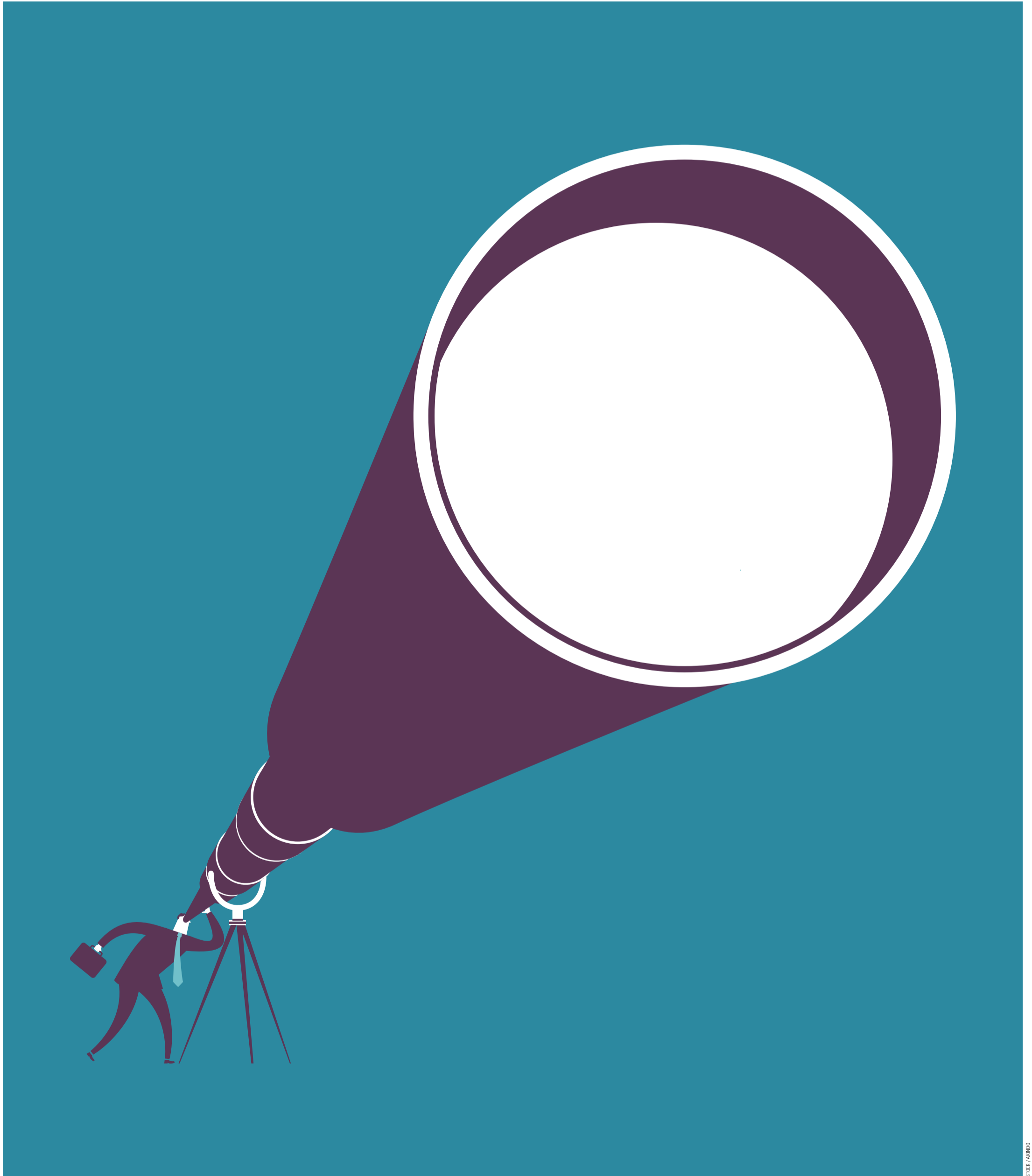


Verlagsbeilage Vermögensverwaltung



ISTOCK/ANDRO

Die Branche segelt hart am Wind – auch nach Flauten

Nicht nur Skandale sind charakteristisch für die Finanzbranche, sondern auch das Können, gravierende Fehler schnell wieder wettzumachen. Bisher ist es den Banken jedenfalls immer gelungen, gestärkt aus Krisen herauszukommen. Auch dieses Mal?



Den Privatbanken hat man öfters den Untergang vorausgesagt. Doch der Finanzplatz Schweiz ist noch immer ein sicherer Hafen.

FREDY GILGEN

«Bitte Ruhe. Und Diskretion. Das Bankengeschäft – und speziell die Vermögensverwaltung – sind eigentlich überaus stille Geschäfte. Im Prinzip. Doch in keiner anderen Branche gab es in den letzten Jahren so viele Misstöne und Turbulenzen wie in der Finanzbranche. Gerade am Finanzplatz Zürich dürfte es nun aber wieder besser und ruhiger werden.»

Das ist nicht etwa ein Ausschnitt aus einem aktuellen Zeitungskommentar, sondern ein Zitat aus der «Unternehmenszeitung», erschienen vor fast genau sieben Jahren. Doch diese Zeilen könnten eins zu eins auch heute am Anfang eines Branchenreports stehen. An Misstönen und Turbulenzen hat es im schweizerischen Banking in den letzten Jahren offensichtlich nicht gefehlt. Besonders dramatisch der Fast-Kollaps der Credit Suisse (CS) in diesem Frühjahr, der einen schnellen und entschlossenen Grosseinsatz der Behörden und die Zwangsübernahme durch die UBS nötig machten.

CS-Debakel: Es bleiben viele Unsicherheiten

Der Pulverdampf nach diesem Debakel hat sich noch nicht ganz verzogen, obwohl das definitive Schicksal der CS hierzulande nun besiegelt ist. Angesichts der noch vielen Unsicherheiten ist es nicht wenig erstaunlich, dass sich verschiedene Institute momentan nicht zu Lage und Perspektiven der Vermögensverwaltungsszene äussern wollten. So etwa die Zürcher Kantonalbank, Pictet – oder auch die UBS: «Vor dem definitiven Entscheid über die Credit Suisse Schweiz sind wir sehr zurückhaltend», lässt die neue Besitzerin vor Ende August verlauten. Mitbewerber scheuen klare Worte zwar nicht, wollen sie aber bloss hinter vorgehaltener Hand gesagt haben. Die so geäusserten Vermutungen: Es werde zu massiven Verschiebungen von Assets zu Kantonal- und Privatbanken kommen, ebenso zu erheblichen Fluktuationen beim Personal. Bis zu 10000 Beschäftigte könnten die neue Gigabank verlassen müssen. Die künftige Monopolistenrolle der UBS als einzig verbliebene Grossbank wird ebenfalls mit Sorge betrachtet.

Allzu grosse Sorgen müssen sich die Vermögensverwalter allerdings nicht machen, denn die Finanzbranche befindet sich insgesamt in guter Verfassung. Dies trotz der ungünstigen Rahmenbedingungen im Problemjahr 2022: «Ja, der Vermögensverwaltung geht es gut», erklärt der Verband der Schweizerischen Vermögensverwalter (VSV), in dem die kleineren und kleinen Unternehmen zusammengeschlossen sind (siehe Box). Die ewigen Unkenrufe von einem baldigen Niedergang oder gar von einem Aussterben der Vermögensverwalter seien einmal mehr Lügen gestraft worden.

Branche hält sich verblüffend gut, sowohl die kleinen ...

Der VSV verweist auf die konkrete Situation. In den letzten Jahren war die Zahl der Verwaltungsgesellschaften relativ stabil geblieben. Von den total 2521 Dienstleistungsunternehmen, die sich bis Mitte 2020 neu bei der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zur Registrierung gemeldet hatten, waren 2124 Vermögensverwalter – heute sind es immer noch 1534. Diesen Rückgang führt der VSV hauptsächlich auf Pensionierungen zurück. Er ist ausserdem einer Reihe von Neuorientierungen geschuldet, die durch die Neugründungen nicht ausgeglichen werden konnten. Fazit des Verbands: Die Vermögensverwaltungsbranche befindet sich keineswegs in einer Krise, ganz im Gegenteil. Es geht ihr gut und die Zahl der Vermögensverwalter dürfte wegen zahlreicher Firmengründungen künftig wieder ansteigen.

Philipp Kuchen, Portfolio Manager der Banque Bonhôte, teilt diese Einschätzung des VSV: «Stimmt, der Branche geht es grundsätzlich gut. Der Finanzplatz Schweiz hat trotz des CS-Debakels noch immer einen guten Ruf, weshalb unabhängige Vermögensverwalter bei potenziellen Klienten weiterhin punkten können.» Hilfreich für die Vermögensverwalter sei zudem der Umstand, dass die leidigen Negativzinsen der Vergangenheit angehören.

Die Herausforderungen für die Branche bleiben gemäss Kuchen aber gross. «Ob Digitalisierung, FINMA-Bürokratie, künstliche Intelligenz oder das Serviceangebot der Depotbanken etc. – der administrative und operationelle Aufwand für einen Vermögens-

verwalter wird auf absehbare Zeit umfangreich bleiben.» Somit entstehe ein gewisser Margendruck. Dieser sollte aber mit guter und umsichtiger Planung verkraftbar sein.

... als auch die grossen Institute im Land

Doch nicht nur die Kleinen der nationalen Branche äussern sich zuversichtlich, sondern auch die Grossen. Philipp Rickenbacher, CEO von Julius Bär, die hierzulande zu den «Big8»-Banken gehört, reibt sich fast schon die Hände: «2022 war ein sehr gutes Jahr für die ganze Branche, und für Julius Bär war es das zweitbeste Jahr unserer Geschichte. Zum Glück gibt es wieder Zinserträge, nachdem diese lange Jahre kaum etwas zum Gewinn beigetragen haben.» Rickenbacher betrachtet das Zinsdifferenzgeschäft als Kerngeschäft der Banken und somit auch der Privatbanken. «Die Resilienz unseres Geschäftsmodells basiert aber auf der Fähigkeit und Möglichkeit, über einzelne Zyklen und Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung Ertragsstränge auszugleichen und zu kompensieren. Der Zuwachs der Zinsgewinne wird im laufenden Jahr nicht mehr derselbe sein, aber wir sind froh, uns wieder im positiven Zinsterritorium zu bewegen.»

Eine Studie des Beratungsunternehmens KPMG bestätigt diese Einschätzung: «Die «Big8» erzielten 2022 trotz des widrigen Umfelds gute Resultate; die kleinen Privatbanken haben sich im Vorjahresvergleich sogar deutlich verbessert. Dazu beigetragen haben insbesondere gestiegene Zinserträge.» Positiv überrascht habe vor allem die Gruppe der kleinen Banken: Obwohl sie nur 6 Prozent der verwalteten Vermögen der Branche halten, erwirtschafteten sie im vergangenen Jahr 17 Prozent der Nettoneugelder der Branche.

Man sieht sich nicht auf dem absteigenden Ast

Die Klagen über das Schrumpfen der Branche sind nach Ansicht von Bonhôte-Manager Kuchen übertrieben. «Man muss zwar anerkennen, dass One-Man-Shows schon bald endgültig der Vergangenheit angehören werden. Dazu sind die regulatorischen sowie die

kundenseitigen Ansprüche schlicht zu umfangreich geworden. Die schiere Anzahl der Vermögensverwalter wird wohl weniger werden, dafür werden die verbliebenen mehr Assets verwalten.» Die aktuelle wie auch die nächste Generation von vermögenden Kunden habe anspruchsvollere Wünsche und Vorstellungen an die Vermögensverwalter als noch vor zehn bis zwanzig Jahren.

Kuchen findet, dass der radikale Wechsel des Aufsichtsregimes der FINMA über die Vermögensverwaltung zwar schmerzhaft gewesen sei, aber schlussendlich eine gewisse Qualität

Acht Riesen, über 1500 kleine und kleinste Vermögensverwalter

Per Anfang Jahr waren in der Schweiz 1534 Vermögensverwalter tätig. Davon ist mehr als die Hälfte Mitglied des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV). Die unabhängigen Dienstleister in der Schweiz betreuen zusammen ein Vermögen von rund 500 Milliarden Franken und damit je nach Quelle etwa einen Sechstel oder einen Achtel aller in der Schweiz verwahrten Privatvermögenswerte. Die übrigen fünf Sechstel oder sieben Achtel liegen bei den «Big8»-Banken (UBS/CS, Pictet, Julius Bär, UPB, Vontobel, Lombard Odier, Safran Sarasin, EFG), die alle verwaltete Kundenvermögen von jeweils über 100 Milliarden Franken aufweisen. Die Unterschiede sind krass: Fast ein Drittel der VSV-Aktivmitglieder verwalten hierzulande Kundenvermögen von weniger als 50 Millionen Franken. 12 Prozent bringen es auf Vermögen von 500 Millionen Franken und mehr. Und ein Fünftel der VSV-Aktivmitglieder beschäftigt höchstens zehn Mitarbeitende. Diese Institute gelten gemäss Bundesamt für Statistik somit als Mikrounternehmen.

