

PRIVATE BANKING



Fokus Werthaltigkeit

Was rentiert, muss nachhaltig sein

Investieren erzielt nicht nur eine Rendite, sondern hat eine Wirkung über das rein Finanzielle hinaus. Immer mehr Anleger, institutionelle und private, wollen deshalb wissen, welchen Einfluss ihre Investments auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft haben. Es geht um eine Welt, die auch zukünftigen Generationen eine gesunde Lebensgrundlage bietet. Verantwortungsvolles Anlegen arbeitet auf dieses Ziel hin, ohne Renditeverlust, im Gegenteil, denn nur was nachhaltig ist, rentiert auch auf Dauer. **SEITEN 12, 14, 18**

BILDER GETTY IMAGES (1), MARKUS SCHREIBER (2), BRUNO WITTE (3)

«Die junge Generation ansprechen»

PROF. TEODORO D. COCCA
Universität Linz und
Swiss Finance Institute

Herr Cocca, Sie verfolgen das Finanzgeschäft als Wissenschaftler und sind mit den Verhältnissen in der Schweiz bestens vertraut. Was ist aus Ihrer Sicht gutes Private Banking? Private Banking ist dann gut, wenn der Kunde in seiner Wahrnehmung einen echten Mehrwert für den bezahlten Preis erhält. Darüber, was gutes Private Banking ist, bestimmt gewissermassen der Kunde, denn dafür muss eine Zahlungsbereitschaft existieren, alles andere ist wenig relevant. Freilich hat die Bank die Möglichkeit, die Kundenerwartungen zu beeinflussen. Nicht immer werden sie sinnvoll gesteuert.

Was heisst das? Unterschiedliche Erwartungshaltungen resultieren beispielsweise bei der Anlagerendite, die von den Kunden regelmässig als enttäuschend erachtet wird. Wenn die Bank oder der Berater allerdings beim Anpreisen von Beratungsleistungen selbst implizit hohe Erwartungen wecken, ist die Enttäuschung programmiert.

Wie weit ist das Schweizer Private Banking vom Optimum entfernt? Es ist in greifbarer Nähe, bedingt aber kontinuierliche Anstrengungen, denn das Optimum bewegt sich mit grosser Dynamik: Wahrnehmungen und Präferenzen der Kunden wie auch Kostenstrukturen verändern sich stetig. Hohe 70% der Private-Banking-Kunden in der Schweiz sind zufrieden mit ihrer Bank und dem Berater, aber bei den verbleibenden 30% gibt es ein latentes Unzufriedenheitspotenzial, wie unsere Erhebungen zeigen.

Wo steht die Branche international? Die Schweiz ist im Private Banking der führende Standort weltweit.

Auf zu neuen Ufern

EDITORIAL Digitalisierung und nachhaltiges Anlegen sind zwei wichtige Aufgaben im Private Banking. Sie sind bedeutend angenehmer als das Abtragen von Altlasten.

Hanspeter Frey

Banking kennt keine Langeweile, schon gar nicht das Private Banking, das grössere bis grosse Vermögen betreut. Da sind die Finanzmärkte, launisch und flatterhaft. Eine Logik ist oft nicht einmal mit Logik zu finden. Und da sind die Kunden. Unterschiedlicher könnte ihre Herkunft nicht sein, geografisch, kulturell und finanziell. Ihre Ansprüche sind hoch, und die erwartete Performance ist bei Zinsen um null nicht einfach zu erfüllen. Vorbei die Zeit, als ein nicht kleiner Teil der Kundschaft schon zufrieden war, wenn das Geld dem Zugriff des Fiskus verwehrt blieb.

Immerhin, nach harten und teuren Jahren kann die Branche aufatmen. Die unumgängliche, zukunftsweisende Weissgeldstrategie ist installiert, der Informationsaustausch mit ausländischen Regierungen ist angelaufen – beides mit einer Präzision, wie sie auf dieser Welt ihresgleichen sucht. Geschäftsmodelle und -prozesse passen sich der Neuzeit an, zu der nicht zuletzt ein überdeutlich verschärfter Anlegerschutz gehört.

