

November 2015

# Vermögensverwaltung im Umbruch

Zahlen, Fakten und Branchentrends – global und in der Schweiz

# Vermögensverwaltung im Umbruch

## Inhalt

	<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Globale Vermögensverwaltung</b>	<b>5</b>
2.1	Weltweites Vermögen	5
2.2	Globales Private Banking	6
2.3	Globales Asset Management	8
2.4	Entwicklungen im globalen Vermögensverwaltungsgeschäft	9
<b>3</b>	<b>Vermögensverwaltung in der Schweiz</b>	<b>11</b>
3.1	Schweizer Bankensektor	11
3.2	Schweizer Vermögensverwaltungsbranche	14
3.3	In der Schweiz verwaltete Vermögen	15
3.4	Asset Management in der Schweiz	16
3.5	Entwicklungen in der Schweizer Vermögensverwaltungsbranche	19
3.5.1	Währungspolitisches Umfeld	19
3.5.2	Nachhaltigkeit	19
3.5.3	Regulierung	20
3.5.4	Weitere Entwicklungen	23
<b>4</b>	<b>Megatrend: Fintech</b>	<b>25</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>28</b>

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie halten die aktuelle Studie der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) zum wichtigsten Geschäftsfeld der Schweizer Banken, der Vermögensverwaltung, in den Händen. Anhand von Trends und Themen stellt die Studie die aktuelle Situation der Vermögensverwaltung weltweit und in der Schweiz dar.

Das weitere Vermögenswachstum in bestimmten Weltregionen birgt für die Schweizer Banken Chancen. Schweizer Institute sind insgesamt sehr gut aufgestellt, solide kapitalisiert und innovationsfähig. Sie haben deswegen eine gute Ausgangsposition, bestehende und neue Kunden zu bedienen.

Die Schweiz hat neben einem starken und robusten einheimischen Markt einen konstant hohen Marktanteil in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung, doch andere Finanzplätze holen auf. Unsere Banken werden streng reguliert, was auf der einen Seite dazu beiträgt, dass unser Finanzplatz als verlässlich und solide gelten darf. Auf der anderen Seite jedoch schadet es der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken, wenn sie Anforderungen erfüllen müssen, die weit über das hinausgehen, was auf vergleichbaren Finanzplätzen üblich ist. Das Gleiche gilt, wenn undifferenzierte Bestimmungen der Vielfalt des Bankensektors nicht Rechnung tragen. Auch die politischen Rahmenbedingungen haben sich für die Banken verschlechtert, blicken wir beispielsweise auf den eingeschränkten Marktzugang in die EU.

Mein Fazit ist: Wir müssen der Offenheit und der internationalen Ausrichtung des Finanzplatzes auf allen Ebenen Sorge tragen. Dann wird es uns gelingen, auch in Zukunft die erste Wahl für vermögende Kunden aus aller Welt zu sein. Davon profitieren alle Banken in der Schweiz.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und informative Lektüre.



Claude-Alain Margelisch  
Vorsitzender der Geschäftsleitung der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg)

# 1 Executive Summary

Die Schweiz ist mit einem Viertel der weltweit verwalteten Vermögen nach wie vor der grösste grenzüberschreitende Private Banking-Finanzplatz. Dennoch darf sich die hiesige Vermögensverwaltungsbranche nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen. Konkurrierende Vermögensverwaltungsplätze, insbesondere aus Asien, holen mit zum Teil deutlich höheren Wachstumsraten auf.

Die Schweizer Vermögensverwaltungsbanken sind mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert, die Einfluss auf den langfristigen Erfolg haben. Das regulatorische Umfeld für die Banken wurde in den letzten Jahren bekanntlich zunehmend anspruchsvoller und dieser Trend dürfte anhalten. Die Kundenbedürfnisse werden wie in jeder anderen Industrie komplexer, so dass die Kunden immer mehr von ihrer Bank in Sachen Transparenz und technologischen Angeboten erwarten. Der gestiegene Wettbewerbsdruck führt dazu, dass der strukturelle Kostendruck zunimmt und dadurch die Konsolidierung im Private Banking weiter befeuert wird. Durch Zusammenschlüsse steigt die Grösse der Institute, womit die Rentabilität erhöht werden soll. Die schockartige Frankenaufwertung durch die Aufhebung des Mindestkurses gegenüber dem Euro sowie die Einführung von Negativzinsen durch die Schweizerische Nationalbank haben auch die Vermögensverwaltungsbanken stark getroffen. Schliesslich bereiten die hohen administrativen Kosten, die auf neue regulatorische Vorgaben zurückzuführen sind (wie die Verstärkung des Anlegerschutzes), Anlass zur Sorge.

Grund zur Schwarzmalerei besteht jedoch nicht. Die weltweiten Vermögen nehmen zu, insbesondere im asiatischen Raum – und damit der Bedarf an höchster Dienstleistungsqualität im Private Banking. Gerade die Schweizer Banken mit ihrem ausgezeichneten Service und ihrer über 200-jährigen Erfahrung sind besonders gut aufgestellt, um diese neuen globalen Chancen anzupacken. Wohlhabende Anleger werden die Schweiz aufgrund ihrer politischen Stabilität und ihrem hohen Bildungsniveau weiterhin als

sicheren Hafen für ihr Vermögen aufsuchen. Mögliche Zusatzopportunitäten müssen aber zwingend von den hiesigen Instituten genutzt werden, um die Kunden langfristig zu binden. Dazu gehören die Ausrichtung der Geschäftsmodelle auf die Digitalisierung und die Weiterbildung der Bankmitarbeitenden ebenso wie das Angebot für eine zunehmende Nachfrage nachhaltiger und sozialer Investments.

Im Rahmen der wirtschaftspolitischen Diskussionen müssen optimale Rahmenbedingungen für die Vermögensverwaltung geschaffen werden. Den Schweizer Banken muss ein ungehinderter Marktzugang zu ihren wichtigsten Absatzmärkten gewährleistet werden. Nur so können die Arbeitsplätze in der Schweiz erhalten bleiben. In internationalen Steuerfragen, insbesondere bei der Umsetzung des automatischen Informationsaustauschs (AIA), darf der hiesige Finanzplatz nicht benachteiligt werden. Es muss ein «Level-Playing-Field» mit vergleichbaren Finanzplätzen hergestellt werden. Generell gilt es schliesslich, von Regelungen abzusehen, die über die internationalen Standards hinausgehen (Swiss Finish) und die die Schweizer Anbieter von Finanzdienstleistungen gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten benachteiligen.

## 2 Globale Vermögensverwaltung

Im Jahr 2014 ist das globale private Finanzvermögen um 11,9 Prozent auf USD 164'300 Mrd. angestiegen. Dieser Anstieg ist mehrheitlich auf das Wachstum bereits bestehender Vermögenswerte zurückzuführen. Die leichte konjunkturelle Erholung in den Industriestaaten und namentlich die anhaltend lockere Geldpolitik einiger bedeutender Zentralbanken haben die Performance der Wertpapiermärkte getrieben. Zusätzlich wurde der Konsum durch steigende Einkommen angekurbelt, was vor allem in schnell wachsenden Staaten zu einem wirtschaftlichen Aufschwung geführt hat. Das kumulierte Vermögen von Personen mit einem Vermögen von über USD 1 Mio. ist 2014 um 7,2 Prozent auf USD 56,4 Bio. gestiegen. Trotz herausfordernden Rahmenbedingungen ist die Schweiz mit einem Marktanteil von 25,0 Prozent nach wie vor Weltmarktführerin im grenzüberschreitenden Private Banking.

### 2.1 Weltweites Vermögen

Das globale private Finanzvermögen wuchs 2014 um 11,9 Prozent und betrug Ende Jahr USD 164,3 Bio. (BCG 2015a). Das Wachstum des privaten Finanzvermögens 2014 ist in erster Linie auf eine hohe Performance der Aktienmärkte zurückzuführen. Grund dafür ist zum einen die leichte Erholung der Konjunktur in den Industriestaaten<sup>1</sup> sowie die anhaltend lockere Geldpolitik bedeutender Zentralbanken. Zum anderen wurde in Schwellenländern<sup>2</sup> der Konsum durch steigende Einkommen angekurbelt, was insbesondere in den sich rasch entwickelnden Ökonomien wie Chile, Malaysia oder den Vereinigten Arabischen Emiraten zu einem starken Wirtschaftswachstum führte.

Wachsendes globales privates Finanzvermögen

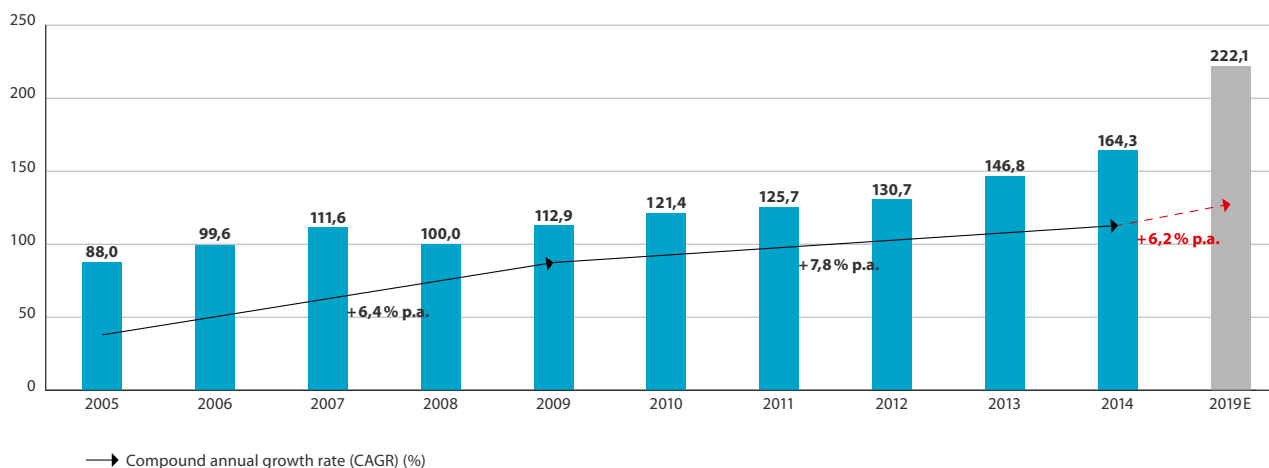
Bis Ende 2019 wird ein globales privates Finanzvermögen von USD 222,1 Bio. erwartet. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate, die mit 6,2 Prozent doppelt so hoch ist wie während der Finanzkrise und den Anfängen der Staatsschuldenkrise im Jahr 2011 (3,0%). An die Wachstumsrate von gut 9,0 Prozent vor der Krise und zwischen 2012 und 2014 kann jedoch nicht angeknüpft werden. Dennoch hat sich seit dem Jahr 2003 das globale private Finanzvermögen mehr als verdoppelt (+108,5 %).

Weiteres solides Wachstum der globalen privaten Vermögen bis 2019 erwartet

Abb. 1

### Globales privates Finanzvermögen

In USD Bio.



Anm.: Das durch Boston Consulting Group definierte Finanzvermögen beinhaltet Bargeld, Wertpapiere und andere Vermögenswerte, nicht aber Immobilien, Firmen und Luxusgüter.

Quellen: Boston Consulting Group, SBVg Research

- <sup>1</sup> Zu den Industriestaaten werden Nordamerika, Westeuropa und Japan gezählt.
- <sup>2</sup> Zu den Schwellenländern werden Staaten aus der Region Asien-Pazifik (ohne Japan), Osteuropa, Naher Osten sowie Südamerika gezählt.

## 2.2 Globales Private Banking

Die Anzahl weltweiter Haushalte mit einem Finanzvermögen von mehr als USD 1 Mio. nahm im Jahr 2014 um knapp 1 Mio. auf 14,6 Mio. zu. Zusammen besitzen diese Haushalte einen Anteil von 41,0 Prozent am globalen privaten Finanzvermögen. Das Vermögen dieser HNWI-Haushalte (HNWI: High Net Worth Individuals) stieg 2014 überdurchschnittlich um 7,2 Prozent auf USD 56,4 Bio. Haupttreiber des Anstiegs sind Personen mit einem frei verfügbaren Nettovermögen von mehr als USD 30 Mio. (Ultra-HNWI), deren Anzahl um 8,6 Prozent 2014 am stärksten gestiegen ist. Die gesamte Anzahl HNWI erreichte Ende 2014 14,6 Mio., stieg aber mit 6,7 Prozent 2014 nicht mehr so deutlich an wie im Jahr zuvor (+14,2%). Die Region Asien-Pazifik hat mit einer Anzahl HNWI von 4,7 Mio. Nordamerika (4,68 Mio. HNWI) knapp an der Spitze abgelöst. Aus Europa stammten 4,0 Mio. HNWI. Das Vermögen der HNWI liegt jedoch in Nordamerika mit USD 16,2 Bio. weiter auf dem ersten Platz vor der Region Asien-Pazifik, welche Vermögen in der Höhe von USD 15,8 Bio. verbuchte (Capgemini/RBC Wealth Management 2015).