Impressum

«Vermögensverwaltung»

ist eine Verlagsbeilage der NZZ-Mediengruppe. Inhalt realisiert durch NZZ Content Creation. Verlagsbeilagen werden nicht von der Redaktion produziert, sondern bei NZZone von unserem Dienstleister für journalistisches Storytelling.

Projektmanagement

NZZ Content Creation: Roberto Stefano (Inhalt) und Armin Apadana (Layout); NZZone, c/o Neue Zürcher Zeitung AG, Falkenstrasse 11, Postfach, 8021 Zürich

www.nzzone.ch/contentcreation



ADOBE STOCK

Vom UBS/CS-Deal wird nach Ansicht der Experten die Branche als Ganzes profitieren können.

in die Branche gebracht habe. «Zudem konnten auch ein paar «schwarze Schafe» ausgesiebt werden, was letztendlich den Ruf und die Qualität der Schweizer Vermögensverwalter erheblich verbessert.»

Karsten-D. Steffens, Country Head Switzerland des globalen Asset Manager bei abrdn Investments, erklärt: «Es ist offensichtlich, die Voraussagen, dass es in der Branche zu einer grossen Konsolidierung kommen werde, haben sich vorerst nicht bewahrheitet.» Die Zukunft werde zeigen, wie die zusätzlichen regulatorischen Anforderungen und die verändernden Kundenbedürfnisse eine verzögerte Konsolidierung nach sich bringen würden.

Vom UBS/CS-Deal wird nach Ansicht der Experten die Branche als Ganzes profitieren können, wenn sie gute Serviceangebote für künftige Klienten bieten könne. Philipp Kuchen geht davon aus, dass sich Kundenberater von CS sowie UBS vermehrt selbstständig machen wollen oder sich direkt einem bestehenden Vermögensverwalter anschliessen werden.

Aus der Sicht der Diversifikation von Gegenparteien falle allerdings einer der grössten Spieler auf dem Finanzplatz Schweiz weg. «Es entstehen aber auch Chancen für kleinere Depotbanken, die neu in den Fokus von grösseren Vermögensverwaltern rücken können. Somit haben die Vermögensverwalter, bei entsprechendem Serviceangebot der kleineren Depotbanken, eine gute Ausgangslage, den Wegfall der Credit Suisse zu kompensieren.»

Die Konsolidierung steht noch bevor

Das Segment der unabhängigen oder externen Vermögensverwalter (EVV) steht nach Ansicht von Thomas Heller von Belvédère Asset Management am

Beginn einer Konsolidierungsphase. Das habe nicht zuletzt mit der FINMA-Unterstellung zu tun, die seit diesem Jahr für alle EVV-Vermögensverwalter obligatorisch ist.

Laut Heller wird es zu Zusammenschlüssen, Übernahmen und in einigen Fällen zur Geschäftsaufgabe kommen. «Die Konsolidierung hat ansatzweise wohl bereits begonnen und könnte sich in den kommenden Jahren verstärken, wenn mit der Zeit klar wird, was es bedeutet, FINMA-unterstellt zu sein. Dies stelle einige EVV vor grosse Herausforderungen, da das Lizenzierungsverfahren sowie die regelmässige Prüfung doch erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen bänden. Das könnten und wollten sich nicht alle leisten. Ähnliches gelte für die zunehmende Digitalisierung sowie die technische Infrastruktur im Vermögensverwaltungsgeschäft. Auch das sei eine grosse finanzielle und personelle Herausforderung für die EVV-Szene und forcieren die Konsolidierung der Branche.

Die Flurbereinigung wird nach Ansicht von Heller die EVV-Dienstleister aber eher stärken und den Erfolg, dass sie sich als Kraft neben den Banken am Finanzplatz Schweiz behauptet und etabliert hat, steigern. «Das Bedürfnis nach neutraler, unabhängiger Beratung wird weiter bestehen, vielleicht sogar weiter steigen. Das ist eine echte Chance für die Branche und diejenigen Unternehmen, die bereit und in der Lage sind, diesen Weg zu gehen», ist Heller überzeugt.

Abrdn-Manager Steffens sekundiert: «Schlussendlich sind es die schwierigen Zeiten, in denen man sich als Unternehmen und Branche abheben kann, und wir sind überzeugt, dass die vergangenen Markphasen aufzeigten, wie wichtig eine seriöse und nachhaltige Vermögensverwaltung für die Kundschaft

ist. Insgesamt glauben wir, dass die Branche sich in diesem Punkt als starker Partner beweisen konnte – was als grosser Erfolg verbucht werden kann.»

Julius Bär drückt aufs Gaspedal

Und die Grossen der Branche sehen sich ohnehin auf dem Weg nach oben. Die Worte von Julius-Bär-Chef Rickenbacher sind klar und deutlich: «Wir sind in einer Wachstumsbranche tätig, Wachstum in Einklang mit entsprechender Profitabilität muss eines unserer Hauptziele sein. Wir haben intern aufgezeigt, dass wir grundsätzlich 1000 Milliarden Franken Assets unter Management erreichen können, ohne von unserem Kerngeschäft und unserer Strategie abzuweichen.»

Man müsse sich hohe Ziele setzen, und rein technisch sei es möglich. «Ein wichtiges Element dabei sind Skaleneffekte, und zwar überall wo wir sind. In jedem Markt, in dem wir tätig sind, müssen wir eine kritische Masse erreichen, unsere Kosten im Griff haben und ein knallhartes Risikomanagement führen», sagt Rickenbacher.

Eric Syz, CEO der Finanzboutique Banque Syz, ist ebenfalls sehr zuversichtlich: «Sowohl der Uhrenbranche als auch den Privatbanken hat man bereits öfters den Untergang vorausgesagt. So etwa nach dem Fall des Bankgeheimnisses.» Doch die Schweiz sei noch immer das grösste Offshore-Finanzzentrum der Welt – und werde dies auch noch lange bleiben.

Eine grosse Chance für die Zukunft sieht Syz in der Nutzung von neuen technologischen Möglichkeiten. «Wenn wir es schaffen, mit Hilfe von künstlicher Intelligenz unsere Dienstleistung noch präziser, noch schneller und noch kundenorientierter zu machen, wird das der nächste Quantensprung sein.»

UMWEALTHMANAGEMENT

Vermögensverwaltung mit Nachhaltigkeit im Fokus.



B E K B

Jetzt Beratungsgespräch mit der 15-fachen
Seriensiegerin im Anlegen vereinbaren. bekb.ch/vermoegensberatung

«Pessimismus ist nicht angezeigt»

Frédéric Rochat, Geschäftsführender Teilhaber der Lombard Odier Gruppe, über aktuelle Fragen, die sowohl Investoren und Anleger als auch Vermögensverwalter beschäftigen – und warum die Branche Nachhaltigkeit mit ESG verwechselt.

Herr Rochat, hinter uns liegen schwierige Jahre. Pandemie, Krieg in der Ukraine, hohe Inflation – die Ungewissheit, wie es weitergeht, bleibt gross. Was beschäftigt Ihre Kunden derzeit am meisten?

Die Investoren sehen die Welt am Scheideweg. Wir müssen hierfür nicht 2 oder 10, sondern fast 40 Jahre zurückblicken: Wir haben nach dem Fall der Berliner Mauer Jahrzehnte beinahe uneingeschränkter Globalisierung erlebt. Die Kosten von Vorleistungen sind stark gesunken, gleichzeitig wurden die Zentralbanken unabhängiger. Beides hat die Inflation nach unten gedrückt, was wiederum zu mehr Wirtschaftswachstum und starken Wertsteigerungen bei zahlreichen finanziellen Anlagen führte. Doch nach 40 Jahren endet dieser Zyklus. An die Stelle der Globalisierung sind Regionalisierung und Nearshoring getreten. Diese Reorganisation der Wertschöpfungsketten hat uns, zusammen mit den grossen Hilfsprogrammen von Staaten und Zentralbanken während der Coronapandemie, in ein neues Zeitalter der Inflation und der höheren Zinsen geführt. Viele Investoren fragen sich noch immer, welche langfristigen Konsequenzen das mit sich bringt.

Das Szenario klingt in der Tat nicht erfreulich.

Pessimismus ist nicht angezeigt. Die Regierungen und die Zentralbanken nehmen den Kampf gegen die hohe Inflation ernst. Es dürfte ein wenig länger dauern, bis die Zentralbanken die Inflation dauerhaft auf ein normales Niveau herunterbringen, als die Investoren ursprünglich antizipierten. In der Konsequenz dürften die Zinsen etwas länger erhöht bleiben. Aber das heisst nicht, dass es keine neuen Opportunitäten gäbe. Anleihen werden als Anlageklasse wieder interessanter.

Was erwarten Kunden in dieser Situation von einer Bank wie Lombard Odier? Auch sie kann den weiteren Zinsverlauf nicht exakt prognostizieren.

Unsere Kunden suchen Sicherheit und eine Bank, die ihnen hilft, einen Weg durch die Komplikationen zu bahnen. Wir betreiben keinen Eigenhandel, sondern stehen als Investmentfirma an ihrer Seite. Viele unserer Kunden sind Unternehmerinnen und Unternehmer und haben starke Überzeugungen. Sie gelangen zu uns, weil sie diese Überzeugungen mit ihrem Anlageportfolio verknüpfen wollen.

Ist das denn profitabel – investieren aus Überzeugung?

Die Performance ihrer Investitionen ist ihnen durchaus wichtig. Doch hinter jedem Unternehmer steckt typischerweise eine Familie. Ihr tiefster Wunsch ist es daher oftmals, die Nachfolgeplanung richtig zu organisieren. Das ist nicht einfach, wenn die Kinder in unterschiedlichen Ländern leben und studieren. Sie möchten daher eine Bank, die an der Seite ihrer Familie bleibt, wenn sie einmal nicht mehr da sind. Erfolg heisst für uns, wenn eine Unternehmerin uns einlädt, ihre Kinder kennenzulernen.

Bankberater müssen also technische und soziale Fähigkeiten haben, die Finanzmärkte erklären können, aber auch Familienpsychologie verstehen?

Genau. Wir möchten unseren Kunden das Beste an technischer Expertise bringen, ihnen aber auch genau zuhören, was ihr innerster Antrieb ist – welche Ziele sie erreichen wollen.

Das sind sehr unterschiedliche Anforderungen. Wie bringt man diese effektiv zusammen?

Wir organisieren uns als Team. Die Tage, als ein einzelner Banker alles für seine Kunden erledigte, sind vorbei. Weiterhin verantwortet zwar eine Beraterin die Führung in einer Kundenbeziehung, dazu gesellen sich aber fallweise Vermögensplaner und dedizierte Portfoliomanager. Ein Partner von Lombard



«Die Investoren sehen die Welt am Scheideweg», weiss Frédéric Rochat, Geschäftsführender Teilhaber bei Lombard Odier.

Odier wird die Kundenbeziehung in der Regel beaufsichtigen.

Früher war der Kundenberater Experte für alles: War es für Berater alter Schule schwierig, sich in diesen Teams zurechtzufinden?

Es sollte nicht vorkommen, dass Bankiers ihre eigenen Interessen mit denjenigen des Kunden verwechseln. Gute Bankiers möchten das Beste, was ihre Bank zu bieten hat, an den Kunden bringen. Auf diese Personen setzen wir.

Privatbanker verkehren tagtäglich in sehr exklusiven Kreisen. Das kann manchen den Kopf verdrehen. Wie verkehrt man mit seinen Kunden auf Augenhöhe, ohne zu vergessen, dass man nicht «dazugehört», sondern ein Dienstleister ist? In der Vergangenheit gab es womöglich Banker, die einen Mangel an Expertise durch Freundschaft kompensieren wollten. Das ist nicht unser Ansatz. Wir versuchen nie, uns unseren Kunden anzugleichen – sie treffen die Entscheidungen. Es geht darum, zu verstehen, was sie erreichen möchten, und dann die richtige Expertise an den Tisch zu bringen. Hier können Privatbanken im 21. Jahrhundert den Unterschied machen.

Ihre Unternehmerkunden entwickeln in ihrem Geschäft eine langfristige Perspektive, sind aber wie alle Menschen anfällig für «Fear of Missing Out»: Anleger haben Angst, das Beste zu verpassen. Wie schwierig ist es, Kunden davon abzubringen, im Panikmodus falsche Entscheidungen zu treffen?

Diese Angst entsteht, wenn der langfristige Investitionshorizont und der Aufbau des Portfolios zu Beginn nicht breit genug diskutiert worden sind. Wir lassen uns in jeder Kundenbeziehung viel Zeit dafür, denn es bestimmt auf lange Sicht 80 Prozent der Performance eines Portfolios. Ich spreche hierbei nicht von der genauen Aufteilung in Aktien und festverzinsliche Anlagen. Bei Unternehmern gilt es zu verstehen, wo sich die Hauptquellen des Vermögens tatsächlich befinden. Wie viel steckt im eigenen Unternehmen? Welche Immobilien besitzen sie, wie setzen sich die Pensionsvermögen zusammen? Anschliessend setzen wir wirtschaftliche Szenarien auf und testen diese. Manchmal braucht es eine Reihe von Sitzungen, um diese langfristige Anlagestrategie zu definieren.