Manche Stimmen haben der Branche im Auge des Sturms wenn nicht den Untergang, so doch ein schmerzhaftes Schrumpfen vorausgesagt. Tatsächlich sind verschiedene Anbieter verschwunden, aber die Zäsur fiel weniger stark aus als angenommen. Zehn Jahre nach der Finanzkrise präsentiert sich das Private Banking der Schweiz fast wieder in alter Stärke. Mehr als im Inland geniesst Swiss Banking im Ausland einen ausgezeichneten Ruf. Die Neugelder nehmen zu, die Schweiz hat ihre Position als weltgrösstes Zentrum der Verwaltung von Privatvermögen erfolgreich verteidigt.

Langweilig wird es nicht. Der Branche stellen sich neue Aufgaben. Energie, Wille und Mut sind vorhanden. Wie sagt Bankier Yves Mirabaud im Interview auf Seite 10: «Banken können wieder

nach vorne schauen. Das ist viel interessanter, als sich mit Problemen der Vergangenheit zu beschäftigen.»

Zu den neuen Herausforderungen gehört die Digitalisierung. Hier hat das Schweizer Banking wie überhaupt der Finanzsektor grossen Nachholbedarf. Anders als in der Industrie, wo die Automatisierung schon weit fortgeschritten ist, hantieren Finanzinstitute noch häufig mit Excel-Tabellen und tonnenweise Papier. Das muss und wird sich ändern. Rundum-Information und Kommunikation, wo vom Kunden gewünscht, mehr Transparenz und Effizienz bei Wertschriftentransaktionen, Abwicklung und Reporting sind dringend erforderlich. Nicht nur wegen der Millennials-Generation, die fast ausschliesslich auf Social Media unterwegs ist und die Klientel der Zukunft sein wird. Auch viele Stammkunden schätzen die Vorteile des Online Banking und wünschen sich ergänzend zum persönlichen Kontakt mit dem Berater ähnliche Kanäle auch in der Vermögensverwaltung.

Eine andere Herausforderung – auch ihr widmet diese Beilage reichlich Platz – ist das Thema nachhaltiges Investieren. Dass wir der Welt Sorge tragen müssen, ist unbestritten. Entsprechend wollen immer mehr Leute wissen, welche Wirkung ihre finanziellen Anlagen auf Umwelt, Politik und Gesellschaft haben. Die Anliegen der Investoren sind berechtigt und stossen im Finanzsektor, der sich zuerst skeptisch zeigte, auf offene Ohren. Produkte mit dem Label «Nachhaltigkeit» schiessen nur so aus dem Boden. Die Schwierigkeit für Kunden, aber auch Berater besteht darin, herauszufinden, wo effektiv auch drin ist, was draufsteht. Ehrliche, überzeugende Angebote nach einheitlichem Standard würden in dieser Frage weiterhelfen.

Würde es trotzdem langweilig, ist noch die harte Nuss des Marktzugangs, vor allem in die Länder der EU, zu knacken. Bei einem Scheitern gingen wertvolle Arbeitsplätze ans Ausland verloren. Das kann auch der Politik nicht egal sein. Immerhin trägt der Finanzsektor rund 10% zur Schweizer Wirtschaftsleistung bei.

Grossbank oder Vermögensverwalter?

Gross oder klein – wer bietet den Kunden was, wie schafft man Vertrauen, wie bleibt es erhalten, was bedeutet Digitalisierung für den persönlichen Kontakt, was müssen Banken und unabhängige Vermögensverwalter noch besser machen? Es diskutieren Rico Albericci, Managing Partner der Zürcher Vermögensplanung und -beratung Chiefinvest, und Florence Schnydrig Moser, Leiterin Produkte und Anlagelösungen der Grossbank Credit Suisse. **SEITEN 16, 17**



RICCO ALBERICCI
Chiefinvest



FLORENCE SCHNYDRIG MOSER
Credit Suisse

Wie digital ist die Zukunft?