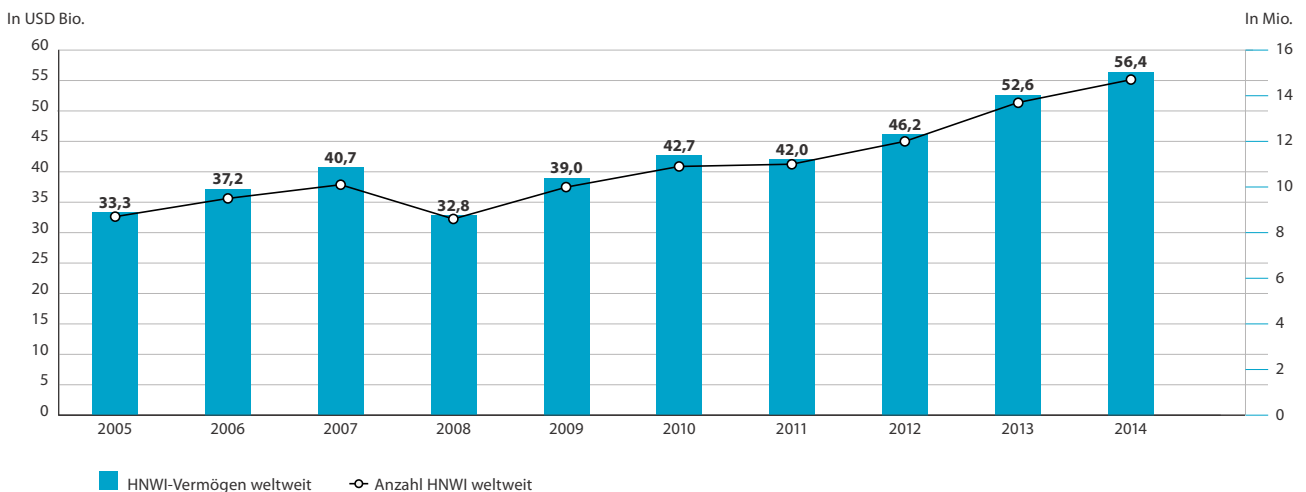
Vermögenszunahme bei High Net Worth Individuals

Bis 2017 rechnet Capgemini im «World Wealth Report 2015» für die Region Asien-Pazifik mit einem hohen jährlichen Wachstum des HNWI-Vermögens von 10,3 Prozent. Dem gegenüber steht ein prognostiziertes jährliches Wachstum von moderaten 7,0 Prozent für Nordamerika. Es ist zu erwarten, dass die Region Asien-Pazifik Nordamerika in der Höhe des HNWI-Vermögens im Jahr 2015 überholen wird. Für die Vermögen in Europa zeichnet sich bis Ende 2017 ein Wachstum von 8,4 Prozent ab. Dies sind 2 Prozentpunkte mehr als zwischen 2009 und 2014. Die Vermögen in Lateinamerika werden laut Capgemini unterdurchschnittlich mit 3,1 Prozent wachsen. Tiefe Rohstoffpreise, gedrückte Stimmung an den lateinamerikanischen Aktienmärkten sowie die sich abschwächende Wirtschaft Brasiliens werden als Gründe genannt.

HNWI-Vermögen in Asien-Pazifik auf der Überholspur

Abb. 2

### Vermögen und Anzahl der HNWI



Quelle: Capgemini/RBC Wealth Management

Die grenzüberschreitend verwalteten Vermögen stiegen 2014 gegenüber dem Vorjahr um 7,0 Prozent oder um USD 600 Mrd. auf knapp USD 10 Bio. an. Das Wachstum setzte sich aus Vermögenszuflüssen aus den Regionen Asien-Pazifik (rund USD 300 Mrd.), Osteuropa (rund USD 200 Mrd.) und Südamerika (rund USD 100 Mrd.) zusammen (BCG 2015a).

Volumen der grenzüberschreitenden Vermögen gestiegen

Im Jahr 2010 verwalteten die führenden europäischen Finanzplätze (Schweiz, UK, Kanalinseln, Dublin und Luxemburg) noch 59,0 Prozent der global grenzüberschreitenden Vermögen. 2012 lag der Anteil bei 56,6 Prozent und ist im Jahr 2014 auf 55,0 Prozent gesunken. Einerseits werden die Vermögen vermehrt in den aufstrebenden asiatischen Finanzplätzen wie Singapur und Hongkong angelegt. Andererseits befindet sich die grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsbranche in der Schweiz sowie in anderen Regionen Europas trotz grosser Investitionsbedürfnisse vermöglicher Kunden und damit einhergehenden Geschäftsmöglichkeiten vor allem aufgrund fundamentaler Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen unter Druck. Gelder werden wieder vermehrt in der Heimat angelegt, nicht zuletzt weil sich die steuerliche Transparenz auf internationalen Druck hin erhöht hat. Nach der Regularisierung der Altvermögen und der Einführung des AIA ist aber zu erwarten, dass sich die Nachfrage nach Dienstleistungen der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung stabilisiert. Gerade vermögende Kunden werden die Möglichkeit zur geografischen Diversifikation und des hohen Dienstleistungsstandards des Finanzplatzes Schweiz weiterhin schätzen. Durch den Wegfall der steuerlichen Diskretion in internationalen Vermögensverwaltungszentren sowie die höhere Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungsversprechen wird sich aber auch der Wettbewerb intensivieren.

Grenzüberschreitendes Private Banking in Europa führend, aber zusehends unter Druck

Die Schweiz konnte ihren Marktanteil an der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung zum Vorjahr halten. 2014 wurden in der Schweiz rund USD 2,4 Bio. an grenzüberschreitenden Vermögen verwaltet, was einem Marktanteil von 25,0 Prozent entspricht. Der grösste Teil des verwalteten Vermögen (40,0%) stammt dabei aus Westeuropa. Trotz des Steuerstreits mit Europa und den USA sowie den verschärften regulatorischen Bedingungen blieb die Schweiz damit Weltmarktführerin. Die Einführung des AIA wird kurzfristig auf der hiesigen Branche lasten. Schätzungen gehen jedoch davon aus, dass die Schweiz ihre Weltmarktführerschaft mittelfristig halten wird.

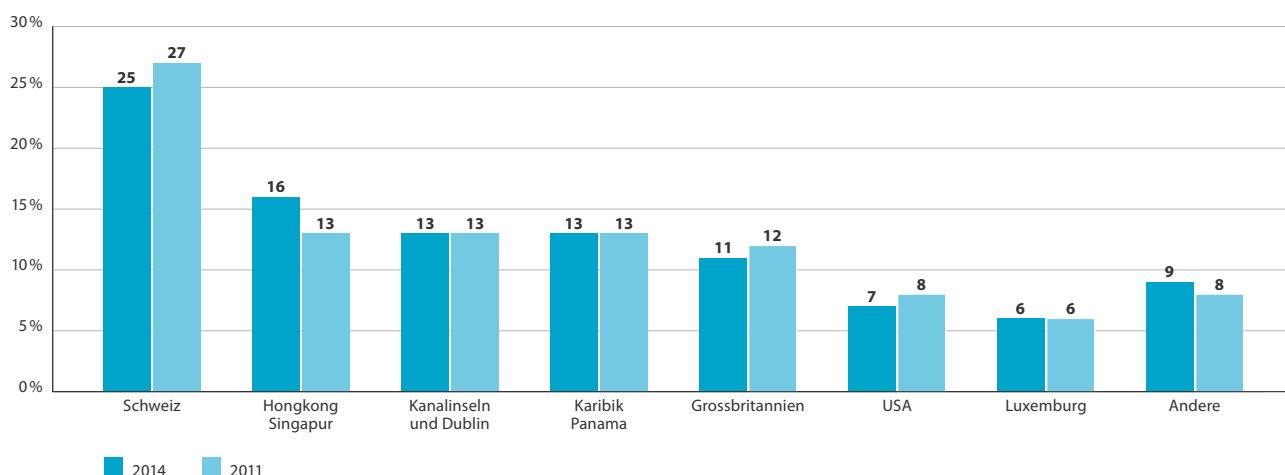
Schweiz hält Marktanteil konstant

Der Marktanteil der Region Asien-Pazifik am global grenzüberschreitenden Private Banking wird in den kommenden Jahren weiter wachsen. Es wird erwartet, dass die beiden Hubs Hongkong und Singapur bis Ende 2019 ihren gemeinsamen Marktanteil von 16,0 Prozent auf 19,0 Prozent steigern können. Der Grossteil der Zunahme wird dabei durch neues Vermögen aus Asien generiert (BCG2015a).

Private Banking in Asien auf Überholspur

Abb. 3

## Marktanteile im grenzüberschreitenden Private Banking



Quelle: Boston Consulting Group (BCG 2015a)

Die verwalteten Vermögen in Westeuropa stiegen im Jahr 2013 um insgesamt 5,0 Prozent, wobei 2,0 Prozent auf Nettoneugelder und 3,0 Prozent auf Performance-Effekte zurückzuführen sind. Vor 2008 lagen die Wachstumsraten der Nettoneugelder noch bei 6,0 bis 8,0 Prozent. Die Gewinnmargen haben sich 2013 um 2 auf 25 Basispunkte erhöht und erreichten seit 2009 ihren Höchststand (2009: 20 bp). Ein Grund für die Zunahme waren Personalabbau sowie Einsparungen in den Bereichen Verkauf, Marketing, Back Office und IT. Die aggregierten Zahlen verwischen jedoch die Unterschiede zwischen den einzelnen europäischen Privatbanken. Denn eine von sieben Banken hat im Jahr 2013 Verluste eingefahren, während eine von drei Instituten Nettovermögensabflüsse verzeichnete. Vor diesem Hintergrund dürfte die Konsolidierung in der Branche anhalten und es werden weitere Merger & Acquisition (M&A)-Aktivitäten erwartet (McKinsey 2014).

Leichte Erhöhung der Gewinnmargen in der europäischen Vermögensverwaltung

Die Region Asien-Pazifik weist zwar hohe Wachstumsraten des privaten Vermögens aus, doch ist dies keine automatische Legitimation für ein rentables Vermögensverwaltungsgeschäft. Gemäss einer Analyse des Beratungsunternehmens EY benötigt eine Bank mindestens USD 20,0 Mrd. an verwalteten Vermögen im asiatischen Raum, um profitabel operieren zu können. Manche internationale Privatbanken haben sich aus dem Asiengeschäft zurückgezogen. Während vor wenigen Jahren die Gewinnmargen noch bei 90,0 bis 100,0 Basispunkten gemessen an den verwalteten Vermögen lagen, befinden sie sich im aktuellen Marktumfeld bei 60,0 bis 70,0 Basispunkten. Gleichzeitig sind die Betriebskosten hoch und steigen weiter. Als Gründe hierfür werden die Ausgaben für Kundenberater, regulatorische Compliance und technologische Investitionen genannt (siehe auch Kapitel 2.4). Im Jahr 2013 befanden sich drei Schweizer Institute unter den Top Ten Privatbanken, welche im Raum Asien-Pazifik tätig waren. Sie verwalteten zusammen USD 448,0 Mrd. in Asien (EY 2014).

Grösse der verwalteten Vermögen entscheidend für Geschäftserfolg in Asien-Pazifik

## 2.3 Globales Asset Management

Der Begriff Asset Management bezeichnet die Vermögensverwaltung für professionelle Investoren. Diese Dienstleistung wird sowohl institutionellen (Pensionskassen, Versicherungen etc.) als auch privaten Investoren angeboten.

Vermögensverwaltung basierend auf Verwaltungsmandat

Im Jahr 2014 betragen die Vermögen im weltweiten Asset Management USD 74,0 Bio. Dies entspricht einem Wachstum von 7,7 Prozent gegenüber 2013 (BCG 2015b). In den Jahren 2013 und 2014 stiegen die Assets under Management (AuM) unter anderem wegen der hohen Performance der Aktienmärkte. Die operativen Margen (die Gewinne im Verhältnis zu den Nettoerträgen) blieben im Vergleich zum Jahr 2013 konstant bei 39,0 Prozent. Dies entspricht etwa dem Vorkrisenniveau. Auch die Nettoneugelder hielten sich mit 1,7 Prozent oder USD 1,2 Bio. auf dem Vorjahresniveau (+1,6% oder USD 1,0 Bio.), liegen aber weiterhin deutlich unter den Wachstumsraten von vor der Finanzkrise.