Zur Person

Frédéric Rochat (47) wechselte am 1. Oktober 2010 zur Lombard Odier Gruppe, einem weltweit führenden Vermögensverwalter, Asset Manager und Anbieter nachhaltiger Anlagen. Die Bank ist seit über 30 Jahren in Zürich präsent. Rochat wurde am 1. Januar 2012 zum Geschäftsführenden Teilhaber und Co-Leiter des Schweizer und internationalen Privatkundengeschäfts ernannt. Nach seinem Studium in Volks- und Betriebswirtschaft an der Universität St.Gallen (HSG) begann er seine berufliche Laufbahn im Investment Banking der Goldman Sachs Group in London und New York.

Um auf ein konkretes Beispiel zu kommen: Als Russland 2022 in die Ukraine einmarschierte, legten Aktien von Kohle- oder Waffenproduzenten, die in vielen ESG-Portfolios nicht enthalten sind, zu. War es schwierig, Ihre Kunden davon zu überzeugen, weiter investiert zu bleiben in Nachhaltigkeit?

Nachhaltige Anlagen sind für uns keine Marketingstrategie. Der Übergang in eine nachhaltige Wirtschaft bietet unserer Kundschaft bedeutende Renditechancen. Diese Transition ist einer der derzeit wenigen Lichtblicke für Anleger: Es gibt einen wachsenden Konsens unter den Staaten der Welt, dass es nötig ist, sich bis 2050 in eine Welt mit Netto-Null-Emissionen zu bewegen. Amerika, China, Europa und die Schwellenländer sind alle an Bord.

Dennoch bleibt das eine sehr langfristige Sichtweise – wie überzeugt man heute die Kunden davon?

Der Blick auf nachhaltiges Anlegen wird von Mythen verstellt. Erstens hat die Vermögensverwaltungswirtschaft Nachhaltigkeit mit ESG verwechselt – und wollten sie in einem einzelnen Score abbilden, der ökologische und soziale Kriterien sowie eine gute Unternehmensführung misst. Das ist einfach verständlich, doch der ESG-Wert ist ungeeignet, um die zukünftige Performance eines Unternehmens in einer Netto-Null-Welt zu messen. Zweitens lassen

sich Asset Manager davon verleiten, dass der ESG-Score eines Aktienportfolios leicht zu messen und zu optimieren ist. Er sagt aber bloss aus, wie das Unternehmen arbeitet. Uns interessiert, ob seine Tätigkeit die Transition tatsächlich voranbringt und das Unternehmen von ihr auch wirtschaftlich profitiert. Erzeugt oder verteilt es erneuerbare Energie? Löst es eine wichtige Herausforderung, die auf dem Weg zur Netto-Null-Welt noch besteht? Diese Fragen kann man nicht beantworten, indem man mit einer Datenbank herumspielt. Man muss verstehen, wie die Netto-Null-Welt aussehen und wie sich der Übergang dorthin abspielen wird. Daher investieren wir vor allem in Grundlagenrecherche.

Alle wüssten gerne, wie diese Netto-Null-Welt erreicht wird. Wovon geht Lombard Odier aus?

Wir denken, vier grosse Revolutionen haben schon begonnen. Erstens die Elektrifizierung mit erneuerbaren Energiequellen. Zweitens wird sich die Landwirtschaft stark verändern: Wir müssen mehr Personen mit weniger Agrarland ernähren, um freiwerdende Flächen für Biodiversitäts- und Wiederaufforstungsprojekte einzusetzen. Dafür bedarf es grosser Umstellungen der Essgewohnheiten und der landwirtschaftlichen Produktion. Drittens muss der Verbrauch von Rohstoffen sinken und die Recyclingquote erhöht werden. Und viertens muss das kapitalistische Modell ergänzt werden, um die externen Effekte einzupreisen – allen voran müssen wir einen CO₂-Preis erheben können.

Mit diesen vier Revolutionen beschreiben Sie den Zielzustand gut – aber die Erfahrung zeigt, dass der Weg dorthin mit Überraschungen durchsetzt ist. Wenn ich als Anleger aber zum falschen Zeitpunkt in die richtige Sache investiere, schreibe ich Verluste.

Auch wir können nicht den genauen Pfad bis 2050 vorhersagen. Unsere Grundlagenrecherche dient aber als Startpunkt, und wir kombinieren sie mit unserer Finanzanalyse zu einzelnen Unternehmen und Branchen. Dennoch: Wir dürfen die enormen Veränderungen, die der Übergang in eine nachhaltige Welt mit sich bringt, nicht unterschätzen. Es geht dabei nicht um ein unverbindliches Ziel, sondern um ein ernsthaftes, mit Finanzmitteln unterlegtes Projekt. Es hat bereits begonnen und legt aktuell stark an Tempo zu.

Woran machen Sie das fest?

Die USA haben mit dem Inflation Reduction Act ein massives Unterstützungsprogramm für einheimische Hersteller aufgelegt, um die Transition voranzutreiben. Europa hat sich, auch wegen des Krieges in der Ukraine, auf das Ziel geeinigt, energiepolitisch unabhängig zu werden – unabhängig also von fossilen Brennstoffen aus Russland und dem Nahen Osten. Das müssen wir in unseren Portfolios abbilden.

Die Regierungen können diesen Prozess allerdings nur anstossen und als Katalysator wirken – es braucht die Privathaushalte.

Wir sind optimistisch: Die Kosten für nachhaltige Lösungen sinken derart, dass sie günstiger werden als althergebrachte Lösungen – etwa beim Heizen oder in der Mobilität. Und an diesem Punkt werden die Konsumenten diese Lösungen massenhaft übernehmen. In Grossbritannien investieren die Haushalte zum Beispiel vermehrt in Photovoltaik, weil die Strom- und Gaspreise stark angestiegen sind. In anderen Ländern verhält es sich ähnlich.

Was heisst das für die Schweiz?

Wir starten aus einer privilegierten Position, weil wir dank unserer Geografie bereits einen grossen Teil unserer Energie aus erneuerbaren Quellen beziehen, allen voran aus der Wasserkraft, zudem aus Atomkraft. Die Schweiz wird ihren eigenen Weg suchen und finden, um Netto-Null zu erreichen. Sie wird diesen Weg einschlagen – daran zweifle ich nicht.

Interview: André Müller

Wenn die Algorithmen das Zepter schwingen

Wie überall ist auch in der Finanzbranche die künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch. Doch auch wenn in den Banken im Hintergrund bereits vielerlei Algorithmen surren, ist die Zeit für Anlageberater aus Fleisch und Blut nicht abgelaufen.

MARK BAER

Die Finanzbranche ist wie geschaffen für den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Täglich warten unzählige Daten, um kontrolliert und ausgewertet zu werden. Das «Machine Learning» steht für Banken und Finanzdienstleister schon lange im Einsatz. So suchen Robo-Adviser auf der Grundlage des Risikoprofils und der Ziele von Bankkunden passende ETFs oder zeichnen dort und da für die Säule 3a verantwortlich.

Jeroen van Oerle beschäftigt sich seit 2016 mit der künstlichen Intelligenz. Der Portfolio Manager «Global FinTech Equities» bei Lombard Odier Investment Managers LOIM versucht gerade den Hype von der Realität zu trennen. «Der neuste Hype, die generative KI, ist für die Finanzbranche nur bedingt relevant», sagt van Oerle. Die generative KI, die immer etwas erstellt, werde bei Back-Office-Aktivitäten Effizienzsteigerungen und automatisierte Kundeninteraktionen ermöglichen.

Weil heute nur noch alle von ChatGPT und Deepfakes sprechen, würde es niemandem auffallen, dass die Finanzbranche schon seit langem Funktionen für «Machine Learning» und «Deep Learning» integrierte. Der 36-Jährige, der gerade an einem Whitepaper zum Thema «KI im Finanzwesen» schreibt, nennt als Beispiel Visa. Das Kreditkarten-Unternehmen sei in der Lage, 65000 Transaktionen pro Sekunde zu verarbeiten und anhand von Hunderten von Datenpunkten in 300 Millisekunden auf Betrug zu überprüfen. «Das ist beeindruckend und das ist KI», schwärmt der Experte, der früher den «Global FinTech Equities»-Fonds von Robeco verwaltete. Niemand spreche über solche KI-Höchstleistungen. Es gebe heute noch weitere viele Beispiele für extrem leistungsfähige KI, die im Finanzsektor erfolgreich eingesetzt werde. Dies reiche von der Betrugserkennung über die Portfoliokonstruktion bis hin zum Hochfrequenzhandel.

In seiner Studie, die in ein paar Wochen erscheinen wird, schreibt Jeroen van Oerle, dass generative künstliche Intelligenz eine nachhaltige Innovation und nicht eine disruptive Innovation im Sinne des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Clayton Christensen sei. «Dies hat damit zu tun, dass die Finanzbranche stark reguliert ist, so dass nicht jeder irgendwelche KI-Produkte und -Dienstleistungen anbieten kann», sagt der Autor gegenüber der NZZ. Die Tatsache, dass generative KI für die Finanzbranche nicht disruptiv sei, ändere aber nichts an den Fortschritten und Auswirkungen von «maschinellen Lernen» und «Large Language Models» (LLMs) im Finanzbereich. LLMs sind grosse Sprach-



Das aktive Bewirtschaften und Managen von Strategien könnte künftig weitgehend automatisiert werden.

ADOBESTOCK

modelle, die Texte lesen, zusammenfassen und übersetzen können.

In den komplexeren Fällen erwartet der Niederländer nicht, dass künstliche Intelligenz irgendwann die menschlichen Berater ersetzen wird. Steueroptimierungen, Nachlassplanungen, Ruhestands- oder Nachfolgeplanungen würden viele subjektive Entscheidungen erfordern, die schwer zu automatisieren sind. «KI wird zweifellos ein nützliches Instrument sein, zum Beispiel für die Berichterstattung und die Neuausrichtung des Portfolios, aber sie wird den Berater nicht vollständig ersetzen», ist van Oerle überzeugt.

Ins gleiche Horn stösst Maurizio Porfiri, Anlagechef von CAT Financial Products: «Für die Anlageberatung, so wie wir Sie heute im Retail- oder Private Banking kennen, wird sich durch die Anwendung von künstlicher Intelligenz im Vordergrund nicht sehr viel ändern.»

«Menschliche Bestätigung bleibt unerlässlich»

Erfahrungen von Banken zeigen, dass der persönliche Kontakt zu einem Menschen bei der Entscheidungsfindung praktisch (noch) nicht zu ersetzen ist. «Sobald es darum geht, einen Anlagevorschlag umzusetzen, eine Kreditfinanzierung abzuschliessen oder die Vorsorge- oder Nachfolgeregelung zu planen, wird ein per-

sönlicher Kontakt gewünscht», sagt der 46-Jährige. Obwohl der Kunde grundsätzlich rational entscheiden möchte, sehe die Realität bei Finanzfragen oftmals anders aus. Angst und Gier zum Beispiel sind hier weiterhin starke Faktoren, welche schlussendlich zum sogenannten Bauchgefühl führen. «Eine Bestätigung von einem anderen Menschen, einer Vertrauensperson oder jemand, der sich auskennt, bleibt unerlässlich.»

Der ultimative Vorteil, den die menschliche Beraterperson habe, sei das Menschsein, so LOIM-Mann van Oerle. Der Mensch verstehe die menschlichen Bedürfnisse und arbeite mit subjektiven Inputs und Outputs. Je komplexer die finanzielle Situation sei, desto grösser sei die Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung. Und umso grösser sei der Bedarf an menschlicher Interaktion bzw. das Verlangen, am Schluss die richtigen Entscheidungen zu treffen. «Letztlich geht es auch um Verantwortung und um Erklärungen für die getroffenen Massnahmen.» KI-Tools in den Händen von menschlichen Beratern, die sie bei ihren Beratungsentscheidungen und der Berichterstattung unterstützen, seien Menschen ohne Tools oder irgendwelchen nicht erklärbar Blackbox-KI-Ergebnissen vorzuziehen, sagt Jeroen van Oerle. «Bei der menschlichen Interaktion geht es um Vertrauen.»

Bis jetzt kann keine Maschine unsere guten oder schlechten Erfahrungen ausfindig machen bzw. diese irgendwie simulieren. Auch kann KI uns nicht Vertrauen schenken, um uns bei einem Entscheid zu bestätigen. «Hierfür wird uns der Anlageberater oder die Anlageberaterin weiterhin erhalten bleiben», ist auch Porfiri überzeugt.

