

# PRIVATE

Grossauflage 130'000 Ex.

Das Geld-Magazin

## Q1 2019

Mit dem Datenschutz gilt es nun ernst

Sieben Erfolgsfaktoren für  
den erfolgreichen Banker

Workplace bei PSP Swiss Property

Willensvollstreckung –  
aktuelle Praxis 2017/2018

Weg vom Portfolioidenken, hin zum  
Investor und zur Realwirtschaft

Schnittstellen – der Weg in die  
Zukunft für Intermediär und Bank

Dynamik des Standortwettbewerbs  
im Fondsgeschäft – ein taffes Casting

Das Family Office – damals und heute

Ist der Vermögensverwalter der  
Zukunft auch ein Steuerexperte?

Jahrbuch zur Steuer- und  
Nachfolgeplanung 2018/2019

**Veranstalter des grössten  
Medienpreises für Finanz-  
und Wirtschaftsjournalisten  
Europas**

20. Jahrgang Fr. 10.–



[private.ch](http://private.ch)

## Rente oder Kapital – das ist hier die Frage

*Schweizer Industrieaktien  
werden gerne unterschätzt*

## Blockchain ist mehr als Kryptowährungen

*Verkauf von  
Schweizer Unternehmen  
an ausländische Investoren*

## Schweizer Familienstiftung

Fonds & Asset Management



Wir wollen nicht  
möglichst viele Kunden.  
Sondern möglichst  
zufriedene.





# Inhaltsverzeichnis



## Qualitätsjournalismus 1

*Es gibt nur wenige Zeitungen, die das Prädikat «von Weltruf» verdienen. Die New York Times gehört dazu, genauso wie die Times of London. Und die Neue Zürcher Zeitung. Die NZZ steht seit Jahrzehnten für höchste Qualität im Journalismus, speziell im Finanz- und Wirtschaftsjournalismus. Wir freuen uns deshalb ganz besonders, dass wir diese Ausgabe von Private der NZZ beilegen dürfen. Dies ist nicht selbstverständlich. Und gleichzeitig ein Kompliment an unsere Autoren.*

## Qualitätsjournalismus 2

*Um Qualitätsjournalismus geht es auch bei unserem Medienpreis für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten. Gegründet im Jahr 2002 als Medienpreis für Finanzjournalisten hat sich unser Medienpreis mittlerweile zur grössten und renommiertesten Auszeichnung in ganz Europa entwickelt. Da wir in letzter Zeit immer mehr Bewerbungen mit allgemeinen Wirtschaftsthemen bekommen haben, öffnen wir unseren Preis nun auch offiziell für Wirtschaftsjournalisten – und setzen damit ein klares Zeichen dafür, wie wichtig Qualitätsjournalismus gerade in der heutigen Zeit ist.*

**Dr. Norbert Bernhard**  
Chefredaktor

- 4 Rente oder Kapital – das ist hier die Frage**  
Reto Kleiner  
Helvetia Versicherungen
- 6 Willensvollstreckung – aktuelle Praxis 2017/2018**  
Prof. Dr. Hans Rainer Künzle  
Kendris
- 8 Die Familienstiftung in der Schweiz**  
Dr. Gabriele Hofmann-Schmid  
ATAG Advokaten AG
- 10 Weg vom Portfoliodenken, hin zum Investor und zur Realwirtschaft**  
Markus Fuchs  
Sfama
- 13 Schnittstellen – der Weg in die Zukunft für Intermediär und Bank**  
Tobias Wehrli  
VP Bank Gruppe
- 14 Schweizer Industrieaktien werden gerne unterschätzt**  
Thierry Bloch und Marino Cavallo  
Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers
- 17 Sieben Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Banker**  
Michael A. Welti  
Reyl & Cie AG
- 18 Dynamik des Standortwettbewerbs im Fondsgeschäft – ein taffes Casting**  
Markus Fuchs  
Sfama
- 20 Workplace bei PSP Swiss Property**  
Interview mit Giacomo Balzarini  
PSP Swiss Property
- 22 Mit dem Datenschutz gilt es nun ernst**  
Dr. iur. Monika Pfaffinger  
lic. iur. Nadine Balkanyi-Nordmann  
Lexperience AG
- 24 Blockchain-Technologie ist mehr als Kryptowährungen**  
Dr. Norbert Seeger  
ArComm Trust & Family Office
- 26 Das Family Office – damals und heute**  
Thomas A. Zenner  
Family Office 360grad AG
- 29 Verkauf von Schweizer Unternehmen an ausländische Investoren**  
Mark Niggemann und Edy Fischer  
Institut für Wirtschaftsberatung
- 30 Kendris-Jahrbuch 2018/2019**  
Das neue Jahrbuch zur Steuer- und Nachfolgeplanung
- 32 Medienpreis 2019**  
Ausschreibung für den Medienpreis für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten
- 37 Erste Adressen / Impressum**
- 38 Ist der Vermögensverwalter der Zukunft auch ein Steuerexperte?**  
Dr. Fabian Schmid  
Stefan Bouclainville  
BDO AG

## Private & NZZ: 420'000 Leser

Diese Ausgabe von Private erscheint in einer Grossauflage von 130'000 Exemplaren mit geschätzten 420'000 Lesern. Der Vertrieb der Zusatzaufgabe erfolgt exklusiv als Beilage in der NZZ, der Schweizer Qualitätszeitung mit Weltruf.

# Rente oder Kapital – das ist hier die Frage

Soll das Guthaben der Pensionskasse als Rente oder Kapital bezogen werden? Die Beantwortung dieser Frage hat für die Versicherten weitreichende Folgen. Sie muss entsprechend gewissenhaft und frühzeitig erfolgen.



**Von Reto Kleiner**  
Leiter Key Account Management  
Private Vorsorge  
Helvetia Versicherungen

Das Altersguthaben in der Pensionskasse kann auch weiterhin als Kapitalauszahlung bezogen werden, wenn das Rentenalter erreicht wird. Versicherte haben Anspruch auf mindestens 25% des obligatorischen Guthabens. Eine weitergehende Einschränkung dieser zentralen Wahlfreiheit bei der finanziellen Planung des Lebensabends hat der Gesetzgeber verworfen.

Vorgesehen ist allerdings, dass künftig die Erben zur Kasse gebeten würden und Ergänzungsleistungen aus der Erbmasse zurückzahlen müssten, wenn das Pensionskassenkapital nach dem Bezug verspekuliert oder verjubelt wurde. Um das zu vermeiden, aber auch aus verschiedenen anderen guten Gründen, sollte der Entscheid für eine Rente oder für die Kapitalauszahlung gut überlegt sein. Allenfalls stellt der Mittelweg mit einem Teilbezug die

richtige Variante dar. Die Frage «Rente oder Kapital» lässt sich jedenfalls nicht eindeutig beantworten und hängt von den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten ab. Mit Unterstützung eines kompetenten Beraters sollte die Planung jedoch frühzeitig angegangen werden.

## Fristen nicht verpassen

Einige Pensionskassen sehen eine Frist vor, meist drei Jahre, welche für die Anmeldung zum Kapitalbezug einzuhalten ist. Die Frist ist auch bei einer Frühpensionierung zu beachten. Wer sich für den Kapitalbezug entschieden hat, kann seinen Entscheid in der Regel nicht mehr rückgängig machen, wenn die Anmeldefrist abgelaufen ist. Wie viel des Altersguthabens bezogen werden kann, hängt von der jeweiligen Pensionskasse ab. Gesetzlich müssen mindestens 25% des obligatorischen Guthabens möglich sein.

Einkäufe dürfen in den folgenden drei Jahren nicht in Kapitalform bezogen werden. Ansonsten müssen sie nachversteuert werden. Um die Steuerprogression zu vermeiden, sollte die Auszahlung der Vorsorgeguthaben nicht im gleichen Jahr erfolgen wie die Auszahlung von 3a-Guthaben. Kapitalbezüge sind wie Auszahlungen aus der Säule 3a getrennt vom übrigen Einkommen zu versteuern. Anschliessend wird das Guthaben als Vermögen besteuert und Zinserträge auf den getätigten Anlagen als Einkommen. Der reine Vermögensabbau jedoch ist steuerfrei.

Die Rente ist hingegen als Einkommen zu versteuern. Als Folge der sinkenden Umwandlungssätze, mit denen das Altersguthaben in eine Jahresrente umgewandelt wird, schneidet der Kapitalbezug im definierten Zeitraum deshalb trotz der tiefen Zinsen finanziell deutlich besser ab.

Allein die finanziellen Vorteile sollten jedoch nicht als einziges Kriterium in Betracht gezogen werden. Wer mit 65 in Pension geht, erhält bei einem Umwandlungssatz von 5,5% ab Alter 83 mehr als er ursprünglich angespart hat. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt bei rund 86 Jahren. Während das Guthaben aus dem Kapitalbezug nach einer bestimmten Anzahl Jahre aufgebraucht ist, läuft die Rente Jahr für Jahr weiter, bis zum Tod – und darüber hinaus reduziert an die Partnerin bzw. den Partner.

## Mehr Freiheit – oder mehr Sicherheit

Eine lange Lebenserwartung, eine jüngere Ehepartnerin oder jüngerer Ehepartner, allenfalls noch schulpflichtige Kinder sprechen deshalb für die Variante Rente. Zudem bleibt gemäss den heutigen Bestimmungen der einmal gewährte Umwandlungssatz bis zum Schluss gesichert. Gegenüber der Rente schafft der Kapitalbezug andererseits mehr finanzielle Flexibilität. Zudem können Hinterbliebene als Erben bedacht werden. Aber das Vermögen muss nun selber bewirtschaftet werden, was je nach Börsenlage oder mit zunehmender Betagtheit zu einer Belastung werden kann.

Die Möglichkeit zum Kapitalbezug wird auch gerne genutzt, um die Hypothek zu amortisieren. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass eine spätere Aufstockung, zum Beispiel für einen Umbau oder Renovationen, mit zunehmendem Alter nur noch bedingt möglich sein wird. Zudem schränkt eine solche Amortisation das frei verfügbare Vermögen ein. Eine zusätzliche Rückzahlung ist daher nur bei tendenziell höheren Hypothekarzinsen in Betracht zu ziehen.

[reto.kleiner@helvetia.ch](mailto:reto.kleiner@helvetia.ch)  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Verantwortung für Ihr Vermögen.

Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers

Basel | Aeschenvorstadt 16 | 4002 Basel | Telefon +41 61 286 66 66  
contact@dreyfusbank.ch | www.dreyfusbank.ch

Delémont | Lausanne | Lugano | Zürich | Tel Aviv

# Willensvollstreckung – aktuelle Praxis 2017/2018

Am 13. Schweizerischen Erbrechtstag 2018 habe ich über Gerichtspraxis 2017/2018 sowie in diesem Zeitraum erschienene Literatur berichtet.



Von Prof. Dr. Hans Rainer Künzle  
Titularprofessor Universität Zürich  
Of Counsel Kendris AG

## Ersatz-Willensvollstrecker

Christine Zemp Gsponer macht in einer Besprechung der Entscheide des Bundesgerichts 5A\_644/2015 und 5A\_535/2015 (successio 2017, 246 ff.) darauf aufmerksam, dass der Ausdruck «notaire successeur» in Art. 37 Abs. 2 VD-Notargesetz definiert ist und damit eine derartige Nachfolge klar bestimmbar ist. Auf der anderen Seite macht Etienne Jeandin (La profession de notaire, Zürich 2017, S. 54 ff.) darauf aufmerksam, dass der Ausdruck «notaire honoraire» im Gesetz zwar nicht vorgesehen ist, aber von den kantonalen Notarverbänden verwendet wird.

## Annahme

Die eröffnende Behörde kann von einer Annahme des Willensvollstreckermandats Vormerk nehmen. Das Obergericht Zürich lehnte im Entscheid LF170018 vom 29.5.2017, E. 4 eine Aufhebung der Vormerknahme ab, weil ein späteres Testa-

ment das frühere nicht ersetzt habe. Wenn man den (nicht publizierten) Wortlaut des Testaments allerdings liest («Ich, X, setze die Kinder als Erben auf den Pflichtteil. Der Rest geht an Y...») wird klar, dass *der Erblasser über den ganzen Nachlass verfügt hat* und damit das alte Testament, in welchem die Willensvollstreckereinsetzung (im Gegensatz zum neuen Testament) erfolgte, aufgehoben wurde und damit *der Willensvollstrecker nicht mehr im Amt* war.

## Verwaltung: Entlassung eines beauftragten Erben

Das Kantonsgericht BL hatte in verschiedenen Entscheiden über den Streit zwischen einem Erben und dem Willensvollstrecker zu entscheiden. Das Mandat mit dem Erben, welcher über 100 Mietobjekte betreute, dies aber mangelhaft tat und verdeckt ein höheres Honorar als zu Lebzeiten des Erblassers bezog, *erhielt* nach dem Entscheid des Kantonsgerichts Basel-Stadt (BL 810 17 35 vom 11.8.2017, E. 7) *zu Recht vom Willensvollstrecker die Kündigung*. Es gibt keine Pflicht zur vorherigen Anhörung der Erben oder zur öffentlichen Ausschreibung bei der Neuvergabe des Auftrags.

## Bestimmung des eintretenden Erben

Wenn eine Personengesellschaft eine Eintrittsklausel hat, kann *der eintretende Erbe unter anderem auch vom Willensvollstrecker bestimmt* werden (oder sonst von einem Dritten). Dies widerspricht nicht der Höchstpersönlichkeit letztwilliger Verfügungen (vgl. Peter Jung, Die Regelung der Nachfolge beim Tod eines Personengesellschafters, Entwicklungen im Gesellschaftsrecht 2017, 179).

## Anmeldung von Sozialversicherungsleistungen

Gabriela Riemer-Kafka (Stellung der Erben und des Willensvollstreckers im So-

zialversicherungsrecht, in: Sozialversicherungsrecht: seine Verknüpfungen mit dem ZGB; Zürich 2017, S. 162 ff.) macht darauf aufmerksam, dass *der Willensvollstrecker* (nach dem Tod des Erblassers) *befugt ist, für den Erblasser Anmeldungen für die Inanspruchnahme von Sozialversicherungsleistungen zu verfassen*, obwohl dies in den einschlägigen Gesetzen (AHV-Verordnung, IV-Verordnung und Ergänzungsleistungs-Verordnung) nicht ausdrücklich erwähnt ist.