Kennzahlen globales Asset Management

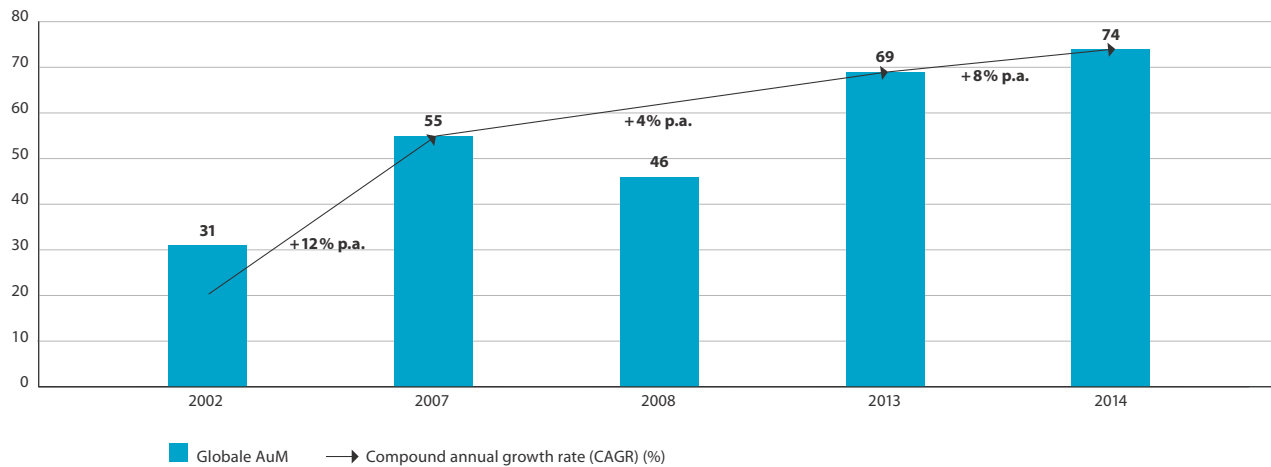
Der Trend, traditionell verwaltete Anlagen zu passiven Anlageklassen sowie spezifischen Lösungen umzuschichten, hielt im Jahr 2014 weiter an, hat sich allerdings gegenüber den Vorjahren etwas abgeschwächt. Im Trend liegt weiterhin das Bedürfnis von Investoren nach preiswerten ergebnisorientierten Produkten und einer verbesserten Portfoliodiversifikation.

Anhaltender Trend zu passiven Anlagen



## Globales Asset Management

In USD Bio.



Quelle: Boston Consulting Group

Der Zufluss an Nettoneugeldern in Europa hat im Jahr 2014 wieder an Fahrt gewonnen, nachdem es nach der Finanzkrise die tiefsten Zuwächse an Nettoneugeldern verzeichnete, und betrug 1,7 Prozent mehr als die Vorjahres-AuM (2013: 1,3%). Die höchsten Neugeldzuflüsse waren insbesondere in Spanien, Italien, Skandinavien und Deutschland zu beobachten und sind unter anderem auf den verstärkten Verkauf von Anlagefonds zurückzuführen. Die Nettozuflüsse von Privatkunden haben mit 3,7 Prozent der Vorjahres-AuM deutlich stärker zugelegt als diejenigen von institutionellen Anlegern (+0,7%).

Europa verzeichnet höhere Zuflüsse an Nettoneugeldern, ...

Europa verzeichnete im letzten Jahr wieder eine erhöhte Wachstumsrate an Nettoneugeldern, gehört mit den USA (2014: 1,6%) aber weiterhin zu den am langsamsten wachsenden Regionen. Der Zufluss an Nettoneugeldern im Raum Asien-Pazifik betrug 3,0 Prozent der Vorjahres-AuM (2013: 4,0%) und in Lateinamerika ebenfalls 3,0 Prozent.

... wächst im internationalen Vergleich aber immer noch schwach

## 2.4 Entwicklungen im globalen Vermögensverwaltungsgeschäft

Für eine Markterschliessung des aufstrebenden asiatisch-pazifischen Raums müssen Finanzinstitute hohe Kosten berücksichtigen und eine vergleichsweise lange Investitionsdauer bis zum Erreichen der Gewinnschwelle in Kauf nehmen (siehe Kapitel 2.2). Die asiatische Kundschaft legt grossen Wert darauf, dass sich Vermögensverwalter nach den regionalen Bedürfnissen ausrichten. Die anspruchsvolle Kundschaft erwartet namentlich eine Ausrichtung auf digitale Strategien. Gemäss Capgemini/RBC Wealth Management (2014) erwarten 82,0 Prozent der HNWI im asiatisch-pazifischen Raum, den Kontakt zu ihrem Vermögensverwalter mehrheitlich oder gänzlich über digitale Kanäle abwickeln zu können und 83,0 Prozent würden ihren Vermögensverwalter wechseln, falls dieser keine integrierten digitalen Lösungen anbieten kann.

Spezifische Bedürfnisse asiatischer Kunden ...

Die Vermögensverwaltungsbranche ist bestrebt, in Zukunft noch besser auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Bis vor kurzem unterschieden sich kundenspezifische Lösungen einzig in Grösse und Menge der angebotenen Produkte. Kundeninformationen waren meistens stark an den in

... bringen grosse Herausforderungen mit sich

direktem Kontakt stehenden Kundenberater gebunden. Mit Hilfe digitaler Methoden wie beispielsweise Data-Mining können vorhandene Kundendaten viel besser genutzt werden, so dass dem Kunden in Zukunft massgeschneiderte Lösungen offeriert werden können.

Ein immer wichtigerer Faktor in der globalen privaten Vermögensverwaltung ist die Nachhaltigkeitskomponente von Investments. Nachhaltige und soziale Investments werden gemäss dem «World Wealth Report 2015»

Nachfrage junger HNWI nach  
«Social Investments»

von Capgemini verstärkt nachgefragt, insbesondere von jüngeren HNWI. Für das Vermögensverwaltungsgeschäft bietet sich hier ein grosses und wachsendes Potenzial. Jedoch fehlt es nicht selten an zuverlässigen Informationsquellen, welche die Möglichkeiten und Investitionsmethoden für nachhaltige Anlagen aufzeigen sowie am nötigen Know-how der Vermögensverwalter. Die Finanzinstitute müssen sich die entsprechende Unterstützung durch Experten sichern. Die Produktpalette muss ausgebaut werden, um soziale und nachhaltige Investmentstrategien besser implementieren zu können. Einige Finanzinstitute gehen voran und offerieren ihren Kundenberatern Trainings, erstellen Sozialfonds und kooperieren mit sozialen Institutionen und Regierungsbehörden. Beispielsweise wurde in der Schweiz ein Forum zum Thema des nachhaltigen Investierens gegründet, um den Austausch zwischen diversen Akteuren zu fördern (siehe Kapitel 3.5.2). Zentral für Vermögensverwalter wird sein, die Kunden auf die Angebote im Bereich der sozialen Investments aufmerksam zu machen und diese im Kundengespräch als festen Bestandteil zu verankern. So könnte das steigende Bedürfnis nach Social Investments vermögender Privatkunden in Zukunft besser abgedeckt werden (Capgemini/RBC Wealth Management 2015).

Das Private Banking in Europa ist mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören ein sich verschärfender Wettbewerb und veränderte Ansprüche von Kunden. Gleichzeitig nimmt die Profitabilität, welche im Vergleich zu der Zeit vor der Finanzkrise bereits um rund 20 Prozent gesunken ist, weiterhin ab. Treiber dieser Entwicklung sind das veränderte Kapitalmarktumfeld mit historisch niedrigen Zinsen sowie namentlich auch die Kosten aufgrund gestiegener Anforderungen der Regulierung (insbesondere bezüglich des Anlegerschutzes). Vor diesem Hintergrund nennt eine gemeinsame Studie von J.P. Morgan Asset Management und Oliver Wyman (2014) drei bedeutende Trends, deren sich Wealth Manager bewusst sein sollten:

Veränderte Kundenansprüche,  
verschärfter Wettbewerb und  
sinkende Profitabilität im  
europäischen Private Banking

- Grössere Anbieter konzentrieren sich stärker auf die Kernkompetenzen des Private Banking sowie die Betreuung einzelner Kundensegmente. Dies impliziert, dass sich diese Anbieter von Teilen des Geschäfts wie der Abwicklung oder auch von Asset Management-Aktivitäten trennen und stattdessen verstärkt in das Kernsegment «Kundenberatung» investieren.
- Digitale Technologien vereinfachen und optimieren den Kundenkontakt und ermöglichen durch eine Reallokation der Ressourcen eine bessere Kundenbetreuung und ein aktiveres Service-Level in der digitalen Welt sowie im persönlichen Austausch. Die jüngere Kundengeneration hat signifikant unterschiedliche Betreuungsbedürfnisse und eine veränderte Investmentkultur, deren verbindende Elemente die Offenheit für digitale Lösungen und eine höhere Kostensensibilität ist (siehe Kapitel 3).
- Die Regulierungen der Aufsichtsbehörden mit Fokus Schutz der Kunden und Stabilität des Finanzsystems schaffen zahlreiche neue und aufwändige Aufgaben für die Anbieter. Auch sie tragen zur sinkenden Rentabilität bei. Dies eröffnet jedoch auch neue Chancen zur Differenzierung.

## 3 Vermögensverwaltung in der Schweiz

Der Schweizer Bankensektor ist mit 275 Banken stark diversifiziert. Die Banken in der Schweiz verwalteten Ende 2014 CHF 6'656 Mrd., wovon 51,1 Prozent aus dem Ausland stammten. Die Digitalisierung, der starke Schweizer Franken sowie regulatorische Rahmenbedingungen fordern die hiesigen Vermögensverwalter jedoch heraus. Die Reputation der Schweiz als Anlagezentrum soll weiter gestärkt und die Synergien mit dem Asset Management erhöht werden.

### 3.1 Schweizer Bankensektor

Eine grosse Vielfalt an Geschäftsmodellen trägt zur Stabilität des Schweizer Bankensektors bei. Neben den international tätigen Instituten sind auch die Inlandbanken von zentraler Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Schweiz.

275 Banken, 104'053 Angestellte, Bilanzsumme CHF 3'042 Mrd.

Abb. 5

#### Banken in der Schweiz auf einen Blick

	2000	2010	2012	2013	2014
Anzahl Banken in der Schweiz	375	320	297	283	275
davon Auslandbanken	148	154	131	120	118
Anzahl Filialen	3'661	3'405	3'294	3'240	3'188
davon Filialen im Ausland	228	284	263	253	251
Personalbestand in der Schweiz (in 1'000 Vollzeitäquivalenten)	112	108	105	106	104
Bilanzsumme, in Mrd. CHF	2'125	2'715	2'778	2'849	3'042
davon gegenüber Ausland, in Mrd. CHF	1'196	1'452	1'286	1'283	1'429

Quelle: Schweizerische Nationalbank (SNB)

Insgesamt reduzierte sich die Zahl der Banken in der Schweiz zwischen Ende 2013 und Ende 2014 von 283 auf 275 Institute. Zwei Banken wurden übernommen, zwei liquidiert und fünf aus dem Bankenstatus entlassen. Diesen Auflösungen stand die Neuaufnahme einer Bank gegenüber.

Neun Weglassungen stand eine Neuaufnahme gegenüber

Im Oktober 2015 kam mit der Stilllegung der Privatbank Hottinger eine weitere Weglassung eines Finanzinstituts dazu. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) hat den Konkurs der Bank eröffnet, da diese anhaltende Verluste und ungelöste Rechtsfälle verzeichnete. Nachdem eine Sanierung der Bank gescheitert ist und die von der FINMA vorgeschriebene Kapitalhinterlegung unterschritten wurde, hat die FINMA die entsprechenden Schritte eingeleitet.

Schliessung der Privatbank Hottinger

Im Jahr 2014 haben 246 (2013: 235) Banken in der Schweiz einen Jahresgewinn erzielt, welcher sich auf CHF 14,2 Mrd. summierte (2013: CHF 11,9 Mrd.). 29 Banken (2013: 48) haben einen Jahresverlust von insgesamt CHF 6,8 Mrd. (2013: CHF 1,4 Mrd.) eingefahren. Der aggregierte Nettogewinn betrug somit CHF 7,4 Mrd. (2013: CHF 10,5 Mrd.). Die Jahresgewinne wurden massgeblich durch eine der Grossbanken bestimmt. Die ausserordentlichen Erträge dieser Grossbank haben vor allem aufgrund der Auflösung von Wertberichtigungen und Rückstellungen zugenommen. Die Jahresverluste wurden namentlich durch die ausländisch beherrschten Banken und eine Grossbank realisiert. Hier schlugen vor allem erhöhte Aufwände aus «Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste» zu Buche (SBVg 2015).

246 Banken erzielten einen Jahresgewinn

Die aggregierte Eigenkapitalrendite konnte 2013 und 2014 dank positiven Nettogewinnen verbessert werden, liegt aber nach wie vor signifikant unter dem Niveau von vor der Finanzkrise. Auch die Kostensituation der Banken verschlechterte sich. Das Kosten-Ertrags-Verhältnis (Cost-Income-Ratio) über alle Banken in der Schweiz betrug 2014 65,9 Prozent und liegt damit weitaus höher als noch 2005. Gegenüber 2012 konnte das Kosten-Ertrags-Verhältnis durch leicht gesunkene Geschäftsaufwände und leicht gestiegene Geschäftserfolge verbessert werden.

