

Referat Boris F.J. Collardi, Präsident VAV

Bern, 18. Januar 2018

Es gilt das gesprochene Wort – Sperrfrist 18.01.2018, 10.00 Uhr

Vermögensverwaltung – Zukunftsvision für eine Exportindustrie

Sehr geehrte Damen und Herren

Infolge der Finanzkrise erhält das Schweizer Private Banking medial immer wieder eine kritische Schelte, die entweder wenig schmeichelhaft oder überspitzt pessimistisch ausfällt. Ich möchte deshalb heute die Gelegenheit nutzen, mit überholten Vorurteilen aufzuräumen, Alptrauenszenarien über den Zustand unserer Branche richtigzustellen und vor allem einen Blick auf die Zukunft unserer Industrie zu werfen, die sich, wie so viele Exportbranchen, aktuell in einem Transformationsprozess befindet. Denn wir setzen uns stark dafür ein, unsere Branche als Schlüssel-Exportindustrie unseres Landes zu positionieren.

Auf die Gefahr hin, dass ich mich wiederhole, gestatten Sie mir einleitend einige Worte zur Bedeutung des Private Banking für den Bankenplatz Schweiz. Insgesamt generiert das Private Banking über 50 Prozent aller Erträge des hiesigen Bankensektors. Damit ist es die tragende Säule unseres Finanzplatzes. Ihr Augenmerk möchte ich insbesondere auf die Wichtigkeit des grenzüberschreitenden Geschäfts lenken, das rund zwei Drittel zum generierten Bruttoertrag beisteuert.

Auch im internationalen Vergleich präsentiert sich die Ausgangslage für das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft allen Unkenrufen zum Trotz nach wie vor sehr gut. Mit einem Anteil von etwa 25 Prozent bei den globalen, grenzüberschreitend verwalteten Vermögen von gesamthaft 10'000 Mrd. USD ist die Schweiz nach wie vor Weltmarktführerin. Unser Finanzplatz verwaltet rund doppelt so viele globale Vermögen wie UK oder Singapur oder dreimal so viele wie Hongkong. Diese Dominanz ist jedoch nicht in Stein gemeisselt. Gerade unseren Konkurrenzfinanzplätzen aus Asien prognostiziert man bis 2021 überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung. Allerdings darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass auch Schweizer Institute massgeblich zum Ausbau der asiatischen Finanzplätze beitragen und unmittelbar von diesem Wachstum profitieren können. Unserem Schweizer Standort und seiner Staatskasse kommt diese Entwicklung allerdings kaum zugute. Damit Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Steuererträge möglichst hierzulande erhalten bleiben, ist es unabdingbar, dass wir unsere Dienstleistungen von der Schweiz aus in strategisch relevante Länder und Regionen aktiv exportieren können. Interessant sind internationale Märkte, die über die erforderliche Grösse verfügen oder eine hohe Dynamik aufweisen, bzw. Märkte, deren Kunden die Stabilität und Sicherheit des Schweizer Finanzplatzes besonders schätzen – mit einer Schutzfunktion, die sie nicht immer in der eigenen Jurisdiktion vorfinden.

Ohne die Bedeutung der aufstrebenden Märkte schmälern zu wollen: Westeuropa ist mit einem Anteil von 40 Prozent am grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft nach wie vor unser wichtigster Exportmarkt. Allein mit der Verwaltung der fast 1'000 Mrd. Schweizer Franken von Kunden mit EU-Domizil befassen sich in der Schweiz ca. 20'000 Personen. Zudem generiert unser Land dadurch Steuereinnahmen von jährlich rund 1,5 Mrd. Schweizer Franken. Damit wir diese Kunden weiterhin von der Schweiz aus beraten können, sind wir auf einen ungehinderten und aktiven Marktzugang zur Europäischen Union angewiesen, ebenso wie auf ein intaktes und stabiles politisches Verhältnis zu unserem wichtigsten Handelspartner. Ein Alleingang kann für die Schweiz keine Option sein.