Drei Spitzenbanker äussern sich exklusiv in der FuW zur Rolle der Digitalisierung im Private Banking: Annika Falkengren von Lombard Odier, Boris Collardi, designierter Partner von Pictet, und Anton Simonet, Chef Wealth Management Schweiz der UBS. **SEITEN 4, 5**

Mehr Robustheit und Sicherheit dank Blockchain. **SEITE 14**

Zur Disziplin zwingen

Viele Investoren sind klug und erfahren, aber zu wenig diszipliniert. Dem schiebt professionelle Anlageberatung einen Riegel vor. Auch die Jungen wollen abgeholt werden, sie sind die Kunden von morgen. **SEITE 6**

Die häufigsten Fehler beim Investieren. **SEITE 14**

AIA legt los

Der automatische Informationsaustausch (AIA) mit ausländischen Staaten ist Anfang Jahr in Kraft getreten. Eine erste Bilanz. **SEITE 7**



YVES MIRABAUD

«Es braucht den Menschen»

Für den Chef der Bank Mirabaud und Präsidenten der Vereinigung Schweizerischer Privatbanken ist Fintech keine Konkurrenz. «Banken haben die Kunden, Start-ups die Technologie. Das schafft ideale Partnerschaften.» Mirabaud bekräftigt: «Der persönliche Kontakt mit dem Anlagekunden wird nicht verschwinden.» **SEITE 10**

Der Fall Vincenz

Der Sturz ins Bodenlose von Ex-Raiffeisen-Chef Pierin Vincenz zeigt zweierlei: In der Öffentlichkeit gibt es keine Schuldsummung. Und es gibt Manager, die im Höhenrausch der Macht Loyalität und Interessenkonflikte missachten. **SEITE 9**

Ratings für Nachhaltigkeit

Früher belächelt, liegt nachhaltiges Anlegen heute im Trend. Schäden für Umwelt und Gesellschaft, die Unternehmen verursachen, sollen minimiert, wenn nicht eliminiert werden. Ratings liefern wichtige Orientierungshilfe. **SEITE 12**

Wie sicher sind meine Daten?

Die Finanzdienstleistungsbranche zählt zu den fünf häufigsten Zielen von Cyber-Angriffen. **SEITE 13**

Wozu Vermögensverwaltung?

PROFESSIONALITÄT Neue Technologien verbessern den Wissensstand, die Ansprüche der Kunden wachsen.

Christoph Weber

Globalisierung, Digitalisierung, 24-Stunden-Gesellschaft: Anleger stehen heute vor grossen Herausforderungen. Gleichzeitig haben sich ihre Ansprüche verändert. So ermöglichen die neuen Technologien einen besseren Wissensstand, Informationen können selbstständig im Netz gesammelt und Bankgeschäfte online abgewickelt werden (s.a. das so wichtige Aspekte wie Geldanlage und Vermögensverwaltung in der Gesellschaft angekommen sind).

Für die Bank hat sich dadurch die Kundenbetreuung gewandelt. Der Themenkreis weitet sich aus, und die Gespräche gehen mehr in die Tiefe. Kunden brauchen die Bank in erster Linie für die ganzheitliche Analyse und die Optimierung der Vermögenssituation, nicht mehr nur für einzelne Transaktionen.

HÖHERE ANSPRÜCHE FÜR BERATER
Denn wandelt sich auch die Rolle des Kundenberaters. Es wird vom Anlageberater zum Ansprechpartner für sämtliche finanziellen Fragen. Unersättlich erhalten dabei sowohl Kunden als auch Berater von neuen digitalen Lösungen, die im Hintergrund Daten aufbereiten und Informationen bereitstellen.

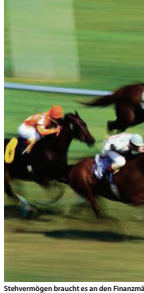
Eine zeitgemässe Vermögensverwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sich persönliche Beratung, Expertise und moderne Technologie optimal ergänzen. Entscheidend hierbei dabei der Abgleich mit den Bedürfnissen der Kundenschaft sowie die Orientierung und die Einordnung, wenn die Finanzwelt vokal sind. Das werden nicht digitale Lösungen oder gut Robo-Advisors noch lange bieten können. Hier liegen klar die Stärken hoch qualifizierter Kundenberater: Ihre eines Vermögensverwaltung und umfassender Beratung geht es um weit mehr als die Betreuung eines Depots. Die Lebenssituation des Kunden muss ganzheitlich einbezogen werden.