Die Spracherkennung gibt der KI eine Stimme

Ganz anders sieht es laut dem Basler bei einfachen Problemlösungen aus. Unterstützende Technologie bis hin zu vollautomatisiertem Support werde bald möglich sein. Dienstleistungen, die bisher mittels Helplines gelöst wurden, werden durch die Weiterentwicklung der Spracherkennung das Lösen von Problemen bald in Echtzeit möglich machen. Als Beispiele nennt er das Zurücksetzen von Passwörtern, das Sperren von Karten oder den Tech-Online-Support. «Hier wird der menschliche Einsatz bald ersetzt werden.»

Im Hintergrund werden die Einsatzmöglichkeiten von KI laut Maurizio Porfiri, der früher als Head Advisory bei BNP Paribas Schweiz tätig war, kräftig weiterentwickelt. Von der Erstellung des Risikoprofils bis hin zum Anlagevorschlag, aber auch für die laufende

Beobachtung der Anlagen werde KI in Zukunft eine viel wichtigere Rolle einnehmen. Anlage- oder Finanzierungsvorschläge würden mittels verbesserter Suchfunktion viel präziser auf den Kundenwunsch angepasst. Das aktive Bewirtschaften und Management von Strategien könne künftig weitgehend automatisiert werden. «Asset Management Tools können das Auswerten von Informationen und deren Umsetzung in Portfolios in Echtzeit implementieren», sagt der Chief Investment Officer bei CAT Financial Products.

Eine wichtige Frage ist, ob es der KI in Zukunft gelingt, dauerhafte Vorhersagen zu machen, wie sich beispielsweise Aktienkurse entwickeln werden. Ein Aktienkurs ist letztlich Psychologie. Es ist das Verhalten der Anleger, das bestimmt, warum für manche die Fundamentaldaten wichtig sind und für andere nicht. KI kann sich historische Daten ansehen und daraus Rückschlüsse auf die Zukunft ziehen. Was im Finanzbereich aber häufig zu beobachten ist, sind Regimewechsel. Sobald man eine künstliche Intelligenz in einem bestimmten System trainiert und versucht, diese Erkenntnisse in einer anderen Umgebung zu nutzen, funktioniert sie nicht mehr. «Das haben wir während der Finanzkrise 2008/2009 gesehen, das haben wir 2020 nach Covid erkannt und das haben wir auch 2022 realisiert, als die FED begann, die Zinsen zu erhöhen», erklärt Jeroen van Oerle. Das waren Regimewechsel, und Aktien haben sich unter diesen Marktbedingungen jeweils ganz anders verhalten. Letztendlich sei es das menschliche Verhalten, das erklärt werden müsse, und hier sei der Mensch am besten, oder am schlechtesten, lacht der Lombard-Odier-Mann.

Aktuell gibt es noch fast keine Regulierungen, welche die Anwendungen von künstlicher Intelligenz in der Finanzbranche einschränken. Diese dürften aber kommen, nachdem die Technologien dann richtig Fuss gefasst haben. Maurizio Porfiri geht davon aus, dass Privacy und Betrugsfälle zunehmen werden: «Hier sind die Cybersecurity- und Softwareunternehmen, aber auch die Cloud-Anbieter gefordert, ihrer Verantwortung nachzukommen und adäquate Verschlüsselungen anzubieten.» Der KI-Spezialist sieht der Zukunft jedoch optimistisch entgegen. Bei jeder Einführung neuer Technologien wurden im Vorfeld immer Bedenken und Risiken in den Vordergrund gestellt. So war es beispielsweise auch bei der Entwicklung des Cloud Computings. Heute schreibt der Regulator der Finanzbranche vor, wie Banken und Finanzinstitute Daten in der Cloud verwalten müssen. «Die Risiken werden sich auch bei KI zeigen und man wird Lösungen dafür finden», so Porfiri.

Unsere Weiterbildungen zu ESG schaffen nachhaltig Mehrwert für die Finanzfachleute und ihre Kunden.



ESG-CA Finanzierung

Expertise zu nachhaltigen Finanzierungs- und Kreditlösungen

ESG-CA Investments

Expertise zu nachhaltigen Anlagen

CESGA - Certified ESG Analyst

Ganzheitliche Bewertung, Messung und Integration von ESG in den Anlageprozess



Für mehr Informationen scannen Sie den Code

oder besuchen Sie www.azek.ch

.AZEK



Engagement mit Wirkung: Allein hier in der Schweiz gibt es über 14000 Stiftungen mit einem Vermögen von rund 150 Milliarden Franken.

ADOBE STOCK

VERENA GROSS

Spenden und wohlthätige Gaben sind so alt wie die Menschheit, das Konzept der Philanthropie ist aber erst mit der Zunahme des privaten Reichtums durch die Grossindustriellen des 20. Jahrhunderts entstanden. Schätzungen zufolge beträgt das globale philanthropische Kapital rund 2,5 Billionen Dollar, wobei der Löwenanteil dieses stetig wachsenden Betrags aus Nordamerika stammt, wo die Philanthropie historisch stark verwurzelt und der Sozialstaat deutlich schwächer ausgeprägt ist. Gleichwohl ist es ein wahrhaft globales Phänomen. Allein hier in der Schweiz gibt es über 14000 Stiftungen mit einem Vermögen von rund 150 Milliarden Franken. Auch die Zahl europäischer und asiatischer Philanthropen, die genauso prominent sind wie ihre amerikanischen Kollegen, wächst stetig.

Wirkung erzielen als Absicht

Historisch wurde Philanthropie häufig als «Spenden für wohlthätige Zwecke» verstanden. In den letzten Jahrzehnten wurden angesichts der Globalisierung und des neuen Umfangs an selbst geschaffenen Vermögen philanthropische Aktivitäten immer strategischer. Viele Philanthropen versuchen, einen stärker geschäfts- und investitionsorientierten Ansatz in ihren wohlthätigen Aktivitäten zu verfolgen. Dahinter steht häufig die Absicht, einen «Impact», also eine Wirkung, erzielen zu wollen. Das Verständnis von «Impact» kann sich dabei stark unterscheiden. Für manche ist es die direkte Wirkung der Spenden, für andere der ökologische und gesellschaftliche (ESG-)Fussabdruck der eigenen finanziellen Anlagen oder sogar der eigenen operativen Aktivitäten.

Unterstützend wirkt hier die zunehmende Involvement der nächsten Generation. Einer Kundenumfrage von Pictet zufolge möchte die ältere Generation sich in Form von Spenden engagieren, während Vertreter der jüngeren Generation nachhaltige Veränderungen herbeiführen und diese auch spezifisch messen wollen. Es geht ihnen nicht mehr nur darum, Vermögen zu schaffen und es später im Leben zu verschenken, sondern darum, bewusst entscheiden zu können, wie sie spenden, investieren, ein Unternehmen gründen und ihre Stimme einsetzen. Bei Millennials ist dabei die Wahrscheinlichkeit mehr als doppelt so hoch wie bei den Babyboomern, dass sie neben herkömmlichen Spenden auch

Philanthropie im Wandel oder die zunehmende Bedeutung von Impact

Spenden für wohlthätige Zwecke im grossen Stil, das war mal. Heute sind philanthropische Aktivitäten immer mehr strategischer Natur. Vor allem die jüngere Generation will nachhaltige Veränderungen herbeiführen und die Wirkung ihrer Investitionen spezifisch messen.

alternative Formen des Gebens wie Impact Investing, Venture Philanthropy, Blended Finance (Mischfinanzierung, bei der öffentliches und privates Kapital im Rahmen einer gemeinsamen Investition genutzt wird) oder zinsgünstige Darlehen einsetzen möchten.

Konkrete Beispiele und Trends

So investiert beispielsweise eine Kundin gezielt in Startups, die sich mit Lösungen zur Bekämpfung der Klimaerwärmung befassen. Die Investition wird dabei als «Spende» verstanden, und die Kundin geht dieses Engagement in dem Bewusstsein ein, dass es sich finanziell nicht auszahlen könnte.

Diejenigen Startups hingegen, welche die Aufbauphase erfolgreich hinter sich bringen, werden für die weiteren Finanzierungsrunden vom Klimafonds der Kundin finanziert. Der Gewinn bei einem allfälligen Exit wird wiederum genutzt, um die nächste Generation von Startups zu finanzieren. Das Ziel besteht darin, mittelfristig einen sich selbstfinanzierenden Impact-Investing-Kreislauf zu schaffen.

Ein weiteres Beispiel ist die gemeinnützige Stiftung einer Familie, deren Zweck es ist, sich für die Bekämpfung der Armut im globalen Süden zu engagieren. Bei einer Diskussion zur zukünftigen Ausrichtung der Stiftung fragte die Tochter, wie gross das Vermögen

Schätzungen zufolge beträgt das globale philanthropische Kapital rund 2,5 Billionen Dollar.

■ Erstens die zunehmende Bedeutung der Umwelt: Themen wie Klimawandel, Wassermangel oder Biodiversität stehen auf der Prioritätenliste ganz weit oben und erhalten erhebliche finanzielle Förderung.

■ Zweitens Ernährung: Die Produktion und Qualität von Nahrungsmitteln ist einer der Haupttreiber für den Klimawandel und die Gesundheit der Menschen. Das anhaltende Bevölkerungswachstum stellt die Nahrungsmittelindustrie vor massive Herausforderungen.

■ Drittens Milliardenspenden: Die enormen Vermögen, die insbesondere im Technologiesektor geschaffen wurden, führen zu einer starken Zunahme von Spenden in Milliardenhöhe, häufig kombiniert mit dem Wunsch, das Vermögen zu Lebzeiten zu verbrauchen, anstatt eine Stiftung für die Ewigkeit zu etablieren.

■ Viertens Zusammenarbeit: In der Vergangenheit haben Stiftungen eher in seltenen Fällen zusammengearbeitet. Auch durch die Involvement der nächsten Generation kommt es zu einem verstärkten Austausch von Know-how und gemeinsamen Grossprojekten.

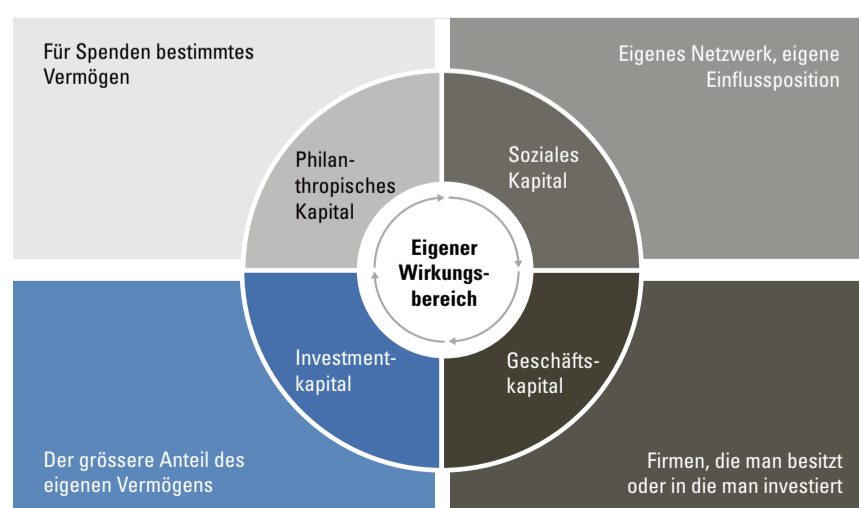
■ Als fünften und letzten Trend die Angleichung der Vermögensanlage- und der Stiftungsaktivitäten: Um die Wertvorstellungen der Eigentümer nicht nur auf der Vergabeseite, sondern auch auf der Investitionsseite zum Ausdruck zu bringen.

Was heisst das für die Zukunft?

Daraus abgeleitet ergibt sich die Frage, wie sich Philanthropen und gemeinnützige Stiftungen positionieren sollten, um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können. In der Philanthropie tragen aus unserer Sicht ähnliche Faktoren zum Gelingen bei wie in der Geschäftswelt. Eine klare Vision und ein konkreter Plan sind die Grundvoraussetzungen, um Fortschritt und «Impact» messen zu können. Wer sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst ist, kann diese mit Partnern ergänzen oder kompensieren, um gemeinsam mehr zu erreichen. Misserfolge gehören, gleich wie in der Geschäftswelt, dazu. Es gilt, diese zu akzeptieren, daraus zu lernen und die Aktivitäten entsprechend anzupassen.

Verena Gross ist Leiterin Deutschschweiz bei Pictet Wealth Management.

Eigener Wirkungsbereich für monetäre Einflussnahme



QUELLE: PICTET WEALTH MANAGEMENT

der Stiftung sei und wie viel davon gespendet werde. Die Mutter antwortete, dass das Vermögen 50 Millionen Franken betrage und dass in Abhängigkeit der Finanzmarkerträge rund 2 Millionen Franken pro Jahr gespendet werden. Die Tochter wurde still und fragte dann: «Wir spenden 4 Prozent des Vermögens. Was ist mit den restlichen 96 Prozent?» In der Vergangenheit waren «Investieren» und «Spenden» zwei unterschiedliche Aktivitäten, die oft unabhängig voneinander waren. In den letzten Jahren hat sich dies zunehmend verändert, weil sich Investitionen und philanthropisches Kapital immer mehr annähern, und Investoren und Philanthropen nach Möglichkeiten für eine nachhaltigere Zukunft suchen.