Die Schweizer Privatbanken bewegen sich aktuell in einem anspruchsvollen Umfeld:

- Auf die Entwicklung der Finanzmärkte wirken der hohe generelle Verschuldungsgrad der Staaten und Wirtschaftsakteure, das Tiefzinsumfeld sowie wiederkehrende geopolitische Spannungen weiterhin hemmend. Bei der Stimulierung der Finanzmärkte können die Bäume daher nicht auf Dauer in den Himmel wachsen.
- Ausserdem wird das im Kern zu Recht durch die Finanzkrise bedingte regulatorische Korsett für die Banken in den nächsten Jahren anspruchsvoll bleiben. Ich denke unter anderem an strikte Compliance-Vorschriften, an die Aufwertung des Anlegerschutzes sowie an die umfassenden globalen Standards in der Rechnungslegung oder im Steuerdatenaustausch.
- Auch in unserer Branche müssen wir den sich kontinuierlich weiterentwickelnden Ansprüchen der Kundinnen und Kunden gerecht werden. Hinsichtlich Qualität und Transparenz erwarten diese von ihrer Bank immer mehr. Und sie werden aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des damit verbundenen Zugangs zu neuen IT-Plattformen zunehmend eigenständiger. Ganz neue Bedürfnisse entstehen, auf die es rasch zu reagieren gilt.
- Schliesslich führt der erhöhte Wettbewerbsdruck dazu, dass der strukturelle Margendruck tendenziell hoch bleiben wird und eine weitere Konsolidierung nicht ausgeschlossen ist. Wie bereits erwähnt, stehen die Akteure des Schweizer Finanzplatzes in einer intensiven Konkurrenz mit den Anbietern ausländischer Finanzplätze. Gleichzeitig nimmt der Wettbewerb im Inland zu und neue Akteure aus dem Fintech-Bereich kommen hinzu.

Sie sehen: An Herausforderungen mangelt es nicht. Wir sind jedoch überzeugt, dass unsere Branche langfristig erfolgreich sein wird, sofern sie sich strategisch richtig positioniert und dabei von Politik und Verwaltung bestmöglich partnerschaftlich unterstützt wird. Damit auch im Jahr 2025 unser Finanzplatz die Nummer 1 in der globalen Welt des Private Banking ist, setzen wir uns proaktiv dafür ein, dass an folgenden Stellschrauben gedreht wird:

1. Wettbewerbsfähige regulatorische Rahmenbedingungen

Erstens wollen wir die Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken und Rahmenbedingungen schaffen, die dem Exportcharakter des Private Banking und des Asset Managements Rechnung tragen.

- **Exportmärkte: aktiver Zugang zur EU und zu wachstumsträchtigen Regionen**

Dazu gehört der ungehinderte Marktzugang zu den wichtigsten Exportmärkten, so dass Schweizer Privatbanken ihre Dienstleistungen aktiv im Ausland anbieten können. Mit dem Übergang zum automatischen Informationsaustausch durchläuft unsere Branche einen fundamentalen Paradigmawechsel. Für Schweizer Privatbanken reicht es nicht mehr wie früher aus, passiv abzuwarten, dass ausländische Kundinnen und Kunden sie aus Eigeninitiative

kontaktieren bzw. besuchen und um deren Dienstleistungen bitten. In einer „transparenten Welt“ gilt es mittlerweile, den Kunden von der Schweiz aus aktiv und umfassend vor Ort zu beraten und zu bedienen. Um diesen heute noch fehlenden Marktzugang zu erreichen, gibt es drei mögliche Ansätze: Erstens sind bilateral mit einzelnen strategisch wichtigen EU-Ländern Abkommen zu schliessen, die uns einen gesonderten Marktzugang erlauben. Zweitens ist sicherzustellen, dass unsere Gesetzgebung in zentralen Bestandteilen der Finanzmarktregulierung als äquivalent zu den Richtlinien der EU gilt, um zu verhindern, dass der Marktzugang verwehrt bleibt. Die Schweiz hat hier mit KAG, FINFRAG, FIDLEG und FINIG ihre Hausaufgaben gemacht und ist aus unserer Sicht in diesen Bereichen klar äquivalent. Jetzt ist die EU am Zug und muss endlich beweisen, dass sie ein verlässlicher Partner ist. Die parallel laufende Verhandlung um den Brexit darf nicht als Ausrede genutzt werden, um künstlich zuzuwarten. Drittens sollte – sofern die zwei anderen Ansätze nicht genügend Fortschritte innert nützlicher Frist ermöglichen – ein umfassendes Finanzdienstleistungsabkommen ernsthaft politisch vorangetrieben werden. Der Abschluss eines solchen Abkommens darf allerdings nicht um jeden Preis erfolgen, sondern nur im beidseitigen Interesse und unter Auslotung aller möglichen Verhandlungsspielräume.