Wie eine Rendite erzielen will das Kundenvermögen, dafür sollte bei jedem Anlagegeschäft die Risikobereitschaft des

Investors im Zentrum stehen, und die Risikopräferenzen müssen mit dem Risikoappetit des Kunden abgestimmt werden. Ein fundiertes Anlagekonzept, das die Vermögenssituation des Kunden, den Lebenszyklus und die langfristigen Ziele in Betracht zieht, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Anlagestrategie. Und die meisten Anleger sind nicht als rationale Investoren, sondern als Individuen zu betrachten. Das bedeutet, dass sie auch Emotionen in ihre Entscheidungen einbringen. Diese Emotionen sind zu berücksichtigen, wenn man global agieren. Das ist für den Finanzberater eine fast unmögliche Aufgabe. Aber schon am Versuch, den gute Aktien aus dem Finanzmarkt dem Depot hinzuzufügen, werden wohl die meisten scheitern.

Ausser dem Überfluss an Information sind es besonders die Emotionen, die oft einen erfolgreichen Anlageprozess im Weg stehen. Der Wirtschaftssoziologe Richard Thaler hat festgehalten, dass wir Menschen meistens alles andere als rationale finanzielle Entscheidungen treffen. Erwa ist es irrational, wenn man manche meinte, sie könnten Geld besser investieren als erfahrene Anlageexperten. Oder es ist eine gute Idee, das Vermögen als quasi zinsloses Liquidität liegen zu lassen.

Wer vor zehn Jahren in ein breit diversifiziertes Portfolio investiert heute die Rendite verpasst. Das ist für den Finanzberater eine fast unmögliche Aufgabe. Aber schon am Versuch, den guten Aktien aus dem Finanzmarkt dem Depot hinzuzufügen, werden wohl die meisten scheitern.



Stetiges Wachstum braucht es an den Finanzmärkten genauso, selbst wenn beim Anlagen der Schelle nicht immer der Beste ist.

«Geldanlage und Vermögensverwaltung sind in der Gesellschaft angekommen.»

Teil der liquiden Mittel in Aktien zu investieren. Langfristig gesehen sich die Wertsteigerungen in der Regel aus, und die Renditen werden überwiegen. Doch das erfordert ein breites Spektrum an Anlagestrategien, das es dem Anleger ermöglicht, sich an den Marktveränderungen anzupassen. Der Zeitpunkt, an dem man mit einer systematischen Vermögensverwaltung beginnt, hat entscheidende Auswirkungen auf die langfristige Anlagestrategie.

BESSERE ROLLE ALS MORGEN
In den letzten zwanzig Jahren gab es sehr turbulente Börsenmärkte. Manchmal fielen die Portfolios um ein Drittel bis ein Viertel ab, aber in der Regel wieder im Plus. In solchen Situationen ist es wichtig, die Emotionen zu managen und an der Anlagestrategie festzuhalten. Auch die berühmten «Schwänze» existieren in effizienten Märkten nicht, in denen alle Teilnehmer die gleichen Informationen besitzen. Eine effiziente Vermögensverwaltung ist demnach nicht ohne ein grosses Risiko, nicht und ohne umfassendes, permanent aktualisiertes Marktwissen. Vor allem in Liquidität verfallen, laut Cefari, Kapital zu verlieren. Wer hingegen weniger Risiko schätzt, sollte sein Vermögen ungenütigen Schwankungen und sogar Verlusten aus.

Christoph Weber, Leiter Private Banking und Mitglied der Geschäftsführung, Zürcher Kantonalbank

43%
DES VERMÖGENSWACHSTUMS
2012 BIS 2016 KOMMEN
AUS MIA ENIGER BANKEN.

1320 DOLLAR KOSTET
EINE UNZE GOLD
HEUTE VOR ZEHNI
JAHREN WAREN
ES ETWAS MEHR ALS
DOLLAR

Private Banking

Das verlangen junge Kunden

GENERATION Y Was ist mit den 18- bis 39-Jährigen? Was brauchen sie, um ihren Ansprüchen gerecht zu werden?

Die Generation Y, auch Millennials genannt, ist zwischen 1980 und 2000 geboren. Das bedeutet, dass sie bereits im Kindesalter mit digitalen Technologien und Medien in Kontakt gekommen sind. Dies bedeutet, dass digitale Kommunikation nicht nur ein Kommunikationsmittel ist, sondern ein Lebensstil. Sie bevorzugen eine langfristige, angelegte Vermögensverwaltung und sind risikofreudiger. Umgehrt gibt es jüngere Kunden, die pragnanter ungenütigen sind. Sie haben auch eher ein Risiko ein und spielen auf aktuelle Trends an. Das zeigt sich etwa im Interesse an der Finanz-Blockchain oder Kryptowährungen.

