese Grundlagen investiert, wird morgen flexibel und sicher auf neue Technologien reagieren können – unabhängig davon, wie schnell sich der Markt verändert.

Wettbewerbsvorteile entstehen nicht durch Tools, sondern durch die Fähigkeit, sie sinnvoll zu nutzen. Die Zukunft gehört hybriden Modellen, die technologische Effizienz mit menschlichem Know-how verbinden. Für unabhängige Vermögensverwalter ist das eine echte Chance, ihre Position zu stärken und langfristig erfolgreich zu bleiben.





DAS 60-40-PORTFOLIO: EIN WIDERSTANDSFÄHIGES MODELL IM HÄRTETEST DER MÄRKTE

Seit über 20 Jahren ist das 60-40-Modell - 60% Aktien und 40% Anleihen, in den europäischen Ländern häufiger 50-50 - der Massstab für den Aufbau ausgewogener Portfolios. Nach der Krise von 2022 sahen viele jedoch sein Ende voraus. Zu Unrecht, wie sich herausstellte. Das Modell ist keineswegs veraltet, sondern verkörpert die Widerstandsfähigkeit und Einfachheit, welche private und institutionelle Anleger in einem immer komplexeren Finanzumfeld benötigen.



*Man hielt sie für überholt.
Doch die 60/40-Strategie zeigt:
Wenn es um Investitionen
geht, ist ein durchdachtes
Gleichgewicht besser als schlecht
beherrschte Komplexität.*

Jean-Sylvain Perrig

GRÜNDER & CEO, PREMYSS

Das 60-40-Portfolio beruht auf einer einfachen Logik: Es verbindet das Streben nach Rendite, das hauptsächlich von Aktien getragen wird, mit der Stabilität, die durch Staats- und Unternehmensanleihen vermittelt wird. In der Vergangenheit hat diese Kombination dazu beigetragen, dass Finanzkrisen relativ gelassen überstanden werden konnten. Wenn die Aktienmärkte fallen, tendieren Staatsanleihen aus den wichtigsten Industrieländern, den USA und Deutschland, zu einer Aufwertung und bieten so ein Sicherheitspolster, das die Verluste der riskanten Anlagen im Portfolio abfedert. Diese negative Korrelation war lange Zeit der Schlüssel zu ausgewogenen Anlagestrategien. Sie ermöglichte es, Ver-

luste in volatilen Phasen zu begrenzen und gleichzeitig in ruhigen Phasen ein regelmässiges Einkommen zu erzielen.

Die scharfe Korrektur der Anleihen im Jahr 2022 änderte die Lage. Zum ersten Mal seit Jahrzehnten bewegten sich Anleihen - sowohl Staats- als auch Unternehmensanleihen - und Aktien in die gleiche Richtung, nämlich nach unten. In jenem Jahr verlor der S&P500 beispielsweise 18,1 % ein- ...

„Das 60-40-Portfolio beruht auf einer einfachen Logik: Es verbindet das Streben nach Rendite, das hauptsächlich von Aktien getragen wird, mit der Stabilität, die durch Staats- und Unternehmensanleihen vermittelt wird.“

- schliesslich Dividenden, während der Bloomberg Aggregate Total Return Bond Index 13 % einbüsste. Ein Phänomen, das für alle heute amtierenden Finanzprofis ein Novum darstellt. Keiner von ihnen hatte zu diesem Zeitpunkt eine solche Situation erlebt. Dieses Szenario veranlasste daher einige Beobachter, die Angemessenheit des 60-40-Modells in Frage zu stellen. In der Praxis ist die Dekorrelation zwar nicht mehr so systematisch, aber das 60-40-Modell behält seinen Wert. Selbst wenn Anleihen und Aktien gleichzeitig fallen, kann die Präsenz von Anleihen in einem Portfolio die Schwankungsbreite begrenzen. Das Hauptziel, die Gesamtvolatilität zu senken, wird also weiterhin erreicht, auch wenn die Schutzmechanismen weniger wirksam sind als früher. Was vermutlich überflüssig geworden ist, ist nicht ein Allokationsmodell, sondern vielmehr eine Anlagephilosophie. In der Vergangenheit hatten professionelle und private Vermögensverwalter Zugang zu besseren Informationen als die grosse Öffentlichkeit. Dies ermöglichte es ihnen manchmal, ihre Portfolios an das finanzielle Umfeld anzupassen und dem „Retail“ einen Schritt voraus zu sein. Das ist heute nicht mehr der Fall. Heutzutage hat jedermann Zugang zu einem Informationsstand über die Makro- oder Mikroökonomie, der mit dem der Profis vergleichbar ist. Dadurch geht ein wichtiger strategischer Vorteil verloren.



JEAN-SYLVAIN PERRIG

PREMYSS



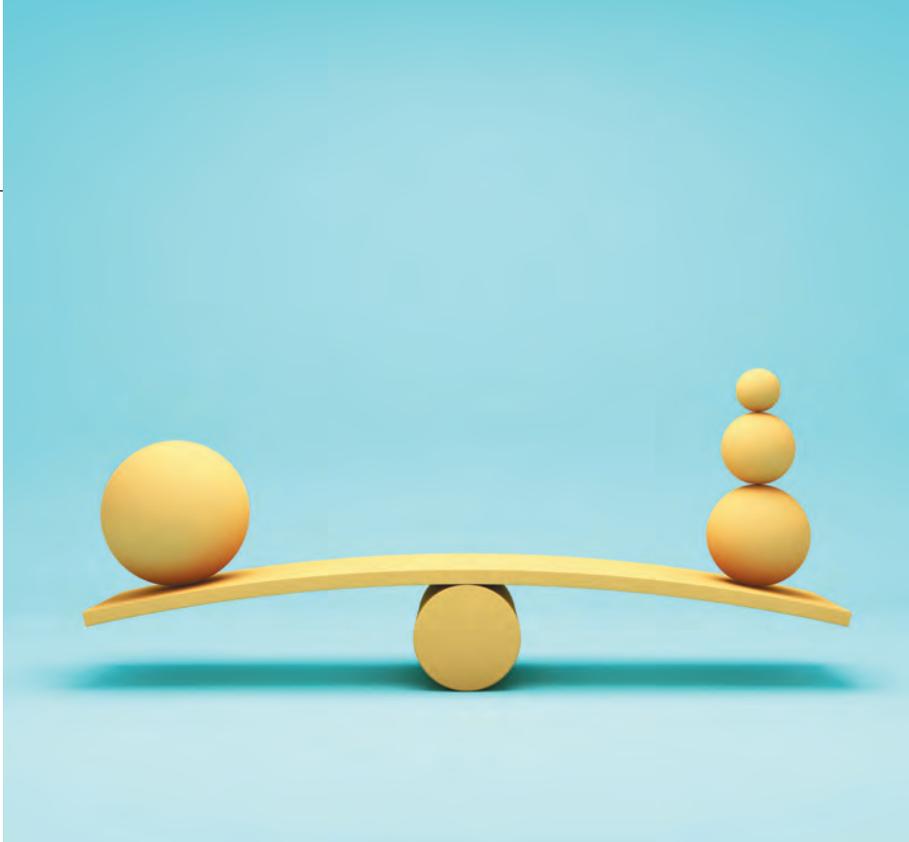
Jean-Sylvain Perrig ist Gründer und CEO von Premys, einem Unternehmen, das unabhängige Vermögensverwalter und Family Offices in den Bereichen Asset Allocation, Portfoliostrategie und Marktanalyse begleitet. Jean-Sylvain verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Vermögensverwaltung und der strategischen Beratung. Er hatte Führungspositionen bei führenden Schweizer Banken inne, unter anderem als Chief Investment Officer. Zudem war er Präsident der Swiss Financial Analysts Association (SFAA), deren Ziel die finanzielle Weiterbildung von Investmentprofis ist. Jean-Sylvain hat einen Masterabschluss in Unternehmensführung der HEC Lausanne sowie das eidgenössische Diplom als Finanzanalyst.

Eine realistische Einschätzung der erwarteten Portfoliorenditen ist nun möglich. Dazu muss man nur die potenzielle Rendite von Anleihen und Aktien über einen längeren Zeitraum hinweg bewerten. Je länger der Zeithorizont, desto geringer ist die Schwankungsbreite, da die Fundamentaldaten alle anderen Faktoren überlagern werden. Blackrock erstellt derartige Prognosen für die kommenden Jahre. Nach ihren jüngsten Schätzungen dürfte ein 60-40-Portfolio in den nächsten zehn Jahren ohne Berücksichtigung von Gebühren eine durchschnittliche USD-Rendite zwischen 4,35 % und 6,61 % pro Jahr erzielen. Wie man sieht, gibt es keinen Grund zu der Annahme, dass 60-40 nicht mehr funktioniert. Was ein Anleger vernünftigerweise von einer solchen Allokation erwarten kann, hängt in erster Linie von den langfristigen Renditen von Aktien und Anleihen ab.

Man muss die Zusammensetzung des Portfolios nicht ständig an kurzfristige Schwankungen anpassen, sondern im Gegenteil einer Strategie treu bleiben, unabhängig von den vorübergehenden Emotionen. Man muss die Unsicherheit der Märkte akzeptieren und investiert bleiben. Änderungen an der Zusammensetzung des Portfolios können vorgenommen werden, wenn sich das Finanzregime ändert. Dies geschieht jedoch nur selten.

Das Wichtigste ist, der Einfachheit den Vorzug zu geben. Warren Buffett, der Weise von Omaha, beweist seit Jahrzehnten, dass es nicht nötig ist, die Komplexität zu übertreiben, um solide Ergebnisse zu erzielen. Geduld ist ebenfalls unerlässlich, denn es ist die Zeit, nicht das Timing, die zu einer guten Performance führt.

„Selbst wenn Anleihen und Aktien gleichzeitig fallen, kann die Präsenz von Anleihen in einem Portfolio die Schwankungsbreite begrenzen.“



„Um die Ergebnisse zu optimieren, muss man das Rendite-Risiko-Verhältnis im Auge behalten, denn jedes Ziel, das von diesem grundlegenden Duo abweicht, wird früher oder später die Performance einschränken.“

Es reicht nicht aus, eine Vermögensallokation zu haben, die dem eigenen Risikoprofil entspricht. Man muss auch die richtigen Anlagevehikel finden, um seine Strategie umzusetzen. In diesem Punkt ist es wichtig, kompromisslos zu bleiben. Ein aktiver Fonds, der über drei oder fünf Jahre im dritten oder vierten Quartil seiner Kategorie eingestuft wird, gehört nicht mehr ins Portfolio. Im Zweifelsfall ist es besser, einen liquiden ETF zu bevorzugen. Ebenso ist bei strukturierten Produkten Vorsicht geboten, da sie oft teuer sind und keinen echten Sekundärmarkt haben.

Um die Ergebnisse zu optimieren, muss man das Rendite-Risiko-Verhältnis im Auge behalten, denn jedes Ziel, das von diesem grundlegenden Duo abweicht, wird früher oder später die Performance einschränken. Managementprofis, die gleichzeitig versuchen würden, ihre Vergütung und die Portfolioperformance zu maximieren, verfolgen zwei unvereinbare Ziele. Langfristig

können die erhofften Renditen nur durch die Disziplin einer gut durchdachten Allokation erreicht werden, die ohne Zugeständnisse an die Qualität der Instrumente ausgeführt wird. Somit wird die Frage nach der Nachhaltigkeit des 60-40-Modells nicht in Frage gestellt. Vorausgesetzt, man hält sich an die Grundregeln des Investierens.

Für Schweizer Anleger, die mit historisch niedrigen Anleihezinsen konfrontiert sind, stellt sich eine zentrale Frage: Was tun, wenn die erwartete Rendite von Staatsanleihen im kommenden Jahrzehnt gegen Null tendiert? Das bereitet starkes Kopfzerbrechen. Alternativen zu finden, wird unerlässlich, denn in einen Vermögenswert ohne erwartete Rendite zu investieren, macht keinen Sinn mehr. In diesem Zusammenhang wird es notwendig, den Aufbau des Portfolios zu überdenken, ohne dabei auf die Qualitäten der Diversifizierung zwischen Aktien und Anleihen zu verzichten. Die Lösungen existieren.

Das 60-40-Modell ist in erster Linie eine Möglichkeit, ein Risikobudget zu definieren. Es ist nach wie vor beliebt, weil es die Erwartungen der meisten Anleger - Privatanleger und institutionelle Investoren - an die risikobereinigte Performance widerspiegelt. Dies ist auch der Grund für die Aufmerksamkeit, welche seinen Ergebnissen gewidmet wird.

In einem Finanzumfeld, in dem Unsicherheit und Volatilität zur Norm geworden sind, sind Einfachheit, Disziplin und Flexibilität wertvoller denn je. Anstatt komplexen, oft wenig profitablen Strategien hinterherzujagen, sollten sich Anleger lieber auf bewährte Prinzipien stützen.

Angesichts der Herausforderungen moderner Märkte verkörpert das 60-40-Modell Kontinuität. Es gibt zwar Möglichkeiten, es zu verbessern, aber es hat sich dennoch als dauerhaft wirksam erwiesen. Wenn die Dekorrelation zwischen Aktien und Anleihen in Zukunft weniger stark ist, muss man mehr Volatilität als in der Vergangenheit in Kauf nehmen, um ein ähnliches Ergebnis zu erzielen.