In Gesprächen mit unseren Kunden machen unsere Berater und das Philanthropieteam die folgenden Trends aus:

«Das Thema Nachhaltigkeit verfolgen wir seit fast 30 Jahren konsequent»

Jürg Hostettler, Leiter Asset Management bei der Berner Kantonalbank, erklärt, wie wichtig Nachhaltigkeit und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz heute für Anleger sind. Zudem schildert der Investmentspezialist die Vorteile von Mandatslösungen versus «do it yourself» und blickt auf die Entwicklung der Finanzmärkte.

Herr Hostettler, Sie raten Ihrer Kundschaft, dass man Portfolios nach dem Core-Satellite-Prinzip aufbauen sollte. Ist dieser «Fünfer und Weggli»-Ansatz für alle Anleger etwas oder nur für Personen mit einer gewissen Risikoaversion?

Mit einem Portfolio, das aus einem defensiven Core-Grundbaustein und Satelliten zur Renditeoptimierung besteht, ist man – um Schwankungen auszusitzen – in jedem Fall gut positioniert. Aber auch bei einer allfälligen Rotation hin zu mehr Risiko können Anleger mithilfe des Core-Satellite-Prinzips profitieren.

Was schlagen Sie als «Core» und was als «Satellite» vor?

Für den Grundbaustein empfehle ich neben globalen Aktien auch Schweizer Titel. Dies aufgrund ihrer defensiven Natur. Als Satelliten eignen sich nachhaltige Themenanlagen, zum Beispiel saubere Energie, Kreislaufwirtschaft und Elektromobilität.

Immer mehr junge Leute traden heute selber. Wo liegen gegenüber dem «do it yourself» die Vorteile der Vermögensverwaltung – und wo die Risiken?

Investieren braucht Zeit, Disziplin und Geduld. Diese drei Tugenden sind bei einzelnen Anlegerinnen oder Anlegern vielfach nicht über einen längeren Zeithorizont gegeben. Bei einer professionellen Vermögensverwaltung hingegen schon. Beim «Do it yourself»-Ansatz werden oft zu grosse Werten eingegangen und bei gleichzeitig zu geringer Diversifikation zu viele Einzeltitel mit ähnlichen Ausprägungen ins Portefeuille gelegt. Daneben ergeben sich zusätzliche Risiken aus der sporadischen Überwachung. Oft werden die Risikokennzahlen zu wenig im Auge behalten. Vereinfacht gesagt wird eine hohe Performance angestrebt ohne Berücksichtigung des Risikos. Der Experte strebt hingegen eine risikoadjustierte Performance an.

Nachhaltigkeit ist bei der BEKB, wie bei vielen Ihrer Marktpartner auch, ein grosses Thema. Wie grün ist die Berner Kantonalbank wirklich?

Das Thema Nachhaltigkeit verfolgen wir seit fast 30 Jahren konsequent. Es ist ein Grundstein, auf dem unsere Geschäftstätigkeit aufbaut. Beim Start 1992 bezog sich die Nachhaltigkeit zuerst auf die Bank selber. Ab 2010 hat unser Haus dann auch angefangen, Umwelthypotheken oder Darlehen für nachhaltige Renovationen zu vergeben. Damals fingen wir auch an, nachhaltige Vermögensverwaltungsmandate anzubieten. Dazu kamen die nachhaltigen Hypotheken und Vorsorgefonds. Vor einem Jahr wurde die Nachhaltigkeit dann auch in den traditionellen Anlagelösungen und in unserer Beratung verankert.

Sie investieren für Ihre Kundschaft auch selber in nachhaltige Firmen. Welche Kriterien wenden Sie dabei an?

Um die aktuellen ökologischen und sozialen Herausforderungen zu bewältigen, braucht es innovative Produkte und Lösungen. Solche Unternehmen vergrössern damit auch ihre eigenen Wachstumschancen und Ertragsmöglichkeiten. Dies schlägt sich dann in einer besseren Aktien-Performance nieder. Auf solche Firmen fokussieren wir uns.

Fährt man mit nachhaltigen Anlagen besser oder performen auf lange Sicht die «konventionellen» Titel besser?

Zahlreiche Studien belegen, dass der nachhaltige Anlageweg keineswegs geringere Renditeerwartungen nach sich zieht. Im Gegenteil: Die Berücksichtigung von nachhaltigen Aktien kann das Risiko-Ertragsprofil eines Portfolios verbessern und sich damit positiv auf den Anlageerfolg auswirken.



«Investieren braucht Zeit, Disziplin und Geduld», weiss Jürg Hostettler, Leiter Asset Management bei der BEKB.

DIAZ GULER

Und wo liegen die Gefahren nachhaltiger Aktien-Investments?

Für die verschiedenen Formen nachhaltiger Anlageansätze gibt es unterschiedliche Risiko- und Renditecharakteristika. So können beispielsweise zu strikte Nachhaltigkeitsansätze eine sinnvolle Diversifikation verhindern. Entsprechend sollten Anlegerinnen und Anleger bei der Gestaltung von nachhaltigen Portfolios immer ein besonderes Augenmerk auf die Diversifikation richten.

Die Berner Kantonalbank betreut von einfachen über vermögende Privatkunden bis zu institutionellen Kunden. Wo liegt Ihr Fokus?

Im Anlagebereich haben wir uns immer um Privatkunden und institutionelle Kunden gekümmert. Das BEKB Asset Management bietet seit 1988 individuelle und innovative Lösungen in der Vermögensverwaltung an. Neu im Fokus stehen vermögende Privatkunden.

Ab wann gehört man bei der BEKB zu diesem Segment?

Massgeschneiderte Vermögensverwaltungsmandate offerieren wir bereits ab einem Vermögen von einer Million Franken. Mit dem Zugang zu einem persönlichen Vermögensverwalter geht es um die individuellen Anlagebedürfnisse des Kunden. Egal, ob es gegen die Pensionie-

Zur Person

Jürg Hostettler (56), Leiter Asset Management bei der Berner Kantonalbank (BEBK), hat mit seiner Lebenserfahrung schon einige Börsenturbulenzen miterlebt. Der gebürtige Berner, der mit seiner Frau und seinen drei Kindern in Bolligen (BE) wohnt, startete seine Karriere mit einer Banklehre bei der damaligen Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) in Zürich. Darauf folgten der Abschluss als Betriebsökonom FH und als eidg. dipl. Finanzanalytiker und Vermögensverwalter. Insgesamt bringt Hostettler 28 Jahre Bankerfahrung (Credit Suisse, GAM und Vontobel) und acht Jahre Versicherungserfahrung (Mobiliar) mit. Bei der BEKB arbeitet der Finanzmarktexperte seit mehr als vier Jahren und führt dort ein Team von 27 Anlagespezialisten.

rung zu geht, jemand spezielle Ertragsziele oder Liquiditätsbedürfnisse hat: Wir sorgen dafür, dass unsere Kundinnen und Kunden ihre Anlagen und Bedürfnisse jederzeit mit ihrem persönlichen Portfoliomanager besprechen und verstehen können.

Wie hat sich das Asset-Management-Geschäft über die letzten Jahre verändert? Heute empfehle ich allen Leuten, die ins Asset Management einsteigen wollen, dass sie im Hinblick auf Künstliche Intelligenz auch programmieren können. Das ist ein absolutes Must. Neben theoretischen Erfahrungen braucht es aber auch praktisches Wissen. Mein Team ist deshalb gut durchmischt mit jungen, aber auch erfahrenen Leuten.

Das heisst, dass bald auch Computerkollegen in Ihrem Team arbeiten: Wird die Künstliche Intelligenz (KI) bei der BEKB bald Beratungstätigkeiten übernehmen?

Hier kann ich beruhigen. Weil die KI nur Wahrscheinlichkeiten abbildet und nicht die Wahrheit, wird es auch in Zukunft den Menschen in Form eines Portfoliomanagers brauchen. Wir im BEKB Asset Management setzen «Machine Learning» zur Unterstützung der Kreditlektion schon länger ein. Die KI kann Zusammenhänge aufzeigen, die für die Portfoliomanager nicht unmittelbar ersichtlich sind. Analysiert werden monatliche Zeitreihen aus der Anleihen- und Aktienwelt sowie firmenspezifische Daten. Die signifikantesten von über 100 Faktoren fliessen schliesslich in ein Prognosemodell ein. Unsere KI stellt dann eine Empfehlung wie «Strong Buy» oder «Hold» bereit.

Die Schweiz hat nur noch eine Grossbank. Wie stark haben Sie den Niedergang der Credit Suisse gespürt?

Aufgrund unserer Strategie konnten wir schon in den letzten Jahren von einem Kundenzuwachs profitieren. Klar ist: Wir spüren seit geraumer Zeit eine erhöhte Bereitschaft von Personen aus dem Grossbankenumfeld, die ihre Anlagen diversifizieren möchten, und gehen davon aus, dass die höhere Nachfrage nach unseren Beratungsdienstleistungen und Angeboten anhalten wird.

Welche Märkte sind bis Ende Jahr und im kommenden Jahr aus Ihrer Sicht am interessantesten?

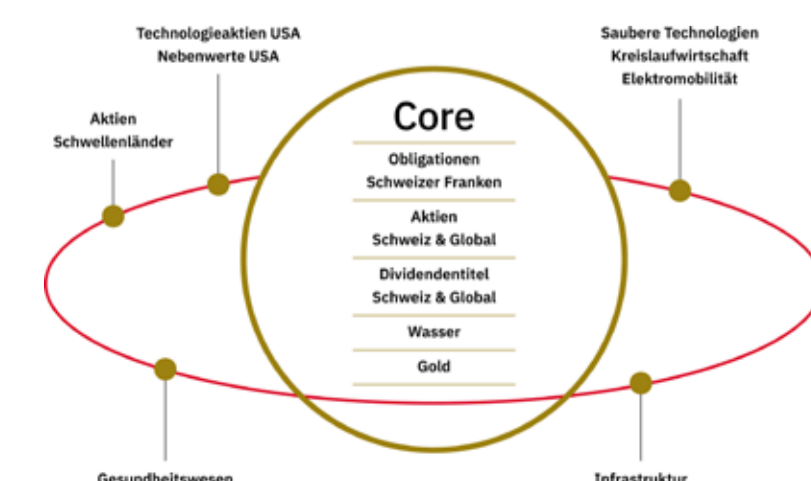
Traditionellerweise zeigen sich die Aktienmärkte im 4. Quartal von ihrer freundlichen Seite, aber unter der Oberfläche schlummert immer noch die Rezessionsgefahr. Daher bleiben wir vorerst defensiv positioniert und in den Aktien untergewichtet. Regional haben wir aktuell eine Präferenz für Schweizer Werte. Im kommenden Jahr dürfte sich das wirtschaftliche Umfeld nach einer Delle insgesamt aufhellen und Zentralbanken dürften die eine oder andere Zinssenkung verkünden. Das spricht dann für einen hohen Investitionsgrad und ein Aktienübergewicht.

Interview: Mark Baer

«Beim «Do it yourself»-Ansatz werden oft zu grosse Werten eingegangen.»

Das Core-Satellite-Prinzip

Grundbausteine und Satelliten 2023



QUELLE: BERNER KANTONALBANK



QR-Code scannen, um mehr über das Asset Management der Berner Kantonalbank zu erfahren.

Mit einem Finanzcheck Ordnung in die Finanzen bringen

Es erscheint selbstverständlich: Ein Auto lässt man regelmässig auf allfällige Probleme checken. Noch gründlicher tun dies Schweizerinnen und Schweizer bei der eigenen Gesundheit. Nicht aber bei den Finanzen.

FREDDY GILGEN

Man kann den Schweizerinnen und Schweizern gewiss nicht vorwerfen, sie gäben ihr Geld locker aus. Auch wenn Geiz hierzulande weniger geil erscheint als beim grossen Nachbarn. Dort allerdings, wo es wirklich einschenken würde, sind die Eidgenossen erstaunlich passiv. Regelmässig die Krankenkasse zu wechseln und so jährlich ein paar hundert Franken einsparen oder nach einer günstigeren Hypothek Ausschau zu halten und so Tausende oder Zehntausende Franken weniger auszugeben, dazu können sich die Eidgenossen einfach nicht aufraffen. Sie halten Geldthemen einfach generell für zu kompliziert. «Das Basiswissen in Finanzfragen ist schlicht nicht vorhanden», klagt Finanzmarktprofessor Erwin Heri seit Jahren.