- **Human Capital: bestmögliche Qualifizierung sicherstellen**

Entscheidend für den Erfolg der Schweizer Privatbanken sind qualifizierte und bestens ausgebildete Mitarbeitende, die die Betreuung der äusserst anspruchsvollen Kundinnen und Kunden überhaupt erst ermöglichen. Das allgemein hohe Bildungsniveau in der Schweiz wird diesem Anspruch gerecht. Zurzeit fehlt es in der Schweiz aber an einer klaren „Leuchtturm“-Institution in der Aus- und Weiterbildung im Finanzwesen, wie sie beispielsweise die Hotelfachschule Lausanne für die Hotellerie darstellt. Hier sollte das Swiss Finance Institute eine führende Rolle einnehmen.

- **Finanzplätze im Wettbewerb: Level Playing Field und kein Swiss Finish**

Absehen sollte die Schweiz von sogenannten „Swiss Finish“-Regulierungen, die über die internationalen Standards hinausgehen und die Akteure des Schweizer Finanzplatzes dadurch gegenüber ausländischen Konkurrenten benachteiligen. Umgekehrt sollten sich unsere Behörden auf internationaler Ebene tatkräftig für die zwingende Einhaltung des „Level Playing Field“-Prinzips durch unsere ausländischen Konkurrenten einsetzen. Dies gilt insbesondere für die Umsetzung des automatischen internationalen Informationsaustauschs (AIA) in Steuersachen (die USA lassen grüssen). Es ist wichtig, dass die Schweiz nicht vortprescht, sondern mit dem effektiven Austausch erst dann beginnt, wenn dies die relevanten Konkurrenzfinanzplätze ebenfalls tun und der legitime Datenschutz im Interesse des Bankkunden gewährleistet ist. In diesem Sinne begrüssen wir die kürzlich vom Parlament verabschiedete Aktivierungsklausel in den entsprechenden AIA-Abkommen, für die wir uns stark eingesetzt haben.

2. Positives Image

- **Reputation: aktive Finanzplatzpromotion**

Neben wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen wollen wir auch alles daran setzen, damit der Bankensektor sein Ansehen und seinen guten Ruf pflegt, der ihm angesichts seiner Qualität und Professionalität zusteht. Dies muss mit konkreten Tatbeweisen und im verstärkten Dialog mit Politik, Verwaltung und Bevölkerung geschehen. Ich bin überzeugt, dass wir in der Schweiz auf einem guten Weg sind, denn die Branche lernt aus ihren Fehlern und ist dabei, ihre

Geschäftsmodelle in jeder Hinsicht auf eine nachhaltigere Basis zu stellen, wie jede normale Exportindustrie. Ich möchte betonen: Unsere Banken sind im internationalen Vergleich in Bezug auf Qualität, Verlässlichkeit und Profitabilität nach wie vor führend. Wir stützen uns auf eine langjährige Tradition, die mehr als 200 Jahre zurückreicht. Um diese Vorteile im Ausland noch bekannter zu machen, ist es sehr zu begrüßen, dass der Bund nun seinen Finanzplatz zusammen mit der betroffenen Branche aktiv bewirbt.

3. Nachhaltige Industrie

- **Partnerschaft: Dialog und Zusammenarbeit mit unabhängigen Vermögensverwaltern (UVV) intensivieren**

Wir setzen uns auch für einen vielfältigen Banken- und Finanzplatz ein. Leider ist in den letzten Jahren die branchenweite Zusammenarbeit mit den UVV zu kurz gekommen. Es ist daher erfreulich, dass nun dank unserer Initiative ein institutionalisierter Dialog zwischen den Banken und den UVV-Organisationen gestartet wurde. Denn wir gehören zum gleichen Sektor, stehen teilweise in Konkurrenz und bilden in gewissem Sinne auch eine Schicksalsgemeinschaft, die dieselben Herausforderungen – vor allem in regulatorischen und Bildungsfragen – zu meistern hat.

- **Digitalisierung: Innovationskraft als Chance für die Branche**

Ich habe eingangs erwähnt, dass die Kundinnen und Kunden aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung zunehmend eigenständiger und anspruchsvoller werden. Die Entwicklungen im Fintech-Bereich können uns dabei unterstützen, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Es gibt durchaus Potenzial, die Qualität und Flexibilität unserer Beratung mit neuen Technologien weiter zu steigern, wie zum Beispiel mit der digitalen Identität. Dennoch wird in unserem Geschäft immer die persönliche Beratung des Kunden im Zentrum stehen. Daran wird die Digitalisierung nichts ändern.