Leicht steigender  
Geschäftserfolg

Abb. 6

## Kennzahlen der Banken in der Schweiz

	2000	2010	2012	2013	2014
Geschäftserfolg, in Mrd. CHF	68,7	61,5	59,0	60,8	61,5
Geschäftsaufwand, in Mrd. CHF	37,5	42,5	41,5	41,3	40,5
Bruttogewinn, in Mrd. CHF	31,2	18,9	17,4	19,5	21,0
Reingewinn, in Mrd. CHF	19,2	10,6	0,2	10,5	7,4
Eigene Mittel, in Mrd. CHF	117,5	144,1	151,5	165,8	169,1
Kosten-Ertrags-Verhältnis (Geschäftsaufwand/Geschäftserfolg)	54,6%	69,2%	70,3%	67,9%	65,9%
Erfolg aus dem Zinsgeschäft, in % des Geschäftserfolgs	34,4%	32,2%	35,4%	36,5%	38,5%
Erfolg aus Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, in % des Geschäftserfolgs	42,1%	40,5%	39,7%	40,3%	38,9%
Eigenkapitalrendite (Reingewinn/Eigene Mittel)	16,3%	7,4%	0,1%	6,3%	4,4%

Quelle: SNB

Aufgrund der seit der Jahrtausendwende gestiegenen Kosten-Ertrags-Verhältnisse wird seit längerem von einem Druck zur Konsolidierung gesprochen, insbesondere in der Private Banking-Branche. Dennoch fanden in der Schweiz in den letzten Jahren weniger Konsolidierungen statt als von verschiedenen Beratungsfirmen prognostiziert. Aufsehen erregten insbesondere die Akquisitionen der traditionsreichen Privatbank La Roche durch die Privatbank Notenstein, einer Tochtergesellschaft der Raiffeisengruppe anfangs 2015, der israelischen Bank Leumi durch Julius Bär Mitte 2014 sowie der Royal Bank of Scotland-Tochter Coutts International durch die Union Bancaire Privée im Frühling 2014.

Konsolidierungstrend

Abb. 7

## M&A und Integrationen von Banken in der Schweiz, 2009 bis August 2015

2015	Union Bancaire Privée übernimmt Coutts International, eine Tochter der Royal Bank of Scotland
2015	Privatbank Notenstein, eine Tochtergesellschaft der Raiffeisengruppe, übernimmt La Roche
2014	Privatbank Notenstein, eine Tochtergesellschaft der Raiffeisengruppe, kauft Schweizer Private Banking-Portfolios der Landesbank Baden-Württemberg
2014	Julius Bär übernimmt das Schweizer Private Banking-Geschäft der Bank Leumi
2014	Brasilianische BTG Pactual übernimmt Tessiner Privatbank BSI
2014	Banque Cramer übernimmt Schweizer Private Banking-Aktivitäten von Valartis
2014	J. Safra Sarasin übernimmt Schweizer Privatbanken-Geschäft von Morgan Stanley
2013	PKB Privatbank übernimmt Filiale der Schweizer Tochter der Liechtensteinischen Landesbank (LLB) in Lugano
2013	Banque Cramer übernimmt die Banque de Dépôts et de Gestion
2013	Union Bancaire Privée übernimmt das internationale Private Banking-Geschäft der Lloyds Banking Group

2013	Banque J. Safra und Bank Sarasin fusionieren und werden zur Banque J. Safra Sarasin
2013	P&P Privatbank fusioniert mit dem Vermögensverwalter Sallfort und wird zu Sallfort Privatbank
2013	Gruppeninterne Integration von Deutsche Bank (Schweiz) und Sal. Oppenheim
2013	Bank Julius Bär übernimmt das Vermögensverwaltungsgeschäft ausserhalb der USA der Bank-of-America-Tochter Merrill Lynch
2013	Falcon Private Bank übernimmt Clariden Leu Europe (100-prozentige Tochter der Credit Suisse)
2012	Bank Julius Bär übernimmt Bank of China (Suisse) SA
2012	Raiffeisen Schweiz übernimmt die Notenstein Privatbank AG
2012	Nettobank AG übernimmt das Nicht-USA-Geschäft ihres Mutterkonzerns der Wegelin & Co. und wird zur Notenstein Privatbank AG
2012	PKB Privatbank SA übernimmt CMP Banque Privée (Suisse) SA
2012	Gruppeninterne Integration von Clariden Leu in die Credit Suisse
2012	Bank Leumi übernimmt die Banque Safdié SA und fusioniert sie mit Bank Leumi Switzerland zur Leumi Private Bank
2011	Gruppeninterne Integration der Spar + Leihkasse Steffisburg, Valiant Privatbank und Banque Romande Valiant in die Valiant Bank
2011	Union Bancaire Privée übernimmt den Schweiz-Ableger der holländischen ABN Amro-Bank
2011	Bank CA St. Gallen und Swissregiobank fusionieren zur acrevis Bank
2011	Banque Cantonale Vaudoise übernimmt die Banque Franck Galland und fusioniert sie mit der Banque Piguet zur Banque Piguet Galland & Cie
2011	Banca Credinvest SA übernimmt FIDEURAM Bank (Suisse) SA
2010	Bank von Roll übernimmt die Atlantic Vermögensverwaltungsbank
2010	Banque Cantonale de Fribourg übernimmt die Caisse d'épargne de Vuisternens-devant-Romont
2010	PKB Privatbank übernimmt die Banca Gesfid
2010	Luzerner Kantonalbank integriert die Tochtergesellschaft Adler & Co. AG
2010	Tessiner Kantonalbank übernimmt 80% der Aktien der UniCredit Bank (Suisse)
2010	Hinduja Banque (Suisse) übernimmt die Banca Commerciale Lugano
2010	BNP Paribas (Suisse) SA übernimmt Fortis Banque (Suisse) SA
2010	Bank Julius Bär übernimmt ING (Suisse) SA
2010	Norinvest Tochtergesellschaft Banque Cramer fusioniert mit der Banque de Patrimoines Privés
2009	Banca Aletti & C. (Suisse) SA übernimmt die Bipielle Bank (Suisse)
2009	Basler Kantonalbank erwirbt die AAM Privatbank AG von der Basellandschaftlichen Kantonalbank
2009	Deutsche Bank (Suisse) SA übernimmt Rüd, Blass & Cie AG Bankgeschäft
2009	LGT Bank (Schweiz) AG übernimmt die Dresdner Bank (Schweiz) AG
2009	Bank Vontobel AG übernimmt die Commerzbank (Schweiz) AG

Anm.: Die Tabelle stellt nur eine Auswahl dar und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Quelle: SBVg

Die Privatbankiers La Roche & Co AG, Lombard Odier & Co AG, Mirabaud & Cie AG sowie Pictet & Cie SA änderten per 1. Januar 2014 ihre Rechtsstruktur in eine Aktiengesellschaft. Die Umwandlung erfolgte aufgrund des sich rasch ändernden regulatorischen Umfelds sowie des starken Wachstums insbesondere im Ausland. Durch die Änderung der Rechtsform erwarten die Institute eine erleichterte internationale Expansion und dass Wachstumspotenziale entsprechend besser wahrgenommen werden können (SBVg 2015).

Vier Privatbankiers  
änderten ihre Rechtsform

## 3.2 Schweizer Vermögensverwaltungsbranche

Die Vermögensverwaltungsbranche in der Schweiz ist vielfältig und beruht auf verschiedenen Geschäftsmodellen. Dabei stehen einige wenige globale Finanzdienstleister einer grossen Anzahl von Nischenanbietern gegenüber. Die Geschäftsmodelle unterscheiden sich je nach Grösse des Bankinstituts. Das sogenannte integrierte Geschäftsmodell (Universalbank) bleibt in der Regel den grösseren Bankinstituten vorbehalten. Sie decken sämtliche Tätigkeitsfelder des Bankwesens vom Privat- und Firmenkundengeschäft bis hin zum Kapitalmarktgeschäft und zur Vermögensverwaltung ab. Die kleineren Bankinstitute hingegen verfolgen eine Nischenstrategie und fokussieren sich dabei auf ihre Kernkompetenzen.

Vielfältige Vermögensverwaltungsbranche

Die Schweizer Bankenlandschaft ist Zeuge von Konsolidierungen und M&A-Aktivitäten, welche auch vor den Privatbanken keinen Halt machen. Der Konzentrationsprozess findet aber nicht nur in Bezug auf die Anzahl Institute statt, sondern auch durch eine Verschiebung der Marktanteile verwalteter Vermögen. So ist zwischen 2007 und 2013 der Anteil der von Privatbanken verwalteten Vermögen von über CHF 25,0 Mrd. von 60,0 auf über 75,0 Prozent gestiegen. Des Weiteren hinterfragen immer mehr ausländische Banken ihre Präsenz in der Schweiz und begründen einen Weggang mit einer angesichts kostenintensiver Regulierungs- und Compliance-Vorschriften sinkenden Rentabilität. Aber auch ökonomische Überlegungen im Rahmen von reduzierten Margen und steigenden Kosten machen die Schweiz wenig attraktiv für internationale Bankkonzerne (KPMG 2015).

Privatbanken in Konsolidierungsphase, ...

Auch die Branche der unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) steckt in einer Konsolidierungsphase. Die UVV machen den Grossteil des Schweizer Parabankensystems aus. Sie besitzen keinen Bankenstatus und verwalten im Allgemeinen das Vermögen ihrer Kunden selbst und beraten sie in Geld- und Vermögensfragen. Die Konsolidierung ist zum ersten Folge der kostenintensiven Regulierung. UVV unterstehen dem Geldwäschereigesetz und müssen entweder über eine Bewilligung der FINMA verfügen oder einer anerkannten Selbstregulierungsorganisation (SRO) angeschlossen sein. Zum zweiten müssen sich UVV für gewöhnlich einer anerkannten Branchenorganisation anschliessen, um die Unterstellungspflicht als Vertriebsträger nach dem Kollektivanlagengesetz zu vermeiden. Durch die geringere Regulierung und Beaufsichtigung der UVV können Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten der Banken entstehen. Es wurden deshalb Grundsatzentscheide gefällt, die UVV der prudentiellen Aufsicht zu unterstellen (siehe Kapitel 3.5.3). Zum dritten haben Finanzinstitute kein Interesse mehr, kleinen Vermögensverwaltern als Depotbank zu dienen, da deren Überwachung zu aufwendig ist. Und zum vierten hängen viele Vermögensverwaltungsfirmen ganz vom Gründer ab, der der Firma oft die Existenzgrundlage entzieht, sobald er sich altersbedingt zurückzieht.

... wie auch die unabhängigen Vermögensverwalter

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ging in einer Analyse im Jahr 2014 von 2'300 UVV in der Schweiz aus, wobei hier nur Unternehmen berücksichtigt sind, die sowohl einer SRO als auch einer Branchenorganisation der Vermögensverwalter (BOVV) angeschlossen und somit an bestimmte Qualitätsstandards gebunden sind. Dies entspricht etwa dem Achtfachen der Anzahl Banken in der Schweiz. Die FINMA bezifferte die Zahl der Marktteilnehmenden mit 3'488 (inkl. Anlageberater). Darin dürften jedoch auch Unternehmen eingeschlossen sein, deren primäre Geschäftstätigkeit nicht die Vermögensverwaltung ist.

Rund acht mal mehr UVV als Banken in der Schweiz

### 3.3 In der Schweiz verwaltete Vermögen

Zu den verwalteten Vermögen werden die folgenden Positionen gezählt: Wertschriftenbestände in Kundendepots, Treuhandanlagen, Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform sowie Verpflichtungen gegenüber Kunden auf Zeit. Die von Banken in der Schweiz gesamthaft verwalteten Vermögen betragen Ende 2014 rund CHF 6'656 Mrd. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einer Zunahme von CHF 518 Mrd. beziehungsweise 8,4 Prozent. 51,1 Prozent der verwalteten Vermögen stammten per Ende 2014 von ausländischen Kunden. 2005 betrug deren Anteil noch 59,0 Prozent. Der Rückgang dürfte darauf zurückgeführt werden, dass ausländische Kunden in der Regel höhere Depotwerte in Euro und US-Dollar aufweisen, welche aufgrund der Abwertung dieser Währungen einen Wechselkursverlust gegenüber dem Franken erlitten. Ein weiterer Grund dürfte die Regularisierung von Altvermögen und die damit verbundene Steuerbegleichung durch ausländische Privatkunden sein.

CHF 6'656 Mrd. verwaltete Vermögen in der Schweiz

Die beiden Bilanzpositionen Verpflichtungen gegenüber Kunden in Spar- und Anlageform sowie Festgelder (Verpflichtungen gegenüber Kunden auf Zeit) entsprachen per Ende 2014 CHF 639,5 Mrd. beziehungsweise CHF 257,0 Mrd. Zu den Kundeneinlagen in Spar- und Anlageform gehören unter anderem Freizügigkeitskonten (2. Säule) und Gelder aus der gebundenen Vorsorge (3. Säule). Ausländische Kunden machen bei diesen Geldern einen Anteil von nur 7,5 Prozent aus. Bei den Festgeldern entfallen hingegen 73,5 Prozent auf ausländische Kunden.