Dabei wird auch bei einer oberflächlichen Betrachtung klar: Das Sparpotenzial einer umfassenden und kompetenten Finanz- und Vorsorgeplanung ist um ein X-Faches höher als sämtliche Schnäppchen zusammen. Erst noch: An Beratungsangeboten, wie dieses Potenzial angezapft werden könnte, fehlt es keineswegs. Eine Erstberatung oder ein Online-Vorsorge-Check ist bei vielen Finanzinstituten in der Regel erst noch völlig kostenlos, so beispielsweise bei Baloise und der Valiant. Einige Banken, darunter die UBS, bieten auch noch ein erstes Gespräch kostenlos an.

«Was nichts kostet, ist nichts wert», werden viele einwenden. Vertiefte Erkenntnisse sind in solchen Kurzgesprächen in der Tat nicht zu erwarten. Eine erste Auslegeordnung ist aber möglich. Wenn gründlich beraten werden soll, lässt sich der nicht gerade beliebte Papierkrieg und ein grösserer Zeitaufwand aber nicht vermeiden. Auf den Tisch müssen auf jeden Fall die letzte Steuererklärung, ein aktuelles Haushaltsbudget, Lohnausweise, Vorsorgeausweise BVG, Liegenschaften und Hypotheken, AHV-Rentenvorausberechnungen, 3a- und 3b-Vorsorgepolicen, eventuell Vermögensverzeichnisse der Banken und eventuell Ehe- und Erbverträge.

Was wird beim Finanzcheck alles überprüft?

«Müssen diese Dokumente nicht erbracht werden, ist es eher eine Beratung für die Galerie, die zwar nichts kostet, aber kaum etwas nützt», betont der unabhängige Thuner Pensionsplaner Nicolas Grundisch. «Finanzcheck oder Vorsorgecheck sind schon mal etwas wässrige Begriffe», gibt er zu bedenken. «Da weiss der Kunde nicht, was er effektiv kriegt. Umfasst ein Finanzcheck nur die Vermögensanlagen des freien Anlagevermögens? Oder geht es beim Vorsorgecheck nur um die Altersvorsorge? Oder auch um die Risikoversorge?» Es mache also viel Sinn, sich im Vorgespräch über den Inhalt der Beratung klarzuwerden.

Den Check sollte man regelmässig wiederholen

«Ein seriöser Vorsorge- und Finanzcheck macht grundsätzlich immer Sinn und dient der Standortbestimmung. Er hilft, die Lebenssituation den jeweiligen Meilensteinen anzupassen und sich entsprechend neu auszurichten. Denn jeder neue Lebensabschnitt bringt Veränderungen mit sich, so auch im finanziellen Bereich», sagt Julie Albisser, Sprecherin der Swiss Life Schweiz.

Gleicher Meinung ist Roberto Brunazzi, Mitglied der Direktion Baloise: «Ein Finanz- oder Vorsorgecheck ist zu jedem Lebenszeitpunkt sinnvoll. Zu empfehlen sei ein regelmässiger Check alle fünf Jahre oder bei grossen Lebensveränderungen wie Stellenwechsel, Mutterschaft oder Erbschaft. Eine Pensions-



Ein Finanzcheck sollte regelmässig erfolgen, denn die möglichen Ersparnisse sind weitaus höher als man denkt.

ADDOBE STOCK

Auf diese zehn Punkte gilt es zu achten

- Sich möglichst frühzeitig mit der Finanz- und Vorsorgeplanung befassen.
- Ein eigenes Budget erstellen. Dies erfordert etwas persönlichen Aufwand, der sich aber lohnt, um eine möglichst präzise Einkommens- und Vermögensanalyse machen zu können.
- Sich kundig machen, was ein Finanzcheck oder Vorsorgecheck beinhaltet.
- Einen qualifizierten und erfahrenen Experten beiziehen.
- Darauf achten, dass die Analysen verständlich und nachvollziehbar sind.
- Einen Kostenvorschlag verlangen.

planung sollte sieben Jahre vor der Pensionierung in Betracht gezogen werden.

Hier hakt Karl Flubacher vom VZ Vermögenszentrum ein: «Die grössten Herausforderungen entstehen im Zusammenhang mit der Pensionierung. Für die allermeisten müssen dann die wichtigsten finanziellen Entscheidungen ihres Lebens gefällt werden. Der Entscheid etwa, ob man im Alter die Rente oder das Kapital beziehen soll, ist irreversibel; einmal gefällt, gilt er lebenslänglich.» Für den Mittelstand würden Pensionierungsfragen zudem immer wichtiger, weil AHV und Pensionskasse hier schon seit einiger Zeit nicht mehr 60 Prozent des letzten Lohnes abdecken. «Umso wichtiger ist es, einen Vorsorgecheck nicht zu lange aufzuschieben. Spätestens ab Alter 50/55 macht eine umfassende Beratung Sinn.» Als Basis sollte ein konservatives Budget erstellt werden, das Reserven enthält und die Inflation berücksichtigt.

Auch für die Experten der UBS ist klar: «Je früher mit der Vorsorgeplanung

■ Die wichtigsten Dokumente möglichst von Anfang an vollständig bereithalten, so dass sich zeitraubende Nachfragen vermeiden lassen.

■ Darauf achten, dass veränderte Lebenssituationen laufend in die Planung einfließen sowie angepasst werden. Und dass diese Anpassungen kostenlos erfolgen.

■ Vorzugsweise hat man als Kunde digitalen Zugriff auf seine Daten.

■ Sinnvoll ist auch, dass man sich Gedanken über seine Pläne, Wünsche und Träume macht. Das hilft, die Finanzplanung auf individuelle Bedürfnisse zuzuschneiden.

begonnen wird, desto besser. Im Idealfall startet das private Vorsorgeparen in der Säule 3a mit dem ersten Erwerbseinkommen. Ein sehr empfehlenswerter Tipp.

Ein erster Vorsorgecheck sollte bereits ab einem Alter von 30 Jahren vorgenommen werden, rät die UBS. Ab dem Alter von 50 Jahren sei eine Pensionierungsplanung unter Einbezug des Finanzplanungsspezialisten sinnvoll. «Grundsätzlich sollte die Vorsorge-situation in jedem Lebensabschnitt regelmässig überprüft und auf lebensverändernde Ereignisse wie Arbeitgeberwechsel, Anpassung des Arbeitspensums, Weiterbildung, Heirat, Familiengründung, Scheidung und so weiter abgestimmt werden.»

Eine gute Beratung ist nicht billig, zahlt sich aber aus

«Viel Gescher und wenig Wolle», mögen da Vorsorgenehmer einwenden. Der zeitliche und finanzielle Aufwand für einen soliden Finanz- und

Vorsorgecheck erscheint doch recht beträchtlich. Wieviel es kostet, legen die meisten Geldhäuser offen auf den Tisch: «Die Beratungen erfolgen meist auf Honorarbasis mit einem Stundenansatz. Einfachere Darstellungen von Vorsorgesituationen kosten demnach einige hundert Franken. Umfassendere Finanzplanungen können dagegen mehrere tausend Franken kosten», erklären Raiffeisen und Swiss Life. Je nach Aufwand und Komplexität der Beratung betragen die Kosten meist zwischen 100 und 3000 Franken. Bei Baloise gibt es Pensionsplanungen für 750 Franken, umfassende Finanzplanungen ab 2400 Franken.

Neben einem ersten kostenlosen Vorsorgecheck für Kunden durch den entsprechenden Berater ist auch ein Erstgespräch mit einem ausgebildeten Finanzplanungsspezialisten bei der UBS noch kostenlos. Die Erarbeitung eines Finanzplans durch einen Finanzplanungsspezialisten kostet dann, abhängig vom Zeitaufwand und der Komplexität, mindestens 3000 Franken plus Mehrwertsteuer.

Für einmal auf der teureren Seite ist auch das VZ-Vermögenszentrum, die klare Branchenleaderin im Beratungsgeschäft. Es nennt eine Preisspanne von 2000 bis 5000 Franken. «Unsere Beratung ist eben nicht durch einen Produktverkauf quersubventioniert», begründet Vorsorgeexperte Karl Flubacher. Und eine wirklich seriöse Planung verlange immer mehrere Gespräche.

Günstiger kommt man bei einem unabhängigen Pensionsplaner weg. «Bei übersichtlichen Finanzverhältnissen halte ich einen Preis von 1000 für angemessen», sagt der Pensionsplaner Nicolas Grundisch. Oft herrsche die Meinung vor, eine Finanz- und Pensionsplanung sei nur etwas für vermögende Personen: «Mitnichten. Unter meiner Kundschaft finden sich auch alleinstehende Frauen im Tieflohnsegment, IV-Bezüger oder Geschiedene. Gerade diese Personen müssen mit ihren Mitteln haushälterisch umgehen können.»

Meistens können Kosten wieder hereingeholt werden

Die Preisunterschiede sind also recht gross. Doch auch wer eine grössere Summe für die Erstellung eines Finanzplans einsetzt – die Investition lohnt schnell einmal. «Gerade für Personen, die sich mit den wesentlichen Fragen im Zusammenhang mit der Pensionierung beschäftigen, kann sich eine weiterführende Vorsorgeberatung lohnen. In den meisten Fällen werden die Kosten durch die vorgeschlagenen Massnahmen kompensiert», heisst es bei der UBS.

Gewiss kein leeres Versprechen: Denn schon nur die Vermeidung der häufigsten Fehler im Umgang mit (Vorsorge)Geld verhilft den Vorsorgenehmern dazu, tausende, ja, Zehntausende von Franken einzusparen. Dies, indem man beispielsweise Löcher in der zweiten und dritten Säule rechtzeitig und steuerwirksam stopft, die Vorsorgekapitalien gestaffelt bezieht oder langfristige Gelder in Aktien investiert und nicht auf Konti legt.

Stetig kleine Schritte ist besser, als wenig grosse

Es ist simple Finanzmathematik: Jedes Jahr, das man früher mit der Vorsorge- und Steueroptimierung beginnt, ist ein gewonnenes Jahr: Wer bereits mit 25 Jahren über 40 Jahre monatlich bloss 100 Franken in einen Aktienfonds zu 5 Prozent investiert, erreicht mit 65 ein Endkapital von 152'602 Franken.

Wer sich zehn Jahre vor der Pensionierung auf die Socken macht und monatlich 500 Franken zu 5 Prozent investiert, kommt mit 65 auf ein Endkapital von 85'876 Franken, also fast 67'000 Franken weniger als der langfristige 100-Franken-Investor.

Wie zielbasiertes Investieren hilft, Lebenswünsche zu erfüllen

Beim traditionellen Investieren wird das Anlageportfolio auf Risikofreudigkeit und -fähigkeit, Zeithorizont und Erfahrung der anlegenden Person ausgerichtet. Was dabei meist auf der Strecke bleibt, ist das eigentliche Ziel, das mit der Geldanlage erreicht werden soll.

DAVID SPIESS

«Wie reagieren Sie auf Verluste an der Börse? Welche Rendite soll Ihre Anlage erzielen? Wie gut kennen Sie sich mit Finanzthemen aus?» Es sind für gewöhnlich solche Fragen, die potenziellen Anlegerinnen und Anlegern zur Bestimmung ihrer Anlagestrategie gestellt werden. Dabei können sie meist nur aus standardisierten Finanzprodukten mit generischen Strategien wählen. Die entscheidenden Fragen, die man sich bei der Definition der idealen Anlagestrategie stellen sollte, lauten jedoch: Welche Ziele möchte ich im Leben noch umsetzen – und bis wann? Und wie viel Risiko muss ich dafür eingehen?

Erfolgreiche Anlagestrategie beginnt mit eigenen Zielen

Ein Beispiel: Ein Ehepaar Mitte 50 verfügt über ein liquides Vermögen von 5 Millionen Franken. Das Paar besitzt eine Eigentumswohnung in Zürich und eine Ferienwohnung am Lago Maggiore, hat keine Kinder und möchte sein gesamtes Vermögen einer wohltätigen Stiftung vererben. Die einzige finanzielle «Sorge» ist, das Vermögen möglichst unverändert zu erhalten und sich dabei bis zum Lebensende in nichts einschränken zu müssen. Damit dieses finanzielle Lebensziel erreicht wird, sollte die Anlagestrategie also im Wesentlichen auf Kapitalerhalt (unter Berücksichtigung der Inflation und der Lebenshaltungskosten) ausgelegt sein. Auch wenn das Paar also Erfahrung mit Wertschriften und einen langen Anlagehorizont hat, risikofreudig ist und eine hohe Risikofähigkeit mitbringt, wird sich dies nicht oder nur sehr begrenzt in der für das Ziel idealen Anlagestrategie widerspiegeln.

Dieses Beispiel zeigt treffend das Grundprinzip von zielbasiertem Investieren auf: Bei der Umsetzung von finanziellen Lebenszielen sollte immer nur genauso wenig und genauso viel Risiko eingegangen werden wie nötig – jedoch nicht mehr und auch nicht weniger, selbst wenn es das persönliche Risikoprofil theoretisch zuliesse.