## Digitaler Willensvollstrecker

Antoine Eigenmann und Sébastien Fanti erwähnen in einem Aufsatz (Successions, données personnelles, numériques et renseignements, SJ 2017 II 193 ff.), dass *für die digitalen Belange ein besonderer Willensvollstrecker eingesetzt* werden kann. Nach ihrer Ansicht wird der Willensvollstrecker auch Inhaber der Datensammlung im Sinne von Art. 3 lit. i Datenschutzgesetz.

## GAFI-Meldepflichten?

Nach Markus Vischer und Dario Galli (GAFI-Meldepflicht[en] beim Aktienerwerb zufolge Erbgangs? in: ExpertFocus 2017, 506 ff.) besteht schon *nach dem Erbgang eine Meldepflicht*. Die Tatsache, dass man die «Erbengemeinschaft X» anmelden kann, zeigt, dass dies keinen Erkenntnisgewinn bringt und somit nicht sinnvoll ist.

## Begründung von Stockwerkeigentum

Stephan Wolf und Alexander Kernen (Begründung von Stockwerkeigentum und nachträgliche Änderungen, in: Aktuelles zum Stockwerkeigentum, Bern 2017, S. 1 ff.) schlagen vor, dass *der Willensvollstrecker im Rahmen der Erbteilung (als vorbereitende Massnahme) Stockwerkeigentum begründen könne*. Das ist ein mutiger Vorschlag, welcher durchaus von Erfolg gekrönt sein kann, wenn der Erblasser die



Weisung an den Willensvollstrecker vorgängig vom Grundbuchamt prüfen lässt.

### Honorarrückforderung

Ausgehend von der bundesgerichtlichen Rechtsprechung, dass die Rückforderung von Willensvollstreckerhonoraren durch die Erben eine ungerechtfertigte Bereicherung darstelle, welche von allen Erben geltend gemacht werden müsse, plädiert Daniel Abt dafür, dass *ein Erbe diesen Anspruch sollte alleine geltend machen können*, allenfalls auch nur den ihn betreffenden Anteil (Der Willensvollstrecker aus der Sicht des Erben: «il buono, il brutto o il cattivo», St. Galler Erbrechtstag, Folie 42 ff.). Andere Lösungsmöglichkeiten sind eine Aufteilung des Anspruchs unter den Erben, die Erteilung einer Vollmacht von allen Erben, die Unterstellung derjenigen Erben, welche sich nicht an der Klage beteiligten oder die Bestellung eines Erbenvertreters.

### Vorschuss

Nachdem zwei Erben zur Bezahlung von Steuern Vorschüsse von 600'000 Franken verlangt hatten und ein dritter Erbe dies dem Willensvollstrecker verbieten wollte, musste das Kantonsgericht Baselland (BL 810 17 43 vom 19.9.2017, E. 4) über das Ausmass befinden und entschied (zu Recht), dass dies *nicht im Ermessen der Aufsichtsbehörde, sondern des Willensvollstreckers liege* und ein derartiger Entscheid nur angefochten werden könne, wenn der Willensvollstrecker sein Ermessen pflichtwidrig ausgeübt habe.

### Suspendierung

Während in älterer Literatur teilweise noch verneint wurde, dass man einen pflichtwidrig handelnden Willensvollstrecker suspendieren könne, wird dies heute allgemein anerkannt, unter anderem auch in einem Entscheid des Gemeinderats Oberägeri (E. 3.2/218166 vom 16.10.2017, E. 5). In diesem Entscheid ging um darum, die Ausübung des Aktienstimmrechts durch den Willensvollstrecker sofort einzustellen, noch bevor über den Absetzungsantrag entschieden wurde.

### Aufsichtsverfahren

Das Aufsichtsverfahren ist durch die Offizialmaxime und die Untersuchung des Sachverhalts von Amtes wegen geprägt. Dies hat nach dem Bezirksgericht Meilen

(Entscheid vom 29.8.2017, E. 2) zur Folge, dass das Gericht in seinem Entscheid nicht an die Anträge der Parteien gebunden ist und auch *neue Anträge bzw. Tatsachen berücksichtigen* kann. Auch ohne doppelten Schriftenwechsel steht es den Parteien frei, neue Eingaben zu machen.

Es besteht nach wie vor eine gewisse Unsicherheit über die anwendbaren Regeln im Aufsichtsverfahren, da auch bei *Anwendung der Schweizerischen Zivilprozessordnung (ZPO)*, welche zur Anwendung kommt, wenn ein Gericht die Aufsichtsbehörde ist (wie im Kanton Zürich), dies (*nur*) als *kantonales Recht* erfolgt. Diese Unsicherheit würde behoben, wenn (wie in der Erbrechtsrevision vorgeschlagen) künftig nur noch Gerichte zuständig wären und die ZPO dann direkt angewendet würde (vgl. dazu Brazerol, siehe oben, N 107 ff.).

### Interessenkollision

Die in der Rechtsprechung und Lehre vertretene Auffassung, dass der *Rechtsweg bei einer Interessenkollision des Willensvollstreckers gespalten* sei (je nachdem ob es sich um eine ursprüngliche oder nachträgliche Interessenkollision handelt), sollte nach Abt (siehe oben, Folie 19) aufgegeben werden. Ich habe bisher die Auffassung vertreten, dass diese Spaltung nicht gemacht werden sollte, sondern alle Fälle vom ordentlichen Richter zu behandeln sind. Anders möchte Ricardo Brazerol (Der Erbe als Willensvollstrecker, Bern 2018, N 535 ff.) sämtliche Verfahren von der Aufsichtsbehörde durchführen lassen, weil immer auch eine Pflichtverletzung gegeben sei oder eine Unfähigkeit vorliege. Kürzlich aufgetretene Fälle haben mich zur Ansicht gebracht, dass die Aufsichtsbehörde (im summarischen Verfahren) Fälle behandeln kann, in welchen klare Verstösse vorliegen, insbesondere auch dann, wenn diese im Zusammenhang mit Pflichtverletzungen auftreten, welche ja von der Aufsichtsbehörde zu behandeln sind.

### Absetzung

Wenn die Aufsichtsbehörde über den Willensvollstrecker eine Absetzung verfügt, fragt es sich, ob dies nur dann erfolgen kann, wenn sämtliche Erben und Vermächtnisnehmer am Aufsichtsverfahren beteiligt waren. Nach Abt (siehe oben, Folie 25) besteht diese «unteilbare Ein-

heit». Anders sieht es Benedikt Seiler (Die erbrechtliche Ungültigkeit, Zürich 2017, N 209 ff.), dem ich mich anschliessen kann, weil *im summarischen Verfahren nicht immer alle Erben ins Verfahren einbezogen* sind und das Urteil dennoch für alle wirkt.

### Anwaltsaufsicht

Wenn registrierte Anwälte als Willensvollstrecker tätig werden, unterstehen sie der *Aufsichtsbehörde über Rechtsanwälte desjenigen Kantons, in welchem der Erblasser seinen letzten Wohnsitz hatte* (Aufsichtskommission Solothurn, GER 2017 Nr. 7 vom 31.8.2017). Das wird in vielen Fällen ein anderer Kanton sein, als der Kanton, in welchem der Anwalt registriert ist.

### Haftung

Das Bundesgericht hat im Urteil 5A\_363/2017 vom 22.2.2018, E. 5 entschieden, dass der *Quotenvermächtnisnehmer durch ein zu hohes Willensvollstreckerhonorar* (welches in casu von den Erben akzeptiert wurde) nur indirekt geschädigt sei und deshalb diesen Schaden nicht gegenüber dem Willensvollstrecker geltend machen könne.

Nach dem Zürcher Obergericht (LB160054 vom 23.2.2017, E. 4.4.1) sind Klagen gegen den Willensvollstrecker aus Verantwortlichkeit nicht erbrechtlicher Natur und deshalb *an dessen Wohnsitz* (und nicht am letzten Wohnsitz des Erblassers) anzubringen. Abt (siehe oben, Folie 38) plädiert für eine Änderung, weil dieser Gerichtsstand Unwägbarkeiten mit sich bringe, wenn ein ausländischer Willensvollstrecker (in einem schweizerischen Nachlass) oder wenn mehrere Willensvollstrecker tätig seien. Diese Argumentation hat vieles für sich und man kann sich zu Recht fragen, ob nicht doch eine erbrechtliche Klage vorliege.

Jeder Erbe kann alleine die Haftung geltend machen. Während nach Abt (siehe oben, N 37) der einzelne Erbe nur seine Portion am Schaden geltend machen kann, muss er aus meiner Sicht *den ganzen Schaden einklagen und Zahlung an die Erbengemeinschaft verlangen* (es sei denn, die Erben hätten im Rahmen der Erbteilung bereits etwas anderes vereinbart).

[h.kuenzle@kendris.com](mailto:h.kuenzle@kendris.com)  
[www.kendris.com](http://www.kendris.com)

# Die Familienstiftung in der Schweiz



Von Dr. Gabriele Hofmann-Schmid  
Partner ATAG Advokaten AG

Es ist ein natürliches und legitimes Bedürfnis, das wirtschaftliche Fortkommen der Nachkommen und weiterer Angehöriger über den Tod hinaus sichern zu wollen. Das Instrument der letztwilligen Verfügung ist hierfür oft ein ungenügendes Mittel, denn wie stelle ich sicher, dass meine Kinder verantwortungsvoll mit dem ererbten Vermögen umgehen, damit sie auch im Alter noch genügend Mittel zur Verfügung haben oder die Ausbildung der Enkel und Urenkel gesichert ist?

Das Schweizerische Zivilgesetzbuch offeriert die Möglichkeit der Gründung einer Familienstiftung, wobei die Schranken der erbrechtlichen Verfügungsfreiheit beachtet werden müssen. Wesensmerkmal einer Familienstiftung ist die Bindung des gestifteten Vermögens an eine bestimmte Familie, indem als Begünstigte der Stiftung nur Angehörige dieser Familie berücksichtigt werden.

Der erlaubte Zweck einer Familienstiftung wird im Zivilgesetzbuch sehr eng gefasst: Das Stiftungsvermögen darf nur für die Bestreitung der Kosten von Erziehung und Ausstattung, die Unter-

stützung von Familienangehörigen oder zu ähnlichen Zwecken verwendet werden. Die Errichtung von sogenannten «Familienfideikommissen», welche den Familienangehörigen generell den Lebensunterhalt sichern, wurde mit der Einführung des Zivilgesetzbuches 1907 verboten. Einerseits galten die Fideikommissen als unerwünschtes Relikt feudaler Gesinnung, andererseits sollte der Müssiggang bekämpft und die Leute vielmehr zur Arbeit angehalten werden.

In einem Entscheid aus dem Jahre 2009 erklärte das Bundesgericht die damaligen Beweggründe für überholt und mit dem Wirtschaftssystem einer modernen Schweiz nicht mehr vereinbar. Ähnlich äusserte sich der Bundesrat 2005 in seiner Botschaft zur Anerkennung von ausländischen Trusts in der Schweiz, indem er sagte, das Verbot der Fideikommissen beruhe zu einem grossen Teil auf sittlichen und ideologischen Überlegungen, die heute eher überholt erschienen.

Nachdem sich Bundesgericht und Bundesrat bereits auf diese Weise geäussert haben, mag man den Schluss ziehen, dass der Gesetzgeber hier in absehbarer Zeit nachzieht und die Bestimmungen über die Familienstiftung liberalisiert. Im Bereich Trust, einem Institut aus dem angelsächsischen Rechtsraum, das dort gerne für die Nachfolgeplanung verwendet wird, hat es in jüngster Zeit wiederholt Vorstösse im Parlament gegeben, welche dazu geführt haben, dass Bundesrat und Gesetzgeber sich mit der Frage beschäftigen müssen, ob und allenfalls wie der Trust ins schweizerische Recht eingeführt werden soll.

In Fachkreisen wird diskutiert, ob es das – dem Schweizer Recht fremde – Institut des Trusts tatsächlich braucht oder ob mit einer Liberalisierung der Familienstiftung sowie einer Anpassung und Kodifizierung des Instituts der Treuhand das Ziel nicht auch erreicht werden kann, nämlich dem Rechtsanwender geeignete Instrumente für eine zeitgemässe Nachlass- und Nachfolgeplanung zur Verfügung zu stellen.

Bei der Gründung einer Familienstiftung sind die Quoten der pflichtteilsberechtigten Erben zu beachten. Das Erbrecht ist derzeit in Revision begriffen. Im Zentrum steht dabei die Reduktion der geltenden Pflichtteile, damit der Erblasser freier über sein Vermögen verfügen kann. Hinterlässt der Erblasser Ehefrau und Nachkommen, beträgt die frei verfügbare Quote gemäss geltendem Gesetz 37,5%; neu soll sie 50% betragen. Hinterlässt der Erblasser nur Nachkommen, soll die Quote in Zukunft ebenfalls 50% betragen; bisher liegt sie bei 25%. Ende August 2018 hat der Bundesrat die entsprechende Botschaft zuhanden des Parlaments verabschiedet.

Alle Attribute, die gemeinhin zugunsten des Finanz- und Wirtschaftsstandorts Schweiz ins Feld geführt werden, wie etwa die politische Stabilität des Landes, die wirtschaftliche Effizienz oder das funktionierende Rechtssystem, sprechen ebenfalls für die Errichtung einer Familienstiftung in der Schweiz.

Dies bedeutet, dass Personen, die bereits in der Schweiz ansässig sind für die Regelung ihrer Nachfolgeplanung nicht mehr auf Rechtsinstitute ausserhalb der Schweiz angewiesen sein sollten. Umgekehrt sollte die Schweiz für Personen aus dem Ausland ein attraktiver Standort sein, in dessen Schoss man gern die Geschicke zukünftiger Generationen legt.

Die dargelegten und teilweise bereits weit fortgeschrittenen Änderungen der gesetzlichen Grundlagen sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung und es ist zu hoffen, dass diese in nicht allzu ferner Zukunft realisiert werden können.

Auch wenn Familienstiftungen, die jetzt gegründet werden, noch der engen Zweckumschreibung des Zivilgesetzbuchs unterstehen, kann meines Erachtens in den Statuten auf den Zeitpunkt der Aufhebung des Verbots von Fideikommissen hin bereits jetzt eine umfassendere Definition des Stiftungszwecks formuliert werden.

*gabriele.hofmann@atag-law.ch*  
*www.atag-law.ch*





# Lebensfreude weitergeben

Begünstigen Sie Pro Infirmis in Ihrem Testament und helfen Sie so mit, dass behinderte Menschen auch in Zukunft kostenlose Beratung und wichtige Unterstützung erhalten.

Nehmen Sie unverbindlich mit uns Kontakt auf und bestellen Sie unseren Ratgeber für Testamente kostenlos.