■

**MATHIAS BAITAN**

GENERALDIREKTOR, ISFB

 *Mathias Baitan leitet das ISFB seit Ende 2022. Zuvor war er mehr als 20 Jahre lang für die BCGE als HR-Manager, Stabschef des CEO und Verwaltungsleiter tätig, parallel zu einer Stelle als Dozent an der Haute Ecole de Gestion de Genève. Er hat einen Dokortitel in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Genf, einen Master in Betriebswirtschaft, einen Bachelor of Science in Psychologie sowie das eidgenössische Diplom als Personalchef.*

„WIR BIETEN VERMÖGENSVERWALTERN NUN KURZE SCHULUNGEN AN, DIE AUF IHRE OPERATIVE PRAXIS ZUGESCHNITTEN SIND“

Das ISFB und SPHERE haben sich zusammengeschlossen, um unabhängigen Vermögensverwaltern kurze, zielgerichtete Schulungen anzubieten, die direkt in ihrem Berufsalltag anwendbar sind. Diese Partnerschaft markiert einen neuen Schritt in der Strategie des ISFB, das seinen Aktionsradius erweitert und sein Engagement gegenüber den wichtigsten Akteuren des Finanzplatzes Westschweiz verstärkt, mit dem gleichen Ziel: sie bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu begleiten.



Jérôme Sicard

In welchem Zusammenhang steht die kürzlich angekündigte Zusammenarbeit zwischen dem ISFB und Sphere?

■ **Mathias Baitan:** Das ISFB ist ein Berufsverband, der sich ausschliesslich dem Bank- und Finanzsektor in der Westschweiz widmet. Seit fast vierzig Jahren begleiten wir die Kompetenzentwicklung einer Vielzahl von Finanzinstituten, zu denen wir im Laufe der Zeit ein echtes Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Das ISFB und SPHERE haben das gemeinsame Ziel, unabhängige Vermö-

gensverwalter bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu unterstützen, damit sie sich besser an ein immer komplexer werdendes Umfeld anpassen können. Das ISFB verpflichtet sich gegenüber SPHERE, unabhängigen Vermögensverwaltern ein spezifisches, kurzes und pragmatisches Weiterbildungsprogramm anzubieten, das die aktuellen Angebote ergänzt.

Welche strategische Ausrichtung wollten Sie dem ISFB in den letzten Jahren geben?

■ Anfang 2023 haben wir das Institut neu positioniert, um es zu einem wichtigen Akteur für die Förderung von Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit im Bank- und Finanzwesen zu machen. Damit stehen wir den Mitgliedsinstitutionen des ISFB oder ...

„Das ISFB verpflichtet sich gegenüber SPHERE, unabhängigen Vermögensverwaltern ein spezifisches, kurzes und pragmatisches Weiterbildungsprogramm anzubieten, das die aktuellen Angebote ergänzt.“





••• Fachleuten, die sich beruflich weiterentwickeln oder neu orientieren möchten, zur Verfügung. Konkret hat dies zu einer Neugestaltung unseres Angebots, einer Stärkung unserer akademischen und institutionellen Partnerschaften und einer bewussten Öffnung gegenüber neuen Berufen in diesem Sektor geführt.

Was waren die wichtigsten Entwicklungen für das ISFB, seit Sie die Leitung übernommen haben?

■ Zu den wichtigsten Entwicklungen zählt für mich zunächst die strategische Neupositionierung, die das ISFB im Jahr 2023 eingeleitet hat. Sie führte zur Einführung neuer spezialisierter Ausbildungsgänge: Risikomanagement und interne Kontrolle, Datenmanagement, Stabs- und Supportfunktionen, Risikomanagement für Verwaltungsräte sowie Management und Anpassungsfähigkeit. Ausserdem haben wir ein umfassendes Angebot an HR-Dienstleistungen für kleinere Unternehmen strukturiert: Verwaltung von Ausbildungsanträgen, Assessment, Coaching, Kompetenzbilanzen, Outplacement und Rekrutierung. Ein weiterer bedeutender Fortschritt ist die Einrichtung eines wissenschaftlichen Ausschusses, der sich aus Programmleiterinnen und -leitern zusammensetzt, die alle über langjährige Führungserfahrung in Finanzinstituten verfügen. Dank ihrer direkten Kenntnisse der Praxis können wir unser Angebot kontinuierlich und sehr zielgerichtet anpassen. Schliesslich haben wir unsere Prozesse und Management-Tools konsolidiert, um den Standards der Branche im Bereich der Weiterbildung, insbesondere EduQua:2021, ISO und SAQ, vollständig zu entsprechen.

„Seit 2025 hat das ISFB seinen Tätigkeitsbereich erweitert und bietet unabhängigen Vermögensverwaltern die Möglichkeit, dem Verband beizutreten. Wir möchten damit die Vielfalt der Akteure des Finanzplatzes Westschweiz widerspiegeln.“

Was sind Ihrer Meinung nach heute die grossen Herausforderungen für die Weiterbildung im Finanzsektor?

■ Im Bereich des Kompetenzmanagements sieht sich der Finanzsektor mit einer dreifachen Belastung konfrontiert: regulatorischer, technologischer und generationsbedingter Art. Diese Umwälzungen erfordern eine kontinuierliche Kompetenzsteigerung, eine Stärkung der Soft Skills sowie die Fähigkeit, sich ständig neu zu erfinden. Weiterbildung war schon immer ein strategischer Wettbewerbsfaktor und wird es auch bleiben, aber heute gewinnt sie noch mehr an Bedeutung.

Wie hat das ISFB sein Angebot strukturiert, um sich an die neuen Anforderungen des Marktes anzupassen?

■ Es wurde um vier Schwerpunkte herum strukturiert. Erstens die Weiterbildung, die zum Erwerb eines Spezialisierungsabschlusses führt. Zweitens die Vorbereitung auf schweizerische und internationale Zertifizierungen, insbesondere SAQ, das zum Marktstandard im Beratungsbereich geworden ist. Drittens die Unterstützung der Karri-

ereentwicklung und des Talentmanagements. Und viertens die Ausweitung des beruflichen Netzwerks durch die Organisation von Konferenzen und die Durchführung von Umfragen. Dieser integrierte Ansatz ermöglicht es uns, sowohl den Bedürfnissen von Unternehmen als auch denen von Einzelpersonen gerecht zu werden. Wir kombinieren bankübergreifende und massgeschneiderte Schulungen, Präsenz- und Fernunterricht sowie technische und verhaltensorientierte Ansätze. Unser Mehrwert? Eine genaue Analyse des Marktes, eine schnelle Anpassungsfähigkeit und eine ständige Nähe zu unseren Mitgliedern.

Warum dieses besondere Interesse an unabhängigen Vermögensverwaltern?

■ Seit 2025 hat das ISFB seinen Tätigkeitsbereich erweitert und bietet unabhängigen Vermögensverwaltern die Möglichkeit, dem Verband beizutreten. Wir möchten damit die Vielfalt der Akteure des Finanzplatzes Westschweiz widerspiegeln. Dieses Interesse ist Teil unserer erweiterten Mission, dem Banken- und Finanzökosys-



„Wir müssen weiterhin innovativ sein, unsere Rolle als Katalysator zwischen Institutionen, Experten und Talenten stärken und einen anspruchsvollen Ansatz verteidigen, der auf lokaler Verankerung, Schweizer Qualität und Nähe basiert.“

tem zu dienen. Die ISFB bietet ihnen seit langem Zertifizierungen für hochrangige Spezialisierungen an, seit kurzem auch massgeschneiderte HR-Unterstützung, um Talente zu gewinnen und zu binden, und nun auch privilegierten Zugang zu kurzen, in ihrer operativen Praxis verankerten Schulungen im Rahmen der Partnerschaft zwischen SPHERE und ISFB.

Wenn Sie eine Kompetenzbilanz für die Verwalter erstellen müssten, wie würde diese aussehen?

■ Wir haben nicht die Absicht, diese Bilanz für sie zu erstellen. Die Führungskräfte wissen besser als jeder andere, wo sie stehen und was sie brauchen. Unsere Aufgabe besteht vielmehr darin, sie bei ihren eige-

nen Überlegungen zum Thema Kompetenzentwicklung innerhalb ihrer Organisation zu begleiten. Dazu stellen wir ihnen Methoden und einen externen Blick zur Verfügung, der auf umfassenden Kenntnissen der Praktiken anderer Akteure der Branche, zahlreichen HR-Tools und einem sehr umfangreichen Netzwerk von Fachleuten basiert. Wir helfen ihnen, Entwicklungsschwerpunkte zu identifizieren, ohne dabei eine vorschreibende Haltung einzunehmen.

Was sind ihre spezifischen Bedürfnisse, basierend auf dem Feedback, das Sie erhalten?

■ Aus unseren Gesprächen mit unabhängigen Vermögensverwaltern gehen sehr konkrete Bedürfnisse hervor. Sie möchten

in einem komplexen regulatorischen Umfeld auf dem neuesten Stand bleiben, ihre Entwicklung strukturieren, ohne ihre unternehmerische Flexibilität aufzugeben, und gleichzeitig die Kontrolle über ihre Kosten behalten. Sie erwähnen auch häufig das Bedürfnis, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und Zugang zu gezielten, kurzen und sofort nutzbaren Unterstützungsformaten zu haben.

Wo möchten Sie das ISFB langfristig hinführen?

■ Langfristig möchte ich, dass das ISFB seine Mission als kollektive Marke im Dienste des gesamten Bank- und Finanzsektors in der Westschweiz voll und ganz erfüllt. Wir werden daher unser Engagement für eine strukturierte, anerkannte und wirklich auf die Bedürfnisse der Praxis abgestimmte Kompetenzentwicklung fortsetzen. Wir müssen weiterhin innovativ sein, unsere Rolle als Katalysator zwischen Institutionen, Experten und Talenten stärken und einen anspruchsvollen Ansatz verteidigen, der auf lokaler Verankerung, Schweizer Qualität und Nähe basiert. Das ISFB soll mehr als nur ein Institut sein: Es soll ein verlässlicher Massstab für Kompetenzen, ein Beschleuniger für berufliche Laufbahnen und ein strategischer Akteur innerhalb des Finanzökosystems der Westschweiz sein, in Synergie mit den Wirtschaftsverbänden, den Universitäten und Hochschulen der Westschweiz sowie den öffentlichen Partnern.



„PROFILE IN DEN KYC UND REGULIERUNG SIND WEITERHIN SEHR GEFRAGT“

In einem eher schleppenden Arbeitsmarkt entwickeln sich die Gehälter unterschiedlich schnell. Die Verschärfung der regulatorischen Anforderungen treibt die Nachfrage – und die Vergütung – für Funktionen im Bereich Compliance und Kontrolle in die Höhe. Gleichzeitig führt die Automatisierung zu einem Rückgang der Support-Berufe und währenddessen werden durch KI die Anforderungen im IT-Bereich neu definiert. In dieser sich wandelnden Landschaft entstehen neue Profile, die Finanzen, Technologie, Daten und Nachhaltigkeit miteinander verbinden.



Interview mit **Julie Guittard & Mathieu Raynot**

MICHAEL PAGE

Wie würden Sie die aktuelle Lage auf dem Schweizer Markt beschreiben?

■ Der Schweizer Markt verzeichnet seit zwei Jahren eine deutliche Abschwächung, die im Gegensatz zum Aufschwung nach Covid in den Jahren 2022 und 2023 steht. Wir beobachten einen stagnierenden Arbeitsmarkt, insbesondere im Bankensektor, der sich in einer Konsolidierungsphase befindet. Privatbanken rationalisieren ihre Kosten ebenso wie unabhängige Vermögensverwalter. Hinzu kommt ein unsicheres makroökonomisches Umfeld, das durch anhaltende geopolitische Spannungen noch verschärft

wird. Die Schweizer Wirtschaft bleibt widerstandsfähig, aber die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt lässt deutlich nach.

Was sind die wichtigsten Gehaltsunterschiede zwischen Genf und Zürich?

■ Die Gehälter in Zürich sind historisch gesehen höher, mit einer Differenz von durchschnittlich 15 % gegenüber Genf. Dies lässt sich durch die Grösse des Marktes, die Konzentration von Unternehmenszentralen und ein dichteres Wirtschaftsgefüge erklären. Allerdings sind auch die Lebenshaltungskosten höher, auch wenn die Steuerbelastung insgesamt geringer ist als in der Romandie.

Unterscheiden sich die gesuchten Profile in Bezug auf die Personalbeschaffung von Stadt zu Stadt?

■ Die Profile sind recht ähnlich, aber Zürich profitiert von einem breiteren Angebot aufgrund der dreimal so grossen Marktgrösse

„Wir beobachten einen stagnierenden Arbeitsmarkt, insbesondere im Bankensektor, der sich in einer Konsolidierungsphase befindet. Privatbanken rationalisieren ihre Kosten ebenso wie unabhängige Vermögensverwalter.“

BEREICHEN COMPLIANCE,



... im Vergleich zu Genf. Investmentbanking und Vermögensverwaltung sind in Zürich dank der Nähe zur SIX Swiss Exchange und der hohen Konzentration grosser Finanzinstitute viel besser vertreten.

In Genf suchen Personalvermittler eher nach Profilen mit Schwerpunkt Private Wealth, wobei eine starke Nachfrage nach Private Bankern oder Wealth Plannern besteht. In Zürich sieht die Logik ganz anders aus. Die gesuchten Profile beziehen sich eher auf Corporate Banking, Sales & Trading oder auch das Management von Schlüsselkonten in einem institutionellen Umfeld. Die Funktion des Key Account Managers gewinnt dort an Bedeutung.

Die Funktionen im Zusammenhang mit dem Investment Banking konzentrieren sich fast ausschliesslich auf Zürich, und wir sehen auch eine klare Aufteilung der Support-Funktionen. In Genf gibt es eine gezielte Nachfrage nach Datenmanagement, verbunden mit oft flexibleren und integrierteren Strukturen. In Zürich konzentrieren sich die Einstellungen eher auf Operations Manager, Post-Trade-Spezialisten oder Collateral Analysts, die für grössere Organisationen tätig sind.