73,5% der Festgelder fallen auf ausländische Kunden

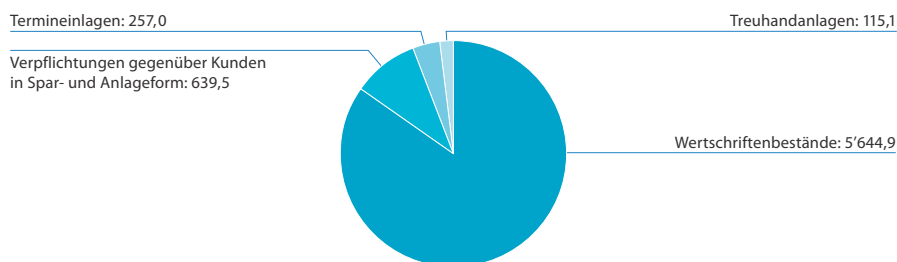
Die kurzfristigen Treuhandanlagen werden von den Banken in eigenem Namen, aber auf Rechnung und Gefahr des Anlegers («Treugebers») getätigt. Diese werden hauptsächlich von ausländischen Kunden nachgefragt (83,1% der ausgewiesenen Treuhandanlagen 2014). Seit 2007 sind die verwalteten Treuhandvermögen von CHF 482,9 Mrd. auf CHF 115,1 Mrd. stark gesunken. Durch das andauernde tiefe Zinsniveau haben die Treuhandgelder, welche meist in Geldmarktanlagen investiert werden, an Attraktivität eingebüsst.

Starker Rückgang bei den Treuhandgeldern seit 2007

Abb. 8

#### Aufteilung der verwalteten Vermögen (2014)

In CHF Mrd.

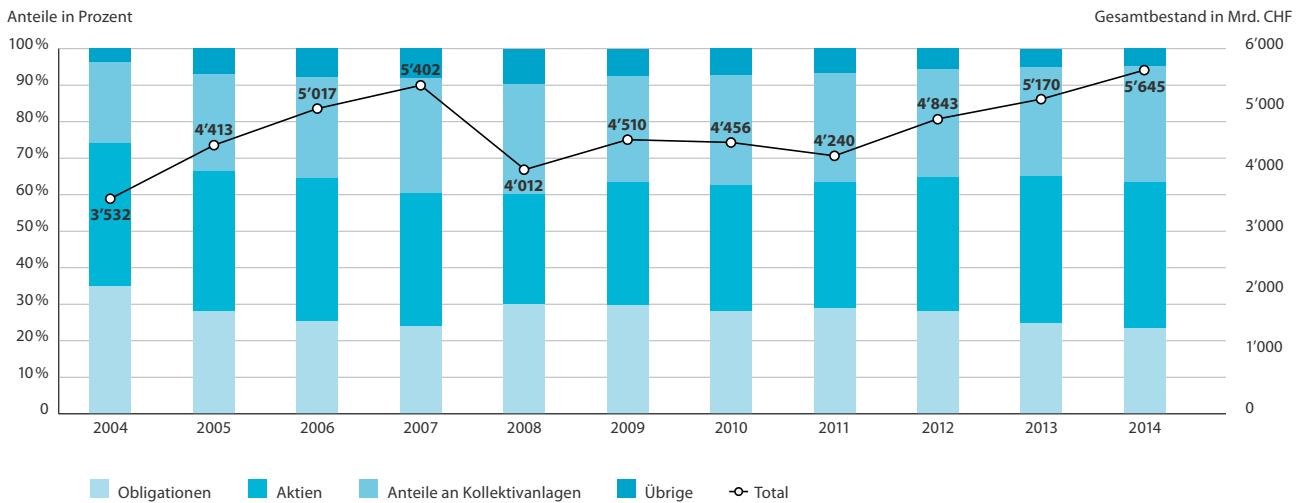


Quelle: SNB

Ende 2014 waren auf Schweizer Bankdepots CHF 2'257 Mrd. in Aktien (2013: CHF 2'081 Mrd.), CHF 1'804 Mrd. in Anteilen an Kollektivanlagen (2013: CHF 1'555 Mrd.) und CHF 1'314 Mrd. in Obligationen (2013: CHF 1'278 Mrd.) angelegt (siehe Abbildung 9). Diese drei Wertpapierklassen entsprechen 95,2 Prozent aller Gelder, die auf Schweizer Bankdepots angelegt waren.

Aktien und Anteile an Kollektivanlagen mit grössten Beständen in Bankdepots

## Wertpapierbestände unterteilt in Wertpapierklassen



### 3.4 Asset Management in der Schweiz

Die Vermögensverwaltung hat in der Schweiz eine lange Tradition und zeichnet sich durch ein ausserordentliches Fachwissen, ein gutes Informations- und Kommunikationsnetz sowie eine breite Palette an Dienstleistungen aus. Die Geschichte der Schweizer Vermögensverwaltung ist primär durch das Private Banking-Geschäft geprägt. Doch in der jüngeren Vergangenheit sind institutionelle Anleger zu einem wichtigen Kundensegment der Schweizer Banken geworden. Zahlreiche Synergien und Schnittstellen kennzeichnen die private und institutionelle Vermögensverwaltung, wodurch eine gemeinsame Betrachtung Sinn macht (Private – Das Geld-Magazin, 2015).

Bedeutung des Asset Managements nimmt zu

Das Asset Management wird weltweit in den nächsten Jahren substantiell wachsen. Gemäss Expertenschätzungen werden bis ins Jahr 2020 die weltweit verwalteten Vermögen jährlich um rund 6,0 Prozent zunehmen und somit bis 2020 auf USD 101'700 Mrd. anwachsen. Im Gegensatz zum Private Banking ist die Schweiz im Asset Management noch kein international führender Standort. Eine 2014 publizierte Studie der SBVg und The Boston Consulting Group zeigt, dass ein gezielter Ausbau des Geschäftsfelds Asset Management die Volumina kollektiver Anlagen in der Schweiz bis 2018 jährlich um 1,9 Prozent auf CHF 1'710 Mrd. wachsen liesse. Um diese Zusatzopportunitäten zu nutzen, haben die SBVg und die Swiss Funds and Asset Management Association (SFAMA) die Initiative Asset Management Schweiz ins Leben gerufen. Die Initiative soll die Reputation der Schweiz als Anlagezentrum weiter stärken und die Schweiz zu einem weltweit führenden Standort für Asset Management machen.

Ausbau des Asset Managements liesse die kollektiven Anlagen in der Schweiz bis 2018 auf CHF 1'710 Mrd. wachsen



## Initiative Asset Management Schweiz

Im Dezember 2012 haben die SBVg und die SFAMA ein Grundlagenpapier zum Asset Management in der Schweiz publiziert. Anfang 2013 wurde die Initiative Asset Management Schweiz lanciert, um die Umsetzung der Handlungsempfehlungen aus dem Grundlagenpapier voranzutreiben. Die Initiative wird heute von der SBVg, der SFAMA, dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV), dem Schweizerischen Pensionskassenverband (ASIP) sowie der Konferenz der Geschäftsführer von Anlagestiftungen (KGAST) getragen.

Die Initiative will die Rahmenbedingungen für das Asset Management in der Schweiz markant verbessern. Das Asset Management soll zu einer weiteren tragenden Säule des Schweizer Finanzplatzes ausgebaut werden. Es soll als wichtiges Standbein des Schweizerischen Finanzsektors international für höchste Zuverlässigkeit, Unabhängigkeit und Qualität stehen und weltweit dafür bekannt und anerkannt sein. Die Stossrichtungen der Initiative sind:

- Verbesserung des regulatorischen Umfelds und die Schaffung kompetitiver Rahmenbedingungen: Schweizer Asset Manager müssen ihre Dienstleistungen und Produkte konkurrenzfähig von der Schweiz aus im Ausland anbieten können, da dort ein sehr grosses Wachstum institutioneller Vermögenswerte prognostiziert wird. Der Fokus liegt daher klar auf der Exportfähigkeit von Dienstleistungen und Produkten aus der Schweiz heraus.
- Ansiedlung neuer Asset Manager in der Schweiz und Förderung des Unternehmertums: Die Initiative will neue Asset Manager in der Schweiz ansiedeln und innovative Asset Management-Ideen in der Schweiz unterstützen. So soll die Anzahl Arbeitsplätze in der Schweiz erhöht werden und der Markt deutlich wachsen. Diese Bestrebungen werden aktuell durch innerschweizerische Entwicklungen gebremst. So erhöht beispielsweise die noch unklare Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative die Rechtsunsicherheit und erschwert, dass sich ausländische Asset Manager für eine Ansiedlung in der Schweiz entscheiden.
- Erhöhung des Anteils an der Wertschöpfung bestehender Asset Manager in der Schweiz: Dies soll erreicht werden, indem etwa Prozessschritte, die aktuell im Ausland ausgeführt werden, in die Schweiz geholt werden. Hier sieht sich die Initiative mit den gleichen innenpolitischen Herausforderungen konfrontiert wie im oben stehenden Punkt beschrieben.
- Stärkung der Reputation des Standortes Schweiz: Durch aktives Bewerben und Branding wird die Bekanntheit der Schweiz als Asset Management-Standort verbessert und somit neue Geschäfte angezogen.

### **Einige Etappenziele konnten bisher erreicht werden:**

- Die Asset Management Initiative hat sich stark in den Gesetzgebungsprozess für ein Finanzdienstleistungsgesetz FIDLEG und ein Finanzinstitutsgesetz FINIG eingebracht, mit welchen der Kundenschutz im Finanzsektor gestärkt sowie die Verzerrungen im Wettbewerb zwischen verschiedenen Finanzdienstleistern verringert werden sollen (siehe auch Kapitel 2.5).
- Zwischen der FINMA und den Industrievertretern wurde ein regelmässiger Austausch zu strategischen Fragen etabliert. Weiter hilfreich erscheint, dass die Aufsichtsbehörde den

Bereich Asset Management personell gestärkt und mit einem Sitz in der Geschäftsleitung der Wichtigkeit entsprechend positioniert hat.

- Bei der Konsolidierung der Interessen innerhalb der Branche konnten grosse Fortschritte erzielt werden. Durch laufende Kommunikation mit Vertretern der Industrie konnte zudem ein ständiger Dialog zum Thema Asset Management etabliert und die Thematik entsprechend positioniert werden.

Die nächsten Schritte der Initiative sehen einerseits die Vernetzung der Branche vor. Ein Think Tank soll zum Gedankenaustausch erschaffen werden, während die Bildung eines Asset Management-Parks als Inkubator das Unternehmertum im Bereich Asset Management fördern will. Andererseits soll Grundlagenarbeit geleistet werden, um die statistischen Grundlagen zum Asset Management zu erweitern. Diese beleuchten zum heutigen Zeitpunkt nur das Fondsgeschäft, weshalb das Mandatsgeschäft zusätzlich erfasst werden soll. Parallel hierzu will die Initiative eine Methodologie und einen Prozess entwickeln, wie die relevanten Daten in Zukunft automatisiert erhoben werden könnten. Im Bereich Bildung schlägt die Initiative ebenfalls Massnahmen vor. Beispielsweise bietet das Swiss Finance Institute (SFI) seit Herbst 2015 das «International Asset Management Program» an, eine international ausgerichtete Weiterbildung für Führungskräfte global fokussierter Asset Manager.

Der Fondsmarkt in der Schweiz zeichnet sich durch ein vielfältiges Angebot an Produkten in- und ausländischer Gesellschaften aus. Die Fonds decken alle wesentlichen Anlagemärkte ab und ermöglichen den Investoren, ihre Investmentstrategien gezielt umzusetzen. Im ersten Quartal 2015 waren insgesamt 1'466 Fonds in der Schweiz domiziliert. Gemäss FINMA waren im August 2015 zudem weitere 7'019 Fonds nach ausländischem Recht in der Schweiz zum öffentlichen Vertrieb zugelassen. Die Verwaltung vieler dieser ausländischen Fonds findet in der Schweiz statt. Dies zeigt die hohe Bedeutung der Schweiz als Vermögensverwaltungsstandort einerseits, aber auch als Vertriebsstandort andererseits. Die Initiative Asset Management fokussiert neben liberalen Vertriebsmöglichkeiten vor allem auf ideale Bedingungen, damit noch mehr ausländische Fonds in der Schweiz verwaltet werden.

Vielfältiger Schweizer  
Fondsmarkt

Anlagefonds bilden eine wichtige Investitionsmöglichkeit für Anleger. Das gesamte Vermögen des Schweizer Fondsmarkts erreichte im August 2015 CHF 878,4 Mrd., was im Vergleich zum Ende des Jahres 2014 einer Zunahme von 1,6 Prozent oder CHF 13,9 Mrd. entspricht. Noch deutlicher wird das Wachstum des hiesigen Fondsmarktes durch einen Vergleich mit dem Jahr 2011, als der Fondsmarkt noch CHF 620,7 Mrd. betrug (wobei das Wachstum sowohl Markteffekte als auch Nettozuflüsse beinhaltet). Die zehn grössten Anbieter am Schweizerischen Fondsmarkt hatten im August 2015 einen gemeinsamen Marktanteil von 71,1 Prozent. Neun dieser zehn Anbieter sind Schweizer Gesellschaften (SFAMA 2011/2014/2015).