**pro infirmis**

Ilona Koch, Erbschaften  
Feldeggstrasse 71, Postfach  
8032 Zürich

Tel. 044 388 26 79  
spenden@proinfirmis.ch

Spendenkonto:  
CH96 0900 0000 8002 2222 8

[www.proinfirmis.ch](http://www.proinfirmis.ch)





# Fonds & Asset Management

## Weg vom Portfoliodenken, hin zum Investor und zur Realwirtschaft

Von Markus Fuchs, Geschäftsführer Swiss Funds & Asset Management Association Sfama



Die Asset-Management-Industrie ist eine Alleskönnerin: Sie leistet einen wesentlichen Beitrag für die Sicherheit und Stabilität der Vorsorgewerke, die Erreichung von Sparzielen sowie die relativ kostengünstige Finanzierung der Wirtschaft. Kurzum: Ohne Asset Management gibt es keine soziale Marktwirtschaft. Aber die Industrie kann diese Aufgaben nur erfüllen, wenn sie sich verändert. Sie muss sich vom reinen Portfolio- und Produktedenken ab- und konsequent dem Dienst am Investor und der Realwirtschaft zuwenden.

Weltweit verwaltet die Finanzindustrie Vermögenswerte von über 70 Billionen US\$. In der Schweiz bietet die Finanzbranche rund 200'000 oft hochqualifizierte Arbeitsplätze, und es werden institutionelle Anlagegelder im Umfang von rund 2'200 Mrd. Fr. verwaltet. Dieser Betrag entspricht dem dreifachen Bruttosozialprodukt unseres Landes. Asset Manager halten rund 25% der Obligationen und beinahe 40% der ausstehenden Aktien kotierter Firmen. Neben der klassischen Kreditfinanzierung durch die Banken ist dies eine bedeutende und willkommene Finanzierungsalternative. Das sind eindruckliche Zahlen. Doch allein damit ist es nicht getan. Der Sinn einer nachhaltigen Finanzindustrie darf nicht darin liegen, sich selbst zu bedienen, sondern (ausschliesslich!) im Dienste der Realwirtschaft und des Investors zu stehen.

Daraus lässt sich gar folgern, dass die Generierung einer Rendite letztlich nicht der Sinn, sondern genau genommen bloss eine notwendige Bedingung, sozusagen die Daseinsberechtigung für

das Asset Management ist. Die Branche muss sich demnach vom Gedanken lösen, ausschliesslich die gegenüber einem Index erzielte Rendite ins Zentrum ihres Handelns zu stellen, denn eine solche orientiert sich höchstens an der Daseinsberechtigung. Das Übertreffen eines Indexes dürfte per se selten einem echten Kundenbedürfnis entsprechen.

Keinesfalls soll die Bedeutung der Rendite unterschätzt oder dieser gar abgesprochen werden. Vielmehr geht es darum, den Investor mit seinen individuellen Bedürfnissen (wieder) in den Mittelpunkt zu stellen und das Handeln konsequent auf ihn auszurichten. Um dies zu erreichen, muss der Fokus im Asset Management verschoben und die Denkweise geändert werden – eine Denkweise, die auf Annahmen der Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelten sogenannten modernen Portfoliotheorie fusst. Dazu müssen echte Anlageziele wie beispielsweise die Rentenfinanzierung, der Erwerb von Wohneigentum oder der Kauf eines Autos bekannt sein, denn diese definieren die wichtigsten Parameter der zur Verfügung stehenden Anlagen, namentlich Anlagehorizont, Risiko- und Verlusttoleranz, Renditeerwartungen und Liquidität. Zudem muss der Asset Manager «weiche Faktoren», Präferenzen und Einstellungen wie die Religion, politische Einstellung oder die Weltanschauung seiner Kunden kennen. Nur so können kundenspezifische Lösungen entwickelt werden und damit die Abkehr von standardisierten Produkten und Prozessen sowie die Hinwendung zu individuellen und bedürfnisorientierten Angeboten erfolgen.

Oft wird in der Finanzbranche versucht, Lösungen anstelle von Produkten zu verkaufen. Das ist zweifelsohne der richtige Ansatz, bei dem jedoch zwingend berücksichtigt werden muss, dass Lösungen immer massgeschneidert sind und nicht auf Durchschnittswerten aufbauen sollten. Diese Herausforderung gilt für viele Industriezweige und ist nicht auf das Asset Management beschränkt. Es müssen Modelle diskutiert werden, bei welchen Anleger mit ihren individuellen und kaum ausschliesslich entlang der standardisierten Dimensionen Risiko und Rendite definierten Bedürfnisse und Präferenzen ins Zentrum gestellt werden. Die Ziele des Asset Managers müssen sich an diesen Kundenbedürfnissen orientieren, die Risikoanalyse muss sich an jenen definieren. Diese Individualisierung führt zu zahlreichen Herausforderungen. Namentlich gilt es, die Komplexität zu reduzieren, verständliche Informationen zu erstellen, höhere Transparenz zu bieten, aber auch das regulatorische Dickicht zu entflechten, damit der Asset Manager überhaupt kundenorientiert beraten darf.

[markus.fuchs@sfama.ch](mailto:markus.fuchs@sfama.ch) / [www.sfama.ch](http://www.sfama.ch)



# Wenn Qualität ganz oben stehen soll – für Mieter und Investoren.

PSP Swiss Property – Geschäftsimmobilien Schweiz.

PSP Swiss Property gehört zu den führenden Immobiliengesellschaften der Schweiz. Die Lage und Qualität der Büro- und Geschäftshäuser, der umfassende Service für die Mieter sowie die umsichtige und nachhaltige Unternehmensstrategie machen PSP Swiss Property zu einem attraktiven Partner für Aktionäre und Mieter. Die Aktien der PSP Swiss Property AG sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert (Symbol PSPN, Valor 1829415).

**PSP Swiss Property AG** · Kolinplatz 2 · CH-6300 Zug  
Telefon 041 728 04 04 · [www.psp.info](http://www.psp.info)

**p|s|p**  
Swiss Property





# YOUR SAFEST PLACE

- TRESORGEBÄUDE AUF 6'000m<sup>2</sup>
- SECURITY 24/7
- OFFENES ZOLLLAGER (OZL)
- ASSET PROTECTION AUF HÖCHSTEM NIVEAU
  
- A TREASURE HOUSE WITH OVER 6000m<sup>2</sup>
- SECURITY 24/7
- OPEN CUSTOMS WAREHOUSE (OCW)
- ASSET PROTECTION AT HIGHEST LEVEL

# Schnittstellen – der Weg in die Zukunft

Eine reibungslose Kommunikation zwischen Intermediär und Bank wird wichtiger denn je – sei es im persönlichen Austausch oder auch via digitalem Weg. Schnittstellen zwischen firmeneigener Software sowie dem System der Banken spielen dabei eine zentrale Rolle.



**Von Tobias Wehrli**  
Leiter Intermediaries  
VP Bank Gruppe, Vaduz

Die VP Bank hat im Frühjahr 2018 ein neues E-Banking eingeführt und direkt in das Kundenportal auf der Webseite integriert. Ein besonderes Augenmerk bei der Entwicklung des neuen «VP Bank e-banking» wurde auf die Bedürfnisse von Intermediären gelegt. Mit dem eigens für professionelle Anleger entwickelten «VP Bank e-banking plus» können jedem einzelnen Benutzer die notwendigen Berechtigungen vergeben werden, wodurch die Zeichnungsrechte im eigenen Unternehmen einfach abgebildet werden. Die Geschäftsprozesse werden so direkt unterstützt, und der Benutzer hat eine optimale Übersicht über alle verwalteten Kunden sowie deren Zeichnungs- und Kundenrechte. Zudem können gruppierte Konto- und Depotinformationen über selbst definierte Kundengruppen abgerufen werden. Doch das ist nur der Anfang – die VP Bank unterstützt gezielt ihre Kunden, indem mit Schnittstellen die täglichen Arbeitsprozesse unterstützt werden.

Neben dem «VP Bank e-banking» werden Daten über Schnittstellen ausgetauscht. Seit mehreren Jahren bietet die VP Bank mit «Professional Data Feed» (ProDF) eine umfassende und zuverlässige Lösung. Damit werden Transaktions- und Positionsdaten über eine gesicherte Verbindung den Kunden zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht ihnen den Import der Daten in die firmeneigene Anwendung. Doppelerfassungen sowie Fehler, die bei einer manuellen Pflege der Daten entstehen können, werden so vermieden.

## **EBICS – der neue internationale Standard**

Die Abwicklung von Geschäften verlagert sich vor allem in der Zusammenarbeit mit dem Intermediär immer mehr in die digitale Welt. Wurden mit dem Professional Data Feed die Daten von der Bank versendet, bietet EBICS den bi-direktionalen Weg – dadurch ist mit der neuen Lösung mehr interaktiver Austausch möglich. EBICS steht für «Electronic Banking Internet Communication Standard», der sich in Europa als multibankfähiger Kunde-Bank-Kommunikationskanal durchgesetzt hat. Mit EBICS steht den Kunden ein sicherer, verschlüsselter Kanal zur Verfügung. Ursprünglich für den Zahlungsverkehr entwickelt, können auch viele weitere Daten über EBICS bi-direktional ausgetauscht werden. Die VP Bank unterstützt Börsenaufträge, den Austausch von Kontodaten und die Übermittlung sämtlicher Bankkorrespondenz. Zusammengefasst bietet EBICS die folgenden Vorteile:

- Hoher Sicherheitsstandard durch Verschlüsselung
- Moderne Technologie basierend auf internationalen Standards
- Optimierung interner Prozesse
- Effizienz in der Auftragseingabe
- Sekundenschnelle Daten-Updates im eigenen Softwaresystem

Es lässt sich hier festhalten, dass die VP Bank ihre Kunden bei der Automatisierung von Prozessen massgeblich unterstützt. Gerade wenn ein Intermediär mit verschiedenen Banken Geschäftsbeziehungen unterhält, muss er sich nicht in verschiedene E-Banking-Systeme einloggen, sondern kann alle Transaktionen in der firmeneigenen Finanzsoftware erfassen – die Übermittlung erfolgt dann an die jeweilige Bank automatisch.

## **Digitalisierung schreitet voran**

Auch wenn die Digitalisierung in aller Munde ist – die Zukunft im Intermediärgeschäft wird aus unserer Optik die hybride Beratung sein. Dies bedeutet, dass digitale und persönliche Beratung Hand in Hand gehen. Software wird benötigt für die immer herausfordernderen regulatorischen Überwachungen sowie die effiziente Abwicklung des «Daily Business» – auf der anderen Seite braucht es einen starken Bankpartner, welcher zusätzlich strategisch zur Seite steht und ein Netzwerk an verschiedenen Partnern anbieten kann.

Die Zusammenarbeit mit Intermediären ist für die VP Bank seit der Gründung von grosser Bedeutung. Diesen persönlichen Kontakt mit der Partnerbank wissen zahlreiche unabhängige Vermögensverwalter, Treuhänder und Rechtsanwälte sehr zu schätzen. Sie zählen auf eine Bank mit langjähriger Erfahrung, mit verlässlichen Beratern und auf sie zugeschnittenen Betreuungsmodellen. Der kontinuierliche Ausbau der Online-Services stellt eine perfekte Ergänzung zur persönlichen Betreuung durch den Kundenberater dar. Dieser hybride Ansatz spiegelt sich in der Kernbotschaft der VP Bank wider: Sicher voraus! Wir behalten Veränderungen auf dem Radar und nutzen diese gezielt zum Wohl unserer Kunden.

[tobias.wehrli@vpbank.com](mailto:tobias.wehrli@vpbank.com)  
[www.vpbank.com](http://www.vpbank.com)



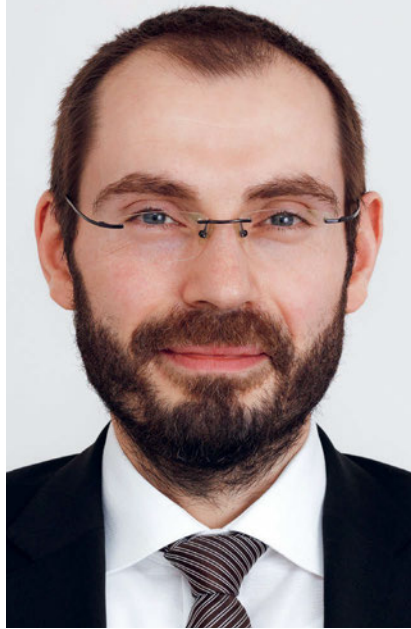
# Schweizer Industrieaktien werden gerne unterschätzt



**Von Thierry Bloch**  
Kundenberater und Portfoliomanager  
Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers

## Schweizer Anleger kaufen Schweizer Aktien

Im Beratungsgespräch mit Anlegern zeigt sich oft, dass Schweizer Investoren bei der Auswahl ihrer Aktienanlagen heimische Werte präferieren. In der Fachsprache wird dieses Verhalten auch als Home Bias bezeichnet. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einerseits gehören die drei grössten Schweizer Unternehmen Nestlé, Novartis und Roche zu den bekanntesten Aktien der Schweiz, andererseits verfügen diese Börsenliebhaber über Eigenschaften, die Schweizer Anleger besonders mögen. Alle drei Aktien zählen zu den defensiven, vermeintlich sicheren Aktien mit einer attraktiven Dividendenrendite. Aber auch die Suche nach Sicherheit treibt die Anleger in den hiesigen Markt, da sie die lokalen Unternehmen besser kennen und ihnen mehr vertrauen. Zusätzlich meiden Anleger ausländische Aktien aus Angst vor Währungsverlusten und höheren Transaktionskosten. Schliesslich spielen oft auch steuerli-



**und Marino Cavallo, CIIA**  
Kundenberater und Portfoliomanager  
Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers

che Überlegungen eine Rolle, denn gewisse Quellensteuern können nicht zurückgefordert werden.

## Anleger setzen vermehrt auf passive Anlageformen

Immer beliebter werden im Anlageprozess die börsengehandelten und günstigen Indexfonds (Exchange Traded Funds, ETFs) auf den Schweizer Gesamtmarkt, wie den Swiss Market Index (SMI) oder den breiter gefassten Swiss Performance Index (SPI). Damit umgeht der Investor die aufwendige Selektion von Einzeltiteln und ist automatisch breiter diversifiziert. Ist dies jedoch wirklich die beste Anlagemöglichkeit?