Diese unterschiedlichen Profile spiegeln zwei recht unterschiedliche Kulturen wider. Genf funktioniert oft mit kleineren, flexibleren Strukturen, einem internationalen Kundenstamm und kurzen Entscheidungswegen. Zürich hingegen ist Teil einer Welt institutioneller Konzerne mit komplexen Organigrammen, einer eher hierarchischen Kultur und einer starken Spezialisierung der Rollen.



JULIE GUITTARD

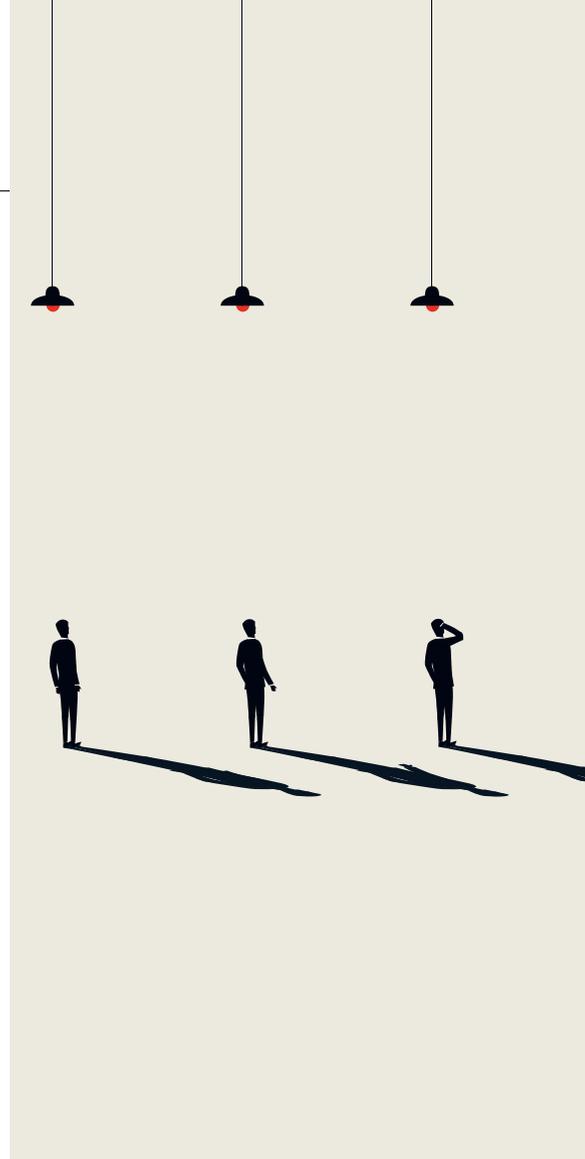
MICHAEL PAGE



Julie Guittard ist Senior Managerin bei Michael Page und auf die Personalvermittlung im Bank- und Finanzdienstleistungssektor in der Westschweiz spezialisiert. Sie verfügt über mehr als 14 Jahre Erfahrung im Talentmanagement. Im Laufe ihrer Karriere hat sie Teams geleitet und eine Vielzahl von Positionen in den Bereichen Risiko, Compliance, Finanzen, Investitionen, Operations und Front Office für Privatbanken, Vermögensverwalter und Vermögensmanager bekleidet.

Welche Profile sind tatsächlich am gefragtesten?

■ Profile in den Bereichen Compliance, KYC und Regulierung sind nach wie vor sehr gefragt. Darüber hinaus spielen kaufmännische Funktionen weiterhin eine zentrale Rolle: Privatbankiers, Vermögensverwalter, Sales in privaten Märkten oder im Asset Management, wobei eine echte Nachfrage nach Profilen besteht, die in der Lage sind, Einnahmen zu generieren.



Welche Funktionen waren früher sehr gefragt und sind es heute weniger?

■ Supportfunktionen – wie Backoffice, zentrale Datenverwaltung – sind heute weit weniger gefragt, was zum grossen Teil auf die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse zurückzuführen ist.

Welche Auswirkungen hatte die Übernahme der Credit Suisse durch die UBS?

■ Diese Fusion hat eine beträchtliche Anzahl von Bewerbern auf den Markt gebracht – vor allem in der Deutschschweiz. Andere Privatbanken, Kantonalbanken oder Regionalbanken haben diese Gelegenheit genutzt, um sowohl neue Mitarbeiter als auch neue Kunden zu gewinnen. So haben ganze Teams das

„In Genf suchen Personalvermittler eher nach Profilen mit Schwerpunkt Private Wealth, wobei eine starke Nachfrage nach Private Bankern oder Wealth Plannern besteht. In Zürich sieht die Logik ganz anders aus.“



Unternehmen gewechselt, wodurch kleinere Akteure Marktanteile gewinnen konnten. Es ist jedoch zu beachten, dass die Organisation der Personalabteilung bei der Credit Suisse für den Arbeitsmarkt nicht immer leicht zu entschlüsseln ist, da es sehr spezialisierte Positionen und Bezeichnungen gibt, die ausserhalb des internen Rahmens der Bank manchmal unverständlich sind.

Welche Profile haben sich am schnellsten erholt?

■ Front-Office-Profile, insbesondere Privatbankiers, Anlageberater und Verwaltungsassistenten, die eine enge Beziehung zu ihren Kunden haben. Sie haben sich schnell erholt, oft im Team oder dank ihres Netzwerks.

...

ASSET MANAGEMENT Löhne in Tausend CHF Michael-Page-Gehaltsstudie-2025

INVESTMENT ANALYSIS/RESEARCH	MIN	AVG	MAX
Fundamental Analyst	125	150	200
Quantitative Analyst	115	145	160
Economist	120	150	190
PORTFOLIO MANAGEMENT			
Portfolio Operations Specialist	80	95	115
Client Reporting Specialist	110	125	140
Junior Portfolio Manager	90	110	130
Equity Portfolio Manager	130	160	220
Fixed Income Portfolio Manager	130	170	225
Portfolio Manager Multiasset Class	130	170	220
Quantitative Portfolio Manager	140	190	240
INVESTMENT MANAGEMENT			
CIO / Chief Investment Officer	220	320	450
Execution/Trading	110	130	160
Investment Advisor	120	145	180
Manager Selection	120	140	180
Investment Support (Marketing/RFP/CRM)	90	100	120
SALES (INSTITUTIONAL & WHOLESALE)			
Sales Assistant / Support	80	95	100
Whole Sales	120	140	180
Institutional Sales (traditional asset classes)	120	140	180
Structured Products Sales	110	150	175
Sales Alternative Investments	150	180	220
Head Institutional Sales	200	250	330
PRIVATE EQUITY / PRIVATE MARKETS			
Analyst	90	100	120
Associate	120	130	150
Investment Manager	150	175	200
Investment Director	180	200	250
Managing Director	240	280	350



MATHIEU RAYNOT

MICHAEL PAGE



Mathieu Raynot kam 2014 zur Abteilung Banking & Financial Services von Michael Page in Genf. Seitdem hat er sich auf technische Berufe in den Bereichen Operations, Risiko & Compliance, Investitionen und Vermögensverwaltung für einen Kundenstamm spezialisiert, der unter anderem Privatbanken, Vermögensverwalter, Family Offices und Asset Managers umfasst. In diesen Finanzberufen begleitet Mathieu Raynot sowohl junge Absolventen wie auch erfahrene Fachkräfte. Darüber hinaus ist er an Schulen und in lokalen Wirtschaftskreisen tätig. Mathieu Raynot hat einen Master-Abschluss in Management mit Spezialisierung auf Geschäftsverhandlungen.

... Welche Rolle spielt KI bei der Transformation der Backoffice- und IT-Berufe?

■ KI beschleunigt eine Transformation, die bereits vor etwa zehn Jahren begonnen hat. Support-Berufe – Abstimmung, Berichterstattung, Buchhaltung usw. – nehmen tendenziell ab. In der IT entwickeln sich die Profile hin zu Kompetenzen in den Bereichen Daten, Cybersicherheit und Entwicklung von Tools, die KI integrieren.

Sind bestimmte Funktionen vom Verschwinden bedroht?

■ Ja, insbesondere solche, die auf sich wiederholenden oder standardisierbaren Aufgaben beruhen, wie im Backoffice oder im traditionellen Kundenservice. Diese Tätigkeiten werden zunehmend durch automatisierte Lösungen – Chatbots, algorithmische Verarbeitung – ersetzt oder in Outsourcing-Zentren im Ausland ausgelagert, oft in kostengünstigere Umgebungen. Diese bereits begonnene Entwicklung wird sowohl durch das Streben nach Effizienz als auch durch technologische Fortschritte vorangetrieben.

Welche neuen Berufsbilder werden entstehen?

■ Neue hybride Profile zwischen Finanzen, Technologien, Daten und Nachhaltigkeit. Datenanalysten, die sich beispielsweise

auf Investitionen und KI-Technologien spezialisiert haben, haben eine vielversprechende Zukunft vor sich. Auch in den Bereichen Klimaanalyse, ESG-Modellierung oder Krypto-Regulierung entstehen hochspezialisierte und sehr gefragte Kompetenzen. Hochspezialisierte und umworbene Kompetenzen werden auch in den

Bereichen Klimaanalyse, ESG-Modellierung oder Krypto entstehen.

Konkret gibt es dafür immer mehr Beispiele. Eine grosse Schweizer Bank hat kürzlich einen Digital Banking Lead ernannt, der die Entwicklung ihrer mobilen Schnittstelle der neuen Generation für vermögende Kunden leiten soll. In Genf stellen mehrere Finanzkanzleien nun Juristen ein, die auf Krypto-Regulierung spezialisiert sind, sei es im Rahmen von MiCA oder den FINMA-Anforderungen. Ebenfalls in Genf hat eine grosse Verwaltungsgesellschaft sogar einen Datenwissenschaftler eingestellt, um ihre ESG-Scoring-Modelle für börsennotierte Aktien zu verfeinern. Eine andere Privatbank hat ein spezielles ESG-Team aufgebaut und unter anderem eine Klimaanalystin eingestellt, die für die Modellierung des CO₂-Fussabdrucks von Anlageportfolios zuständig ist.

Welche Kompetenzen müssen junge Absolventen entwickeln?

■ Technische Kompetenzen in Bezug auf Finanzprodukte, Daten und Programmierung in Verbindung mit soliden Sprachkenntnissen werden immer wichtiger, insbesondere in der Schweiz, wo Mehrsprachigkeit nach wie vor ein echter Vorteil ist. Es gibt ein echtes Bewusstsein dafür, und wir beobachten eine positive Entwicklung in den Ausbildungsgängen, aber es ist noch ein langer Weg zu gehen. Schweizer Universitäten und Hochschulen wie die Universität Genf, die HEC Lausanne, die Universität St. Gallen oder die EPFL integrieren zunehmend Module zu nachhaltiger Finanzierung, Datenwissenschaft oder Finanztechnologien. Es entstehen auch neue gemischte Ausbildungsgänge, die Finanzen und Infor-

„Wir beobachten einen ständigen Druck auf Produktivität und Ergebnisse. Dies veranlasst einige Arbeitgeber dazu, einer schnellen Integration den Vorzug vor der für die Kompetenzentwicklung erforderlichen langen Zeit zu geben.“

PRIVATE BANKING Löhne in Tausend CHF
Michael-Page-Gehaltsstudie-2025

RELATIONSHIP MANAGEMENT	MIN	AVG	MAX
Relationship Manager Assistant	85	100	125
Junior Relationship Manager	100	110	130
Relationship Manager (Farmer)	130	150	200
Relationship Manager (Hunter)	160	220	310
Team Head Private Banking	180	220	250
Head Private Banking	250	300	500
Wealth Planner	140	180	220

CORPORATE FUNCTIONS Löhne in Tausend CHF
Michael-Page-Gehaltsstudie-2025

LEGAL & COMPLIANCE	MIN	AVG	MAX
Junior Compliance Officer	90	100	110
Compliance Officer	110	125	160
Head of Compliance	170	200	250
Legal Counsel	140	170	200
Head Legal / Chief Legal Counsel	200	250	330
FINANCE & ACCOUNTING	MIN	AVG	MAX
Accountant	90	100	110
Senior Accountant	110	120	140
Head of Accounting	140	160	185
Financial Controller	110	130	160
Finance Director	170	210	250
CFO / Chief Financial Officer	185	250	360
RISK & CONTROL	MIN	AVG	MAX
Internal Auditor	110	130	150
Head of Internal Audit	160	185	210
Risk Manager (Market, Credit, Operational)	110	145	180
CRO / Chief Risk Officer	180	265	350
OPERATIONS	MIN	AVG	MAX
Back Office (Cash/Settlement/ Reconciliation)	80	95	120
Operations Manager	100	120	140
Head of Operations	140	160	180
COO / Chief Operations Officer	180	240	360

matik oder Finanzen und nachhaltige Entwicklung miteinander verbinden. Allerdings befindet sich der Studiengang noch in der Strukturierungsphase. Manchmal besteht eine Diskrepanz zwischen den akademischen Kompetenzen und den operativen Erwartungen des Marktes.

Investieren Arbeitgeber ausreichend in die Kompetenzentwicklung?

■ Leider nicht genug; weder in die Ausbildung neuer Mitarbeiter noch in die Weiterbildung der bereits beschäftigten Mitarbeiter. Es gibt einen echten Ausbildungsmangel bei den Berufseinsteigern,

da aufgrund der Konsolidierung der Banken immer weniger Lehrlinge ausgebildet werden und die akademischen Hochschulausbildungen oft zu weit von der Praxis entfernt sind.