Anlagefondsvermögen in der  
Schweiz umfasste im August  
2015 CHF 878,4 Mrd.

In strukturierten Produkten waren per Juni 2015 CHF 217,2 Mrd. investiert, was einem Anteil von 3,3 Prozent aller auf Schweizer Bankendepots angelegten Gelder entspricht. Die Schweiz gilt als weltweit grösster Markt für strukturierte Produkte (SVSP 2015). Neben den weltweit meisten investierten Vermögen in strukturierten Produkten ist die Branche auch hinsichtlich Innovation in diesem Bereich regelmässig führend. So wurden bereits mehrfach sogenannte Metatools in der Schweiz erfunden. Ein Beispiel eines Metatools ist ein unabhängiges Werkzeug zur

Die Schweiz gilt als weltweit  
grösster Markt für strukturierte  
Produkte

Berechnung des fairen Werts eines Produkts. Solche Innovationen sind wichtig für den Finanzplatz, insbesondere solange die niedrigen Zinsen und die geringe Volatilität der Börse eine zusätzliche Herausforderung für Anleger und Produkthanbieter darstellen (FuW 2015a).

## 3.5 Entwicklungen in der Schweizer Vermögensverwaltungsbranche

### 3.5.1 Währungspolitisches Umfeld

Die schockartige Frankenaufwertung durch die Aufhebung des Mindestkurses gegenüber dem Euro im Januar 2015 sowie die Einführung von Negativzinsen durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) haben auch das Vermögensverwaltungsgeschäft empfindlich getroffen. Bei Privatbanken fällt ein Grossteil der Kosten in Schweizer Franken an, während sich die Einnahmen mehrheitlich aus Fremdwährungen zusammensetzen, wodurch ein Währungsmismatch entsteht. Daher besitzt das Schweizer Private Banking Merkmale einer klassischen Exportindustrie. Manche Privatbanken weisen gar einen höheren Währungsmismatch als andere exportorientierte Branchen auf. In konsolidierten Zahlen für die gesamte Private Banking-Sparte ausgedrückt, gingen mit dem SNB-Entscheid die verwalteten Vermögen und die damit verbundenen Bruttoerträge gemäss Schätzungen der Bank Julius Bär innert einem Monat um 8,3 Prozent zurück (VAV-ABG 2015). Zahlreiche Privatbanken sind zusätzlich von der Einführung von Negativzinsen betroffen. Der Betroffenheitsgrad hängt stark vom Geschäftsmodell, vom Diversifikationsgrad der Kundendepots mit Fremdwährungen sowie von der Ausprägung des Kreditgeschäfts ab. Die Ausgestaltung der Negativzinsen ist vor allem für solche Institute nachteilig, die schwergewichtig eine Kundschaft mit Schweizer Domizil haben und gleichzeitig kein substantielles Kreditgeschäft betreiben. Auch Transaktionsbanken, die über hohe Cash-Bestände verfügen müssen und nur einen sehr beschränkten Teil der Kundengelder langfristig anlegen können, sind stark betroffen. Die SBVg kann die Motivation der SNB für ihren einschneidenden Entscheid nachvollziehen. Aufgrund der hohen Kosten für die Wirtschaft muss aber verhindert werden, dass ausserordentliche geldpolitische Massnahmen perpetuiert werden. Entscheidend ist deshalb, dass die SNB deren Wirksamkeit und Effizienz periodisch kritisch überprüft und die Ergebnisse transparent macht. Entspannt sich die Lage oder sind die Nebenwirkungen zu gross, müssen die Massnahmen unverzüglich rückgängig gemacht werden.

SNB-Entscheid liess Brutto-Erträge schlagartig um 8,3 Prozent sinken

### 3.5.2 Nachhaltigkeit

Die Diskussionen rund um die Integration von Nachhaltigkeit im Finanzgeschäft haben sich nicht nur global, sondern auch in der Schweiz intensiviert. Beispielsweise zeigt sich dies im 2014 gegründeten Forum Swiss Sustainable Finance (SSF), dessen Ziel die Stärkung der globalen Position der Schweiz bei nachhaltigen Finanzierungen ist. Gerade die Schweiz verfügt dank ihrem Wissen im Banken- und Finanzwesen, innovativen Unternehmen und dem Bewusstsein für Nachhaltigkeit über grosses Potential zur Förderung eines nachhaltigen Finanzsektors. In der Schweiz sind die unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien verwalteten Vermögen 2014 auf CHF 71,3 Mrd. gestiegen. Dies entspricht einem Plus von 26,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr und bedeutet den dritten zweistelligen Zuwachs in Folge. Die Zunahme ist sowohl auf Nettozuflüsse als auch auf Wertsteigerungen zurückzuführen. Fast alle in der Schweiz nachhaltig verwalteten Vermögen entfallen auf die Anlageklassen Aktien (66,0%) und Anleihen (25,0%), die 2014 grosso modo beide eine positive Performance aufwiesen (FNG 2015).

Wachsende Bedeutung von «Sustainable Investments» ...

Die Nachfrage grosser institutioneller wie auch vermögender privater Kunden nach nachhaltigen Investitionsmöglichkeiten steigt allmählich. Institutionelle Investoren erwarten nicht zwingend eine höhere Rendite, sondern ein geringeres Rückschlagrisiko ihres Portfolios, denn der Verlustvermeidung kommt im aktuellen Niedrigzinsumfeld eine steigende Bedeutung zu. Gewisse Leistungen sind dabei qualitativer Natur und müssen deshalb nicht geldwertig messbar sein, zum Beispiel die Ausübung des Aktienstimmrechts. Bei den privaten Kunden sind es häufig junge Investoren aus sehr vermögenden Familien, die besonders kritisch darauf achten, wie ihr Geld «arbeitet» (FuW 2015b).

... bei institutionellen und privaten Kunden, ...

Allerdings machen nachhaltige Anlageformen erst einen kleinen Teil am gesamthaft investierten Vermögen aus. Zum Beispiel erreichten Investmentfonds mit spezifischen Nachhaltigkeitskriterien Ende 2014 einen Anteil am Gesamtmarkt von nur knapp 4,0 Prozent. Verschiedene Gründe hindern deren Entfaltung:

... aber mit noch viel Potential

- Finanzprodukte, welche Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen, sind noch wenig standardisiert und erfordern vom Investor häufig einen Preisaufschlag, was diese Produkte teurer macht als herkömmliche Finanzinstrumente.
- Investoren präferieren liquide Anlagen. Nachhaltige Anlagen, besonders im Bereich von Infrastrukturinvestitionen, haben jedoch häufig einen langfristigen Anlagehorizont und werden somit weniger nachgefragt. Gerade grosse institutionelle Kunden zögern deshalb nicht zuletzt wegen regulatorischen Anforderungen (z. B. Solvency II), in solche Produkte zu investieren.
- Aufgrund einer zu kleinen Nachfrage von institutionellen Investoren wie Pensionskassen investieren Investment Manager nur wenige Ressourcen in nachhaltige Produkte.
- Investoren und Finanzinstituten fehlt das Wissen über Nachhaltigkeitsprodukte, um diese effizient in Investitionsprozesse einzubinden (Swiss Team for the UNEP Inquiry 2015).

### 3.5.3 Regulierung

Am 12. Juni 2014 wurden nach langen Verhandlungen zwischen EU-Rat, Europa-Parlament und EU-Kommission die offiziellen Gesetzestexte der neuen Richtlinie und der Verordnung über Märkte für Finanzinstrumente (MiFID II/MiFIR) veröffentlicht. Die Regelungen der Verordnung und der Richtlinie gelten im Wesentlichen ab dem 3. Januar 2017. Für die Vermögensverwaltung am Standort Schweiz sind insbesondere die in den beiden Rechtstexten enthaltenen Drittlandbestimmungen von grosser Relevanz. Diese sehen für die aktive Erbringung von Finanzdienstleistungen an Retail-Kunden grundsätzlich den Status quo, beziehungsweise Regelungen auf nationaler Ebene des betreffenden Wohnsitz-/Sitzlandes, vor. Insbesondere die Entscheidung, ob die aktive Akquisition und Betreuung inländischer Kunden durch Finanzinstitute aus Drittstaaten von einer Zweigniederlassung vor Ort abhängig gemacht wird, obliegt somit weiterhin den einzelnen EU-Mitgliedstaaten. Auferlegt ein EU-Land die Pflicht zur lokalen Niederlassung und entscheidet sich ein Schweizer Finanzinstitut gegen eine Eröffnung einer Zweigniederlassung, bedeutet dies eine starke Einschränkung der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung und damit verbunden keine Zuflüsse an neuen Kundengeldern mehr. Entscheidet sich eine Schweizer Bank für die Eröffnung einer Zweigniederlassung, würde sich dies ebenfalls auf der Kostenseite niederschlagen sowie die Erträge schmälern, da die Kundengelder nicht in der Schweiz verbucht würden.

Profitmindernde Wirkung von MiFID II/MiFIR für Schweizer Vermögensverwalter

Für grenzüberschreitende Dienstleistungen von Finanzinstituten aus Drittstaaten an professionelle Anleger sieht MiFIR neu harmonisierte Regeln vor. Anerkennt die EU-Kommission die in der Verordnung definierten Bestimmungen betreffend Regulierung, Aufsichts- und Verhaltensregeln von Drittstaaten als gleichwertig zu jenen in der EU (Äquivalenz), dann erhalten Finanzinstitute aus diesen Staaten nach ihrer Registrierung bei der European Securities and Markets Authority (ESMA) den sogenannten EU-Pass. Dieser erlaubt ihnen, ohne Niederlassungspflicht EU-weit professionelle Anleger und geeignete Gegenparteien zu bedienen. In Bezug auf Drittländer ohne äquivalente Regulierung soll weiterhin das jeweilige EU-Land die Zugangsbedingungen bestimmen können.

Harmonisierte Regeln für grenzüberschreitende Dienstleistungen

Neben diesen beiden Marktzutrittsregimes soll die Möglichkeit der passiven Dienstleistungsbewerbung und -erbringung beibehalten werden. Dies ist insofern von Bedeutung, als das Geschäft der Schweizer Banken in vielen wichtigen EU/EWR-Märkten zurzeit auf einem passiven Geschäftsmodell beruht. Je nach Ausgestaltung und Interpretation der Bestimmung resultiert in Zukunft eine eingeschränkte oder erweiterte Möglichkeit, bestehende Kunden zu bedienen.

Die Auswirkungen von MiFID II/MIFIR lassen sich noch nicht abschliessend beurteilen. Dass die beiden Rechtsakte eine profitmindernde Wirkung für Schweizer Vermögensverwalter entfalten werden, steht aber ausser Frage.

Die Alternative Investment Fund Manager Directive (AIFMD) soll im europäischen Fondsmarkt für mehr Transparenz sorgen und Anleger vor Investitionsrisiken schützen. Kern der Direktive bildet der EU-Pass, den der Alternative Fund Manager (AIFM) für sich und seine Alternative Investment Funds (AIFs) erwerben muss, um im EU-Markt zu agieren. Für EU-Fondsmanager und ihre Fonds gilt die Direktive seit Juli 2013. Fondsmanager aus Drittstaaten müssen seit Oktober 2015 die Zulassung erwerben, um in der EU AIFs vertreiben zu dürfen. Der 30. Juli 2015 war ein erfreulicher Tag für Schweizer Asset Manager, da die ESMA den EU-Institutionen die Öffnung des AIFMD-Passport-Regimes für die Schweiz als EU-Drittstaat und für bewilligte Schweizer Alternativfondsmanager empfohlen hat. Der Entscheid kann als Zeichen dafür aufgefasst werden, dass die indirekte Umsetzung der AIFM-Richtlinie auf dem Weg der Teilrevision des Kollektivanlagegesetzes (KAG) gut gelungen ist. Die EU-Kommission hat nun bis Ende November 2015 Zeit, ihren Entscheid zu treffen und für die definitive Inkraftsetzung des EU-Passes einen Termin zu bestimmen. Unsicherheiten bestehen jedoch dahingehend, dass der EU-Ministerrat und das Europäische Parlament einen allfälligen positiven Entscheid der Kommission mittels Vetorecht noch blockieren können. Ein AIFMD-Pass eröffnet der Schweizer Vermögensverwaltung in der Schweiz den bisher beschränkten Zugang zum gesamten europäischen Markt. Dies gibt im Hinblick auf die laufenden Schweizer Umsetzungsbemühungen der Wertpapierrichtlinie MiFID II Grund zur Hoffnung auf den erleichterten Marktzugang auch für Banken.