Den Anlegern, welche in diese ETFs investieren, sollte bewusst sein, dass die drei zuvor genannten Blue Chips in den beiden Indizes prominent vertreten sind. Addiert man die Gewichte der fünf grössten Titel (Nestlé SA, Novartis AG, Roche Holding AG, UBS Group AG und Zurich Insurance

Group AG), dann wird offensichtlich, dass diese allein etwa zwei Drittel des SMI ausmachen. Im SPI sind es immer noch bemerkenswerte 55%.

## Schweizer Industriewerte spielen im Index eine untergeordnete Rolle

Die Schweiz ist ein ausgesprochenes Industrieland. Betrachten wir deshalb diesen Sektor etwas näher. Obwohl über 50 der etwa 200 Aktien im SPI zum Industriesektor zählen, entspricht deren Gesamtgewichtung im Index von circa 15% weniger als derjenigen der grössten Position Nestlé, welche mit etwa 19% gewichtet ist. Daher schenkt man diesen Aktien oft zu Unrecht nur wenig Beachtung. Denn bei der Betrachtung der langfristigen Entwicklung der Schweizer Industriewerte anhand des SPI Industrials Indexes stellt man fest, dass diese Werte sich besser als der Gesamtmarkt entwickelt haben.

So erzielte der SPI Industrials Index von Anfang 2001 bis Ende Oktober 2018 eine Wertentwicklung von 109% (entspricht 4,2% p.a.), während der SMI lediglich um 76% (3,2% p.a.) zulegen. In den letzten 10 Jahren liegen die Renditen bei 143% (9,3% p.a.) respektive 102% (7,3% p.a.).

Diese Outperformance der Industrietitel gibt es jedoch nicht kostenlos, denn durch die erhöhte Volatilität und entsprechend höheres Risiko bildet sich eine zyklische Prämie, die bei Korrekturen wieder verloren gehen kann. So haben die Industriewerte bei der jüngsten Korrektur im Oktober zum Beispiel deutlich stärker gelitten als der Gesamtmarkt. Betrachtet man die risikoadjustierte Performance anhand der Sharpe Ratios, so zeigt der SMI bessere Werte.

## Der Industriesektor ist abhängig von der weltweiten Konjunktur

Dem Industriesektor gehören Unternehmen an, welche etliche Subsektoren in den Bereichen Investitionsgüter, gewerbliche Dienste und Speditions-



wesen einschliessen. Demzufolge ist dieser Markt stark fragmentiert und erheblich von den konjunkturellen Schwankungen abhängig. Wenn die wirtschaftliche Stimmung positiv ist und sich die Konjunktur im Aufschwung befindet, profitiert insbesondere dieser zyklische Sektor von der starken gesamtwirtschaftlichen Nachfrage. Kühlt sich hingegen die konjunkturelle Dynamik ab, sinken die Investitionen und die Unternehmen erleiden einen deutlichen Umsatzrückgang.

### Gründe für die gute Entwicklung sind vielfältig

Schweizer Industrieunternehmen sind oft globale Marktführer in ihren Nischen. Dabei profitieren sie von wirtschaftsfreundlichen Rahmenbedingungen, politischer Stabilität, einer ausgezeichneten Infrastruktur und einem herausragenden Bildungssystem hierzulande. Diese Faktoren dienen als Schlüssel für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und ermöglichen beachtliche Innovationen. Die Unternehmen haben aber auch gelernt, sich den Gegebenheiten anzupassen. Die starke Aufwertung des Frankens war kurzfristig für die Exportwirtschaft ein Schock. Durch den Aufschub gewisser Projekte, die Verlagerung von Produktionsstand-

## Indexierte Wertentwicklung Schweizer Aktienindizes in Franken



Im langfristigen Vergleich haben sich die Schweizer Industrierwerte besser entwickelt als der Gesamtmarkt.

orten ins Ausland und die Verbesserung der Produktqualität zeigten sich die Schweizer Industrieunternehmen aber anpassungsfähig und blieben so konkurrenzfähig. Oft helfen auch strategische Ankerinvestoren, um eine gewisse Stabilität zu garantieren und eine

langfristig erfolgreiche Unternehmensstrategie umzusetzen, die nicht dem kurzfristigen Handeln zum Opfer fällt.

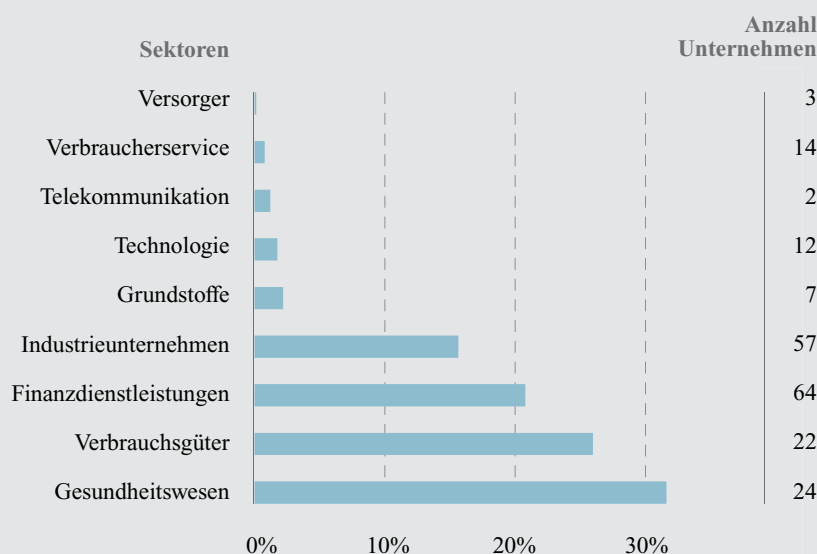
### Anlageaussichten bleiben intakt

Man kann davon ausgehen, dass der Industriesektor gegenüber dem SMI langfristig weiterhin eine Überrendite erwirtschaften wird. Ein grösseres Engagement im Industriebereich ist dann lohnend, wenn man von einer guten Entwicklung der Weltwirtschaft profitieren will. Nebst der Möglichkeit von Direktanlagen in Einzeltiteln wie ABB, Geberit oder Schindler, gibt es auch Zertifikate, die sich diesem spannenden Thema widmen.

Schweizer Industrieaktien sind oft nur Nebenwerte mit tiefer Marktkapitalisierung, deren Ankeraktionäre zwar für Kontinuität sorgen, jedoch die Handelbarkeit dieser Aktien zusätzlich mindern. Deshalb erlauben solche Zertifikate mit einer einzigen Transaktion eine einfache und kostengünstige Investition in eine Vielzahl von spannenden Einzeltiteln, ohne in jede Aktie einzeln investieren zu müssen.

[thierry.bloch@dreyfusbank.ch](mailto:thierry.bloch@dreyfusbank.ch)  
[marino.cavallo@dreyfusbank.ch](mailto:marino.cavallo@dreyfusbank.ch)  
[www.dreyfusbank.ch](http://www.dreyfusbank.ch)

## Gewichtung der verschiedenen Branchen im SPI per 31.12.2017



Obwohl über 50 der etwa 200 Aktien im SPI zum Industriesektor zählen, entspricht deren Gesamtgewichtung im Index nur rund 15%

# Noch kein Abo?

Private ist am Kiosk oder im Abonnement erhältlich: 4 Ausgaben für Fr. 40.—.

Abo-Bestellungen: *verlag@private.ch*

# Sieben Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Banker



Von **Michael A. Welti**  
Head Zurich  
Managing Director Wealth Management  
Reyl & Cie AG

«Disrupt yourself» könnte man mit dem deutschen Autor Christoph Keese sagen. Er empfiehlt quasi jedem die Generalüberholung seines Tuns und Denkens. Er fordert uns auf, unsere persönlichen Stärken zu erkennen und zu nutzen, um uns radikal neu zu erfinden. Er beschreibt etwas, was ohnehin seit längerem Realität ist: Die Welt wird umgewertet. Dabei liegt der Fokus auf Mustererkennung und Reiz-Reaktions-Schemata (anfällig für Automatisierung) oder auf Empathie und sozialer Interaktion (wenig anfällig für Automatisierung). Die digitale Entwicklung ist in diesem Kontext zu sehen. Sie ermöglicht einen noch effizienteren Austausch mit den Kunden, hilft, Kosten zu senken und mit künstlicher Intelligenz Entscheide noch besser zu treffen.

Die Technik kann die zwischenmenschliche Beziehung aber nicht ersetzen. Diese Beziehung ist grundlegend für gegenseitiges Vertrauen. Darauf basierend gibt es sieben Erfolgsfaktoren, die einen Banker auch in Zukunft erfolgreich machen werden – den Banker 4.0:

## 1. Erfahrung und Seniorität

Der Kunde muss sich darauf verlassen können, dass sein Berater alle Aspekte des Bankgeschäfts versteht, über die traditionellen Muster hinauswächst, sich einen 360°-Überblick verschafft und auf einen grossen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann bei der Beratung komplexer Vermögensverhältnisse, Nachfolgeplanungen und der Strukturierung von individuellen Bedürfnissen in den Bereichen Private Wealth und Corporate Finance.

## 2. Integrität –

### Kundenwohl ist Bankenwohl

Mit der Erfahrung des Beraters steigt auch seine Kompetenz, zum Teil komplexe Familien- und Vermögensverhältnisse zu durchleuchten. Immer wichtiger wird die Funktion, auch als Partner des Kunden zu agieren und nicht nur als Berater der Bank. Die Zufriedenheit des Kunden, den Service einer Schweizer Bank zu geniessen, zahlt sich langfristig auch für die Bank und den Bankenplatz aus.

## 3. Ausbildung

Es reichte früher, sich mit einer kaufmännischen Lehre oder einem Universitätsabschluss im Bankgeschäft bis zur Pensionierung über Wasser zu halten. Heute bieten die Banken Weiterbildungen an, intern und extern, um sicherzustellen, dass die Kunden vollumfänglich und compliant beraten werden. Die Anforderungen an den Berater haben sich deutlich erweitert; dies setzt ein grosses Eigeninteresse des Beraters voraus, sich mit neuen Thematiken zu befassen, welche möglicherweise vor einigen Jahren noch nicht von Bedeutung waren.

## 4. Marktverständnis und Kompetenz

Die Berater werden oft durch grosse Spezialisten-Teams in den Banken unterstützt. Um den Kunden die optimale Anlagelösung anbieten zu können, ist es jedoch unerlässlich, dass der moderne Berater sich selber für die Anlagemärkte interessiert und sich einen Überblick über die aktuelle Marktlage verschafft.

Der Kunde bemerkt den Unterschied, ob sein Banker das Marktgeschehen aktuell mitverfolgt oder nicht.

## 5. Digital- und Social-Media-Fitness

Traf der Berater früher den Kunden anlässlich seines Besuchs in der Schweiz noch persönlich im Büro, ist er heute mit ihm auf verschiedene Arten verbunden und demonstriert jederzeitige Verfügbarkeit. Informelle Kommunikation, welche sich über Messenger- bis Social-Media-Plattformen erstreckt, gibt beiden die Möglichkeit, sich sofort und zeitnah zu aktuellen Themen auszutauschen und sich eine Meinung zu bilden – auch ausserhalb der Bürozeiten.

## 6. Individualität und Empathie

Zuhören zu können, ist nicht nur im privaten, sondern auch im geschäftlichen Umfeld eine Kompetenz. Banken erwarten von ihren Beratern nur allzu oft, die hauseigenen Produkte anzupreisen. Die hohe Kunst liegt allerdings darin, die richtigen Fragen zu stellen und die Bedürfnisse zu erkennen. Der Kunde verdient einen Freund, einen Partner in Finanzangelegenheiten, der nicht nur die Bankprodukte anpreist, sondern die langfristige Entwicklung der Beziehung verfolgt.

## 7. Unternehmergeist

Der Banker 4.0 muss unternehmerische Fähigkeiten und Kreativität einsetzen. Der Senior Berater muss die grossen Zusammenhänge in der Kunden- und Bankbeziehung sehen, natürlich im Einklang mit der Bankstrategie. Es ist enorm wichtig für die Banken, sich entweder auf grosse Volumen mit standardisierten Angeboten oder auf individuelle Bedürfnisse von UHNWI einzustellen. Gleichzeitig gibt dies den konkurrierenden Banken die Gelegenheit, sich unternehmerischer zu engagieren und dem Kunden Lösungen zu präsentieren, die innovativ und lukrativ sind und sich somit von der Masse abzuheben.

[michael.welti@reyl.com](mailto:michael.welti@reyl.com)  
[www.reyl.com](http://www.reyl.com)



# Dynamik des Standortwettbewerbs im Fondsgeschäft – ein taffes Casting



**Von Markus Fuchs**  
Geschäftsführer Swiss Funds &  
Asset Management Association Sfama

In der Schweiz sind fast 8'000 ausländische Fonds registriert. Auffällig ist, dass davon 5'300 Produkte nach luxemburgischem und 1'770 nach irischem Recht aufgesetzt sind. Irland und Luxemburg sind beides Kleinstaaten mit etablierter Finanzbranche, aber ohne bedeutenden Heimmarkt. Sie sind laufend daran, Fondsgesellschaften praktikable und ausgewogene Rahmenbedingungen zu bieten. Doch der Wettbewerb konkurrierender Plätze wird auch in Europa zunehmend härter. Mehrere Länder, auch solche mit gewichtigen Heimmärkten wie Deutschland oder Frankreich, haben in den vergangenen Jahren beträchtliche Anstrengungen unternommen, um ihre rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Anlagefonds zu modernisieren und zu optimieren. Zudem gilt es, der latenten Konkurrenz durch die neuen EU-Beitrittsländer zuvorzukommen, die sich häufig als freizügige und kostengünstige Finanzstandorte zu etablieren versuchen. Oft dürfte dabei allerdings nicht primär die rechtliche Domizilierung von Produkten im Vordergrund stehen. Diese ist aber im Standortwettbewerb für den wertschöpfungsstarken Finanzsektor ein

entscheidender Hebel, um auch für weitere Teile der Value Chain attraktiv zu sein. Denn Anlagefonds ziehen eine «Zulieferindustrie» an. In ihrem Sog gedeihen die für dieses Geschäft unverzichtbaren Serviceunternehmen wie Administratoren, Depotbanken, Broker, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Buchhalter, Analysten, Versicherer oder Due-Diligence-Spezialisten.