Und den Kunden optimal zu beraten und eine langfristige Partnerschaft aufzubauen, ist der direkte Kontakt besonders wichtig. Das wird erfahrungsgemäss auch von der jüngeren Generation sehr geschätzt. Beratungsgespräche sollten unter jungen Kunden nicht nur Vertrauen, sondern bieten dem Berater die Möglichkeit, die jeweiligen Bedürfnisse genau zu erfassen. Denn diese sind, wie erwähnt, meistens sehr individuell. Ausser auf die traditionellen Medien für finanzielle Korrespondenz setzen Banken für die allgemeine Kommunikation immer mehr auf einfache und schnelle elektronische Kanäle wie zum Beispiel WhatsApp und digitale Portale.

EINFACHERE PRODUKTE
Bei den Anlagen schätzt die Generation Y herkömmliche Finanzprodukte wie Aktien, Anleihen und Immobilien. Gleichzeitig freuen sich aber auch Private Equity-Lösungen unter einem Teil der Millennials wachsende Beliebtheit. Auf besonders grosses Interesse stoßen die Transparenzen, Biotech oder Medtech. Generell gilt, dass die Generation Y einfache und direkte Angebote gegenüber komplexen strukturierten Produkten bevorzugt. Ebenfalls ist das Kostenbewusstsein häufiger stärker ausgeprägt und die Ökonomie für kostengünstige Anlagen grösser. Ausserdem lässt sich feststellen, dass ein Teil der jüngeren Generation sehr innovativ und an der Entwicklung einer dynamischen Unternehmenskultur interessiert ist. Diese jüngeren Unternehmer erwarten von ihrem Bankpartner ebenfalls Beratung auf Augenhöhe – jemanden, der sie in Vermögensfragen unabhängig berät und jemanden, der sie bei Finanzierungsfragen rund um

viduelle Erlebnisse und die Work-Life-Balance sind wichtig. Dadurch, dass Geld und Vermögen als weniger bedeutsam wahrgenommen werden, sinkt auch das Interesse an Finanzthemen im Allgemeinen. Es ist diese Ambivalenz, die bei der Generation Y immer wieder festgestellt werden kann. Manche junge sind in Bezug auf geldanlagen noch konservativer als die Generation, die den Zerstörer Weltkrieg miterlebt hat. Sie bevorzugen eine langfristige angelegte Vermögensverwaltung und sind risikofreudiger. Umgehrt gibt es jüngere Kunden, die pragnanter ungenütigen sind. Sie haben auch eher ein Risiko ein und spielen auf aktuelle Trends an. Das zeigt sich etwa im Interesse an der Finanz-Blockchain oder Kryptowährungen.

INVESTOREN UND START-UPS VEREINEN

Start-ups sind unter Millennials als Investition immer beliebter. Eine gut verordnete Privatbank kann Plattformen zwischen den beiden Seiten.

Start-ups sind unter Millennials als Investition immer beliebter. Eine gut verordnete Privatbank kann Plattformen zwischen den beiden Seiten. Die Investitionsoffiziere sind Start-ups im Netzwerk der Bank. Das Investitionsoffiziere sind Start-ups im Netzwerk der Bank. Das Investitionsoffiziere sind Start-ups im Netzwerk der Bank.

«Noch ist es nicht zu spät, den AIA mindestens kritisch zu hinterfragen.»