Schweizer AIFM erhalten EU-Passport-Rechte

Schweizerische Finanzinstitute wenden den Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) seit dem 1. Juli 2014 an. Die Schweiz und die USA haben einen Staatsvertrag zur erleichterten Umsetzung von FATCA abgeschlossen (FATCA-Abkommen), auf dessen Basis schliesslich das Schweizer FATCA-Gesetz erlassen wurde, das per 30. Juni 2014 in Kraft trat. Das Schweizer FATCA-Abkommen richtet sich momentan nach dem sogenannten Modell 2. Für die Zukunft wird jedoch ein Wechsel zum Modell 1 angestrebt. Der Bundesrat hat diesbezüglich am 8. Oktober 2014 ein entsprechendes Verhandlungsmandat verabschiedet. Das Modell 1 unterscheidet sich in verschiedenen Punkten vom Modell 2. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass bei Modell 1 die Informationen nicht vom Finanzinstitut direkt an die US-Steuerbehörde, sondern an die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) und von der ESTV an die US-Steuerbehörde geleitet werden. Das neue Abkommen nach dem Modell 1 wird frühestens im Jahr 2018 in Kraft treten.

Schweizer FATCA-Abkommen seit 1. Juli 2014 in Kraft

Die Schweiz überarbeitet aktuell ihr Finanzmarktrecht. Dafür hat der Bund ein legislatives Grossprojekt gestartet, das die bisherige Gesetzgebung mehr oder weniger umfassend revidiert. Die neue Finanzmarktarchitektur wird auf dem bisherigen Finanzmarktaufsichtsgesetz (FINMAG), dem Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG), dem Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG) und dem Finanzinstitutsgesetz (FINIG) basieren. Der Bundesrat hat im März 2015 das Vernehmlassungsergebnis zu FIDLEG und FINIG zur Kenntnis genommen, erste Richtungsentscheide gefällt und das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) beauftragt, bis Ende 2015 die Botschaft auszuarbeiten.

Verschärfte Regulierung durch neues Finanzmarktrecht

Mit dem FINIG will das EFD die besonderen Regeln für Effekthändler, Fondsleitungen und Asset Manager in einem Gesetz zusammenfassen und neu auch die unabhängigen Vermögensverwalter und Trusts einer für sie angemessenen Regelung unterstellen. Vorgesehen ist eine kaskadenförmige Bewilligungsordnung: Die umfassendere Bewilligung enthält automatisch auch die weniger umfassenden Bewilligungen. So enthielte zum Beispiel eine Bewilligung für eine Fondsleitung automatisch auch die Bewilligungen für Asset Manager und Vermögensverwalter. Aus Sicht der SBVg ist zu begrüßen, dass das Bankengesetz als à jour gebrachtes Spezialgesetz weiterbesteht.

Das Hauptziel von FIDLEG ist der Ausbau des Anlegerschutzes für Kunden von Finanzdienstleistern. So will FIDLEG zum Beispiel die Pflichten der Finanzdienstleister gegenüber den Kunden vereinheitlichen. Die Pflichten gelten nicht nur für die Banken, sondern für alle Vermögensverwalter und Anlageberater. Das Gesetz regelt die Informationspflichten beim Vertrieb von Finanzprodukten, erleichtert den Kunden im Streitfall aber auch die Durchsetzung ihrer Rechte. FIDLEG und FINIG treten wahrscheinlich nicht vor 2018 in Kraft.

Für das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft bringt die Finanzmarktreform einen Vertrauensgewinn, beispielsweise durch den verstärkten Anlegerschutz im Sinne erhöhter Transparenz.

Im Rahmen der Ausarbeitung der Botschaft für FINIG hat der Bundesrat im Juni 2015 weitere Grundsatzentscheide gefällt und die konkrete Ausgestaltung der Aufsicht über die unabhängigen Vermögensverwalter (UVV) festgelegt. Die im Vernehmlassungsentwurf vorgesehene Unterstellung der UVV unter eine prudentielle Aufsicht wird vom Bundesrat sowie vom Bankensektor begrüsst. Der Bundesrat hat sich aufgrund der höheren Akzeptanz für die Variante einer separaten Aufsichtsorganisation (anstelle einer direkten Aufsicht durch die FINMA) entschieden und dabei die Eckpunkte festgelegt. Die unabhängige Aufsichtsorganisation wird von der FINMA bewilligt und beaufsichtigt. Für ihre Tätigkeit ist eine nach Risiken differenzierende Regelung vorgesehen. Bei kleineren Vermögensverwaltern mit geringerem Risikopotenzial und einfachen Strukturen kann die Prüfperiodizität von einem Jahr auf maximal vier Jahre erhöht werden. Die Aufsicht übt die Aufsichtsorganisation selbständig aus, und es soll die Möglichkeit offen gelassen werden, gegebenenfalls mehr als eine Organisation zu errichten.

Bundesrat legt Grundsätze für die Ausgestaltung der Aufsicht über unabhängige Vermögensverwalter fest

Die Einführung einer Aufsicht über die UVV ermöglicht ein seit langem gefordertes Level-Playing-Field zwischen Banken und UVV. Erhöhte Vermögenszuflüsse zu den Vermögensverwaltungsbanken beziehungsweise ein vermehrtes Verschwinden der UVV durch die erhöhten Auflagen sind denkbar.

In einer Welt der Transparenz und des AIA wird die Leistung nicht mehr nur absolut, sondern vielmehr relativ gemessen, also im Vergleich zur Performance, welche die Konkurrenzbanken im Heimatland des Kunden nach Steuern erzielen. Hiesige Bankiers müssen ihren vermögenden Kunden einen echten Mehrwert bieten. Der Bundesrat hat erkannt, wie wichtig es ist, fachliche Mindeststandards zu garantieren, um die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes zu stärken, und hat im Juni 2015 in

FIDLEG sieht Weiterbildungen für Bankiers vor

den Regelwerken FIDLEG und FINIG Vorschriften zur Aus- und Weiterbildung von Bankmitarbeitenden verankert. Weiterbildungsprogramme der Banken sollen ein Fundament verbindlicher Kompetenzen bereitstellen und ein hohes Mass an Servicequalität sichern.

Das seit 2005 geltende grenzüberschreitende Zinsbesteuerungsabkommen zwischen der Schweiz und der EU wird durch den Standard zum AIA der OECD, zu welchem sich die Schweiz im Mai 2015 bekannt hat, formell totalrevidiert und faktisch ab 2017/18 abgelöst. Mit der Umsetzung des AIA wird die EU-Zinsbesteuerungsrichtlinie angepasst, wobei der neue globale Standard nicht nur Zinserträge, sondern alle Arten von Kapitalerträgen sowie Trusts und Stiftungen erfasst. Die bestehende Quellensteuerbefreiung von grenzüberschreitenden Zahlungen von Dividenden, Zinsen und Lizenzgebühren zwischen verbundenen Unternehmen bleibt bestehen, was im Interesse des Schweizer Wirtschaftsstandortes ist.

Zinsbesteuerungsabkommen wird abgelöst

Die Schweiz wird den AIA mit dem Ausland nach dem globalen OECD-Standard per 2017 umsetzen. Somit werden Schweizer Banken erstmals im Jahr 2017 Daten über Bankkonten und Wertschriftendepots von Steuerpflichtigen, die in AIA-Partnerstaaten domiziliert sind, sammeln und diese im Jahr 2018 an die ESTV übermitteln. Die ESTV ihrerseits tauscht die Informationen anschliessend mit den zuständigen Steuerbehörden der Partnerstaaten aus. Die Schweiz und die EU haben am 27. Mai 2015 ein Abkommen zur Einführung des AIA unterschrieben. Da im vorliegenden Standard die wesentlichen Anliegen der Schweizer Finanzindustrie von der OECD berücksichtigt wurden, sind die hiesigen Banken grösstenteils zufrieden mit der Ausgestaltung des AIA.

AIA soll Level-Playing-Field ermöglichen

Wichtig für das Vermögensverwaltungsgeschäft ist, dass Vermögensverwalter im Hinblick auf die Einführung des AIA ein proaktives, kundengerechtes Vorgehen an den Tag legen, um langfristig eine gute Kundenbeziehung erhalten zu können. Insbesondere für kleinere Vermögensverwalter können die kommenden regulatorischen Anforderungen zu einer grossen Herausforderung werden. Für jene Institute kann es eine Strategie sein, sich auf gewisse Märkte zu konzentrieren und mithin die eigene Dienstleistung auf produkt- und marktspezifische Anforderungen zu spezialisieren. Für den Vermögensverwaltungsstandort Schweiz ist zudem essentiell, dass eine möglichst flächendeckende Umsetzung des AIA sichergestellt wird. Auf diese Weise werden Wettbewerbsverzerrungen verhindert und das angestrebte Ziel eines globalen Level-Playing-Fields erreicht. Dies ist im Lichte der hohen Implementierungskosten für Schweizerische Finanzinstitute (CHF 300 Mio. bis CHF 500 Mio.) umso wichtiger.

### 3.5.4 Weitere Entwicklungen

Im Dezember 2014 wurde der Schlussbericht der Expertengruppe Brunetti zur Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie veröffentlicht. Die Expertengruppe war vom Bundesrat beauftragt worden, auf Basis der bestehenden Grundlagen die Rahmenbedingungen des Finanzplatzes zu analysieren und daraus Vorschläge für die Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie abzuleiten. Der Schlussbericht ist ein wichtiges Element, um die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes im In- und gegenüber dem Ausland weiter zu stärken. Unter anderem hält der Bericht fest, dass für die Wertschöpfung und den Erhalt der Arbeitsplätze der Banken in der Schweiz der grenzüberschreitende Zugang zu den wichtigen Märkten von zentraler Bedeutung ist. Abschottungstendenzen gegenüber Europa müssen verhindert und zeitgleich Massnahmen zur Erschliessung neuer Wachstumsmärkte in Angriff genommen werden. Die Expertengruppe geht davon aus, dass sich der grenzüberschreitende Marktzutritt für die Schweizer Finanzbranche ins Ausland, namentlich für vorwiegend im Privatkundengeschäft tätige Banken und Vermögensverwalter

Expertengruppe Brunetti betont Wichtigkeit des grenzüberschreitenden Marktzutritts

inskünftig schwieriger gestalten wird. Auch eine vollständige Schliessung gewisser Märkte für Anbieter aus der Schweiz heraus infolge (aufsichts-)rechtlicher Vorgaben des Auslands, unter anderem auch auf EU-Ebene, ist denkbar. Mit welcher Geschwindigkeit eine solche Verschlechterung eintritt und welche Geschäftsbereiche in diesem Fall besonders betroffen wären, ist schwierig vorauszusehen. Zu nennen sind auch starke Anpassungen im Geschäftsumfeld des für die Schweiz besonders bedeutenden Private Banking. So weichen sich die ursprünglich deutlichen Unterschiede zwischen den Geschäftsfeldern Private Banking und Asset Management zunehmend auf, was für die Schweizer Vermögensverwalter ebenso die Gefahr neuer starker Konkurrenz birgt, wie die Chance, grosse neue Kundenkreise zu erschliessen. Weitere Empfehlungen der Expertengruppe Brunetti betreffen nicht nur die Vermögensverwaltung, sondern sämtliche Finanzinstitute. So sollen die Schweizer Kapitalvorschriften für die Grossbanken strenger werden, wobei konkrete Zahlen offen bleiben. Ebenfalls wird betont, dass die gewünschten Notfallpläne der Grossbanken noch weitere Anstrengungen zur Umsetzung benötigen. Neben der Grossbankenregulierung haben die Experten auch die Überprüfung der Einlagensicherung vorgeschlagen. Des Weiteren soll das steuerliche Umfeld verbessert werden, wobei beispielsweise die Entwicklung eines dynamischen Schweizer Kapitalmarkts ermöglicht werden soll.

Gleichzeitig mit der Kenntnisnahme des Schlussberichts der Expertengruppe Brunetti hat der Bundesrat den «Beirat Zukunft Finanzplatz» gebildet, der künftig die grundlegenden Herausforderungen und Zukunftsperspektiven des Finanzplatzes, losgelöst vom Tagesgeschäft der Behörden, beurteilt. Der Beirat hat die Interessen der gesamten Volkswirtschaft zu berücksichtigen und dem Bundesrat gegebenenfalls Empfehlungen zur Anpassung der Finanzmarktstrategie und zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Finanzplatz zu unterbreiten. Das Mandat des Beirats ist vorläufig befristet bis zum Ablauf der nächsten Legislatur Ende 2019.

Bundesrat setzt «Beirat Zukunft Finanzplatz» ein

Gerade angesichts des wirtschaftlichen und währungsbezogenen schwierigen Umfelds sind gute Rahmenbedingungen für die hiesige Vermögensverwaltungsbranche von zentraler Bedeutung. Einerseits muss den Schweizer Privatbanken ein ungehinderter Marktzugang zu ihren wichtigsten Absatzmärkten gewährleistet werden. Andererseits ist es wichtig, sich international für die zwingende Beachtung eines Level-Playing-Fields in Steuerfragen einzusetzen. Generell gilt es, von Regelungen abzusehen, die über die internationalen Standards hinausgehen und die Anbieter von Finanzdienstleistungen in der Schweiz gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten benachteiligen. Positiv zu werten sind die Erkenntnis sowie die Absicht des Bundesrates, dass die Regulierungen und der administrative Aufwand, der dadurch den Unternehmen entsteht, unter Kontrolle gehalten werden müssen.