Das mobile Kapital fliesst dorthin, wo die Rahmenbedingungen am attraktivsten sind. Die Auffassung, dass Fonds vor allem deshalb offshore aktiv würden, um sich der Regulierung zu entziehen, stimmt heute nur noch in wenigen Fällen. So werben weltweit im Spitzenfeld positionierte karibische Finanzzentren wie Grand Cayman, Bahamas oder Bermuda ebenso wie aufstrebende europäische Länder – z.B. Malta oder Zypern – nicht nur mit tiefen Kosten und steuerlichen Anreizen, sondern auch mit adäquater Regulierung. Ein «commitment to adhering to the highest international regulatory standards» ist heute beinahe eine Selbstverständlichkeit. Bedingt durch internationale Standards und der damit verbundenen global zunehmenden Konvergenz im regulatorischen Bereich ist dies als Alleinstellungsmerkmal aber nicht mehr hinreichend für den Erfolg. Vor dem Hintergrund der «inneren» Einstellung zur Sicherheit der Anlagen oder dem Vertrauen zu einem Standort – namentlich auch von Seiten der institutionellen Investoren – fällt heute die Wahl zunehmend auf europäische Domizile. Dies ist eigentlich erstaunlich, denn alle wesentlichen Offshore-Fondsstandorte haben erhebliche Anstrengungen unternommen, um mit ihren Systemen die internationalen Mindeststandards in den Bereichen Besteuerung, Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung zu erfüllen.

## **Grenzüberschreitender Fondsvertrieb**

In der Fondsindustrie ist die Entwicklung eines integrierten europäischen

Marktes weit fortgeschritten. Die Ucits-Richtlinie formuliert Mindeststandards für Anbieter und Produkte, namentlich mit Blick auf den Anlegerschutz. Anbieter und Produkte, welche diese Voraussetzungen erfüllen, haben auf der Basis eines Heimatland-Passes prinzipiell ungehinderten Marktzugang innerhalb der EU. Der grenzüberschreitende Fondsvertrieb wird dadurch wesentlich erleichtert und hat erhebliche Bedeutung erlangt, wie die eingangs erwähnten Zahlen für die Schweiz anschaulich illustrieren. Folge ist, dass die Entscheidung für den Ort der Fondsauflegung (Domizilierung) explizit und separiert von den beabsichtigten Vertriebsmärkten getroffen werden kann. Das ist der Grund für die Entstehung von europäischen «Domizilierungszentren» wie Luxemburg und Irland, die eine flexible, standortorientierte aufsichtsbehördliche Strategie bei der Umsetzung der Anforderungen der jeweiligen EU-Richtlinien verfolgen.

Aber nicht nur in Europa wird die Möglichkeit zum grenzüberschreitenden Fondsvertrieb als wichtiger Erfolgsfaktor eingeschätzt. So wurden z.B. 2014 das Projekt «Asean Collective Investment Schemes» lanciert und eine entsprechende Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Singapur, Malaysia und Thailand sowie 2015 eine ähnliche Vereinbarung zwischen China und Hongkong unterzeichnet. Auch in Lateinamerika gibt es eine Absichtserklärung zum «Latam Regional Funds Passport», welche einen grenzüberschreitenden Fondsvertrieb zwischen Argentinien, Brasilien, Chile, Kolumbien, Mexiko und Peru anstrebt. Diese Projekte befinden sich jedoch mehrheitlich in einer Frühphase, wohingegen die Ucits-Direktive eine bereits über 30jährige Historie hat.

Auch in den aussereuropäischen Regionen stellen sich Fragen zu inhaltlichen Mindestanforderungen an die Rechtsdokumente, zu administrativen Erfordernissen wie der Bestellung von Rechts- und Steuervertretern, zur Be-

steuerung der Endanleger oder zur Online-Vermarktung. Die Beantwortung dieser Fragen ist zeitintensiv und stösst regelmässig an die Grenzen nationaler Interessen.

In Europa liegt es im Bereich der (bis anhin noch) nicht durch die Ucits-Richtlinie erfassten und harmonisierten Teile des Fondsgeschäftes in der Kompetenz des jeweiligen nationalen Gesetzgebers, die Rahmenbedingungen für Marktentwicklungen und Produkte zu setzen. Auch hier gelten oft nationale Besonderheiten, die in unterschiedlichen Anlegerpräferenzen und gesetzlichen Regelungen ihren Niederschlag finden. Damit liegt im nicht harmonisierten Bereich die Herausforderung darin, nationale Stärken auf- und auszubauen, um die Anlegerwünsche bedienen zu können und für eine mögliche spätere Einbeziehung in den harmonisierten Bereich gerüstet zu sein.

### **Blick in die Schweiz**

Standorte sind für die Finanzindustrie dann attraktiv, wenn sie ein bestimmtes Set an Faktoren aufweisen. Von herausragender Bedeutung sind hierbei politische Stabilität, ein berechenbares regulatorisches Umfeld sowie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte. Aber – und das ist der springende Punkt für die Schweiz – auch der Marktzuwachs gehört dazu, also die Möglichkeit, schweizerische Produkte ebenfalls im Ausland und namentlich in der EU vertreiben zu dürfen.

Der oft gemachte Vergleich der Attraktivität von Luxemburg und Irland mit der Schweiz hinkt stark, denn das Potential für das Ucits-Massengeschäft ist limitiert durch die Nichtmitgliedschaft der Schweiz in der EU resp. im EWR und damit verbundene Hürden. Darüber hinaus sind aber die regulatorischen Unterschiede zwischen der luxemburgischen und der schweizerischen Fondsgesetzgebung kleiner als oft angenommen und immer wieder behauptet wird. Die europäischen Ucits-Richtlinien wurden vom Schweizer Kollektivanlagengesetz (KAG) weitgehend übernommen. Abweichungen bestehen teilweise in der Interpretation der Regularien durch die Aufsicht. Der Hauptunterschied zu Luxemburg und Irland liegt darin, dass diese primär

Administrationsstandorte sind, wohingegen die Schweiz nicht nur, aber vor allem ein Asset-Management- und Vertriebsplatz ist.

Die erwähnte wirtschaftliche sowie rechtliche Stabilität, hochqualifizierte Arbeitskräfte und nicht zuletzt auch steuerliche Anreize für einzelne Fondskategorien bewirken schon heute, dass gewisse institutionelle Fonds wieder vermehrt in der Schweiz aufgelegt werden. Der schweizerische Gesetzgeber und die Aufsichtsbehörden bemühen sich, die hiesige Fondsgesetzgebung und die aufsichtsrechtliche Praxis fortlaufend an internationale Entwicklungen anzupassen. Dies um einerseits Standortnachteile für die Schweiz möglichst zu verhindern, andererseits aber auch, um die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Fondsstandortes gezielt zu fördern. Substanzielle Probleme bereiten jedoch nach wie vor die Verrechnungssteuern sowie teilweise die Stempelabgaben. Hier ist es wichtig, dass die Besteuerung endlich vollumfänglich auf Stufe Anleger erfolgt und nicht mehr auf Produktstufe. Mittelfristig sind diese indirekten Steuern zu eliminieren.

### **Standardisierung und Innovation**

Standardisierte Prozesse im Bereich der Bewilligungs- und Genehmigungspraxis sind der Rechts- und Planungssicherheit bei der Lancierung von Fondsprodukten ebenfalls förderlich und erhöhen die Standortattraktivität. Mit dem seit einigen Jahren von der Finma angewendeten «Fast-Track-Verfahren» bei der Genehmigung von Schweizer Effektenfonds und übrigen Fonds für traditionelle Anlagen wird dem Bedürfnis nach Standardisierung im Genehmigungsprozess bereits Rechnung getragen. Seit der letzten Revision des KAG (inkl. Verordnungen) prüft die Finma bei offenen schweizerischen kollektiven Kapitalanlagen nur noch die aufsichtsrechtlich relevanten Punkte des Fondsvertrages. Auf dieser Grundlage wurde das Fast-Track-Genehmigungsverfahren eingeführt. So können bestimmte schweizerische kollektive Kapitalanlagen erheblich schneller und kostengünstiger genehmigt werden. Inwiefern diese Praxis künftig auch für

weitere Schweizer Fonds Anwendung finden kann, wird sich in der Zukunft weisen.

Im Weiteren arbeitet das Eidgenössische Finanzdepartement derzeit an einer Vorlage für einen «Limited Qualified Investor Fund» (L-QIF). Dabei handelt es sich um einen nicht genehmigungspflichtigen Fonds für qualifizierte Anleger wie Pensionskassen und Versicherungen. Gleichzeitig soll dieses innovative Produkt die gewohnte Qualität und Sicherheit gewährleisten: Beim Asset Manager gesellschaftsrechtlich organisierter Fonds (Kommanditgesellschaften für kollektive Kapitalanlagen, Investmentgesellschaften mit variablem Kapital) bzw. bei der Fondsleitung für vertragsrechtliche Fondsstrukturen muss es sich zwingend um von der Finma überwachte Institute handeln. Die indirekte Aufsicht trägt dem Kundenschutzbedürfnis dieser Investorenkategorie angemessene Rechnung. Zusammen mit weiteren angestrebten Erleichterungen im Bereich der Steuern und des internationalen Vertriebs wird damit die Grundlage geschaffen, damit qualifizierte Anleger mit einem starken Bezug zur Schweiz nicht mehr auf ausländische Produkte ausweichen müssen. Ein gutes Beispiel dafür, dass sich auch der Fondsstandort Schweiz dynamisch entwickelt.

Zweifelsohne ist der Fonds die wichtigste Trägerstruktur, um Asset-Management-Dienstleistungen zum Investor zu transportieren. Es gibt aber auch andere Strukturen wie Lebensversicherungsprodukte, Stiftungen oder Mandate. In vielen Fällen sind die bevorzugten Strukturen durch die jeweiligen nationalen Gesetzgebungen und die Besteuerung getrieben. Deshalb bevorzugen viele (auch schweizerische) Anleger – institutionelle aus regulatorischen, private oft aus Steuergründen – lokale Strukturen oder dürfen gar nur in solche investieren. Es ist deshalb folgerichtig, dass wir den Fokus für das schweizerische Asset Management auf das Produkt Fonds legen und gleichzeitig anstreben müssen, die Inhalte dieser Strukturen verwalten zu dürfen, liegen doch die Margen für die Verwaltung in aller Regel höher als diejenigen für die Fondsadministration.

*markus.fuchs@sfama.ch*  
*www.sfama.ch*

# Workplace bei PSP Swiss Property

Wie sieht eigentlich ein Arbeitsplatz heute bei einem Unternehmen aus, das selber Büro- und Geschäftsliegenschaften anbietet? Geht man mit gutem Beispiel voran? Giacomo Balzarini, CEO von PSP Swiss Property, erläutert die Vorteile seines «Collaboration Lab» und von Kochen und Fitness am Arbeitsplatz.



*Interview mit Giacomo Balzarini, CEO PSP Swiss Property*

*Herr Balzarini: Was halten Sie vom Begriff «Humankapital»?*

**Balzarini:** Ein Wort, das man positiv oder negativ auffassen kann. Letztlich sind die Mitarbeitenden aber ein entscheidender Erfolgsfaktor für jede Firma. Sie bringen ihre Erfahrung und ihr Know-how ein. Diesem «Schatz» muss man Sorge tragen.

*Wie?*

**Balzarini:** Indem man den Mitarbeitenden ein angenehmes Arbeitsklima, spannende Aufgaben und optimale Rahmenbedingungen bietet. So gehört es zu unserer Unternehmenskultur, dass wir im Rahmen unserer kollaborativen Unternehmensführung möglichst viel Verantwortung und Kompetenz an unsere Mitarbeitenden beziehungsweise Teams abtreten. Dazu gehört aber auch, dass wir die Angestellten in ihrer Fach- und Sozialkompetenz fördern. Und dass wir uns um ihr «Wellbeing» am Arbeitsplatz kümmern. Zu diesem Zweck haben wir ein «Collaboration Lab» als informellen, aber wichtigen neuen Austauschort eingeführt.

*Was ist ein «Collaboration Lab»?*

**Balzarini:** Das Collaboration Lab ist ein Marktplatz des Wissens, wo Informationen frei fließen und aus Zusammenarbeit Neues entsteht. Ich will weg vom Silodenken und stattdessen übergreifende Lösungen finden, um das Immobiliengeschäft ertragreich zu gestalten. Das Collaboration Lab ist deshalb als grosszügiger Denk- und Arbeitsraum konzipiert, der Begegnungen ermöglicht, Mitarbeiter, Kunden und Partner zusammenbringt und Raum schafft für Innovation und Inspiration.

*So etwas wie eine grössere Teeküche?*

**Balzarini:** Schon einiges mehr. Das Collaboration Lab an unserem Hauptsitz in Zürich ist ein grosser Open Space, der in die gesamte Arbeitsumgebung eingebettet ist. Hier gibt es zwar in der Tat eine Teeküche; zusätzlich hat es aber auch eine elegante Lounge und eine Vielzahl an technischen Geräten und Einrichtungen für den Gedankenaustausch. Diese reichen von einer Werkbank und flexibel einsetzbaren Tischen bis zu modernster Audio- und

Videotechnik für Präsentationen und Videokonferenzen. Als Präsentationsraum bietet das Collaboration Lab Platz für 80 Personen. In der Mitte des Raums befindet sich eine Art «Garagentor», das sich auf Knopfdruck öffnen und schliessen lässt und so eine flexible Raumnutzung ermöglicht. Hier können wir in idealer Umgebung im Rahmen unserer PSP-Academy Themen-Lunches organisieren, Investorenanlässe durchführen oder Projekte präsentieren.

*Wem steht das Collaboration Lab offen?*

**Balzarini:** Das Collaboration Lab steht allen Mitarbeitenden zur freien Verfügung. Hier können sie in einer zwanglosen Umgebung «den Kopf durchlüften». Das Lab eignet sich auch für spontanes, informelles Brainstorming über Abteilungsgrenzen und Hierarchien hinweg. Im gegenseitigen Gedankenaustausch entstehen hier Ideen und Lösungen, die uns allen helfen, im Immobilienmarkt, der immer schnelllebiger geworden ist, fit und konkurrenzfähig zu bleiben. Dank der offenen Konstruktion können sich Mitarbeitende aus allen Abteilungen in eine laufende Diskussion einklinken. Dies verkürzt die Laufwege und hat den Vorteil, dass Informationen schneller im ganzen Haus verbreitet werden. Das Collaboration Lab soll aber nicht «nur» die Produktivität erhöhen; es ist auch ein Dankeschön an unsere Mitarbeitenden und an unsere Kunden und Partner. Es liegt uns viel daran, allen ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten und das soziale Miteinander respektvoll und wertschätzend zu gestalten. Dies scheint mir besonders wichtig, wenn man bedenkt, wie viele Stunden man jeden Tag an seinem Arbeitsplatz verbringt.