Als finanziell selbstbestimmt erleben sich nicht per se wohlhabende Menschen, sondern diejenigen, welche die Mittel haben, ihre persönlichen Wünsche zu erfüllen. Die Definition einer erfolgreichen Anlagestrategie beginnt also mit der Frage nach den eigenen Zielen. Diese sind so unterschiedlich wie die Vorstellungen vom Leben: den Traum von einer Weltumsegelung verwirklichen, dem Berufsleben mit Anfang 60 den Rücken zukehren oder die Kinder bei der Finanzierung des Eigenheims unterstützen. Individuell zugeschnittene Anlagestrategien erlauben jetzt auch Privatanlegerinnen und Privatanlegern, ihren Vermögensaufbau an solchen konkreten Zielen auszurichten.



Am Sitz von Swiss Life Wealth Managers an der Tödistrasse 38 in Zürich.

Drei Tipps vom Experten

Langfristig denken und handeln

Ein typischer Anlegerfehler ist, durch Emotionen wie Angst oder Gier vor-schnelle Entscheidungen zu treffen. Dabei ist gerade das Investitionsverhalten von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg der Anlagestrategie. Erfolgsentscheidend ist, langfristig an einer Anlagestrategie festzuhalten und sich nicht von temporären Börsenschwankungen aus dem Konzept bringen zu lassen.

Auf Diversifikation setzen

Damit das Portfolio robust bleibt, spielt die Diversifikation bei der Umsetzung der individuellen Anlagestrategie eine wesentliche Rolle – ganz besonders in unbeständigen Märkten. Kollektivanlagen eignen sich dafür besonders gut. Mit einem systematischen Selektionsprozess lässt sich feststellen, welche Anlagen am besten zur Strategie passen.

Anlagestrategie laufend überprüfen und aktualisieren

Umstände und Bedürfnisse können sich laufend verändern – und damit auch Ziele. Darum ist es wichtig, die Anlagestrategie regelmässig von einem Experten oder einer Expertin überprüfen zu lassen. Dabei können finanzielle Ziele bedarfsgerecht erhöht oder reduziert und damit auch die dazugehörige Strategie angepasst werden.

Den unterschiedlichsten Lebensszenarien gerecht werden

Die Vorstellungen vom zukünftigen Leben sind nicht nur individuell, sie wandeln sich auch. Unvorhersehbare Ereignisse und Entwicklungen – ob im privaten Umfeld oder durch das aktuelle Weltgeschehen – sorgen für neue Perspektiven und Prioritäten. Um auch den unterschiedlichsten Lebensszenarien in jedem Stadium gerecht zu werden, braucht es darum Anlagestrategien, die laufend überprüft und an aktuelle Bedürfnisse angepasst werden. Zielbasiertes Investieren ist folglich kein statischer Vorgang, sondern ein sich immer wieder erneuernder Prozess.

Zielbasiertes Investieren berücksichtigt bei der Realisierung von finanziellen Zielen sowohl den Zeitpunkt, zu dem diese erreicht sein sollen, als auch die Höhe der dafür benötigten Mittel. Dieser Ansatz entspricht im Wesentlichen dem Vorgehen einer Pensionskasse: Sie muss sicherstellen, ihre Anspruchsgruppen zuverlässig zu bedienen und Verbindlichkeiten zu erfüllen.

Während für eine Pensionskasse relevant ist, wann jemand in Rente geht und Rentenleistungen erwarten kann, orientiert sich zielbasiertes Investieren an Fragen wie: Wann ist die Renovation meines Eigenheims fällig und wie viel Geld benötige ich dafür? Sowohl eine Pensionskasse als auch vorausschauende Privatanlegende beschäftigen sich also im Kern mit derselben Fragestellung: Welche finanziellen Mittel müssen mir wann zur Verfügung stehen?

Ablauf des zielbasierten Investierens



QUELLE: SWISS LIFE WEALTH MANAGERS

Ein solcher zielbasierter Ansatz hat bei institutionellen Anlegenden wie Pensionskassen oder Versicherungen bereits eine lange Tradition. Neu findet er jetzt auch im privaten Umfeld Anwendung.

Warum ein ganzheitlicher Ansatz beim Anlegen wichtig ist

Die persönliche, zielorientierte Anlagestrategie berücksichtigt auch die individuelle Situation und die Bedürfnisse der anlegenden Person. Das umfasst eine ganzheitliche Betrachtung der konkreten Vermögenswerte: Welche gehören zum Anlagevermögen, sind also liquide und investierbar, und welche sind gebunden und können nicht angelegt werden – wie das selbstbewohnte Einfamilienhaus?

Grundsätzlich gilt: Es ist wenig sinnvoll, das Anlagevermögen isoliert zu betrachten. Gerade die gebundenen

Vermögenswerte spielen bei der Definition einer individuellen Anlagestrategie eine entscheidende Rolle. Wenn beispielsweise 80 Prozent des Vermögens im Eigenheim gebunden sind, wird eine ganzheitliche Anlagestrategie keine oder nur wenige weitere Immobilieninvestments berücksichtigen. Das gilt auch, wenn man ein Portfolio diversifizieren will: Befindet sich ein Grossteil des Vermögens in der Schweiz, lässt sich dieses geografische Risiko durch weltweite Anlagen verringern.

Ein Gespräch mit einem Finanzberater oder einer Vermögensberaterin kann helfen, mehr Struktur in die eigenen Finanzen zu bringen und das Vermögen im wahrsten Sinne des Wortes zielführend einzusetzen.

David Spiess ist Leiter Finanzberatung bei Swiss Life Wealth Managers.

Wissenswertes und Beratung

Merkblatt/Checkliste: Bestellen Sie das kostenlose Merkblatt zum Thema «zielbasiertes Investieren».

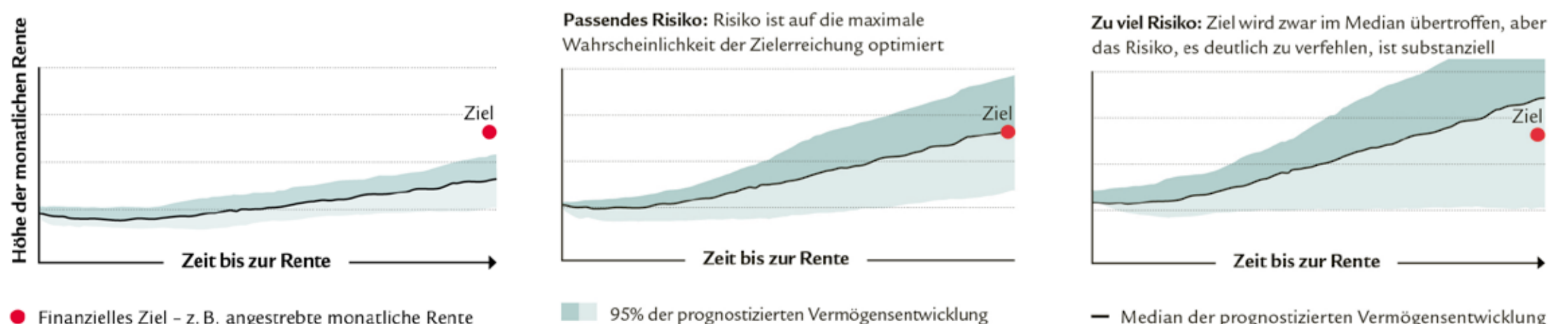
Kostenloses Erstgespräch: Klären Sie wichtige Fragen zum Thema Vorsorge und Pensionierungsplanung in einem persönlichen Gespräch.



QR-Code scannen, um einen Termin zu vereinbaren und Infos zu bestellen.

Warum das passende Risiko für die Zielerreichung entscheidend ist

QUELLE: SWISS LIFE WEALTH MANAGERS



Unterschätze nicht die Nationalbank

Aktuell häufen sich die Kommentare, die ein Ende der Franken-Hausse prognostizieren. Die SNB tut aber gut daran, das ruhige Fenster an den Finanzmärkten für die weitere Reduktion ihrer Bilanz zu nutzen.

THOMAS STUCKI

Der Franken hat in den letzten sechs Monaten gegenüber allen wichtigen Währungen an Wert zugelegt. Der Euro verlor in dieser Zeit fast 4%, der US-Dollar fast 6%. Rohstoffwährungen wie der Australische Dollar sind 10% billiger und Japans Yen büsste als negativer Leader über 12% zum Franken ein. Einzig das Britische Pfund konnte die Abwertung mit 1,5% in einem engeren Rahmen halten.

Handelsgewichtet wurde der Franken seit Anfang März um 5% teurer, ohne dass seine Funktion als sicherer Hafen gefragt war. Die Argumente für die Frankenstärke sind die im Vergleich zu den anderen Währungsräumen tiefere Inflation und die stattlichen Verkäufe von Fremdwährungen durch die Schweizerische Nationalbank SNB.

Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass der Franken nicht zur Schwäche neigen wird.

Nun häufen sich die Kommentare, vor allem aus dem angelsächsischen Raum, die ein Ende der Franken-Hausse prognostizieren. Bei den CHF/USD-Futures an der Chicago Mercantile Exchange haben die Nicht-Kommerziellen-Akteure grosse Short-Positionen gegen den Franken aufgebaut und gemäss Daten von State Street sind die Short-Positionen von Institutionellen Investoren im Franken so gross wie nie in den vergangenen fünf Jahren.

Schweizer Besonderheiten

Als Argument dient wiederum die tiefe Inflation in der Schweiz und ein damit verbundenes Ende der Zinserhöhungen durch die SNB. Vergessen wird dabei jenseits des Atlantiks, dass die Inflationsberechnung in der Schweiz ein paar Besonderheiten beinhaltet. Das Gewicht der Energiepreise ist im Vergleich zu anderen Ländern geringer, was im letzten Jahr geholfen hat. Aufgrund der höheren Mieten und der administrierten Preise wie dem Strompreis wird die Inflationsrate bis im Januar wieder einen Sprung nach oben machen.

Wichtiger für die Nationalbank ist jedoch, dass die Binnenteuerung zwar sinkt, aber mit 2,2% im-

mer noch zu hoch ist. Konsumnahe Bereiche wie der Detailhandel oder das Gastgewerbe können die höheren Kosten verbreiten an die Konsumenten weitergeben und tun dies auch. Eine letzte Zinserhöhung der SNB im September auf 2% ist daher angebracht. Im Gegensatz zu den USA werden danach Zinssenkungen in der Schweiz zumindest bis Ende des nächsten Jahres kein Thema sein. Von der Zinsseite droht dem Franken somit kein Gegenwind.

SNB ist nach wie vor aktiv

Das zweite Argument ist ein Stopp der Devisenverkäufe durch die SNB als Reaktion auf die schwächeren Konjunkturindikatoren. Obschon der Anstieg des Frankens durch die im Vergleich zum Ausland tiefere Inflation und weniger starken Lohnsteigerungen teilweise kompensiert wird, ist er eine Belastung für die exportorientierten Unternehmen. Deren Klagen über den Franken nehmen entsprechend zu.

Die SNB tut aber gut daran, das ruhige Fenster an den Finanzmärkten für die weitere Reduktion ihrer Bilanz zu nutzen. Nur so kann sie die überschüssige Liquidität im Schweizer Wirtschaftssystem dauerhaft abbauen. Die anderen Hilfsmassnahmen wie die Ausgabe von SNB-Bills oder die Verzinsung von Bankguthaben können nur temporäre Lösungen sein, um den Geldmarktzins auf dem gewünschten Niveau zu halten. Die Nachfrage nach Franken durch die SNB wird deshalb anhalten.

Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass der Franken nicht zur Schwäche neigen wird und die Short-seller mit ihren Positionen nicht glücklich werden. In den USA gibt es die Regel «Don't fight the Fed». Für die SNB gilt das Gleiche: Unterschätze nicht die Nationalbank.

Dr. Thomas Stucki ist Chief Investment Officer (CIO) der St. Galler Kantonalbank (SGKB).

St. Galler Kantonalbank

Die St. Galler Kantonalbank (SGKB) wurde 1868 gegründet und ist seit 22 Jahren an der Schweizer Börse kotiert. Der Kanton St. Gallen hält als Mehrheitsaktionär 51 Prozent des Aktienkapitals. Als Universalbank bietet sie den Kunden in ihrem Heimmarkt die gesamte Palette von Finanzdienstleistungen an. In Zürich ist sie mit einer auf Vermögensverwaltung spezialisierten Niederlassung präsent. Per 31. Dezember 2022 beschäftigte die SGKB insgesamt 1337 Mitarbeitende und verwaltete Kundenvermögen von total 53,6 Milliarden Franken.



Thomas Stucki, CIO der St. Galler Kantonalbank.



Emile Salawi, Mitglied der Geschäftsleitung bei Indosuez.