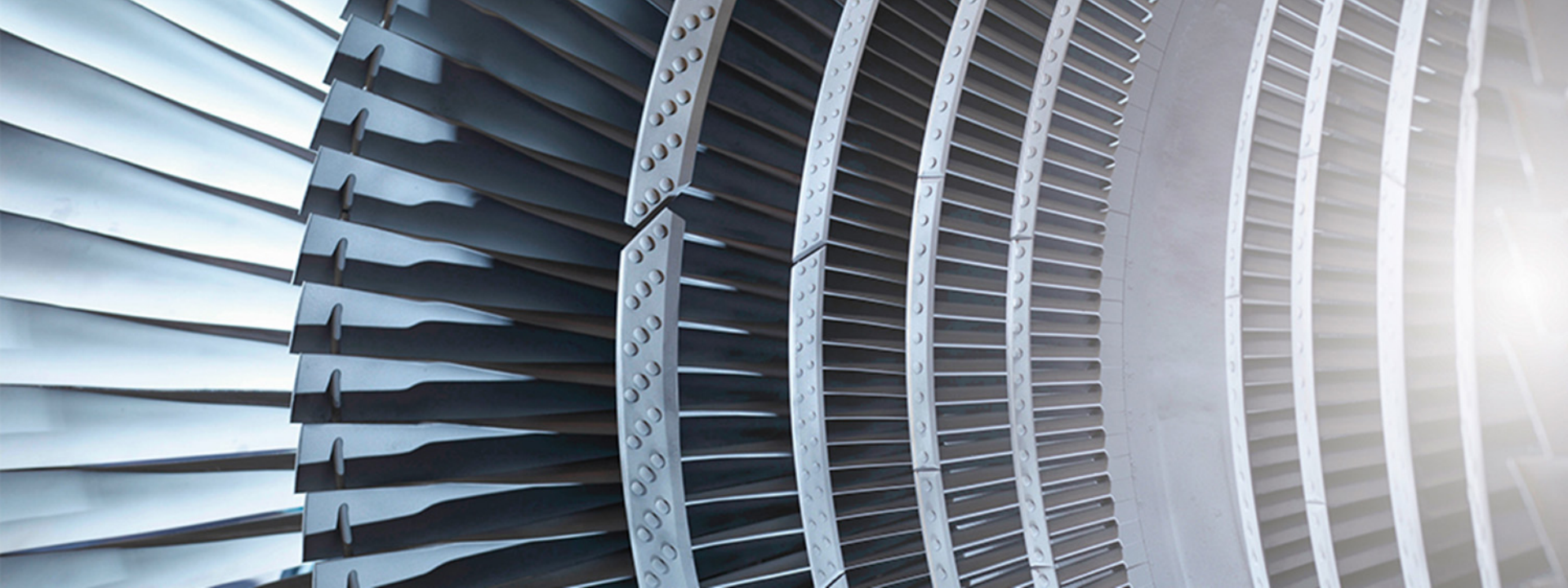
- **Industrialisierung**

Ich komme bereits zum letzten Punkt, den Industrialisierungsmöglichkeiten. Es gilt, auch innerhalb der Branche wachsam zu sein, unternehmerisch zu denken und sich bietende Chancen zu nutzen. Grosses Potenzial zur Effizienzsteigerung der Industrie sehen wir in einer verstärkten Zusammenarbeit der Banken in nicht konkurrenzierenden Bereichen. Ziel soll es sein, unnötige Doppelspurigkeiten zu vermeiden, aber auch die Qualitätsstandards in der Branche zu steigern. Andere Industriezweige – wie zum Beispiel die Automobilindustrie – haben erfolgreich vorgemacht, was möglich ist, ohne dabei die Angebotsvielfalt zu gefährden. Es gilt auch, von diesen guten Beispielen zu lernen. Vor allem bei der bankübergreifenden Zusammenarbeit in nicht differenzierbaren Aktivitäten sehe ich Möglichkeiten. Der Einsatz geeigneter technologischer Anwendungen und Dienstleisterlösungen spielt dabei eine zentrale Rolle. An dieser Stelle möchte ich hervorheben, dass wir die Neupositionierung der SIX Group mit der Schaffung des neuen geschäftlichen Standbeins „Netzwerkservices“ sehr begrüßen und dieses Momentum für eine bankenseitige Bündelung der Kräfte nutzen sollten.