*Das Collaboration Lab dient somit auch der Pflege der Unternehmenskultur?*

**Balzarini:** Genau. Eine abwechslungsreiche Arbeit und optimale Rahmenbedingungen steigern die Motivation und Performance. Ein gutes Team ist für uns





### **Das Collaboration Lab von PSP Swiss Property: Begegnungsort und Information Hub**

Gold wert. Das heisst, dass das Collaboration Lab letztlich auch identitätsstiftend ist und uns hilft, unsere Unternehmenskultur weiter zu stärken. Die Wertschätzung, die wir unseren Mitarbeitenden entgegenbringen, erklärt übrigens auch, weshalb es bei uns praktisch keine Fluktuation gibt.

*Wie passt das Collaboration Lab in Ihre Organisationsstruktur?*

**Balzarini:** Wir pflegen seit jeher eine flache Organisationsstruktur mit wenig Hierarchiestufen. Viel wichtiger als Rang und Titel sind bei uns der persönliche Kontakt und der unkomplizierte Austausch von Ideen, Wünschen und Informationen. Wir begrüssen Kreativität und freuen uns, wenn unsere Teams Eigeninitiative entwickeln und etwas ganz Neues auf die Beine stellen. Mit dem Collaboration Lab haben wir einen weiteren Schritt zu einer nachhaltigen Teambildung und Kompetenzförderung getan.

*Haben Ihre Mieter und Geschäftspartner auch etwas vom Collaboration Lab?*

**Balzarini:** Ich denke ja, und zwar in zweierlei Hinsicht: Hier können wir uns in ungezwungener Atmosphäre mit Mietern und Geschäftspartnern treffen und unterhalten, offene Fragen diskutieren und Lösungen erarbeiten. Gleichzeitig ist das Collaboration Lab ein per-

fekter Showroom, der unseren Mietern und Geschäftspartnern vor Augen führt, welche Möglichkeiten spezielle Raumgestaltung bietet und wie gelebte Bürokultur heute aussehen kann. Ganz nebenbei stellen wir mit dieser «Visitenkarte» auch noch unsere Kompetenz und Leadership als Anbieter innovativer Büroräumlichkeiten unter Beweis. Das Collaboration Lab zeigt, dass wir nicht einfach ein Immobilien-Verwalter sind, sondern auch Partner und Experte in Sachen innovativer, flexibler Raumgestaltung, dass wir nahe am Markt sind und Trends nicht nur antizipieren, sondern mitprägen. Auf diese Weise können wir unsere bestehenden und potentiellen Kunden und Partner dazu animieren, auch weiterhin – oder neu – mit uns zusammenzuarbeiten.

*Inwiefern hilft Ihnen das Collaboration Lab im heutigen Marktumfeld?*

**Balzarini:** Der informelle Austausch, der im Collaboration Lab mit unseren Mietern und Geschäftspartnern möglich ist, hilft uns, den Markt noch besser zu verstehen und noch näher bei den Mietern zu sein. Was ist aus Mietersicht wichtig? Welche Trends müssen wir berücksichtigen und vorwegnehmen? Das sind Fragen, die uns beschäftigen und antreiben und bei deren Beantwortung uns das Collaboration Lab wichtige Impulse verleihen kann.

*Eine ganz andere Frage zum Schluss: Wozu haben Sie eigentlich ein Fitness Center und eine Küche eingerichtet?*

**Balzarini:** Die Gesundheit unserer Angestellten war uns schon immer ein wichtiges Anliegen. Grosszügige, moderne Arbeitsräume und ansprechende Bürolandschaften sowie eine qualitativ hochstehende Infrastruktur schaffen die Voraussetzungen für eine gute Arbeitsatmosphäre und Effizienz. Dazu gehört auch, dass wir unseren Angestellten eine gesunde Work-Life-Balance bieten wollen. Zu diesem Zweck haben wir das hauseigene Fitness Center und die Küche eingerichtet. Dabei haben wir bewusst auf übertriebenen Luxus verzichtet und stattdessen auf eine zweckmässige Einrichtung mit ansprechenden, soliden Materialien geachtet. Die Küche hat sich bereits zu einem echten Treffpunkt für die gesamte Belegschaft entwickelt, wo man gemeinsam kochen und sich austauschen kann. Zusammen sollen das Collaboration Lab, das Fitness Center und die Küche unsere Mitarbeitenden motivieren und ihre Eigeninitiative fördern. Sie sollen stolz auf ihre Firma sein können und ganz einfach gern hier arbeiten. Letztlich kommt die psychische und physische Gesundheit unserer Angestellten ja auch dem Unternehmen zugut.

*giacomo.balzarini@psp.info  
www.psp.info*

# Mit dem Datenschutz gilt es nun ernst



**Von Dr. iur. Monika Pfaffinger**  
Head of Data Protection  
and Privacy Practice  
Experience AG  
Legal & Compliance Services

In den Tagen vor dem 25. Mai 2018, dem Datum, an dem die Frist zur Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO/GDPR) ablief, häuften sich auch bei den schweizerischen Beratungsunternehmen mit Datenschutzexpertise verzweifelnde Anfragen: «Könntet ihr uns bitte compliant mit der DSGVO machen?»

Also machte man sich an die Arbeit. Denn: Mit der Datenschutz-Compliance und Datensicherheit gilt es nun ernst. Während sich die erste Panik im Lauf des Hitzesommers legte, folgte am 10. Oktober 2018 vom EU-Datenschutzbeauftragten Buttarelli die Ankündigung, dass Unternehmen bis Jahresende mit den ersten Sanktionen und Massnahmen bei Verletzungen der verschärften datenschutzrechtlichen Vorgaben gemäss der DSGVO zu rechnen hätten. Die zuständigen nationalen Datenschutzbehörden würden, so der EU-Datenschutzbeauftragte, mit Anfragen und Beschwerden überflutet. Wenn



**und lic. iur. Nadine Balkanyi-Nordmann**  
Rechtsanwältin, LL.M., FCI Arb.  
CEO  
Experience AG  
Legal & Compliance Services

der EU-Datenschutzbeauftragte ankündigt, dass in Bälde mit Strafen, Rügen, Ultimativen und vorübergehenden Firmenverboten zu rechnen sei, wird damit deutlich, dass der Massnahmenkatalog gemäss DSGVO weit- und tiefgreifend ist. Er geht markant über die mit Indignation thematisierten hohen Bussen bei Verstössen gegen die DSGVO hinaus.

Die Fokussierung auf die entsprechenden Bussen, aber auch die facettenreichen behördlichen Massnahmen, vermögen allerdings nicht abzubilden, wie grundlegend die Neuerungen sind, die mit der DSGVO einhergehen. Es ist nicht übertrieben, von einem *Paradigmenwechsel* im Datenschutzrecht zu sprechen, der von der DSGVO angestossen wird. Die starke Hand der Datenschutzbehörden auf der Stufe der Rechtsdurchsetzung ist nur *ein* Element, der Ausbau der Betroffenenrechte, der Transparenz- und Einwilligungsvorgaben sind weitere Faktoren.

## Anwendbarkeit der DSGVO auch für Schweizer Unternehmen

Die DSGVO harmonisiert das Datenschutzrecht im EU-Raum, was auch der Tatsache der «grenzenlosen» Verarbeitungskapazitäten der neuen Informationstechnologien geschuldet ist und dem Schutz des Menschen, aber auch der Prosperität und dem Fortschritt dienen soll. Die DSGVO hat einen «langen Arm»; aufgrund ihrer *extraterritorialen Wirkung* können entsprechend auch Schweizer Unternehmen in ihren Anwendungsbereich fallen. Das allerdings wurde hierzulande bislang nur von einem Teil der Verantwortlichen zur Kenntnis genommen. Daher nochmals: Mit Blick auf den räumlichen Anwendungsbereich ist vorab das Niederlassungsprinzip einschlägig, Art. 3 Abs. 1 DSGVO. Sodann fällt man in den Anwendungsbereich der DSGVO aufgrund des sog. Angebotstatbestandes gemäss Art. 3 Abs. 2 lit. a DSGVO, sofern man Waren oder Dienstleistungen betroffenen natürlichen Personen in der EU anbietet. Zudem ist die DSGVO einschlägig gemäss des sog. Tracking-Tatbestandes, falls man das Verhalten von betroffenen Personen in der EU beobachtet, Art. 3 Abs. 2 lit. b DSGVO. Für viele Schweizer Unternehmen ist entsprechend an erster Stelle eine *Basisanalyse* angezeigt, ob und inwiefern man mit seinen Personen-datenverarbeitungen *im Scope der DSGVO* ist oder nicht. Mit einer sorgfältigen Prüfung der Frage des Anwendungsbereichs wird zugleich dem Accountability-Ansatz der DSGVO Rechnung getragen.

## Neue Verantwortlichkeiten zur faktischen Verwirklichung

Der *Accountability-Ansatz* auferlegt den Verantwortlichen umfassende Dokumentations- und Rechenschaftspflichten betreffend der getroffenen Massnahmen zur Einhaltung der Datenschutz-Compliance und -Sicherheit. Mit diesem Ansatz wird ein Perspektivenwechsel vollzogen, indem nunmehr – anders als in einem isoliert persönlichkeitsrechtlich und damit



deliktsrechtlich, abwehrrechtlich gedachten Datenschutzrecht – *personendatenverarbeitende Stellen früher und nachhaltig in die Pflicht* genommen werden. Ebendies wird auch mit der neuen Bezeichnung der Personendatenverarbeitenden als «Verantwortliche» ausgedrückt. Mit dem Ansatz setzt man an einem Kerndefizit des bisherigen Datenschutzrechts an: der ungenügenden faktischen Einhaltung durch die Verarbeitenden. Auch für die Schweiz wurde evaluiert, dass die Vorgaben des geltenden Datenschutzgesetzes «lasch» gehandhabt wurden und werden – nicht zuletzt, weil man bei Verstössen kaum je mit Konsequenzen zu rechnen hatte. Allerdings liess sich in den letzten Jahren eine Intensivierung der Interventionen von Seiten des EDÖB verzeichnen. Zudem zielen zahlreiche weitere und neue Instrumente der DSGVO, aber auch der geplanten Totalrevision des eidgenössischen Datenschutzgesetzes (DSG) ihrerseits darauf ab, das Datenschutzrecht in der Praxis griffig zu machen.

#### **Akuter Handlungsbedarf in komplexem Regelungsregime**

Zur *Totalrevision des DSG* sind die parlamentarischen Beratungen angelaufen, mit dem Inkrafttreten wird allerdings nicht vor 2020 gerechnet. Ziel der Revision ist eine Annäherung an die DSGVO. Damit ist auch gesagt, dass Differenzen im Schutzniveau bleiben werden. Indem indes die Datenschutzvorgaben mit der Revision gleichwohl angehoben werden und das noch geltende Datenschutzrecht bislang sportlich gehandhabt wurde, ist für viele Schweizer Unternehmen der *Nachhol- und Handlungsbedarf* heute beträchtlich und akut. Einige Schweizer Unternehmen sehen sich hierbei mit einem verzahnten Regelungsregime konfrontiert, indem für sie nicht nur die DSGVO, sondern auch das DSG sowie sektorspezifische Erlasse einschlägig sein können. Exemplarisch hierzu ist der Bankensektor mit dem Bankengesetz und dem Finma-Rundschreiben über operationelle Risiken, das den Datenschutz beinhaltet.

#### **Aufbau der Datenschutz-Compliance**

Die Herausforderung, die Datenschutz-Compliance zu gewährleisten, wird folglich auch Unternehmen in der Schweiz in

den kommenden Jahren intensiv beschäftigen. Denn so selbstverständlich heute Massnahmen zur Einhaltung des Geldwäschereigesetzes oder die Kartellrechts-Compliance sind, so selbstverständlich hat die Datenschutz-Compliance zu sein. Es ist Zeit, tragende Säulen jeder Datenschutz-Compliance aufzubauen. Sie umfasst namentlich technische, rechtliche und organisatorische Massnahmen. Ein Compliance-Framework geht entsprechend weit über das Weisungswesen hinaus und bedingt insbesondere die Etablierung von Prozessen, die Fixierung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Durchführung von Kontrollen und Schulungen. Dass es bei der Umsetzung der Datenschutz-Compliance und -Sicherheit kein «one size fits all» gibt, lässt sich gut anhand des Themas Schulung illustrieren. Nicht nur, dass in jedem Unternehmen aufgrund des Geschäftsmodells spezifische Anforderungen zu berücksichtigen sind und Schulungen ebenso der Unternehmenskultur Rechnung tragen müssen; auch bei den Mitarbeitenden bestehen spezifische Anforderungen. Zwar müssen Basiswissen und -sensibilität bei allen Mitarbeitenden sichergestellt werden. Allerdings variieren die Anforderungen an Kenntnis und Bewusstsein, die mittels Weiterbildungen und Schulungen zu erreichen sind, von Organisationseinheit zu Organisationseinheit, von Position zu Position, beträchtlich. Entsprechend entwickeln viele der grossen Unternehmen ihre eigenen Schulungsprogramme.

Ein Kernelement für die Etablierung der Datenschutz-Compliance ist das *Verarbeitungsverzeichnis*, zu dessen Erstellung die DSGVO wie der Entwurf zur Totalrevision des DSG verpflichten. Die Inventarisierung der Personendatenverarbeitungsprozesse ist gewissermassen Herz wie Gehirn jeder Datenschutz-Compliance und Data-Governance. Als Grundlage auch der Gewährleistung des Accountability-Ansatzes liefert das Inventar zugleich ein Navigationssystem, um dem *risikobasierten Ansatz* der neuen Erlasse Rechnung zu tragen. Ebendieser findet sich in weiteren Instrumenten, wie der Verpflichtung zur Durchführung von Datenschutz-Folgenabschätzungen oder der Risikoanalyse im Rahmen des Datenschutzes durch Technikgestaltung. Dort, wo besondere Risiken identifiziert wer-

den, beispielweise bei der Verarbeitung besonderer Datenkategorien oder bei spezifischen Verarbeitungshandlungen, sind die Anforderungen an die zu treffenden technischen, organisatorische, baulichen und rechtlichen Massnahmen höher. Entsprechend geht es um den Aufbau eines eigentlichen Risiko-Managements zur Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit.