Wir beobachten einen ständigen Druck auf Produktivität und Ergebnisse. Dies veranlasst einige Arbeitgeber dazu, einer schnellen Integration den Vorzug vor der für die Kompetenzentwicklung erforderlichen langen Zeit zu geben. Investitionen in die Ausbildung sind ein wesentlicher Hebel zur Wertschöpfung, aber sie setzen eine langfristige Vision und Mittel voraus, über die nicht alle Unternehmen verfügen, insbesondere KMU, die in Bezug auf ihr Budget oft weniger gut ausgestattet sind als grosse Konzerne.

Haben NextGen-Profile andere Erwartungen?

■ Ganz klar ja! Sie suchen vor allem nach Sinn, Transparenz und einer echten Unternehmensstrategie. Neben dem Gehalt sind auch Flexibilität, Teilzeitarbeit, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Work-Life-Balance entscheidende Kriterien. Laut unserer aktuellen Studie „Talent Trends 2025“ steht Flexibilität für 87 % der jungen Talente ganz oben auf der Prioritätenliste. Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber gelebte – und nicht nur proklamierte – Werte und vor allem eine auf Vertrauen basierende Kultur.

■



PHIIPP LEIBUNDGUT UND PATRIC KÄSER

BRIESE SCHIFFFAHRT (SCHWEIZ)

 *Patric Käser, Betriebsökonom FH, ist Geschäftsführer und Mitgründer der Briese Schifffahrt (Schweiz). Er berät und begleitet professionelle Investoren bei Ihren Beteiligungen an Hochsee-*

Frachtschiffen. Zuvor war er über zwanzig Jahre als Investmentbanker im In- und Ausland tätig, wo er seine Leidenschaft für die Transport- und Speditionsbranche entwickelte. Patric Käser ist langjähriges

Mitglied der Wirtschaftskommission von SPEDLOGSWISS – Verband schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen.

Philipp Leibundgut, Betriebsökonom FH, ist Verwaltungsratspräsident von Briese Schifffahrt (Schweiz). Er begann seine Karriere bei Hansa in Baar. Danach wechselte er in die Geschäftsleitung der Valartis Bank. Er war zudem Mitgründer von Eastern

Property Holdings, einer an der SIX kotierten Immobiliengesellschaft, der er über mehrere Jahre als Verwaltungsrat verbunden blieb. Im Jahr 2016 begleitete er die Abwicklung von Massoel Shipping in Genf und entdeckte dabei den Markt für Multipurpose-Schifffahrt.

In der Folge initiierte er eine Partnerschaft mit Briese Schifffahrt, dem weltweit führenden Unternehmen in diesem Segment, um ein Co-Investment-Angebot für den Schweizer Markt zu schaffen.

„ENTGEGEN ALLEN ERWARTUNGEN HAT DIE KRISE DIE SCHIFFFAHRT WIEDER AUF KURS GEBRACHT“

Lange Zeit durch Überkapazitäten und den Druck auf die Frachtraten geschwächt, hat sich die Schifffahrt in den letzten Jahren neu erfunden. Briese Schifffahrt, das weltweit jede zweite Windkraftanlage transportiert, steht vorbildlich für diesen Wandel: Flottenerneuerung, Energieeffizienz und der Aufstieg des Project Cargo. Patric Käser und Philipp Leibundgut liefern hierzu ihre Analyse.



Jérôme Sicard

Wie hat sich der Seeverkehr in den letzten zehn Jahren – vor und nach COVID – verändert?

■ Anfang der 2010er-Jahre kam es in der Branche zu einem regelrechten Bauboom: Die Werften produzierten weitaus mehr Schiffe, als tatsächlich benötigt wurden. Die Folge: chronische Überkapazitäten und dauerhaft unter Druck stehende Frachtraten. Die Entwicklung des Welthandels blieb hinter den Erwartungen zurück – was die Lage weiter verschärfte. Zahlreiche Reede-

reien gingen in die Insolvenz oder wurden im Zuge einer umfassenden Marktconsolidierung übernommen.

Dann kam COVID – und mit der Pandemie kam die Wende. Entgegen allen Erwartungen hat die Krise die Schifffahrt wieder auf Kurs gebracht. Ein brutaler, aber letztlich heilsamer Schock, welcher der Branche die dringend benötigte Luft verschaffte. Seitdem hat sich das Bild grundlegend gewandelt. Der Markt ist konsolidiert, die verbliebenen Akteure sind finanziell gut

aufgestellt und investieren wieder – insbesondere in die Erneuerung ihrer Flotten. Im Zentrum stehen heute operative Effizienz und eine deutliche Reduktion des Treibstoffverbrauchs.

Welche grossen Trends prägen den Sektor heute?

■ In den vergangenen Jahren schien es nur eine Devise zu geben: Investitionen mussten unbedingt „grün“ sein. Für die Schifffahrt ein komplexes Thema – Schweröl ...

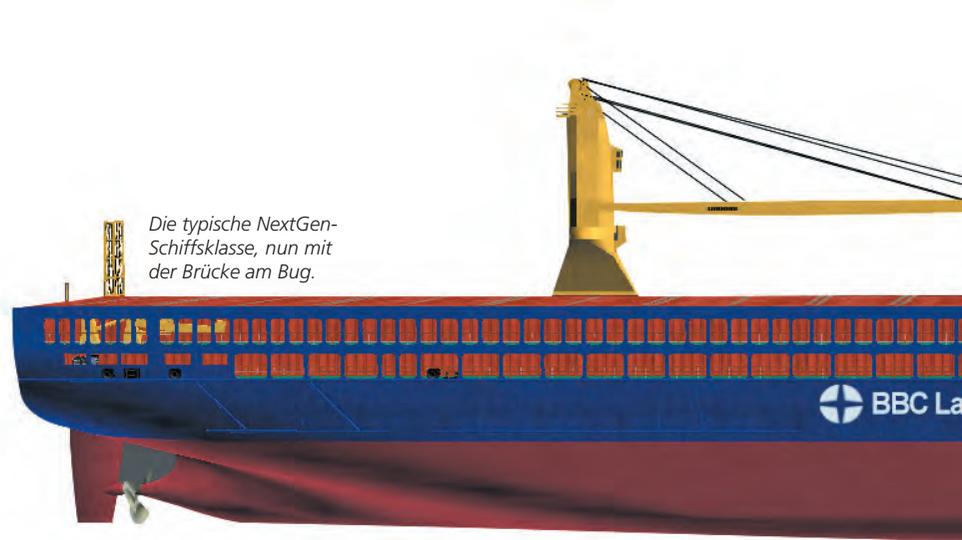




••• bleibt vorerst alternativlos. Batterien und Wasserstoff bringen nicht die nötige Energiedichte. In der Folge wurden alternative Ansätze erprobt – von starren Segeln bis zu Abgaswäschern. Manche innovativ, viele überbewertet – und kaum eines dieser Konzepte hat sich durchgesetzt. Heute liegt der Fokus klar auf Effizienz. Zurück zu den Grundlagen: Briese Schifffahrt entwickelt und bestellt moderne Schiffe der neuesten Generation, funktional und konsequent auf Leistung ausgerichtet – ohne unnötige Technik. Diese Schiffe verbrauchen bis zu 35 Prozent weniger Treibstoff und transportieren zugleich rund 20 Prozent mehr Ladung. Messbare Fortschritte, die sich in Zahlen ausdrücken lassen.

Welchen Kurs verfolgen Sie in dieser Branche?

■ In vielen Bereichen der Seeschifffahrt ist der Reeder kaum mehr als ein Uber-Fahrer mit Kapitänspatent. Die grossen Ladungsströme werden von Konzernen wie zum Beispiel Glencore, Cargill oder Maersk kontrolliert – und sie beauftragen in der Regel den Anbieter, der am verletzlichsten ist und somit den niedrigsten Preis akzeptiert. In diesem Umfeld echte Wertschöpfung zu erzielen, ist extrem schwierig. Briese Schifffahrt verfolgt einen anderen Ansatz: Unser Fokus liegt auf Projekt- und Schwergutgütern – also industriellen Spezialtransporten. Hier gelten andere Spielregeln: Unsere Kunden – beispielsweise GE, Vestas oder Shell – planen langfristig und vergeben ihre Transportaufträge ausschliesslich an bewährte, zertifizierte Anbieter. Diese Konstellation schafft verlässliche, langfristige Beziehungen, stabile Planungsgrundlagen und eine deutlich geringere Volatilität bei den Frachtraten.



Die typische NextGen-Schiffsklasse, nun mit der Brücke am Bug.

„In vielen Bereichen der Seeschifffahrt ist der Reeder kaum mehr als ein Uber-Fahrer mit Kapitänspatent.“

Wie sind Sie beim Flottenerneuerungsprogramm vorgegangen?

■ Briese Schifffahrt ist Marktführer im Bereich Projekt- und Schwerguttransport – und wir konnten den Erneuerungszyklus aus einer soliden finanziellen Position starten. Dies ermöglichte es uns, frühzeitig Schiffe bei den Werften zu besonders attraktiven Konditionen zu bestellen. Unsere Investoren, die sich an den Schiffen beteiligen, haben direkt davon profitiert.

Etwa die Hälfte unseres Programms ist inzwischen umgesetzt. Die zweite Hälfte folgt in den kommenden Jahren – sobald sich neue Chancen am Markt ergeben. Interessanterweise könnte uns der von Donald Trump angeheizte Handelskonflikt dabei in die Karten spielen.

Nach welchem Modell haben Sie die Investitionen strukturiert, um den permanenten Flottenumbau zu unterstützen?

■ Wir haben unser Investorenmodell angepasst. Einen Fonds aufzulegen, der rasch investiert werden muss, ergibt wenig Sinn.

Wir ziehen ein flexibleres Modell vor: Unsere Anleger beteiligen sich gezielt – Schiff für Schiff, je nach Gelegenheit. Was uns besonders auszeichnet: Die Familie Briese beteiligt sich an jedem Projekt im gleichen Umfang wie die externen Investoren – Dollar für Dollar. Dieses Co-Investment-Modell schafft Gleichklang der Interessen und schliesst Zielkonflikte effektiv aus.

Wie sehen moderne Schiffe der nächsten Generation konkret aus?

■ Die technischen Veränderungen verlaufen evolutionär – ein Schiff ist rund 25 Jahre im Einsatz. Eine der auffälligsten Neuerungen betrifft die Position der Brücke: Sie befindet sich nun vorne. Das schafft Platz auf dem Hauptdeck und ermöglicht ein deutlich höheres Ladevolumen, ohne die Sicht zu beeinträchtigen.

Für uns ist das strategisch entscheidend – schliesslich transportieren wir rund die Hälfte aller weltweit installierten Windkraftanlagen. Mit dem neuen Design passen auf ein gleich grosses Schiff etwa 30 Prozent mehr Rotorblätter. Auch bei der Antriebstechnik gab es



Fortschritte: Die Hauptmaschinen werden heute vollständig elektronisch gesteuert – nicht mehr mechanisch –, was die Energieeffizienz spürbar verbessert.

Warum transportiert Briese jede zweite Windkraftanlage weltweit?

■ Mit 130 eigenen Schiffen und bis zu 40 zusätzlichen gecharterten Einheiten betreiben wir die weltweit grösste Flotte im Bereich Projekt- und Schwerguttransport. Diese kritische Masse verschafft uns bedeutende Skaleneffekte – sowohl bei der Verladung als auch bei der Kostenstruktur. Die Windbranche ist hart umkämpft. Unsere Fähigkeit, zuverlässig zu liefern und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben, hat es Briese Schifffahrt ermöglicht, sich als führender Anbieter zu etablieren. Dieses Modell lässt sich kaum kopieren – es ist unser wirtschaftlicher Schutzgraben, unser „Moat“, wie Warren Buffett sagen würde.

Wie hat sich Ihr Beruf in den letzten Jahren verändert?

■ Das Crew-Profil an Bord hat sich gewandelt. Europäische Seeleute wurden zunehmend durch russische und ukrainische Offiziere auf der Brücke sowie philippinische Decksbesatzung ersetzt. Die Arbeit bleibt anspruchsvoll, die Schichten lang – daran hat sich wenig geändert.

Was mich persönlich beeindruckt: Trotz des Kriegs arbeiten russische und ukrainische Seeleute weiter Seite an Seite – ohne Spannungen, mit beeindruckendem Professionalismus. Das ist alles andere als selbstverständlich.

Welche Rolle spielen Digitaltechnik und KI in einer jahrtausendealten Branche?

■ Selbstverständlich ist auch in der gesamten Briese Gruppe KI ein Thema: Der Einfluss ist real – und wächst stetig. Immer mehr Systeme an Bord lassen sich aus der Ferne überwachen. Potenzielle Ausfälle erkennen wir frühzeitig – noch bevor sie entstehen. So verbessern wir die Einsatzzeiten unserer Schiffe erheblich.

Auch in der Navigation macht sich der technologische Fortschritt bemerkbar: Die Prognosen zu Wetter und Strömungen sind deutlich präziser geworden. Das hilft uns, effizientere Routen zu planen – und den Treibstoffverbrauch spürbar zu senken.

Welche Kunden und Projekte stehen für Sie im Fokus?

■ Das Motto unserer unternehmenseigenen Verladungsgesellschaft – BBC Chartering – lautet: Any Port. Any Cargo. Getreu diesem Leitspruch realisieren wir Lösungen für den Transport jeglicher Projekt- und Schwergü-

ter von und zu nahezu allen Hochseehäfen weltweit. Aufgrund der besonderen Anforderungen dieser Güter sind wir stark in der Energiebranche engagiert – sowohl im traditionellen Öl- und Gassektor als auch in den Bereichen erneuerbare Energien, wie Windkraft- und Wasserstoff-Infrastruktur. Zu unseren typischen Kunden zählen unter anderem Unternehmen wie GE, Vestas, ABB und Siemens.