Konkret von uns priorisierte Felder einer möglichen Industrialisierung sind etwa die Bereiche Legal, Compliance, Standard-Bankendokumentation, Beschaffungswesen sowie Hypothekenabwicklung. Aktuell analysieren wir mögliche Sourcing-Szenarien (d. h. die Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette) und erarbeiten entsprechende Machbarkeitslösungen und Geschäftsmodelle – mit dem Ziel, in die Entwicklungs- und Umsetzungsphase einzutreten.

Ziel der neuen SIX-Innovationseinheit ist es, spezifische Dienstleistungen für die Aktionärsgruppen – darunter diejenige der VAV und VSPB – zu entwickeln. Solche Themen wurden von uns bereits vor einem Jahr mit der SIX aufgenommen. An dieser Stelle möchte ich mögliche Lösungsansätze im KYC und Kunden-Background-Check wie auch im Grundlagen-Research-Bereich erwähnen.

Sie haben es gehört: Wir setzen uns für kompetitive Rahmenbedingungen ein, die uns den erforderlichen Marktzugang, die nötigen Talente und ein echtes internationales Level Playing Field verschaffen sollen. Gleichzeitig sind die Vorteile unseres Finanzplatzes partnerschaftlich von Bund und Branche international zu bewerben. Schliesslich muss unsere vielfältige Branche stärker zusammenrücken, intelligente Zusammenarbeitsmodelle in nicht kompetitiven Bereichen entwickeln sowie das von technologischem Fortschritt und Digitalisierung ausgehende Potenzial voll ausschöpfen. Ich bin überzeugt: Wenn wir diese Hausaufgaben in unseren Bankinstituten korrekt machen und der regulatorische Rahmen richtig gesetzt wird, wird die Schweiz auch in Zukunft an der Spitze der internationalen Vermögensverwaltung positioniert sein. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.



Schweizer Vermögensverwaltung 2025 Zukunftsvision für eine Exportindustrie

Bern – 18. Januar 2018
Boris F.J. Collardi, Präsident

Vereinigung Schweizerischer Assetmanagement- und Vermögensverwaltungsbanken
Association de Banques Suisses de Gestion
Associazione di Banche Svizzere di Gestione Patrimoniale ed Istituzionale
Association of Swiss Asset and Wealth Management Banks