Einmal mehr kommt der Trend aus den USA

Von «dynastischen» und «nicht-dynastischen» Modellen – die Nachfolgeplanung von grossen Familienvermögen im Wandel. Doch die Wahrung der familieninternen Interessen bleibt von übergeordneter Bedeutung.

EMILE SALAWI

Sie heissen Peugeot, Swarovski oder Botín, haben ihr Vermögen in der Automobil-, Mode- oder Finanzbranche gemacht und stehen von Generation zu Generation an der Spitze der Holding oder des Familienunternehmens. Neben diesen Gemeinsamkeiten verstehen sich die genannten Familien meist auch als eine Art «dynastische» Organisation, bei der die Wahrung der Familieninteressen von übergeordneter Bedeutung ist. Aufgrund des seit Generationen gepflegten Vermächtnisses bereiten die Familien die Regelung der Nachfolge gezielt und sehr umsichtig vor. Es geht darum, die Kontrolle über sämtliche Aspekte des Geschäfts zu behalten.

Neben diesem historischen, zusammen mit der Familiengeschichte gewachsenen «dynastischen» Modell, stösst ein neuer Ansatz auf wachsendes Interesse, wenn sich auch Europa und Asien damit noch etwas schwer tun. Und, einmal mehr kommt dieser Trend aus den USA.

«The Giving Pledge»

Basis bildet die von Bill Gates und Warren Buffet 2010 ins Leben gerufene Initiative «The Giving Pledge», die eine «nicht-dynastische» Regelung der Unternehmensnachfolge propagiert. Dabei versucht der Besitzer der Vermögenswerte – meist ein sehr erfolgreicher Unternehmer der ersten Generation – gar nicht erst sein Unternehmen an seine Erben weiterzugeben. Sobald die Person den Zeitpunkt für richtig erachtet oder zum Schluss kommt, nun genügend soziale Anerkennung erlangt zu haben, zieht er oder sie sich aus der operativen Führung des Geschäfts zurück und verkauft dieses ganz oder teilweise.

Mit den so realisierten Vermögenswerten wird einerseits ein angenehmer Lebensabend mit der einen oder anderen Anschaffung finanziert, andererseits und in erster Linie sollen die Mittel philanthropischen Projekten zukommen. Dadurch erhält ein bis dahin unternehmerisch geprägtes Leben – quasi im Nachgang – eine nachhaltige Wirkung. Das Streben nach Erfolg misst sich ab diesem Zeitpunkt nicht mehr am Wachstum des Unternehmens, sondern an der erzielten Wirkung des Projekts auf die Gesellschaft oder die Umwelt.

Aber auch die Erben sind gefordert. So erklären sowohl Bill Gates als auch Warren Buffet, dass ihre Kinder dereinst weder die Unternehmen noch ihre riesigen Vermögen erben werden. Stattdessen erhalten die Erben ein bestimmtes Kapital zugesprochen mit dem sie, neben ihrem Lebensunterhalt, eine philanthropische Aktivität selber entwickeln oder – etwas einfacher – bestehende Projekte unterstützen sollen.

Paradigmenwechsel

Die bewusste Entscheidung, den «familiären Kapitalismus» nicht fortsetzen zu wollen, lässt sich mit dem sprichwörtlichen amerikanischen Unternehmensegeist nur teilweise erklären. Anhänger des Modells der «nicht-dynastischen» Vererbung sehen im Aufbau und der Weitergabe von Vermögen denn auch eher eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Es liegt an jedem selbst und seinen Nachkommen, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Es geht darum, die Kontrolle über sämtliche Aspekte des Geschäfts zu behalten.

Für Privatbanken und Vermögensverwalter gilt es, sich diesem Paradigmenwechsel zu stellen. Standen bisher Aspekte der Unternehmensführung oder der Finanzierung im Fokus, müssen nun, damit die Regelung des Nachlasses nach dem «dynastischen» sowie dem «nicht-dynastischen» Modell erfolgreich umgesetzt werden kann, neue und auf die individuellen Bedürfnisse und Werte der sogenannten Nextgen ausgerichtete Angebote geschaffen werden.

Emile Salawi ist Head of Key Clients and Single Family Offices und Mitglied der Geschäftsleitung bei Indosuez Wealth Management.

Indosuez

Indosuez Wealth Management ist die globale Vermögensverwaltungsmarke der Crédit-Agricole-Gruppe. Seit 145 Jahren begleitet Indosuez Wealth Management Familien und Unternehmen auf der ganzen Welt mit massgeschneiderten Lösungen und ermöglicht ihren Kunden die passgenaue Verwaltung, Bewahrung und Weitergabe ihrer Vermögen. Indosuez beschäftigt weltweit 3000 Mitarbeitende und gehört mit verwalteten Vermögen von rund 130 Milliarden Euro (per 31. Dezember 2022) zu den führenden Vermögensverwaltern.

Die Schonfrist ist vorbei!

Die unabhängigen Vermögensverwalter stehen neu unter der Aufsicht der FINMA. Dabei wird man in der Praxis den Eindruck nicht los, dass je kleiner ein Institut ist, desto härter es angefasst wird.

ALBRECHT LANGHART UND
MATTHIAS HIRSCHLE

Die unabhängigen Vermögensverwalter stehen seit der Einführung des Finanzinstitutsgesetzes unter der Aufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA. Die Übergangsfrist zur Einreichung eines Bewilligungsgesuches ist am 31. Dezember 2022 abgelaufen. Von den ungefähr 2700 Vermögensverwaltern in der Schweiz haben allerdings nur rund 1700 eine Lizenz bei der FINMA beantragt. Der Rest hat sich dazu entschieden, auf die Einreichung eines Bewilligungsgesuches zu verzichten. Mehrheitlich haben diese Vermögensverwalter gegenüber der FINMA verlauten lassen, dass sie ihr Geschäftsmodell anpassen würden beziehungsweise nicht mehr gewerbmässig tätig sein wollten.

Schwarze und weisse Schafe

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht hat bereits vor einem Jahr angekündigt, dass sie entschieden gegen die schwarzen Schafe in der Branche vorgehen werde, die nach dem Ablauf der Übergangsfrist eine bewilligungspflichtige Tätigkeit ohne Lizenz fortführen. Mittlerweile hat die FINMA schon gegenüber mehr als 180 solchen Unternehmen Massnahmen ergriffen.

Aber auch die weissen Schafe, die sich rechtzeitig um eine Bewilligung be-

müht haben, beginnen langsam zu spüren, was es heisst, unter der Aufsicht zu leben. Viele der bewilligten Vermögensverwalter durchlaufen derzeit zum ersten Mal eine aufsichtsrechtliche Prüfung, die sich auch auf die Einhaltung der für sie neu geltenden Vorgaben erstreckt. Dabei machen die Prüfungsgesellschaften nicht selten Beanstandungen, die in der Folge an die Aufsichtsorganisationen weitergeleitet werden.

Erste Enforcement-Verfahren

Für den Fall, dass eine Beanstandung eine schwere Verletzung von Aufsichtsrecht zum Gegenstand hat, teilt die Aufsichtsorganisation dies der FINMA unmittelbar mit, was die FINMA zum Anlass nehmen kann, ein Enforcement-Verfahren zu eröffnen. Als schwere Verletzung von Aufsichtsrecht gelten namentlich systematische Verstösse gegen die Pflichten in den Bereichen der Verhaltensregeln und der Geldwäschereibekämpfung sowie – was vielen Vermögensverwaltern nicht bewusst ist – bei der grenzüberschreitenden Dienstleistungserbringung gegenüber Kunden im Ausland. Wenn eine Verletzung weniger gravierend ist, setzt die Aufsichtsorganisation dem Vermögensverwalter selbst eine Frist zur Behebung des Mangels an, wobei im Fall der Missachtung einer solchen Frist wiederum unverzüglich eine Anzeige bei der FINMA erfolgt.

Vermögensverwalter sind gut beraten, Beanstandungen im Rahmen einer Prüfung ernstzunehmen.



Albrecht Langhart (links) und Matthias Hirschle, Anwälte bei der Kanzlei Blum & Grob Rechtsanwälte in Zürich. FOTOS: PD



Vermögensverwalter sind deshalb gut beraten, Beanstandungen im Rahmen einer Prüfung ernstzunehmen. Dasselbe gilt, wenn die Aufsichtsorganisation oder die FINMA anderweitig kritische Fragen stellen. Vor der Eröffnung eines Enforcement-Verfahrens ist in der Regel noch ein Dialog mit den Aufsichtsbehörden möglich. Es lohnt sich daher, allfälligen Vorwürfen rasch auf den Grund zu gehen, von sich aus Verbesserungen umzusetzen und hierfür auch professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Spätestens nach der Eröffnung eines Enforcement-Verfahrens streift die FINMA ihren Schafspelz hingegen ab. Dabei wird man in der Praxis den Eindruck nicht los, dass je kleiner ein Institut ist, desto härter es angefasst wird. Das verheisst für die überwiegend kleinen unabhängigen Vermögensverwalter nichts Gutes. Selbst wenn es durch

eine geschickte Verteidigung gelingt, die Verhängung von einschneidenden Sanktionen am Ende eines Enforcement-Verfahrens abzuwenden, gehen allein schon die Kosten der von der FINMA häufig unter Beizug von Untersuchungsbeauftragten geführten Untersuchung für kleinere Institute ans Lebendige.



QR-Code scannen, um mehr über die Thematik sowie Lösungsansätze zu erfahren.

Dr. Albrecht Langhart und Matthias Hirschle sind Anwälte bei der Kanzlei Blum & Grob Rechtsanwälte AG in Zürich. Sie haben sich auf die Beratung von Finanzinstituten spezialisiert, die in schwierige Situationen mit der FINMA geraten.

WOHLATILITY

Vermögensverwaltung ohne unnötige Risiken.



B E K B

Jetzt Beratungsgespräch mit der 15-fachen
Seriensiegerin im Anlegen vereinbaren. bekb.ch/vermoegensberatung



Die Perspektive macht es aus.

Immobilien-Fachmann Karl Theiler hat kürzlich seine Firma verkauft. Und zählte dabei auf die Unterstützung der Zürcher Kantonalbank, die den komplexen Prozess mit einer ganzheitlichen Perspektive begleitete.

Der Blick schweift im Gespräch immer wieder ins Weite. Man spürt, dass Karl Theiler nicht in der Gegenwart verharret, sondern in die Zukunft schaut. Hinter dem Geschäftsmann liegen Jahrzehnte intensiver unternehmerischer Arbeit. Und der vor Kurzem erfolgte Verkauf seiner erfolgreichen Firma. Dies sei ein komplexer Prozess gewesen, erinnert er sich. Er habe jederzeit lösungsorientierte, unkomplizierte und schnelle Unterstützung gebraucht, erzählt er. «Und die hatte ich», fügt er an. Ein Private-Banking-Team der Zürcher Kantonalbank stand ihm bei sämtlichen Fragestellungen zur Seite. «Sie haben den Verkauf begleitet, die Zahlungsströme abgewickelt, Steuerfragen geregelt und Nachfolgeregelungen besprochen.»

«Am Ende des Tages schaue ich auf die Performance. Und da macht die Zürcher Kantonalbank einen sehr guten Job.»

Eine ganzheitliche Perspektive, die Familie Theiler auch beim Kauf ihrer neuen Immobilie schätzte. «Die Unterstützung durch das Private-Banking-Team war wichtig für uns. Deren Immobilienexperten kennen den Markt ausgezeichnet.» Dank ihrer Expertise konnte das Objekt so finanziert werden, dass es Karl Theilers Anlageportfolio bestens ergänzt.

«Ich wähle keine Organisation aus – ich brauche ein Gegenüber, das mir auch Gegendruck gibt. Und meinen Druck aushalten kann.»

Die Frage, warum sich Karl Theiler für die Zürcher Kantonalbank entschied, beantwortet er businessorientiert: «Am Ende des Tages schaue ich auf die Konditionen, die Performance und darauf, was ich bekomme. Und da macht die Zürcher Kantonalbank einen sehr guten Job».

Für Geschäftsabwicklungen benötigt er allerdings eine verantwortungsvolle

Ansprechperson, mit der er auch kontrovers diskutieren darf und von der er lernen kann. «Ich wähle keine Organisation aus – ich brauche ein Gegenüber, das mir auch Gegendruck gibt. Und meinen Druck aushalten kann», fügt er hinzu.

Auf die Frage, was er in dieser Zwischenphase mitten im Leben tun möchte, folgt eine prompte Antwort. Er überlege einerseits immer wieder, wo und mit welcher sinnvollen Strategie er der Gesellschaft nicht nur eigenes Engagement, sondern auch Geldwertes zurückgeben kann, sagt er. Und man merkt andererseits auch: Geschäftsmann bleibt Geschäftsmann, und Immobilien und Investments bleiben seine Themen. Und in nicht wenige dieser Pläne ist die Zürcher Kantonalbank involviert.

Die Geschichte von Herrn Theiler und weitere spannende Kundenporträts lesen Sie auf www.zkb.ch/privatebanking