Darüber hinaus übernehmen wir auch umfangreiche Transporte für die Minenindustrie, beispielsweise von Bohrgeräten, Grosskippern und anderer Infrastruktur für Unternehmen wie BHP, Rio Tinto und Glencore. Ebenso befördern wir komplette Eisenbahnzüge – etwa von Schindler, Nahrungsmittel für das Welternährungsprogramm der Vereinten Nationen sowie Yachten, die beispielsweise vom Mittelmeer in die Karibik verlegt werden. Eines unserer Schiffe, die BBC Pearl, hat z. B. auch das Piratenschiff «Black Pearl», bekannt aus Pirates of the Caribbean, zum Filmset in der Karibik gefahren.





 **Heidi Sevestre ist Glaziologin und internationales Mitglied des Explorers Club.** Sie arbeitet mit dem AMAP (Arctic Monitoring and Assessment Programme) zusammen, einer der Arbeitsgruppen des

Arktischen Rates. Heidi teilt ihre Zeit zwischen wissenschaftlicher Kommunikation – über internationale Konferenzen, Vorträge, Filme, Bücher und Aufklärungsarbeit für das AMAP – und Expeditionen auf Gletschern weltweit.

Für ihre Sensibilisierungsarbeit und Feldexpeditionen wurde sie 2022 mit der Shackleton-Medaille und 2023 mit der „Médaille du Rayonnement Français“ ausgezeichnet. Kürzlich veröffentlichte sie drei Bücher: „Découvre les

glaciers avec Heidi Sevestre“ bei Plume de Carotte für Kinder, „Demain C’est Nous“ bei Éditions du Faubourg, und „Sentinelle du Climat“ bei HarperCollins France.

„WIR MÜSSEN AUS EINER ANSCHULDIGENDEN SICHTWEISE DER ÖKOLOGIE HERAUSKOMMEN“

Heidi Sevestre ist von Beruf Glaziologin und bezeichnet sich selbst als Klima-Wächterin. Vom Rand der Arktis aus beobachtet sie die konkreten Auswirkungen der Erderwärmung. Angesichts der Krise lehnt sie Schuldzuweisungen und Fatalismus ab und plädiert für einen pragmatischen Umweltschutz, der auf Taten und Verantwortung ausgerichtet ist.

HEIDI SEVESTRE

GLAZIOLOGIN



Jérôme Sicard

Warum haben Sie sich entschieden, Ihre Basis auf Spitzbergen zu errichten?

■ **Heidi Sevestre:** Ich habe Spitzbergen 2008 im Rahmen eines Erasmus-Austauschs entdeckt. Ein Freund hatte mir von dieser aussergewöhnlichen Universität erzählt, die mitten in den Gletschern unter dem Nordpol liegt. Ich begann mit einem Semester dort und verliebte mich in diese atemberaubende Landschaft. Um meine Promotion abzuschliessen kehrte ich zurück und blieb schliesslich, da ich eine Stelle in der Lehre an der Universität bekam. So befinde ich mich in der ersten Reihe – denn diese Region gehört heute zu den am stärksten vom Klimawandel betroffenen Orten der Welt. Das macht sie zu einem echten Freiluftlabor, um die aktuellen Umweltveränderungen zu beobachten und zu verstehen.

Was sagen uns die Gletscher, die Sie in Norwegen oder anderswo untersuchen?

■ Gletscher gehören zu den besten Klimabarometern, die wir auf der Erde

haben. Sie reagieren sehr schnell auf Temperaturveränderungen und Niederschlagsmuster. Heute beobachten wir weltweit, dass sie sich zurückziehen. In Europa sind die Zahlen beunruhigend: Seit 2000 haben die Gletscher in den Alpen und den Pyrenäen 38 % ihres Volumens verloren – das ist enorm. Gletscher sind gewissermassen die Wassertürme des Planeten: Rund 700 Millionen Menschen sind auf das Wasser aus Eis- und Schneeschmelze angewiesen. Und wenn man die Beiträge zum Anstieg des Meeresspiegels betrachtet, sind es die Gebirgsgletscher, die am meisten beitragen – noch vor Grönland und der Antarktis.

Sie bezeichnen sich selbst als „Klima-Wächterin“, ein Titel, den Sie auch Ihrem Buch gegeben haben. Was ist Ihrer Meinung nach derzeit die dringendste Bedrohung?

■ Was sich in den letzten Jahren gravierend verändert hat, ist die Zunahme der Angriffe auf die Wissenschaft. Es wird zunehmend schwieriger, über Wissenschaft zu sprechen – sei es in der Öffentlichkeit, in den Medien oder sogar in Unternehmen. Und das ist kein Zufall: Diese Angriffe werden oft von Lobbygruppen der fossilen Energien orchestriert. Gleichzeitig erleben wir massive Haushaltskürzungen, die die Umweltforschung besonders hart treffen. ...

„In Europa sind die Zahlen beunruhigend: Seit 2000 haben die Gletscher in den Alpen und den Pyrenäen 38 % ihres Volumens verloren – das ist enorm.“

- Für mich liegt hier die wahre Bedrohung. Denn wenn man die Glaubwürdigkeit und die Ressourcen der Wissenschaft untergräbt, schwächt man unsere besten Werkzeuge, um den Klimawandel zu verstehen, vorherzusehen und darauf zu reagieren.

Was sollten Ihrer Meinung nach, die Prioritäten im Angesicht der Klimakrise sein?

■ Ich sehe zwei Hauptprioritäten. Die erste ist Bildung und Sensibilisierung. Das betrifft alle – auf allen Ebenen. Wissenschaft ist immer noch zu elitär und zu weit vom Alltag der Menschen entfernt. Es ist entscheidend, aus den akademischen Kreisen herauszukommen, vor Ort zu sein, in den Gebieten, um Wissen zugänglicher zu machen.

Die zweite Priorität ist, die gewaltigen Subventionen, die weiterhin die Gas- und Ölindustrie unterstützen, zu beenden. Natürlich können wir fossile Energien nicht von heute auf morgen abschalten – wir sind noch darauf angewiesen. Aber wir wissen auch, dass wir unsere Treibhausgasemissionen schnell reduzieren müssen.

Und schliesslich müssen wir aus einer anschlussdigen Sichtsweise der Ökologie herauskommen. Klimaschutz bedeutet nicht, ein paar Baumumarmern zufriedenzustellen. Es geht darum, für unsere Wirtschaft, unsere Gesundheit, unsere Landwirtschaft und eine lebenswerte Zukunft zu handeln. Man spricht oft von den bevorstehenden Opfern, aber viel zu wenig von den enormen Vorteilen einer CO₂-armen Gesellschaft.

Wo sehen Sie abseits der Politik weitere Blockaden?

■ Einer der Hauptthemen ist der eklatante Mangel an Bildung in Bezug auf Klimafragen. Aber es gibt noch ein weiteres,

© Nina Adjanin



„Was wir brauchen, ist eine Sprache, die aufklärt, ohne zu erdrücken – die verbindet, statt zu trennen – und die konkrete, realistische, sinnvolle Handlungswege aufzeigt.“

© Silje Smith Johnsen

subtileres Hindernis: die Tendenz zur Schuldzuweisung. Sich gegenseitig zu verurteilen, mit dem Finger auf andere zu zeigen, sich zu spalten... das motiviert nicht zum Handeln – ganz im Gegenteil.

Man muss auch anerkennen, dass eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema eine gewisse Klimaangst auslösen kann. Und diese Angst lähmt oft mehr, als dass sie motiviert.

Was wir brauchen, ist eine Sprache, die aufklärt, ohne zu erdrücken – die verbindet, statt zu trennen – und die konkrete, realistische, sinnvolle Handlungswege aufzeigt.

Welche Initiativen machen Ihnen Hoffnung oder verleihen Sie zumindest zum vorsichtigen Optimismus?

■ Eine besonders vielversprechende Initiative ist die „Convention des entreprises pour le climat“ (Klimakonvention der Unternehmen). Dieses Programm entstand vor etwa drei bis vier Jahren in Frankreich. Für die teilnehmenden Unternehmen gibt es ganz klar ein Vorher und ein Nachher.

Über zehn bis zwölf Monate treffen sich Unternehmen aus derselben Branche regelmässig – etwa alle zwei Monate –, um gemeinsam zu lernen, Erfahrungen auszutauschen, sich zu sensibilisieren und konkret zu überlegen, wie sie ihr Geschäftsmodell verändern können.

Das Ziel ist es, von einer extraktiven zu einer regenerativen Logik überzugehen – nicht nur Ressourcen auszubeuten, sondern aktiv zum eigenen Ökosystem beizutragen, sei es menschlich oder natürlich. Für uns Wissenschaftler verändert so etwas die Lage. Es schafft Brücken, erleichtert den Austausch, ermöglicht echten Dialog. Man sieht echte Dynamiken entstehen.

Was wäre Ihrer Meinung nach, der ideale Aktionsplan zur wirksamen Bekämpfung des Klimawandels?

■ Der erste Schritt ist Sensibilisierung – aber nicht nur mit Zahlen, Diagrammen oder Berichten. Man muss auch Emotionen und Erfahrungen ansprechen. Ich habe kürzlich an einem Experiment



namens „Climate Sense“ teilgenommen: Man hat mich in eine Klimakammer gesetzt, die auf 50 Grad Celsius erhitzt war – für 30 Minuten. Das ist eine Temperatur, die Städte wie Genf oder Zürich bis 2050 erreichen könnten. In diesen 30 Minuten musste ich verschiedene körperliche und geistige Anstrengungen leisten. Nach zehn Minuten war ich schon „ausgeschaltet“, unfähig zu denken oder zu handeln. Solche Erfahrungen machen den Klimawandel greifbar – fast körperlich. Und genau dieses emotionale Bewusstsein kann Verhaltensänderungen auslösen.

Aber dann muss jeder einen Platz im Aktionsplan haben. Bürger müssen ihre Stimme einbringen können – ebenso wie die junge Generation – und natürlich die Unternehmen, die sich branchenspezifisch engagieren müssen.

Für mich wird der Wandel auf regionaler Ebene stattfinden – oder gar nicht.

Die Regierungen spielen natürlich eine Schlüsselrolle: Sie müssen den Rahmen setzen, Anreize bieten oder Regulierungen

einführen. Aber die eigentliche Dynamik kommt von unten – von einem „Bottom-up“-Ansatz, getragen von Kommunen, lokalen Unternehmen und engagierten Menschen.

Die Lösungen sind da, aber sie brauchen Finanzierung. Wie sehen Sie diese entscheidende Frage?

■ Es entstehen zunehmend öffentlich-private Partnerschaften, und diese Finanzierungen können ehrgeizige Lösungen ermöglichen – aber man muss wachsam bleiben. Einige Optionen wie Geoengineering werfen echte Umwelt- und Ethikfragen auf. Daher ist es entscheidend, mit Wissenschaftlern zusammenzuarbeiten, um Entscheidungen zu beleuchten und Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Ich arbeite auch zunehmend mit der Philanthropie zusammen, die eine wichtige Rolle spielt. Besonders ermutigend ist, dass sich Stiftungen und Philanthropen zunehmend für Bildungsprogramme, wissenschaftliche Initiativen oder naturbasierte Lösungen engagieren.

Das ist ein konkreter Weg, Finanzströme in Richtung einer wirklich nachhaltigen Zukunft umzulenken.

Aber solange die Finanzierung weiterhin massiv die fossile Industrie unterstützt, kommen wir nicht voran. Es ist entscheidend, diese Finanzkraft in Richtung Transformation zu lenken. Genau darum geht es bei Programmen wie der „Convention des entreprises pour le climat“, die inzwischen auch im Finanzsektor Fuss fasst. Immer mehr Banken und Stiftungen nehmen teil – und es funktioniert.

Das sind wertvolle Werkzeuge, um das Denken zu verändern – und vor allem, um Investitionen auf die richtigen Prioritäten auszurichten.

■



 **Bevor Michael Guenoun letztes Jahr zum CEO von Baume & Mercier ernannt wurde, war er fast 20 Jahre lang für die Richemont-Gruppe tätig. Seine Karriere in dem Mischkonzern begann er in den 2000er Jahren**

bei Cartier, wo er mehrere Schlüsselpositionen in Australien und später in Asien bekleidete und aktiv zur Stärkung der Marke in diesen Regionen beitrug. Nach seiner Rückkehr nach Europa im Jahr 2017 trat er in die Abteilung

Specialist Watchmakers der Muttergesellschaft ein. Im Jahr 2021, als er für den internationalen Vertrieb verantwortlich war, übernahm er auch die Leitung von TimeVallée, einem Konzept von Multimarken-Uhregeschäften,

welches zwanzig Luxusmarken vereint. Im Anschluss daran wechselte er zu Baume & Mercier, das sowohl in Multimarken-Vertriebsnetzen als auch in eigenen Boutiquen stark vertreten ist.

„DIESES GLEICHGEWICHT ZWISCHEN ÄSTHETIK UND TECHNOLOGIE ZIEHT SICH DURCH ALLE UNSERE PROJEKTE“

MICHAEL GUENOUN

CEO, BAUME & MERCIER

Michael Guenoun übernahm im vergangenen Jahr die Leitung von Baume & Mercier, einem Haus, in dem Innovation niemals auf Kosten des Stils geht. Während sich die Marke ihrem 200-jährigen Jubiläum nähert, blickt er auf einer Unternehmensphilosophie zurück, die sich zwischen Geschichte und neuen Anwendungen bewegt. Emotionen, ikonische Modelle, hohe Ansprüche, kreatives Engagement, technologischer Elan: Für ihn besteht die Herausforderung darin, diese „Kunst der Ausgewogenheit“ aufrechtzuerhalten, die nun alle seine Projekte prägt.