VAV
ABG

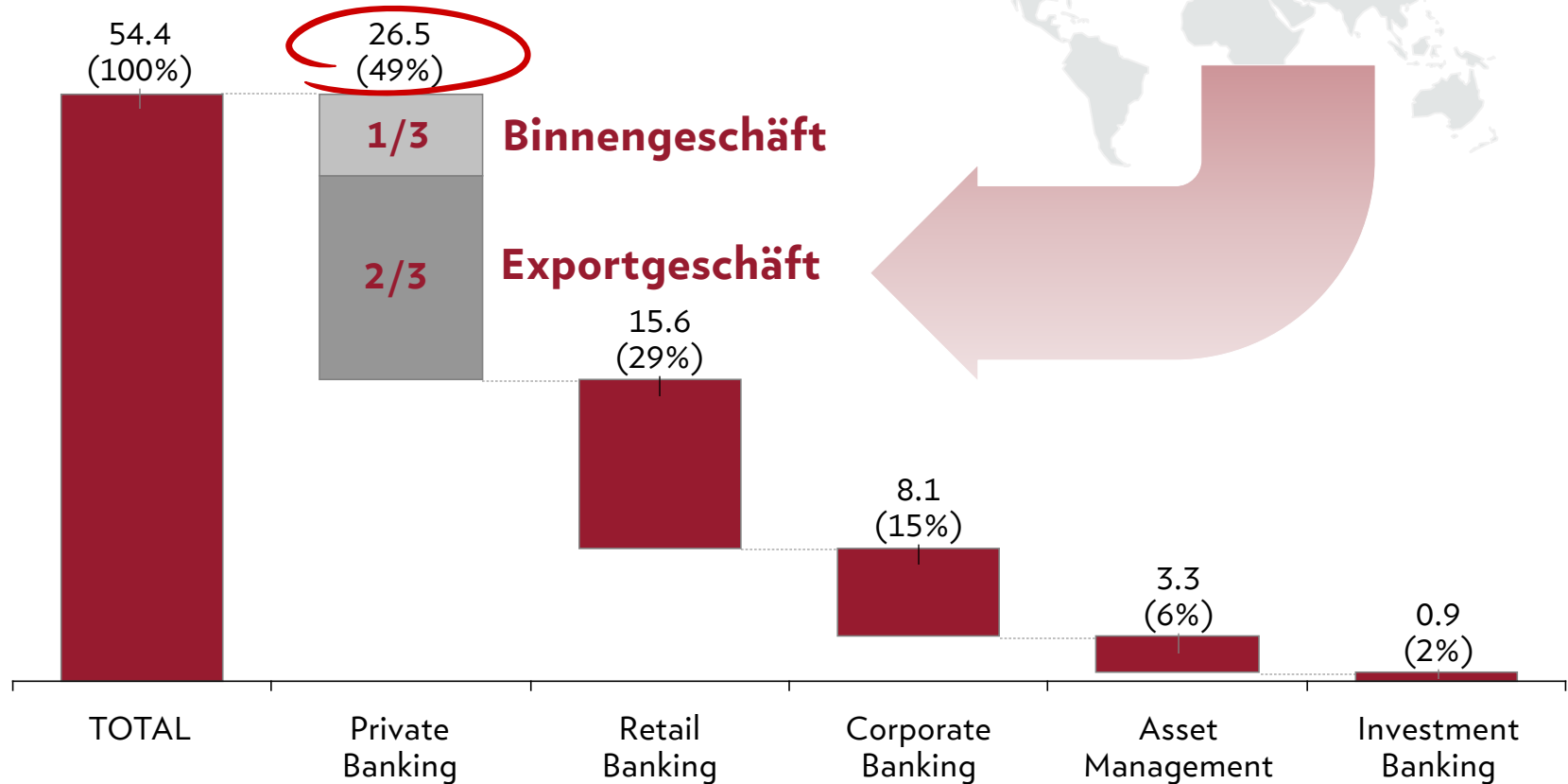
Übersicht

- Vermögensverwaltung als Schlüssel-Exportindustrie
- Anspruchsvolles Umfeld
- Zukunftsvision für eine erfolgreiche Vermögensverwaltung
- Industrialisierungspotenzial nutzen

Exportgeschäft substantiell

Private Banking als Hauptpfeiler der Bankenindustrie

Zusammensetzung der Bruttoerträge in der Schweiz
in CHF Mrd., 2013



Relative Bedeutung des globalen Exportgeschäfts

Schweizer Finanzplatz weiterhin die Nummer 1

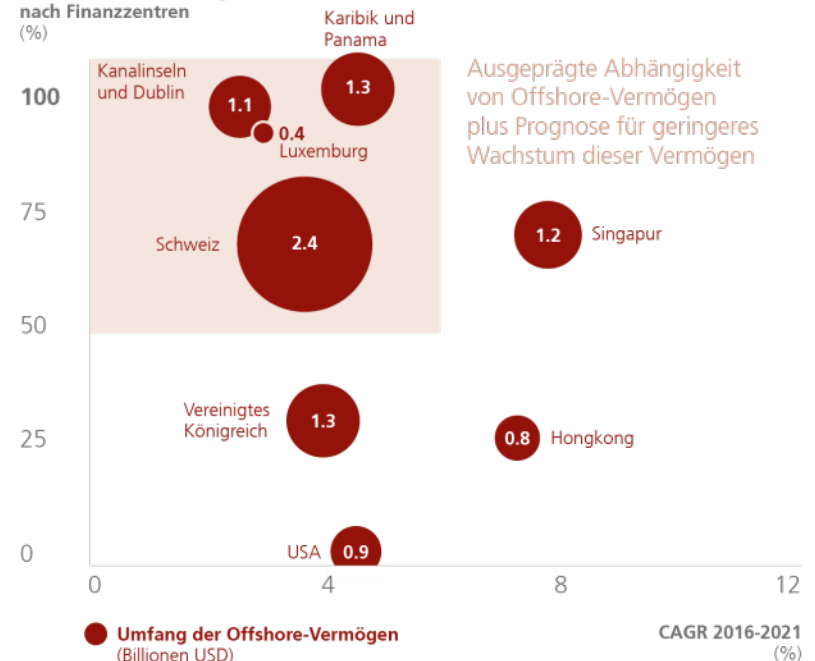
BUCHUNGSZENTREN IN DER REGION ASIEN-PAZIFIK DÜRFTEN BIS 2021 DAS GRÖSSTE WACHSTUM AN OFFSHORE-VERMÖGEN VERZEICHNEN.