#### **Der Weg zu einer neuen Datenkultur**

Die Aufgabe, Unternehmen datenschutzkonform aufzustellen, ist komplex und bedingt zeitliche, finanzielle, und fachliche *Ressourcen*. Es gilt organisatorische Zuständigkeiten zu fixieren, für die verschiedenen Anforderungsfelder Massnahmenpakete zu definieren, diese risikobasiert zu priorisieren, organisatorisch zuzuweisen, umzusetzen und in der Folge zu überprüfen, nachzubessern und entsprechend der Entwicklungen zu aktualisieren. Im Sinne eines Erste-Hilfe-Plans sollten Schweizer Unternehmen zunächst auf EU-Töchter von Schweizer Müttern fokussieren. Hierbei empfiehlt es sich, von den EU-Behörden leicht überprüfbare Massnahmen vorgezogen zu implementieren, z.B. die Datenschutzerklärung für Webseitenbetreiber. Damit der datenschutzrechtliche Bedeutungswandel allerdings im Gesamten vollzogen wird, braucht es den «tone from the top», Verantwortlichkeiten bei den Linien und die Sensibilität der Mitarbeitenden. Die Idee, wonach die Datenschutz-Compliance im Alleingang durch einen internen Datenschutzbeauftragten gewährleistet wird, greift zu kurz. Den Datenschutz in die DNA des Unternehmens zu integrieren, bedingt und bedeutet, einen eigentlichen Kulturwandel zu vollziehen. Dass man der Datenschutzregulierung und ihrer Einhaltung Nachdruck verleiht, erstaunt für eine Gesellschaft, die sich selbst als Informationsgesellschaft und Personendaten als Gold bezeichnet, nicht. Die Aufgabe, mit Personendaten rechtmässig und verantwortungsvoll umzugehen, sollte keineswegs bloss als Traktieren von Seiten der Gesetzgeber verstanden werden. Vielmehr bietet sie die wertvolle Chance zum bewussten Umgang mit Personendaten.

[pfaffinger@lexp.ch](mailto:pfaffinger@lexp.ch)  
[balkanyi@lexp.ch](mailto:balkanyi@lexp.ch)  
[www.lexp.ch](http://www.lexp.ch)



## Liechtenstein – Erstes Land mit Blockchain-Gesetz

# Blockchain-Technologie ist mehr als Kryptowährungen

Wer den Begriff Blockchain hört, der denkt unwillkürlich an die Kryptowährung Bitcoin. Aber Blockchain ist mehr als Bitcoin, eine neue Technologie mit dem Potenzial, zunehmend Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft zu verändern. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten haben die Blockchain-Technologie in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Zur Schaffung von Rechtssicherheit hat sich Liechtenstein als erstes Land in Europa entschlossen, ein Blockchain-Gesetz zu erlassen.



Von Dr. Norbert Seeger  
Geschäftsführer Seeger Advokatur  
und ArComm Trust & Family Office

Neue Technologien verändern immer wieder die Wirtschaft und die Gesellschaft. Als der Telefonapparat noch an der Wand hing und der Hörer mit einem Kabel am Apparat befestigt war, konnte sich wohl niemand die Handy-Revolution ausmalen: Die ständige Bereitschaft zu einem Blick auf das Smartphone gehört heute zu den Hauptmerkmalen unserer Gesellschaft, ebenso die ortsunabhängige Erreichbarkeit zu jeder Zeit und nicht zuletzt die Möglichkeit, in Sekunden die neuesten Nachrichten aus aller Welt abzurufen. Die Digitalisierung beschränkt sich jedoch nicht auf den Telekommunikationssektor, sondern umfasst alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche der heutigen Gesellschaft. Die Autohersteller tüfteln an automatisierten Fahrzeugen, Speditionsfirmen befassen sich mit Warenlieferungen durch Drohnen, in den Industriebetrieben kommen immer mehr Roboter zum Einsatz. Und

im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung zeichnet sich mit der Blockchain-Technologie eine neue Entwicklung ab, die dereinst im Rückblick vielleicht auch als technologische Revolution bezeichnet wird.

### Blockchain-Technologie als Treiber einer neuen Innovationswelle

Noch wird Blockchain vorwiegend mit Kryptowährungen gleichgesetzt. Dieser Eindruck ist deswegen entstanden, weil Bitcoin zu den ersten Anwendungen der Blockchain-Technologie gehört, die einem breiten Publikum bekannt geworden ist. Die Anwendungsmöglichkeiten von Blockchain sind jedoch umfassender, beinahe unbegrenzt, weil Blockchain eigentlich ein öffentliches Register ist, das dezentral, auf den Computern der Teilnehmer, alle Transaktionen speichert. Die Transaktionen werden verschlüsselt, in Blöcken gegliedert und miteinander verkettet, woraus der Begriff Blockchain entstanden ist. Der Vorteil dieser «Blockkette» liegt darin, dass die gespeicherten Informationen nicht gefälscht werden können und ohne Ablaufdatum gespeichert sind. Ob es sich um Währungen handelt, um Wissen oder Waren, mit Blockchain lassen sich Geschäftsprozesse direkt durchführen, ohne die Vermittlung durch einen Intermediär. Bei Geldtransaktionen mit Kryptowährungen fällt die Bank als Intermediär weg, weil die Zahlungen direkt zwischen den Geschäftspartnern abgewickelt werden, womit sich der administrative Aufwand erheblich reduziert. Die Einsatzmöglichkeiten der Blockchain gehen jedoch weit über Transaktionen hinaus: Beispielsweise für sogenannte Smart Contracts, d.h. softwarebasierte Verträge für Mietvorgänge, regelmässige Warenlieferungen oder Dienstleistungen, Lieferungen von Warenbestandteilen durch Logistikunternehmen oder zur lückenlosen Dokumentation im Auto-Occa-

sionsmarkt, wenn für ein Fahrzeug alle Informationen des Herstellers, der Garagen und Versicherungen eingespeist werden.

Die liberale Wirtschaftsordnung und die kurzen administrativen Wege haben schon eine Reihe von Unternehmen im Bereich der Blockchain-Technologie veranlasst, Liechtenstein als Standort in Erwägung zu ziehen. Vom «Regulierungslabor», dem Kompetenzzentrum bei der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein zur Unterstützung von Fintech-Unternehmen, wurden allein im Jahr 2017 über 100 Unternehmen in Fragen der Unternehmensgründung und der Regulierung beraten. Der überwiegende Anteil dieser Unternehmen befasst sich mit neuen Geschäftsfeldern, die im Sektor der Finanzdienstleistungen anzusiedeln sind. Andere Unternehmen entwickelten ausserhalb der Finanzbranche innovative Geschäftsideen, die mit der Blockchain-Technologie umgesetzt werden sollen. Die Absicht der Regierung, mit der Bereitstellung von attraktiven Rahmenbedingungen die Ansiedlung und den Aufbau neuer Unternehmen zu fördern, beginnt sich damit zu erfüllen. Verbunden ist damit die Hoffnung, die Blockchain-Technologie könne sich zu einem Treiber einer neuen Innovationswelle entwickeln.

### Kundenschutz verbessern und Reputationsrisiken reduzieren

Liechtenstein fördert Innovationen im Rahmen der Blockchain-Technologie, ist sich aber auch bewusst, dass es gilt, die mit der neuen Technologie verbundenen Risiken durch regulatorische Massnahmen zu minimieren. Als erstes Land in Europa hat Liechtenstein deshalb ein Blockchain-Gesetz erarbeitet, in dessen Mittelpunkt die Rechtssicherheit für Anbieter und Nutzer von Blockchain-Geschäften steht. Aufgrund des hohen Innovationstempos der Blockchain-Technologie und der unterschiedlichen An-

wendungsgebiete ist der Gesetzesentwurf, der in der 2. Hälfte 2018 in die Vernehmlassung an interessierte Kreise geschickt wurde, abstrakt ausgestaltet, um seine Gültigkeit auch über folgende Technologie-Generationen bewahren zu können. Für Blockchain-Systeme verwendet das Gesetz deshalb den Begriff «auf vertrauenswürdigen Technologien beruhende Transaktionssysteme» – kurz VT-Systeme. Nachdem die Blockchain-Technologie auch in Liechtenstein schon aktiv genutzt wird, soll das Gesetz festlegen, welche Anforderungen für Tätigkeiten auf Blockchain-Systemen gelten, um damit einerseits den Kundenschutz zu verbessern und andererseits mögliche Reputationsrisiken für Liechtenstein zu reduzieren. Angesichts der sehr grossen Bedeutung des Finanzdienstleistungssektors soll das Grundlagengesetz auch den Brückenschlag zwischen den etablierten Unternehmen und den Blockchain-Anwendungen erleichtern. Den Blockchain-Einsatz hält die Regierung für Banken wie Vermögensverwalter, für Fonds wie Versicherungen für möglich. Um das Anwendungspotenzial möglichst lückenlos erfassen zu können, soll das Rechtskonstrukt des «Token» eingeführt werden: Im Unterschied zu diesem bereits in verschiedenen Varianten kursierenden Begriff definiert Liechtenstein den Token als «Information auf dem System einer vertrauenswürdigen Technologie» bzw. als neues rechtliches Element zur Verkörperung von Rechten aller Art. Obwohl international schon verschiedene Typen von Token unterschieden werden, verzichtet Liechtenstein auf eine entsprechende Klassifizierung. Geschaffen werden soll eine rechtliche Grundlage für einen breiten Anwendungsbereich der «Token-Ökonomie», die Rechtssicherheit auch für Fälle schafft, die heute erst in Ansätzen erkennbar sind.

#### **Registrierungspflicht und Mindestanforderungen**

Mit der Blockchain-Technologie verbunden ist der Aufbau neuer Geschäftsfelder, die mit den bestehenden Regulierungen nur teilweise erfasst werden können und damit Risiken in sich bergen. Die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (FMA) stellte im Rahmen der Beratungen durch das Regulierungslabor fest, dass neue Fintech-Unternehmen regulierungsfreundlich eingestellt sind. Die Begründung dafür liegt v.a. bei der damit zusammenhängenden Rechtssicherheit. Der Entwurf für das Blockchain-Gesetz sieht aber nicht die Regulierung der Tech-

nologie vor, sondern erachtet die Regulierung der VT-Dienstleister als effizienter: Die Anbieter derartiger Dienstleistungen sollen zur kritischen Prüfung der VT-Systeme verpflichtet werden. Als Vorteil dieser Art der Regulierung wird gesehen, dass Dienstleister dadurch rasch auf neue Entwicklungen im Bereich der VT-Systeme reagieren können. Vorgesehen sind Mindestanforderungen für VT-Dienstleister, die aus Sicht des Nutzerschutzes, der Einhaltung internationaler Standards und der Reputation Liechtensteins von Bedeutung sind. Dazu zählen eine klare Organisationsstruktur mit abgegrenzten, transparenten und kohärenten Verantwortungsbereichen, dem Geschäftsfeld angemessene interne Kontrollmechanismen sowie ein Mindestkapital von 100'000 Franken oder gleichwertige Sicherheiten.

Die Regierung ist sich bewusst, dass mit diesen gesetzlichen Anforderungen an VT-Dienstleister eine Hürde aufgebaut wird, die in anderen Ländern nicht existiert. Für Dienstleister mit Sitz in Liechtenstein, nicht jedoch für Anbieter aus dem Ausland, besteht ausserdem eine Registrierungspflicht. Registrierung und Mindestanforderungen an die Geschäftstätigkeit sollen gegenüber Kunden wie ein Qualitätslabel wirken und damit ein Verkaufsargument darstellen. Weil der Zeitfaktor bei Unternehmensgründun-

gen oft eine grosse Rolle spielt, wird auf eine umfangreiche Prüfung der neuen Unternehmen durch den Staat verzichtet. Zur Anwendung kommt ein zeitlich weniger aufwendiges Registrierungsverfahren bei der Finanzmarktaufsicht, die damit auch für Unternehmen zuständig sein wird, deren Geschäftstätigkeiten nicht in den Bereich der Finanzdienstleistungen fallen.

#### **Liechtenstein – idealer Standort für innovative Ideen**

Mit dem Blockchain-Gesetz soll Liechtenstein nach den Vorstellungen der Regierung die Rolle als Impulsgeber erfüllen, um innovativen Geschäftsmodellen – egal ob von etablierten Unternehmen ausgehend oder von Start-ups – ein attraktives Umfeld mit der erforderlichen Rechtssicherheit zu verschaffen. Vor dem Hintergrund, dass die Digitalisierung die Wirtschaft und Gesellschaft mit grosser Dynamik prägt und weiter prägen wird, erachtet die Regierung die Innovationsfähigkeit Liechtensteins als ein zentrales Element für die künftige Entwicklung des Landes. Liechtenstein ist nach Einschätzung der Regierung, nicht zuletzt mit dem neuen Blockchain-Gesetz, ein idealer Standort, um innovative Ideen zu realisieren und zur Marktreife zu bringen.

*admin@seeger.li / www.seeger.li*

#### **Blockchain und Krypto-Storage im Stabiq Treasure House**

Das Stabiq Treasure House ist ein absolut sicherer Ort zur Lagerung von Wertgegenständen. Tresore und Tresorräume erfüllen die Anforderungen an die höchsten Sicherheitsstandards. Besonders geeignet sind die individuell gestalteten Aufbewahrungsräumlichkeiten für Gold und Edelmetalle, wertvolle Uhren und Schmuckstücke sowie exklusive Münzsammlungen. Die raumklimatischen Bedingungen sind ausserdem bestens geeignet für die Einlagerung von Kunst und Kunstgegenständen, die in einem exklusiven Ambiente in speziell eingerichteten Showräumen betrachtet und Kunstinteressenten präsentiert werden können. Mit der Blockchain-Technologie eröffnen sich auch für das Stabiq Treasure House neue Möglichkeiten. Die Einsatzmöglichkeiten gehen weit über das Gebiet der digitalen Währungen hinaus. Insbesondere weil die Blockchain ein elektronisches Register für digitale Datensätze und Transaktionen ist, können sich daraus vielfältige Anwendungsbereiche für Wertgegenstände entwickeln, die in geschützten Tresoren und Tresorräumlichkeiten aufbewahrt sind.

Der Handel mit Kryptowährungen wird zunehmend intensiver und braucht zur Absicherung auch eine physische Backup-Lösung. Jedes Krypto-Wallet hat einen sog. Seed, einen privaten und geheimen Schlüssel, der den Zugriff auf das Krypto-Wallet erlaubt. Es empfiehlt sich, Wallet und Seed separat und sicher vor fremdem Zugriff in einer Hochsicherheits-Umgebung einzulagern. Das Stabiq Treasure House bietet dazu sachgerechte Safe-Lösungen an. Von Bedeutung könnte sich der Blockchain-Einsatz für Kunst- und Wertgegenstände als manipulationssichere Datenbank erweisen. Im Vergleich zu den herkömmlichen Methoden bietet die Blockchain erhebliche Vorteile, wenn es darum gehen soll, die Eigentumsrechte nachzuverfolgen. Denkbar sind aufgrund des Peer-to-Peer-Systems der Blockchain-Technologie auch Transaktionen von Kunstgegenständen direkt zwischen den Teilnehmern, ohne Intermediäre. Aufgrund des Verschlüsselungsverfahrens und der dezentralen Verteilung der Datenbanken im Netzwerk gilt die Blockchain als fälschungssicher, was speziell bei Wertgegenständen eine wichtige Rolle spielt.