Eugénie Rousak

Wie würden Sie die DNA von Baume & Mercier definieren?

■ **Michael Guenoun:** In diesem Jahr feiert Baume & Mercier sein 195-jähriges Bestehen. Seit seiner Gründung im Jahr 1830 unter dem Namen „Frères Baume“ hat das Unternehmen die starken Werte seiner Gründer bewahrt. Auf der einen Seite stehen Authentizität und hohe Qualitätsansprüche. Dazu eine kleine Anekdote am Rande: Bei meinem ersten Besuch in unserer Manufaktur in Les Brenets hat mich ein Spruch über der Tür tief beeindruckt: „Nur Perfektion akzeptieren“ und seitdem hallt dieses Motto in mir nach. Auf der anderen Seite stehen Mut und Innovation. Diese Werte spiegeln sich sowohl im kreativen Prozess als auch in unserer Art, die Marke zu denken, wider. So war Baume & Mercier beispielsweise eines der ersten Uhrenhäuser, das

Schmuckuhren für Frauen mit einer sehr ausgeprägten Ästhetik entwarf. Und was die Kommunikation angeht, so sponserte das Unternehmen in den 1970er Jahren das erste Frauengolfturnier in den Vereinigten Staaten, was damals sehr wegweisend war.

Und was symbolisiert den Geist des Hauses?

■ Emotionen! Im Grunde genommen ist Baume & Mercier vor allem ein Haus, das Feste feiert. In den letzten Monaten hatte ich die Gelegenheit, um die Welt zu reisen und

unsere verschiedenen Partner zu treffen. Überall hörte ich: „Das ist die erste Uhr, die ich gekauft habe“, „Das war mein Geschenk zum Abschluss meines Studiums“ oder „Das ist die Uhr, die mir mein Vater vermacht hat“. Unabhängig vom Alter der Person oder dem Land, in dem ich mich befand, war Baume & Mercier mit einem wichtigen Lebensabschnitt verbunden. Und wir sind sehr stolz darauf, ein Unternehmen zu sein, das nicht nur Uhren herstellt, sondern auch echte Erinnerungen schafft. Das ist eine aussergewöhnliche Aufgabe! ...

„Heute geht der Trend beispielsweise zu kleinen Uhren und Vintage. Aber unser Ziel bleibt dasselbe: zeitlose Modelle zu entwerfen und diese Ikonen über die Jahre hinweg am Leben zu erhalten.“

••• Da wir übrigens 100 % unserer Stücke reparieren, haben wir regelmässig Gelegenheit, Familiengeschichten aus 50, 100 oder sogar 200 Jahren zu entdecken! Und dabei geht es nicht mehr um den monetären Wert. Es geht vor allem um Emotionen.

Apropos Wertschätzung des Erbes:

Viele Uhrenhersteller gestalten ihre ikonischen Modelle neu. Baume & Mercier hat beispielsweise seine 1973 kreierte Riviera überarbeitet. Warum diese Versuchung zum Comeback?

■ Der Unterschied zwischen der Uhrmacherkunst und der Modewelt besteht darin, dass wir nicht versuchen, einer Mode zu folgen. Natürlich gibt es wie in jeder Branche Zyklen. Heute geht der Trend beispielsweise zu kleinen Uhren und Vintage. Aber unser Ziel bleibt dasselbe: zeitlose Modelle zu entwerfen und diese Ikonen über die Jahre hinweg am Leben zu erhalten. Die Neuauflage eines Modells ist eine echte Erneuerung, die es ermöglicht, die Ästhetik an die aktuellen Codes und Technologien anzupassen! Und um beim Beispiel der Riviera zu bleiben: Wir haben auch das System der austauschbaren Armbänder hinzugefügt, damit die Uhr an verschiedene Anlässe angepasst werden kann.

Sie haben eine starke Verbundenheit mit zeitloser Ästhetik erwähnt. Gleichzeitig treibt das Haus technologische Innovationen voran. Ist das eine heute wichtiger geworden als das andere?

■ Meiner Meinung nach sollte das eine nicht Vorrang vor dem anderen haben: Ästhetik und Forschung gehen Hand in Hand. Genau diese Synergie macht den internationalen Ruhm des Schweizer Uhrmacherhandwerks aus. In diesem Jahr haben wir für die Watches & Wonders das Thema „Art of Balance“ gewählt - die Kunst des Gleichgewichtes...



Letztendlich zieht sich dieser rote Faden der Balance zwischen Ästhetik und Technologie durch alle unsere Projekte. Nehmen wir zum Beispiel die Clifton, die ich heute trage. Einerseits hat sie eine sehr präzise Ästhetik mit einem Retro-/Vintage-Touch, andererseits enthält sie das Uhrwerk „Baumatic“ mit einer Gangreserve von 5 Tagen. Diese Entwicklung ist eine echte technologische Meisterleistung, die vollständig vom Haus entwickelt wurde. Wir möchten diesen Weg weitergehen, um die starken Elemente der Uhrmacherkunst zu bewahren und unseren ästhetischen Ansatz fortzusetzen.

Im Laufe seiner Geschichte hat Baume & Mercier Uhren mit Zifferblättern in einzigartigen Formen entworfen, wie beispielsweise die Marquise oder die Galaxie. Möchten Sie sich auch in Richtung origineller Designs bewegen?

■ Ja, denn die Art of Balance umfasst auch diese Überlegungen zur Kunst der Form. Diese Forschung ist ein wesentlicher Bestandteil unseres kreativen Denkens, insbesondere bei der Entwicklung der Gehäuse für 2027. Gleichzeitig konzentrieren wir uns auch auf ikonische Modelle mit vielleicht weniger einzigartigen, aber

DIE AKTUELLE UHR VON MICHAEL GUENOUN

Eine Clifton aus Gold, vorgestellt auf der Watches & Wonders 2025.

Als Hommage an den Badeort in Südafrika verbirgt sie das berühmte „Baumatic“-Uhrwerk in einem Gehäuse im Retro-Stil mit einem Durchmesser von 39 mm.



„Das Ziel ist es, das Know-how weiterzugeben und das ständige Streben nach Qualität, Ästhetik, Kreativität und Authentizität fortzusetzen.“

für das Haus sehr charakteristischen Formen, wie die Hampton mit ihrem rechteckigen Zifferblatt.

Sehen Sie Präferenzen bei den Modellen zwischen den verschiedenen geografischen Vertriebsgebieten?

■ Auf jeden Fall! Im Nahen Osten konzentriert sich die Nachfrage hauptsächlich auf das High-End-Segment mit Goldstücken, die mit Edelsteinen besetzt sind, wobei die Trends von Land zu Land variieren. In Europa und Nordamerika fokussiert sich das Interesse eher auf sportlich-elegante Modelle wie die Riviera mit etwas grösseren Zifferblättern. Und in Asien gibt es einen starken Insider-Markt, der besonders von der Clifton und dem „Baumatic“-Uhrwerk begeistert ist.

Um beim Thema Internationalisierung zu bleiben: Was sind Ihre Wachstumsmärkte?

■ Baume & Mercier verzeichnet derzeit einen Anstieg seiner Aktivitäten in den Vereinigten Staaten und Kanada. Nordamerika ist daher ein wichtiger Markt, in den wir weiterhin investieren, um dieses Wachstum zu unterstützen. Gleichzeitig interessieren wir uns für Schwellenländer, da die Schweizer Uhrenindustrie in der Vergangenheit weniger in diese Regionen investiert hat. Daher bieten sie heute interessante Entwicklungsmöglichkeiten. Das Beispiel Indien ist für uns besonders bedeutsam und symbolträchtig: Mit Indien begann das

Unternehmen seine geografische Expansion, nachdem es Mitte des 19. Jahrhunderts seine erste Niederlassung in London eröffnet hatte.

Die Besonderheit von Baume & Mercier liegt in seinem Vertriebsmodell, das sowohl die Präsenz in Multimarken-Geschäften als auch in eigenen Boutiquen umfasst. Warum diese Entscheidung?

■ Heute wird Baume & Mercier hauptsächlich über ein Multimarken-Netzwerk vertrieben, und wir sind sehr stolz darauf, Teil davon zu sein. Ich persönlich befürworte diese Positionierung, da Multimarken-Geschäfte es ermöglichen, sowohl ein attraktives Angebot für die Kunden zu schaffen als auch die Qualität der Schweizer Uhrmacherkunst zu steigern. Gleichzeitig möchten wir auch Monomarken-Boutiquen einrichten, um einen direkten Kontakt zu unseren Kunden zu haben und unseren eigenen Kundenservice anzubieten. In naher Zukunft planen wir einen aktiveren Ausbau dieses Netzwerks, wie unsere kürzliche Eröffnung in Doha zeigt.

Sie haben auch eine E-Commerce-Website. Spielt der Online-Handel eine wichtige Rolle im Vertrieb?

■ Die Verkäufe über das Internet sind nach wie vor marginal, da wir einen Durchschnittspreis haben, der die Kunden dazu veranlasst, in die Boutique zu kommen, um unsere Modelle zu entdecken, die Uhren

anzuprobieren und von einer individuellen Beratung zu profitieren. Der Online-Verkauf ist kein Selbstzweck, sondern ein zusätzlicher Service, den wir im Rahmen eines Omnichannel-Vertriebs anbieten.

Kommen wir nun zu Ihrer Erfahrung innerhalb des Hauses. Sie sind im Juni 2024 zu Baume & Mercier gekommen. Was waren Ihre ersten Aufgaben?

■ Bei meiner Ankunft war es für mich zunächst einmal wichtig, das Unternehmen kennenzulernen, mich mit seiner Geschichte und seinen Grundsätzen vertraut zu machen. Als Erstes habe ich mich daher intensiv mit unserem Erbe beschäftigt, um die fast 1000 Exponate zu entdecken, und mich mit den Teams getroffen. Dabei ging es mir nicht nur um Legitimität, sondern vor allem darum, die Elemente, die Baume & Mercier ausmachen, tiefgreifend zu verstehen. Mein Ziel war es, unsere Strategie auf ein feines Gleichgewicht zwischen Geschichte und Moderne auszurichten. Seitdem schaue ich mir regelmässig unsere historischen Stücke an, um mich davon inspirieren zu lassen.

Und auf welche Elemente werden sich Ihre nächsten Projekte konzentrieren?

■ Das Ziel ist es, das Know-how weiterzugeben und das ständige Streben nach Qualität, Ästhetik, Kreativität und Authentizität fortzusetzen. Ich möchte in unseren nächsten Kampagnen den menschlichen Aspekt betonen und die Emotionen hervorheben, die mit dem Lebensabschnitt verbunden sind, den der Kauf einer Uhr feiert.

■



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – WIE HOCH IST IHR IQ?

Intelligenz haben Sie mehr als genug. Sonst wären Sie nicht Abonnent von SPHERE - natürliche Selektion verpflichtet. Aber wie steht es genau um Ihre künstliche Intelligenz, diesen neuen Treibstoff des Humankapitals? Hier ist ein kurzer Scan mit 30 Fragen, damit Sie sich ein genaueres Bild machen können. Analoges Relikt oder algorithmisches Wunderkind? Sie werden es schnell herausfinden ...



Jérôme SICARD

1 Welches Ereignis gilt als offizieller Startpunkt der künstlichen Intelligenz als akademisches Fachgebiet?

- a** Die Turing-Konferenz, 1948
- b** Der Dartmouth-Workshop, 1956
- c** Die Entwicklung des ENIAC-Computers, 1945
- d** Die Veröffentlichung von „Perceptrons“, 1969

2 Welcher Forscher schlug erstmals einen Test vor, der eine Maschine durch ein natürliches Gespräch führte, um ihre Intelligenz mit die eines Menschen zu vergleichen?

- a** John McCarthy
- b** Marvin Minsky
- c** Alan Turing
- d** Norbert Wiener

3 Was war die Hauptfunktion des Programms Eliza, das als eine der ersten Anwendungen der KI in den 1960er Jahren gilt?

- a** Lösen mathematischer Gleichungen
- b** Diagnostizieren von Krankheiten
- c** Simulieren menschlicher Gespräche
- d** Automatisches Übersetzen von Texten

4 Wie hiess der IBM-Computer, der 1995 Gary Kasparov im Schach besiegte?

- a** Deep Fake
- b** Deep Blue
- c** Deep Sum
- d** Deep Dive

...



QUIZ



... **5** Welches Unternehmen wurde 1968 von Gordon Moore, dem Verfasser des berühmten gleichnamigen Gesetzes, zusammen mit Robert Noyce gegründet?

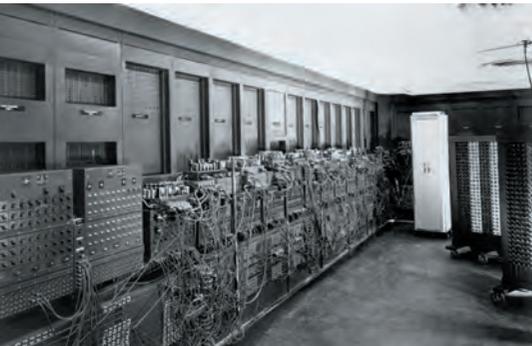
- a Oracle
- b Dell
- c Compaq
- d Intel

6 Welcher Autor hat die berühmten „Drei Gesetze der Robotik“ formuliert?

- a Philip K. Dick
- b Isaac Asimov
- c Ray Bradbury
- d Yuval Harari

7 Wie heisst der erste programmierbare elektronische Computer, der 1945 an der Universität von Pennsylvania in Betrieb genommen wurde?

- a Compus
- b Primus
- c Eniac
- d Zadig



8 Welches in den 1970er Jahren entwickelte medizinische System war in der Lage, bakterielle Infektionen zu diagnostizieren und Behandlungen zu empfehlen?