HERKUNFT DER OFFSHORE-VERMÖGEN NACH REGIONEN, STAND 2016

	Total Vermögen (Billionen USD)	CAGR 2016-2021 (%)	Anteil Offshore- Vermögen (%)
Weltweit	10.3	4	6
Asien-Pazifik ¹	2.9	6	5
Westeuropa	2.6	2	7
Naher Osten und Afrika	1.9	5	23
Lateinamerika	1.5	5	27
Osteuropa	0.7	3	20
Nordamerika	0.7	3	1

FINANZZENTREN IM ÜBERBLICK, STAND 2016

Anteil Offshore-Vermögen
nach Finanzzentren
(%)



Quelle: BCG Global Wealth Market-Sizing Database, 2017.

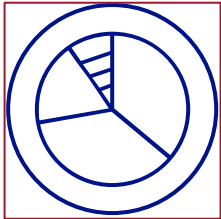
Hinweis: Bei der Messung der privaten Finanzvermögen werden alle Haushalte einbezogen. Als Offshore-Vermögen gelten Vermögen, die in einem anderen Land als dem Wohnsitz- oder Domizilland der betreffenden Person gebucht werden. Alle Wachstumsraten sind Nominalwerte. Sämtliche Beträge für die einzelnen Jahre wurden zum Durchschnittskurs für 2016 in USD umgerechnet, um Kursfluktuationseffekte zu vermeiden. Änderungen der prozentualen Anteile und Gesamtsummen beruhen auf ungerundeten Zahlen. Die Berechnungen für jedes einzelne Jahr berücksichtigen Anpassungen unserer Methodologie.

¹einschliesslich Japan

Exportgeschäft mit der EU...

...volkswirtschaftlich relevant für die Schweiz

Assets under Management



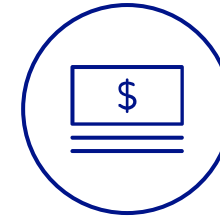
Banken in der Schweiz
verwalten ~1'000 Mrd. CHF
Vermögen von
europäischen Kunden

Arbeitsplätze Wertschöpfung



~20'000 Arbeitnehmer
beschäftigen sich mit der
Verwaltung dieser
Vermögen und generieren
Erträge in Höhe von ~8.4
Mrd. CHF p.a.