Autoren: Sacha Fodder, CEO VTI Vermögensmanagement

Die Entwicklung eines Unternehmens unterliegt (vgl. Teufel). Unterschiedliches Interesse an Finanzmärkten, verschiedene Vorlieben in Bezug auf die Geldanlage und weitere Gesichtspunkte lassen den Schluss zu, dass es den typischen Kunden der Generation Y nicht gilt, weniger nach als bei den Millennials wachsende Beliebtheit. Auf besonders grosses Interesse stoßen die Transparenzen, Biotech oder Medtech. Generell gilt, dass die Generation Y einfache und direkte Angebote gegenüber komplexen strukturierten Produkten bevorzugt. Ebenfalls ist das Kostenbewusstsein häufiger stärker ausgeprägt und die Ökonomie für kostengünstige Anlagen grösser. Ausserdem lässt sich feststellen, dass ein Teil der jüngeren Generation sehr innovativ und an der Entwicklung einer dynamischen Unternehmenskultur interessiert ist. Diese jüngeren Unternehmer erwarten von ihrem Bankpartner ebenfalls Beratung auf Augenhöhe – jemanden, der sie in Vermögensfragen unabhängig berät und jemanden, der sie bei Finanzierungsfragen rund um

Erste Erfahrungen

INFORMATIONSAUSTAUSCH Seit Anfang Jahr ist der AIA in Kraft. Er stellt viele auf den Kopf.



Sacha Fodder

Seit dem 1. Januar gilt der automatische Informationsaustausch (AIA). Die für den Finanzplatz Schweiz entscheidende Änderung war in den vergangenen Jahren ein grosses Thema. Um ihn umzusetzen, ist ein Blick zurück hilfreich. Ab dem Neunzigerjahre wurde in der internationalen Staatengemeinschaft die grenzüberschreitende Besteuerung immer mehr zu einem Thema. Während des kalten Krieges war dies die Art der Steuerumgehung von vielen westlichen Staaten in Bezug auf die Besteuerung einbringen will, kann er selbst entscheiden. Wichtig ist, dass er die Konsequenzen seiner Entscheidung im Portfoliokontext vorher kennt.

Sacha Fodder, CEO VTI Vermögensmanagement

Prof. Teodoro D. Cocca - die junge Generation ansprechen

Aber die Konkurrenz schläft nicht, im Gegenteil. Trotzdem gibt es kaum einen anderen Finanzplatz, der eine internationale Kundenschaft anspricht, so viel Kompetenz auf sich vereint und eine rechtlich wie gesellschaftlich so stabile Stellung hat. Für Kunden, die ihr Vermögen international sicher diversifizieren anlegen wollen, ist das ein besonders attraktives Paket.

Welche Perspektiven bietet der Heimmarkt?
Das Anlagevermögen von Schweizer Kunden wurde in den letzten Jahren rund 5% pro Jahr. Das heisst, dass dieses Wachstum nur über einen Verdrängungskampf erreicht werden kann, vor allem falls die Kapitalmärkte ihren Aufwärtstrend unterbrechen sollten.

Wo ist Innovation vornehmlich, bei Produkten, beim Service, in der Kommunikation?
Heutzutage muss man in Architekturen und Lösungen für den Endkunden denken. Das grösste Potenzial liegt in den Digitalprozessen und der Convenience für den Kunden. Die Digitalisierung hat dabei eine grosse Bedeutung. Eine ganzheitliche Sicht auf das Kundenvermögen bietet ebenfalls noch Potenzial. In der Kommunikation mit neuen Kundengenerationen tut man sich noch schwer. Mehr Mut ist gefragt.

Was darf den die Kunden freuen?

Transparenz, Vergleichbarkeit und Auswahloptionen verbessern sich dank Innovation und wachsendem Konkurrenzmarkt. Beides führt zu einer besseren



Prof. Teodoro D. Cocca

«In der Schweiz geht höheres Wachstum nur über den Verdrängungskampf.»

Qualität der Dienstleistung und tiefere Kosten. Die Arbeit besteht allerdings darin, dass einige Kunden durch dieses Mehr überfordert sind. Sich in der modernen Verdrängungskampf zurechtzufinden, ist für Kunden ohne solides Grundwissen im Finanzbereich zunehmend schwierig.

Was sehen Sie als grösste Herausforderung für Banken und Vermögensverwalter an?

Die Herausforderungen durch kostengünstige Robo-Advisors oder Independents zwingen sie, eine klare Antwort zu geben.

Interview: Hanspeter Frey

VALUES WORTH SHARING

«Qualität ist uns wichtig. Wir haben unseren ersten Rubens 1643 gekauft.»

S.D. Prinz Philipp von und zu Liechtenstein, LGT Chairman seit 1990

Private Banking

lgt.ch/values