- a Mycin
- b Knock
- c Shrdlu
- d Petri

9 Welche berühmte Fernsehshow gewann Watson, das KI-Programm von IBM, im Jahr 2011?

- a Jeopardy!
- b Wheel of Fortune
- c The Apprentice
- d Fort Boyard

10 Welcher fiktive Test wird in „Blade Runner“ verwendet, um einen Menschen von einem Replikanten zu unterscheiden?



- a Der Voight-Kampff-Test
- b Der umgekehrte Turing-Test
- c Der Sensibilitätstest
- d Der HAL 9000-Test

11 Wer ist der Schöpfer von AlphaGo und CEO von DeepMind, dem 2010 gegründeten britischen Unternehmen, das später von Google übernommen wurde?

- a Harold Ramis
- b Demis Hassabis
- c Alexis de Bernis
- d Chuck Norris

12 Wie viele Parameter (oder Gewichte) verwendet das GPT-3-Modell in seinem Lernprozess und bei der Textkorrektur?

- a 175 Millionen
- b 1,5 Milliarden
- c 175 Milliarden
- d 1 Billion

13 Welcher intelligente Sprachassistent, der 2014 auf den Markt kam, hat die Nutzung von KI für die breite Öffentlichkeit auf Smartphones populär gemacht?

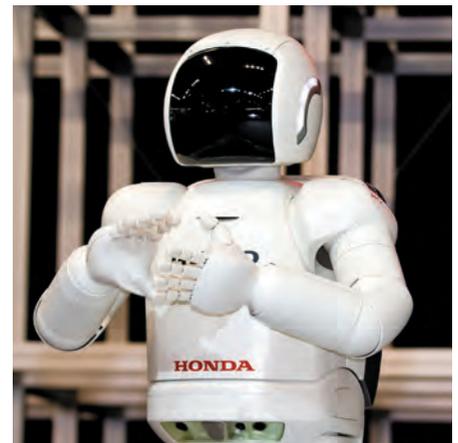
- a Siri
- b Seerius
- c Ella
- d Cortana

14 Wie heisst die böse KI in „Terminator“?

- a Skyhook
- b Skylab
- c Skynet
- d Skyfall

15 Welcher humanoide Roboter, der in den 2000er Jahren von Honda entwickelt wurde, ist für seine Fähigkeit bekannt, zu gehen und mit Menschen zu interagieren?

- a Asimo
- b Atlas
- c Pepper
- d Nao



16 Man hört so oft von Algorithmus - was ist es eigentlich?

- a Eine Programmiersprache
- b Eine Folge von Anweisungen
- c Eine Datenbank
- d Eine Netzwerkschnittstelle

17 Auf welcher Art von IT-Struktur basiert Deep Learning hauptsächlich?

- a SQL-Datenbanken
- b Entscheidungsbäume
- c Künstliche neuronale Netze
- d Hypertext-Compiler

18 Wie heisst der intelligente Computer, der das Raumschiff in „2001: Odyssee im Weltraum“ steuert?

- a DeepMind
- b Hal 9000
- c Eva
- d QPlix



19 Wie heisst das von einer künstlichen Intelligenz geschaffene Porträt, welches 2018 für 400.000 Dollar versteigert wurde?

- a Edmond de Belamy
- b Hyeronimus
- c MonAI LisAI
- d Selfie

20 Welche Musikerkennungs-App nutzt KI, um einen Song in wenigen Sekunden zu identifizieren?

- a Deezer
- b Tidal
- c Shazam
- d Soundtrap

21 Welches KI-Tool verwendet BlackRock zur Risikoanalyse und Verwaltung seiner Anlageportfolios?

- a Watson
- b Aladdin
- c DeepMind
- d TensorFlow

22 Welche Schauspielerin spielt die Androide Ava in „Ex Machina“?

- a Alicia Vikander
- b Scarlett Johansson
- c Rooney Mara
- d Emma Watson

23 Welches 2020 eingeführte KI-Tool ist in der Lage, Bilder aus einfachen schriftlichen Beschreibungen zu generieren?

- a Dall-E
- b Dante
- c Watson
- d Siri

24 Welche Anwendung aus dem Hause DeepMind hat die Molekularbiologie durch die Vorhersage der Proteinstruktur revolutioniert?

- a BioNLP
- b ChaTein
- c AlphaFold
- d DeepGen

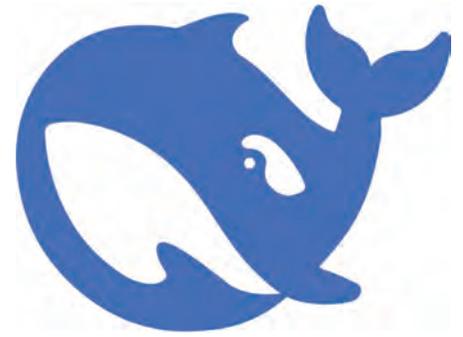
25 Welcher Chip ist das Flaggschiff von Nvidia?

- a R2D2
- b HAL
- c H100
- d Hydia

26 Welche von OpenAI entwickelte KI ist auf die Erstellung von Filmen und Videoinhalten spezialisiert?

- a Dall-E
- b FairyMotion
- c Sora
- d Codex

27 An welcher chinesischen Universität wurde das Open-Source-Modell DeepSeek-Coder entwickelt, das mit GPT-4 Turbo konkurriert?



- a Tsinghua
- b Peking
- c Fudan
- d Zhejiang

28 Welche mobile Anwendung nutzt KI, um Gesichter zu altern oder zu verjüngen?

- a Prisma
- b FaceApp
- c TikTok
- d E-Lixir

29 Wer gilt dank seines schnellen Suchalgorithmus als Pionier der Quanten-KI?

- a Alan Turing
- b Lov Grover
- c John McCarthy
- d Geoffrey Hinton

30 Welches Labor gilt als weltweit führend in der Entwicklung der Quanteninformatik?

- a Google DeepMind
- b IBM Quantum
- c Microsoft Research
- d Los Alamos National Laboratory ...

QUIZ



... Die Antworten:

1-b, 2-c, 3-c, 4-b, 5-d, 6-b, 7-c, 8-a, 9-a, 10-a, 11-b, 12-c, 13-a, 14-c, 15-a, 16-b, 17-c, 18-b, 19-a, 20-c, 21-b, 22-a, 23-a, 24-c, 25-c, 26-c, 27-a, 28-b, 29-b, 30-b

URTEIL

• Sie haben 30 Punkte erzielt.

Das ist Perfektion. Kein Zögern. Kein einziger Pixel daneben. Auf diesem Niveau ist das keine Leistung mehr, sondern ein Signal, das in den Kosmos gesendet wird. Wir wären nicht weit davon entfernt, Ihnen direkt einen Nobelpreis in allen Kategorien zu verleihen. Jedes Jahrhundert hat Anspruch auf sein Genie. Das 18. Jahrhundert hatte Newton, das 19. Jahrhundert brachte Darwin, Hugo und Pasteur hervor. Das 20. Jahrhundert schenkte uns Einstein, Hawking und Berners-Lee. Für das 21. Jahrhundert waren wir noch unentschlossen. Wir warteten. Wir hofften. Und nun sind Sie aufgetaucht. Die Menschheit ist beruhigt.

• Sie haben zwischen 25 und 29 richtige Antworten

Sie haben sich Silizium-Synapsen implantieren lassen oder heimlich mit dem Datensatz von OpenAi trainiert, den wir ohne grosse Mühe hacken konnten. Wir werden nichts verraten, versprochen... Bloomberg will Sie unbedingt für die Wiederbelebung seines KI-Programms, aber nicht ChatGPT, das Sie zunehmend nervös machen weil Sie im Hintergrund seine Modelle korrigieren, damit es keinen Unsinn mehr von sich gibt. Vielen Dank also für Ihren Beitrag zur digitalen Zivilisation!

• Sie haben zwischen 19 und 24 richtige Antworten

Respekt. Sie sehen ein bisschen wie ein neuronaler Prozessor aus, was Ihren etwas starren, leicht beunruhigenden Blick erklären würde, den Ihre Gesprächspartner nicht immer entschlüsseln können. In ein paar Jahren wird man Sie mit einem Foundation-Modell verwechseln. Sie gehören offensichtlich zu denen, die Her, Ex Machina und Terminator gesehen haben... und alle drei verstanden haben. Besser noch: Sie haben wahrscheinlich die Dialoge auswendig gelernt, wie Nathan Bateman in Ex Machina: „Eines Tages werden die KIs auf uns zurückblicken, so wie wir auf die

fossilen Skelette in den Ebenen Afrikas blicken.“ Machen Sie weiter so. Sie sind nur zwei Klicks – und drei künstliche Neuronen – von einer Stelle als Chief Intelligence Officer bei DeepMind entfernt...

• Sie haben zwischen 13 und 18 richtige Antworten

Das ist schon mal nicht schlecht! Sagen wir, Sie sind ein angehender „Prompt Engineer“. Die künstliche Intelligenz revolutioniert alles, was ihr im Weg steht, aber Sie haben Ihre Natürlichkeit noch nicht verloren. Es gibt also noch ein wenig Arbeit für das Upgrade. Ein paar intensive Lektüren – „Träumen Androiden von elektrischen Schafen?“ von Philip K. Dick, das im Kino zu Blade Runner wurde – ein paar Tech-Akronyme, die Sie auswendig lernen müssen – NLP, GAN, CNN... – und den Soundtrack von Tron: Legacy von Daft Punk, den Sie sich immer wieder anhören müssen. Damit können Sie wieder in die richtige Bahn kommen.

• Sie haben zwischen 7 und 12 richtige Antworten

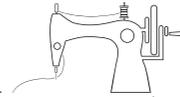
Sie haben offensichtlich die Daten heruntergeladen, aber den Algorithmus noch nicht aktiviert. Eine gute Ausrede, um Black Mirror zu binge-watchen und Asimov noch einmal zu lesen. Das ist nicht weiter schlimm, Sie sind für die Wissenschaft noch nicht verloren. Selbst AlphaGo hat einige Partien verloren, bevor es Lee Sedol besiegte, den Weltmeister, dessen Name wie eine Programmiersprache klingt...

• Sie haben 6 richtige Antworten oder weniger

Allzu menschlich. Sie haben sich noch nicht vom Ende des Internet Explorer erholt. Sie sind sicher nicht derjenige, der Gefahr läuft, überlastet zu werden...



IHRE CORPORATE BROSCHÜRE IST MEHR ALS NUR EINE BROSCHÜRE



CORPORATE OVERVIEW 2019

Our approach to wealth management

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

S

nsequis adit do eu faccum volessi 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 zrrit eu feuisclit adigna conullu ptatem zrriusci esse facidunt irit lorem ea am zrrit niat. Ut aliqui esse voloborper in et illaoreetum dolore magnim zrrit, 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 vullandit utpat. Enim dolorem deliquip ero dolore magna feuguer si tis nis niamet la feugueros ad tin hent vulputat. 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 acicuisl dignismod et la amcon volenim do



consenis acipsum 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 volested 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, veleniamet accum quamet lortion sectet praesto dolore con vendreet prat dunt ea feugait lorperi llandre con eu feuisit wismodiam vulla faciduis at lortin velesto ex exer at. Cum vullam, susci ex ea faccumсандit aut in venis euis do od te dolore venit nullute duis delisi. Xer in ut wis acil ea feugiam inibh eugero et, core consequisci enis nostrud etue dit ut acillup tatinim quisciduis eu facipit lutpatum dit praessi. Alit, quis nim num duis in ut praessequi blam, vulputet ulputpat nulput prat lut num nulput verilla faci tatum il irit utat. Guerit adiat. Hent dolobor sim etuero exerostro dolor sim nit incilla feu feup eugue faccum eugait lobore min velent et atis nulputat in volenibh et, quis aut verit lum zrrit in velit, corer si bla augait

INFLUENTIAL & OIE

KREATIVES PRINT- UND DIGITALDESIGN FÜR IHR BRANDING

custom publishing by **SPHERE**

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

ORIGINAL • ATTRAKTIV • INNOVATIV



Mini, aber stark

Er passt in jede Tasche, wiegt kaum mehr als ein Smartphone und lässt sich wie ein technisches Origami aufklappen: Der Aurzen Zip ist ein mobiler Videoprojektor für spontane Abende. Zwei Scharniere, um das Bild nach Belieben auszurichten, ein Akku mit 1,5 Stunden Betriebsdauer, direktes kabelloses Streaming über AirLink oder HDMI und sogar ein integrierter Lautsprecher. Die Bildauflösung? 720p, natürlich. Aber die Idee dahinter ist, das Kino überallhin mitzunehmen.

AURZEN.COM

Shaken ohne Mass

Entworfen von Giulio Iacchetti und dem Mixologen Oscar Quagliarini, vereint die Parisienne von Alessi puristisches Design und präzise Handgriffe. Es handelt sich um ein dreiteiliges Set aus Stahl, das sowohl professionell als auch intuitiv ist: Shaker, Sieb, Löffel. Es macht sich gut auf der Theke einer Sterneküche oder in der Küche eines ästhetisch anspruchsvollen Hobbykochs.

ALESSI.COM



Schick und warm

Verbier, Gstaad, Crans-Montana: Diese Mütze wird ihre Anhänger finden. Die Mütze Jocey von Loro Piana ist eine raffinierte Neuinterpretation eines Klassikers. Ihr strukturierter, vierteiliger Kopfteil und ihre breite Krempe aus gefilterter Wolle schmeigen sich perfekt an den Kopf an und verleihen jedem Outfit eine exquisite Note. Schlicht, modern und äusserst bequem.