Steuererträge für den Staat

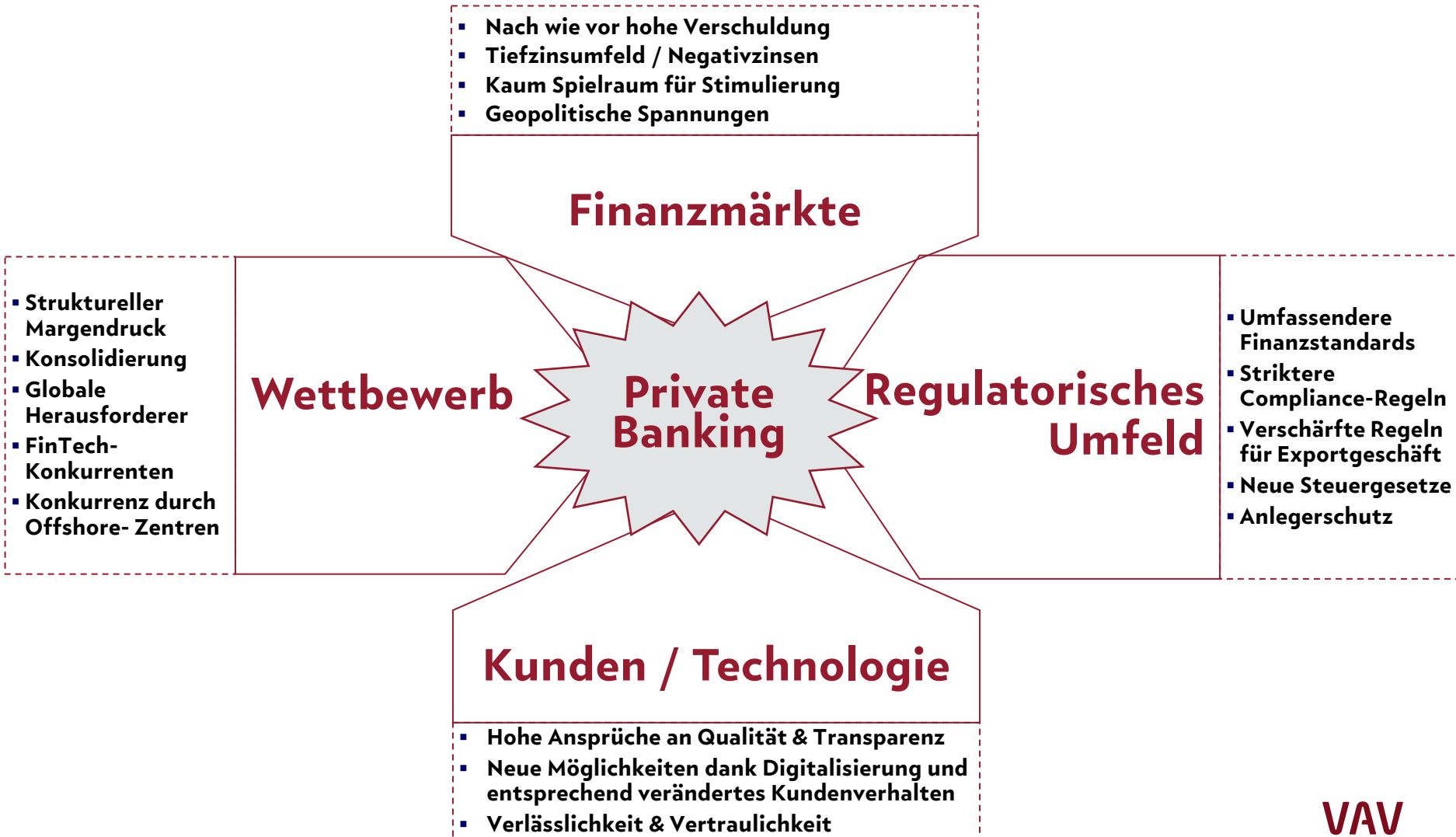


Die Schweiz erzielt dank
den im Private Banking
tätigen Banken und den
damit verbundenen
Arbeitsplätzen
~1.5 Mrd. CHF p.a.

**Aktiver Marktzugang als wichtige Voraussetzung
für ein erfolgreiches Exportgeschäft in die EU**

Anspruchsvolles Umfeld

Einflussfaktoren für die Vermögensverwaltung



Zukunftsvision für eine erfolgreiche Vermögensverwaltung

Zielsetzung und Schlüsselfaktoren

1. Wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen

- Exportmärkte: aktiver Zugang zur EU & wachstumsträchtigen Regionen
- Human Capital: bestmögliche Qualifizierung sicherstellen
- Finanzplätze im Wettbewerb: Level Playing Field & kein Swiss Finish

2. Positives Image

- Reputation: aktive Finanzplatzpromotion gemeinsam mit dem Bund
- Partnerschaft: Dialog & Zusammenarbeit mit UVV intensivieren
- Digitalisierung: Innovationskraft als Chance für die Branche
- Industrialisierung: Synergien bei nicht konkurrierenden Aktivitäten nutzen

3. Nachhaltige Industrie

Industrialisierungspotential nutzen

Formen der Zusammenarbeit / Stand der Arbeiten

Zielsetzung

- Steigerung von Effizienz und Qualität sowohl für einzelne Institute als auch für die gesamte Vermögensverwaltungsbranche → nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit

Weshalb?

- Grosses Effizienz- und Qualitätssteigerungspotential in der Branche vorhanden
- Viele nicht konkurrierende Aktivitäten in der Produktions-/Wertschöpfungskette
- Von anderen Industrien bzw. Branchen lernen
- «Netzwerkdienstleistungen» als neues Standbein der SIX Group-Strategie, aber auch als Momentum für eine bankenseitige Bündelung der Kräfte

Was?

- Geeignete Anwendungsfelder: Legal, Compliance, Grundlagen-Research, Beschaffungswesen, Hypothekenabwicklung,...
- Analyse von Sourcing-Szenarien und Machbarkeitsstudien (inkl. Geschäftsmodelle und Einsatz bestmöglicher Technologien)