Gute Rahmenbedingungen sind wichtiger denn je



## 4 Megatrend: Fintech

Fintech, die Digitalisierung von Prozessen und Produkten im Bereich von Finanzdienstleistungen, wird alle Geschäftsbereiche des Bankings durchdringen und zu einer strukturellen Neuordnung des Bankgeschäfts führen. Die Fähigkeit, Prozesse zu rationalisieren und die sich ändernden Kundenbedürfnisse besser zu bedienen, ist Voraussetzung für den Erfolg im internationalen Standortwettbewerb. Die Stärkung der Innovationskraft des Schweizer Finanzplatzes ist daher essentiell, vor allem auch für den grenzüberschreitenden Verkehr. Der technologische Fortschritt bringt einerseits Kostenvorteile und neue Dienstleistungen (zum Beispiel im Bereich Vertriebs- und Kommunikationskanäle). Andererseits stärkt der technologische Fortschritt die Position der Kunden und verändert die Kundenansprüche. Nachgefragte Leistungen müssen transparent, intuitiv und bequem bedienbar, schnell und sicher im Zugang, personalisiert und kompatibel mit anderen Leistungen sowie von einer zentralisierten digitalen Plattform beziehbar sein. Die Digitalisierung dürfte ein Aufbrechen der bisherigen Wertschöpfungskette und eine Industrialisierung im Banking bewirken. Die Fähigkeit, die neu entstehenden Schnittstellen zwischen den Produktionsschritten zu erkennen und diese zu gestalten sowie das Erzielen von Skaleneffekten werden massgeblich erfolgsbestimmend sein.

Digitalisierung durchdringt alle Geschäftsbereiche des Bankings und verändert Kundenansprüche

Schweizer Privatbanken und Vermögensverwalter, wie auch die Mehrheit der übrigen Finanzinstitute, waren anfänglich zurückhaltend in der Digitalisierung ihres Geschäfts. Insbesondere die Natur des Private Bankings liess annehmen, dass dieses Geschäft im Gegensatz zum Retail Banking zu komplex sei, um von digitalen Jungfirmen erobert zu werden. So gingen verschiedene Analysen davon aus, dass Start-Ups beispielsweise keinen direkten Zugang zu Investment-Banking-Angeboten, keine Anlagen im philanthropischen Bereich und keine komplexen Produkte wie Währungsabsicherungen anbieten können. Aktuelle Innovationen stellen diese Annahmen in Frage und haben zu einem Umdenken und zu Massnahmen bei zahlreichen Banken geführt. In jüngster Zeit hat sich in der Schweiz in der Folge ein vielfältiges Fintech-Ökosystem gebildet. Der Austausch zwischen jungen und etablierten Fintech-Firmen und den Bankinstituten hat sich im Hinblick auf die Wahrnehmung von Geschäftsoportunitäten rasch intensiviert. Diese Entwicklung trägt insgesamt zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz bei.

Privatbanken und Vermögensverwalter anfänglich zurückhaltend in Digitalisierung

Start-Ups wie Betterment und Wealth Front bieten bereits eine umfassende Vermögensverwaltung, die vollständig ohne Berater auskommt. Die Firmen lassen Kunden Fragebögen zu Risikoneigung und Anlagepräferenzen ausfüllen, auf deren Basis automatisierte Handelssysteme, sogenannte Robo Advisors, das Vermögen gemäss Anlegerverhalten in die verschiedenen Vermögensklassen einteilen. Ein paar wenige Klicks genügen, um die Anlagestrategie für das eigene Vermögen festzulegen. Um Kosten zu sparen, verwenden diese Robo Advisors vorab günstige Anlageprodukte wie börsenkotierte Indexfonds (ETF). Durch den Einsatz von ETF sind Robo Advisors in der Lage, deutlich tiefere Gebühren als herkömmliche Vermögensverwalter zu verlangen (NZZ 2015a). Eine Schwäche von automatisierten Anlageprozessen kann aber sein, dass Fundamentaldaten, die gerade für einen Investitionsentscheid wichtig sein können, nicht in einer Datenbank speicherbar und damit keinem automatisierten Anlageprozess zugänglich sind. Schweizer Vermögensverwalter bringen solche Systeme noch dosiert zum Einsatz, sind sich aber bewusst, dass der Trend nicht zu stoppen sein wird.

Robo Advisors auf dem Vormarsch

Eine Bank muss in Zukunft fähig sein, ihr traditionelles Geschäftsmodell sowie ihre Strategien auf allen Ebenen auf die neuen Technologien umzustellen. Diese Umstellung beziehungsweise Ergänzung ist mit erheblichen

Digitalisierung bringt langfristig Effizienzsteigerung und Kostensenkungen

finanziellen und organisatorischen Anfangsinvestitionen verbunden. Um sich an die Veränderungen in einer digitalen Welt anzupassen, wo vor allem Schnelligkeit und Agilität zählen, wird das Top Management gefordert sein. Das Ausprobieren von neuen digitalen Strategien und Konzepten wird Platz finden müssen. Langfristig bringt die Digitalisierung Vorteile. Ein digitales Angebot auf mehreren Kanälen senkt die Kosten und steigert die Effizienz bei der Durchführung von klassischen Tätigkeiten wie Kontoeröffnung und Onboarding. Gleichzeitig wird durch Automation das operationelle Risiko im Bereich des Back- und Middle-Office reduziert. Die Digitalisierung führt nicht nur zu Kosteneffizienz sondern ermöglicht auch Mehreinnahmen durch eine verbesserte Kundenansprache. So führen gemäss UBS Wealth-Management digital aktive Kunden bis zu 1,7 Mal mehr Transaktionen durch als traditionelle Anleger (NZZ 2015b), was die Kommissionserträge steigern dürfte.

Big Data, das Sammeln und Auswerten von grossen Datenmengen, bringt bereits für viele Firmen Vorteile. Auch für Banken entsteht durch den Einsatz von Big Data erheblicher Nutzen, so zum Beispiel die Personalisierung der Dienstleistungen für den Kunden. Big Data hat in den meisten Banken seinen Ursprung im Bereich des klassischen Client Relationship Managements (CRM). Zusammen mit unstrukturierten Daten aus verschiedensten Quellen wie Aufzeichnungen aus Kundeninteraktionen, Nutzerverhalten im Web oder der Kommunikation mit der Bank entsteht allmählich eine grosse Wissensbasis. Durch neue Methoden der Digitalisierung werden diese Daten bei ersten Banken genutzt, um den Kunden gezielter anzusprechen. In einer komplexeren und differenzierteren Form kommt die Methode automatisierten Portfolio-Ansätzen zugute. Die Bank vergleicht dabei das Portfolio eines Kunden mit den gewählten Anlagezielen und schlägt bei Abweichungen festgesetzter Parameter automatisch Alternativen vor, die der Kunde umsetzen kann (NZZ 2015c).

Obwohl die kommerziellen Nutzungsmöglichkeiten für die Banken von Vorteil sind, könnte es für den einzelnen Kunden den Verlust über seine Datenhoheit bedeuten. Besonders in Ländern wie der Schweiz, wo der Datenschutz einen grossen Stellenwert hat, stellen Projekte im Bereich Big Data deshalb erhebliche strategische und juristische Herausforderungen dar. Im Wissen darum, dass der Schutz der Privatsphäre in der Schweizer Vermögensverwaltung ein zentrales Qualitätsmerkmal ist, will der Einsatz von Big Data wohlüberlegt sein. Der Schweizer Bankensektor agiert deshalb mit dem Einsatz von Big Data zurückhaltend. Angesichts anhaltender Diskussionen um Datenmissbrauch und Datenschutz muss die Sorge um das von den Kunden entgegengebrachte Vertrauen im Mittelpunkt stehen.

Wenn es darum geht, welche digitalen Dienste angeboten werden sollen, müssen Vermögensverwalter ihren Kunden neben den grundlegenden Services wie Online-Kontoeröffnungen zusätzliche vermögensverwaltungsspezifische Module anbieten. Dazu gehören unter anderem Portfolio Management, integrierte Kontoführung, Zugang zu Research und Social Media Zugänge (Abbildung 10). Trotz diesen interaktiven und womöglich noch weiteren fortgeschrittenen Möglichkeiten wird der persönliche Kontakt zum Kundenberater insbesondere für die vermögenden Kunden wichtig bleiben. Hier kann gerade die Digitalisierung die Verbundenheit mit dem Finanzinstitut fördern, indem der Kundenkontakt mittels digitaler Interaktion komplementiert sowie unabhängig von Ort und Zeit ermöglicht wird.

## Digitale Produkte und Services von Vermögensverwaltern



Quelle: McKinsey

Die heutige Dynamik des digitalen Wandels übersteigt die des rechtlichen Rahmens, wodurch eine steigende Rechtsunsicherheit entstehen kann. Die heutigen Rahmenbedingungen müssen auf ihre Tauglichkeit für das digitale Zeitalter überprüft werden. Den Schweizer Erfolgsfaktoren Vertrauen und Sicherheit kommt im digitalen Bereich eine zentrale Bedeutung zu. Sie müssen im Zentrum der Überlegungen stehen. Die richtige Balance im Spannungsfeld zwischen Gewährleistung der Sicherheit und der Wahrnehmung der Möglichkeiten zur Innovation ist zentral für den langfristigen Erfolg. Aufgrund der Interdisziplinarität und der Vielschichtigkeit des Bereichs Digitalisierung ist eine nur auf punktuelle regulatorische Massnahmen ausgerichtete Strategie nicht erfolgreich, denn die Digitalisierung durchdringt die Regulierung in diversen Themen wie digitale Identifikation, Big Data, Automatisierung, Verhaltens- und Sorgfaltspflichten oder Geldwäscherei.

Diverse Gebiete der Regulierung müssen für die Digitalisierung gerüstet werden

# Quellenverzeichnis

Boston Consulting Group BCG und Schweizerische Bankiervereinigung SBVg (2014)

«Wandel aktiv gestalten – Zukunftsperspektiven für den Schweizer Bankenplatz»

Boston Consulting Group BCG (2015a)

«Global Wealth 2015 – Winning the growth game»

Boston Consulting Group BCG (2015b)

«Global Asset Management 2015 – Sparking growth with go-to-market excellence»

Capgemini/RBC Wealth Management (2014)

«Asia-Pacific Wealth Report 2014»

Capgemini/RBC Wealth Management (2015)

«World Wealth Report 2015»

EY (2014)

«Rethinking private banking in Asia-Pacific – An EY discussion paper for bank executives»

Finanz und Wirtschaft (FuW) (2015a)

«Schweiz behauptet ihre Leader-Rolle»

Finanz und Wirtschaft (FuW) (2015b)

«Besser anlegen, weniger verlieren»

Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) (2015)

«Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2015 – Deutschland, Österreich und die Schweiz»

J.P. Morgan Asset Management & Oliver Wyman (2014)

«The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success»

KPMG (2015)

«Performance of Swiss Private Banks»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015a)

«Konkurrenz aus dem Internet bedroht UBS und Credit Suisse»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015b)

«Die Kunden sind uns nicht davongelaufen»

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2015c)

«Big Data – Die Weichen sind gestellt»

Prof. Dr. iur. René Matteotti (2015)

«Auswirkungen der Initiative “Ja zum Schutz der Privatsphäre” auf die Banken und ihre Mitarbeiter – Rechtsgutachten im Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung»

McKinsey (2014)

«Global Wealth Management Survey 2014 – An attractive sector in transition»

Private – Das Geld-Magazin (2015)

«Die Zukunft der Vermögensverwaltung»

Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) (2015)

«Bankenbarometer 2015»

Schweizerischer Verband für Strukturierte Produkte (SVSP) (2015)

«Marktreport Strukturierte Produkte – Monatsbericht August 2015»

Swiss Funds & Asset Management Association SFAMA (2011)

«Fondsmarktstatistik Dezember 2011»

Swiss Funds & Asset Management Association SFAMA (2014)

«Fondsmarktstatistik Dezember 2014»

Swiss Funds & Asset Management Association SFAMA (2015)

«Fondsmarktstatistik August 2015»

Swiss Team for the UNEP Inquiry (2015)

«Design of a Sustainable Financial System»

Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und  
Vermögensverwaltungsbanken (VAV-ABG) (2015)

«Jahresbericht 2014»

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (2014)

«Regulierungskostenanalyse zum Finanzinstitutsgesetz (FINIG) – Schlussbericht»

• Schweizerische Bankiervereinigung

Aeschenplatz 7

Postfach 4182

CH-4002 Basel

T +41 61 295 93 93

F +41 61 272 53 82

[office@sba.ch](mailto:office@sba.ch)

[www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)

[twitter.com/SwissBankingSBA](https://twitter.com/SwissBankingSBA)

[www.facebook.com/SwissBanking](https://www.facebook.com/SwissBanking)

[www.swissbanking.org/home/blog](http://www.swissbanking.org/home/blog)