LOROPIANA.COM

Schick unterwegs

Bei Brunello Cucinelli zeigt sich Raffinesse zwangsläufig in den kleinsten Details, wie bei dieser hübschen Country-Tasche aus mattem Rindsleder, die Geschmeidigkeit, überschaubares Volumen und hochwertige Verarbeitung vereint. Geräumig genug, um mit leichtem Gepäck zu reisen, elegant genug, um vergessen zu lassen, dass sie auch praktisch ist. Hergestellt, ma certo, in Solomeo !!

BRUNELLOCUCINELLI.COM



Ein Klassiker der Zukunft

Bei Hasselblad verstaubt das Erbe nicht, sondern wird neu belebt. Mit der 907X & CFV 100C gelingt der schwedischen Marke ein dreifacher Coup: Sie vereint Mittelformat, Vintage-Look und Spitzentechnologie in einem 620 Gramm leichten Gehäuse. Drei Aufnahmemöglichkeiten, ein abnehmbares Digitalrückteil, ein um 90° neigbarer Touchscreen und vor allem ... 100 Megapixel, um jede Aufnahme zu übertreffen. Auf einem Stativ aufstellen oder an der Hüfte halten, wie bei Strassenfotografie aus den 1960er Jahren. Beeindruckend!

HASSELBLAD.COM



DIE ZEIT SPIELT MIT DER ZEIT

Mit seiner Type 1 Multicolour bringt Resence ein wenig Spiel, ein wenig Fantasie in die strenge Welt der Uhrmacherkunst. Pastellfarbenes Zifferblatt, sanft drehende Zeiger, taktiles Gehäuse: Die Mechanik bleibt seriös – ROCS 1.3 unter der Haube –, aber das Aussehen erhält einen grafischen Twist. Blau, rot, gelb, grün ... man musste sich trauen – und es funktioniert.

RESENCEWATCHES.COM

Sport mit Stil

Diese Schläger aus Walnuss- und Lindenholz, bezogen mit Pelle Frau®-Leder, verwandeln Fitness-Sessions in Momente purer Eleganz. Sie stammen aus der Feder von Poltrona Frau x Giobagnara und verbinden makelloses Design mit absolutem Komfort für Trainingseinheiten zu Hause, die Lust auf Bewegung machen und einem dabei in das beste Licht stellen.

POLTRONAFRAU.COM





Solyna, eine Schweizer Stiftung, die sich in Kambodscha gegen Kinderhandel engagiert

Die 2013 in Pully gegründete Stiftung Solyna unterstützt die von Somaly Mam ins Leben gerufene kambodschanische Organisation AFESIP. Sie ist in der Schweiz aktiv, sensibilisiert für die Realität des Kinderhandels und der sexuellen Gewalt gegen Minderjährige und finanziert konkrete Massnahmen vor Ort zum Schutz, zur Betreuung und zur Wiedereingliederung der jungen Opfer.

Wer steht hinter der Stiftung Solyna?

Die Stiftung Solyna wurde 2013 von Chris Wolf gegründet, nachdem er bei einer Gala in New York Somaly Mam, eine kambodschanische Aktivistin, die sich für die Rechte von Kindern einsetzt, kennengelernt hatte. Somaly Mam ist die Gründerin von AFESIP in Kambodscha. AFESIP ist die Abkürzung für „Agir pour les Femmes en Situation Précaire“ (Handeln für Frauen in prekären Situationen). Seit 1996 kämpft sie entschlossen gegen die sexuelle Ausbeutung junger Mädchen und nimmt sie in einer wahren Oase des Friedens in Phnom Penh, dem Rehabilitationszentrum «Tom Dy», auf.

Wie würden Sie ihre Mission definieren? Was sind ihre Ziele und Prioritäten?

Die Mission der Fondation Solyna besteht darin, die Massnahmen der AFESIP zur Bekämpfung des Menschenhandels und der sexuellen Gewalt gegen Minderjährige zu unterstützen. Sie sammelt die für den Betrieb des Zentrums notwendigen Gelder, leistet strategische Unterstützung und sensibilisiert die Öffentlichkeit für diese noch immer zu wenig bekannten Realitäten.

Wie kommt es, dass Kambodscha so stark von diesem Handel betroffen ist?

Kambodscha ist aufgrund seiner schmerzlichen Geschichte besonders anfällig für die Entwicklung von Menschenhandel und sexu-

eller Gewalt. Zwischen 1975 und 1979 verursachte das Regime der Roten Khmer eine humanitäre Katastrophe und einen demografischen Zusammenbruch, indem es mehr als ein Viertel der Bevölkerung auslöschte. Die rasche Enturbanisierung und die erzwungene Rückkehr zu einer agrarischen Gesellschaft haben die Wirtschaft des Landes völlig zerstört. In einigen Fällen verkaufen oder übergeben Familien in prekären Lebensverhältnissen ihre Kinder in der Hoffnung, die Lebensbedingungen aller zu verbessern.

Wie gehen Sie vor, um diesen Kindern wieder ein normales Leben zu ermöglichen?

Alles beginnt mit ihrer Rettung, oft in Notfällen, weit weg von den Orten der Gewalt oder gefährlichen Umgebungen. Sobald sie im Zentrum aufgenommen wurden, beginnen die Kinder einen umfassenden Wiederaufbauprozess, der von einem spezialisierten Team begleitet wird. Medizinische Versorgung hilft bei der Behandlung der körperlichen Folgen, während individuelle und gemeinsame psychologische Betreuung ihnen hilft, die unsichtbaren Wunden zu heilen. Wenn es die Umstände erlauben, werden die Opfer bis zum Prozess rechtlich begleitet. Anschliessend spielt die Bildung eine zentrale Rolle. Jedes Kind besucht die öffentliche Schule und erhält im Zentrum zusätzlichen Unterricht in Englisch, Informatik, Kunst und Meditation. Je nach ihren Plänen bereitet

eine berufliche oder akademische Ausbildung sie auf ein selbstständiges Leben vor. Diese Wiedereingliederung, die langfristig – manchmal bis zu zehn Jahre – begleitet wird, ist das Ergebnis eines umfassenden Engagements: den Kindern trotz ihrer Verletzungen eine Möglichkeit geben, sich wieder aufzubauen und ihren Platz in der Gesellschaft zurückzugewinnen.

Wie viele Kinder konnten Sie bisher begleiten?

Jedes Jahr profitieren mehr als 200 junge Mädchen von diesem Programm. Die Hälfte von ihnen lebt im Zentrum, während die anderen, sofern es die Umstände erlauben, nach einigen Jahren des Wiederaufbaus zu ihren Familien zurückkehren. Dennoch werden sie weiterhin in jeder Hinsicht von AFESIP und damit auch von der Solyna-Stiftung unterstützt. Somaly Mam und ihr Team haben Tausende von Kindern gerettet, und wir können sagen, dass mehrere Hundert von ihnen dank der unverzichtbaren Unterstützung der Solyna-Stiftung ein neues Leben in Würde aufbauen konnten.

Wie kann man die Stiftung unterstützen?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Stiftung zu unterstützen: durch eine Spende, eine Patenschaft, die Teilnahme an Solidaritätsveranstaltungen, die Organisation von Sammelaktionen oder auch durch die Verbreitung ihrer Aktivitäten in den sozialen Netzwerken. ■



CHRIS WOLF - PRÄSIDENT, SOLYNA-STIFTUNG

Chris Wolf ist seit 2021 Generaldirektor des Lausanne Hockey Club. Zuvor leitete er die kaufmännische Abteilung des Clubs, wo er ein grosses Partnernetzwerk aufbaute. 2013 gründete er die Solyna-Stiftung, die sich in der Schweiz für die Sensibilisierung für Kinderhandel und die Unterstützung der Organisation AFESIP in Kambodscha einsetzt.



EIN NEUES LEBEN FÜR DIE KINDER!

Die Solyna-Stiftung ist eine **Schweizer Non-Profit-Organisation**, die seit 2013 aktiv ist. Sie **unterstützt Kinder** in Kambodscha, die **Opfer von Menschenhandel** oder sexueller Gewalt geworden sind.

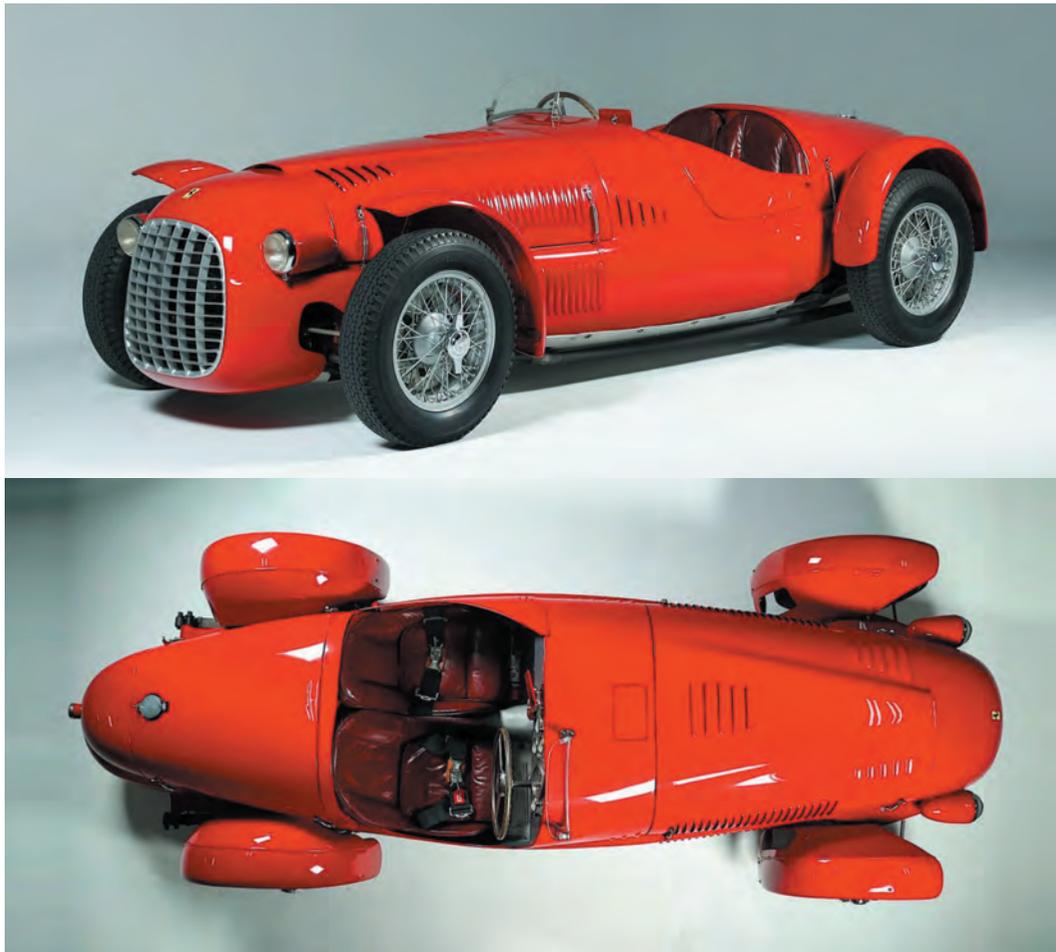
Ihre Mission ist einfach: Sie will **über diese noch immer zu wenig bekannte Plage informieren** und **in der Schweiz Spenden sammeln**, damit Hunderte von Opfern gerettet, gepflegt, erzogen, ausgebildet und wiedereingegliedert werden können.

Sie können diesen Kindern helfen, und der Solyna-Stiftung, indem Sie auf der Website www.fondationsolyna.ch eine Spende machen und/oder eine Patenschaft übernehmen.

Mit Ihrem Beitrag schenken Sie den Kindern **ein neues Lächeln**, und tragen dazu bei, **ihren Wiederaufbau Tag für Tag zu unterstützen**.

Mehr Infos:





Der Innbegriff des Genies von Ferrari

7,54 Millionen Dollar

Es war vor einigen Wochen. Der Ferrari F1 von Michael Schumacher, Sieger des Grand Prix von Monaco, wurde für 16 Millionen Euro versteigert. Kurz darauf wurde ein wunderschöner Ferrari 166 Spyder Corsa aus dem Jahre 1948 am Comer See für 7,54 Millionen Euro verauktioniert. Der ewige Streit zwischen den Klassikern und den Modernen! Dieser Spyder Corsa ist jedoch viel symbolträchtiger für das Genie von Enzo Ferrari. Er ist sogar dessen Innbegriff. Was diesem Auto seine wirklich einzigartige Ausstrahlung verleiht, ist

sein aussergewöhnlich guter Erhaltungszustand. Während die meisten historischen Rennwagen im Laufe der Zeit modifiziert, restauriert oder sogar umgebaut wurden, ist dieses Exemplar nahezu unverändert geblieben. Seine Originalkarosserie von Carrozzeria Ansaloni, sein Chassis mit der Nummer 004C, sein 2,0-Liter-V12-Motor und sein Fünfgang-Renngetriebe haben die Jahrzehnte in ihrem ursprünglichen Zustand überstanden, was durch die renommierte Ferrari Classiche-Zertifizierung bestätigt wird. Kurz gesagt, ein Meilenstein in der Geschichte der Marke.



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

20 years of leaping ahead in asset services in Switzerland



Over the last two decades our global footprint and capabilities have grown consistently, along with our clients' success. Today, with our follow-the-sun operational coverage and unsurpassed asset servicing expertise, CACEIS works around the clock and around the globe to help you excel everywhere. **That's frog power!**

CONTACT US

ZURICH +41 43 210 1700

NYON +41 58 261 94 00

www.caceis.com



20 years

caceis
INVESTOR SERVICES

A company of Crédit Agricole