*www.stabiq.com*



# Das Family Office – damals und heute



**Von Thomas A. Zenner**

*Geschäftsführer Family Office 360grad AG*

Family Offices sind heute in (fast) aller Munde und gehörten gemäss einer kürzlich veröffentlichten Studie der Beratungsfirma EY in den letzten Jahren zu den am schnellsten wachsenden Unternehmen; dies, weil vermögende Familien zunehmend realisieren, welche Vorteile diese Gesellschaften bieten.

Doch woher stammt eigentlich der Begriff «Family Office»? Wann und wie sind Family Offices entstanden und welche verschiedenen Formen von Family Offices gibt es heute?

## **Der Begriff Family Office**

Der Begriff Family Office stammt, wie man leicht erraten kann, aus dem angelsächsischen Raum. Er bezeichnet eine Gesellschaft, deren Aufgabe die Erbringung von hochwertigen Dienstleistungen in der Betreuung des (liquiden und illiquiden) Vermögens wohlhabenden

der Familien mit all ihren Facetten ist. Dies umfasst einerseits Dienstleistungen in der Vermögensberatung, oftmals aber auch Nachfolgeplanungen oder die Lösung komplexer steuerlicher Fragen. Somit ist der Aufgabenbereich von Family Offices viel weiter gefasst als derjenige einer klassischen Vermögensverwaltung bei einer Bank.

## **Entstehung des Family Office**

Versionen über die Entstehung von Family Offices gibt es viele. Die ersten frühmittelalterlichen Family Offices entstanden jedenfalls bereits im 6. Jahrhundert bei den Merowingern im Fränkischen Reich, das vom heutigen Frankreich bis nach Osteuropa reichte. Damals war ein sogenannter «maior domus» (Hausmeier) für die Verwaltung der adeligen Familienvermögen verantwortlich. Dank dieser wichtigen Auf-

gabe wurde der «maior domus» auch zu einem der wichtigsten Vertrauten des jeweiligen Königs.

Sieht man den Ursprung der modernen Family Offices eher in der Neuzeit, werden meist entweder das 1838 von J.P. Morgan gegründete «House of Morgan» oder das Family Office der Rockefeller Family im späten 19. Jahrhundert als erste Institutionen dieser Art bezeichnet.

## **Entwicklung des Family Office**

Wie erwähnt, erleben Family Offices seit einigen Jahren einen Boom. Aufgrund der sich fortlaufend ändernden steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen und der Notwendigkeit, Steuerfragen sowie Erbfolge- und Nachfolgeplanungen in einer ganzheitlichen, integralen Weise zu betrachten, dürften sie auch weiter im Aufwind bleiben. Dies nicht zuletzt auch, weil für einen Unternehmer beziehungsweise eine Unternehmerfamilie das wichtigste materielle Ziel meist die langfristige Vermögenssicherung über Generationen hinweg ist und nicht schnelles Wachstum oder Renditemaximierung – wie es Banken und Vermögensverwalter oft versprechen.

*Im heutigen Umfeld unterscheidet man grob zwischen zwei Arten von Family Offices: Single Family Offices und Multi Family Offices.*

## **Das Single Family Office**

Ein Single Family Office (SFO) ist ein Unternehmen, welches die Investments einer einzigen Familie verwaltet. Das Finanzkapital des Unternehmens ist der eigene Reichtum der Familie, der sich oft über viele Generationen hinweg angesammelt hat. Für die Errichtung eines eigenen SFO spricht hauptsächlich der Wunsch nach einer zentral koordinierten Vermögensstrategie sowie die dadurch schnellere mögliche Entschei-

dungsfindung. Single Family Offices lohnen sich in aller Regel aber erst ab einem mittleren dreistelligen Millionen-Betrag.

### Das Multi Family Office

Attraktiv sind dagegen bereits für «kleinere» Vermögen die sogenannten Multi Family Offices (MFOs). Dank Skaleneffekten können MFOs, die mehrere Familien gleichzeitig betreuen, eine breitere Dienstleistungspalette zu einem akzeptablen Honorar anbieten. Hier gilt es allerdings besonders gut hinzuschauen. Aufgrund der steigenden Beliebtheit von MFOs gründen vermehrt auch Banken teilweise eigene, «unabhängige» Family Offices. Dabei entsteht stets ein nicht zu bestreitender Zielkonflikt.

Die Priorität des Vermögensinhabers sollte üblicherweise bei der generationenübergreifenden Vermögensplanung liegen. Dies kann nebst dem eigenen Unternehmen auch Beteiligungen, Immobilien und Wertschriftenanlagen beinhalten. Eine Bank dagegen ist darauf ausgerichtet, möglichst viele Transaktionen abzuwickeln und Produkte zu verkaufen, um selbst Gewinne zu erzielen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs bei der Akquisition neuer Mandate für die hauseigene Vermögensverwaltung spürt ein zu einer Bank gehörendes Family Office – auch wenn es in einer «Pseudo»-Tochter angesiedelt ist – den Druck der Muttergesellschaft, diese doch stärker bei der Verteilung der liquiden Mittel zu berücksichtigen als Konkurrenzinstitute.

Daher hat sich in den letzten Jahren eines immer deutlicher gezeigt: Nur ein wirklich von Banken unabhängiges Family Office kann wohlhabende Familien nachhaltig, transparent, neutral und umfassend betreuen und beraten. Das Family Office kann mit dem Vermögensinhaber eine langfristige Anlagestrategie festlegen, welche verschiedene spezialisierte Banken und Vermögensverwalter dann umsetzen. Dies ist die optimale Trennung, denn so ist garantiert, dass keine Zielkonflikte zwischen der Bank und dem Family Office entstehen. Im Umkehrschluss zeigt dies aber auch, dass ein Multi Family Office selbst keine Vermögensverwaltung anbieten sollte, denn auch so wäre die

Unabhängigkeit im Handeln gefährdet. Wenn das Multi Family Office jedoch keine Vermögensverwaltung anbieten sollte, was bleibt denn an Aufgaben übrig, welche dem MFO übertragen werden können?

Die klassischen Aufgaben, welche ein Multi Family Office wahrnehmen sollte, liegen beim Vermögensmanagement in den Bereichen Analyse, Ziele und Strategie, Planung und Umsetzung sowie Reporting und Controlling. Nach einer Analyse der Vermögenswerte inklusive Entwicklungsperspektiven und Risiken müssen die Ziele und Strategien individuell festgelegt werden. Daraus resultierend wird eine Zielstruktur festgelegt und eine detaillierte Umsetzung geplant. Im nächsten Schritt ist es jedoch wichtig, dass die Umsetzung von Dritten ausgeführt wird. Nur so kann das Controlling transparent und unabhängig durchgeführt werden.

Nebst dem Vermögensmanagement ist, je nach Situation der (Unternehmer-) Familie, auch die Ausarbeitung einer Familienstrategie (Familienverfassung) eine wichtige Aufgabe des Family Office. Diese beinhaltet unter anderem eine sinnvolle Nachfolgeplanung. Je internationaler eine Familie aufgestellt ist (sei es durch die Diversifikation des Vermögens oder die Lebensumstände der Familie selbst), desto wichtiger ist gerade dieser Faktor. Dazu gehört im

Weiteren die Beratung und Betreuung bei der Gründung und Verwaltung von Stiftungen oder die Begleitung von Transaktionen im Rahmen der Unternehmensnachfolge.

Ganz wichtig ist auch die Ausarbeitung eines Notfallplans, in welchem geeignete Massnahmen festgelegt werden, für den Fall, dass unvorhergesehene Ereignisse die Weiterführung des Familienunternehmens gefährden. Dieser Notfallplan stellt sicher, dass der generationenübergreifende Unternehmenserfolg auch bei einer kleineren oder grösseren Katastrophe nachhaltig aufrechterhalten werden kann.

Was in der Planung – vor allem bei Banken – oftmals leider nur mit untergeordneter Priorität behandelt wird, ist das aktive Immobilien-Management. So sollte auch das bestehende Immobilien-Portfolio immer wieder überprüft und allenfalls neu ausgerichtet werden – nicht zuletzt auch auf internationaler Ebene.

Dies sind alles Punkte, welche ein gutes Multi Family Office mit Spezialisten abdecken kann. Durch diese All-in-one-Betreuung kann der Vermögensinhaber nicht nur seine Kosten für die Betreuung des Vermögens erheblich minimieren; er kann sich auch eine Menge Zeit und Ärger sparen.

*t.zenner@familyoffice-360grad.ch*  
*www.familyoffice-360grad.ch*

Eines hat sich in den letzten Jahren immer deutlicher gezeigt: Nur ein wirklich von Banken unabhängiges Family Office kann wohlhabende Familien nachhaltig, transparent, neutral und umfassend betreuen und beraten.



Europas grösster  
Medienpreis für  
Finanzjournalisten  
wird zum Medienpreis  
für Finanz- und  
Wirtschaftsjournalisten.

*[www.private.ch](http://www.private.ch)*

# Verkauf von Schweizer Unternehmen an ausländische Investoren



**Von Mark Niggemann**  
Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann & Partner GmbH  
Meinerzhagen / Deutschland

Es gibt viele Gründe, Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen zu verkaufen: Neben fehlender Unternehmensnachfolge (die «Erben-Generation» ist häufig nicht bereit, das Risiko von Unternehmen zu tragen und langfristig 70-Stunden-Arbeitswochen zu akzeptieren) ist die Realisierung des «Vermögenswerts Unternehmen» ein häufiges Motiv. Für viele Unternehmerfamilien ist das Unternehmen ein «Klumpenrisiko», welches nicht selten 80 bis 90% des gesamten Vermögens ausmacht. Der Verzicht auf eine Streuung des gesamten Familienvermögens führt zwangsläufig zu grösseren Risiken. Der Wert von Unternehmen kann sich schnell verändern – gerade in der aktuellen Phase der Digitalisierung können Unternehmen durch technologische Entwicklungen die Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Haben sich die Gesellschafter eines Schweizer Unternehmens entschieden, ihr Unternehmen zu verkaufen, ist die Erreichung eines höchstmöglichen Verkaufspreises ein häufiges Ziel. Unabhängig von gängigen Methoden der Unternehmensbewertung (Discounted-



**und Edy Fischer**  
Institut für Wirtschaftsberatung  
Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
Zürich

Cashflow- oder Ertragswertmethode, Multiplikatorenverfahren), wird ein Verkaufspreis vereinbart, bei welchem die Verbundvorteile aus zwei Unternehmen einbezogen werden. Dieser «2+2=5-Effekt» führt zu einem strategischen Unternehmenswert.

## Strategischer Unternehmenswert

Veranlassung, einen strategischen Unternehmenswert zu akzeptieren, gibt es in vielen Branchen. Ein Aspekt ist der Standort Schweiz.

Deutsche Unternehmen sind zurzeit am Erwerb von Schweizer Unternehmen sehr interessiert. Dafür sprechen Wachstumspotenziale (Erweiterung der Produktpalette, Erschliessung neuer Regionen, Erreichen der Systemfähigkeit, Erschliessung von Service-Funktionen, Öffnung neuer Absatzkanäle). Häufig lassen sich aber auch attraktive Synergiepotenziale in den Bereichen Vertrieb und Marketing, Produktion, Materialwirtschaft, Verwaltung und Finanzen erreichen. Auch die Gewinnung eines kompetenten Managements kann für deutsche Unternehmen interessant sein.

## Standortvorteile Schweiz

Auch die Standortvorteile der Schweiz sind für deutsche Unternehmen Veranlassung, strategische Unternehmenswerte als Kaufpreis zu akzeptieren. Der Standort Schweiz bietet aus Sicht deutscher Unternehmen viele Vorteile; besonders attraktiv sind die gute Ausbildung und die hohe Leistungsbereitschaft motivierter und loyaler Schweizer Arbeitnehmer und das gute Klima zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Deutsche Unternehmen, die in der Schweiz Unternehmen erworben haben, berichten häufig von der gut funktionierenden technischen und juristischen Infrastruktur. Das hohe Lohnniveau ist zwar ein Nachteil, der jedoch durch leistungsfähige und -bereite Arbeitnehmer ausgeglichen wird.

Die Schweiz gilt bei vielen deutschen Unternehmen als Garant für soziale und wirtschaftliche Stabilität. Auch der Umgang mit Behörden wird meistens als weniger hürdenreich als in Deutschland wahrgenommen.

## Zusatznutzen durch den Verbund von Unternehmen

Durch den Transfer von Fähigkeiten können Unternehmen gestärkt werden – gleich, ob es sich um Unternehmenskäufe, Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen handelt. Know-how-Transfer ist in den Bereichen Management, Technologie, Forschung und Entwicklung, Beschaffung und letztlich auch im Verkauf und in der Logistik erreichbar. Die Zusammenlegung von Tätigkeiten kann erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfungskette haben.

Soll das Ziel erreicht werden, bietet sich die Unterstützung durch einen qualifizierten Berater an, der sowohl mit den Gegebenheiten in der Schweiz als auch mit den Anforderungen deutscher potenzieller Unternehmenskäufer vertraut ist.

[m.niggemann@ifwniggemann.de](mailto:m.niggemann@ifwniggemann.de)  
[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.de](http://www.ifwniggemann.de)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)





# Kendris-Jahrbuch 2018/2019

Ab sofort ist das neue Kendris-Jahrbuch zur Steuer- und Nachfolgeplanung erhältlich.

Die aktuelle Version des Kendris-Jahrbuchs enthält im *Teil Steuern* die aktuellen Steuerfüsse, die Steuerbelastung in Prozent sowie die Grenzsteuersätze für das Einkommen und Vermögen in allen Kantonen (Kantonshauptort, günstigste und teuerste Gemeinde – vgl. Tabelle).

Im *Teil Recht* gibt es kleinere Änderungen, etwa in Belgien. In der Schweiz sind Revisionen des Erbrechts, des Internationalen Erbrechts und der Internationalen Schiedsgerichtsbarkeit am Laufen, bis zu deren Inkrafttreten wird allerdings noch einige Zeit vergehen (ca. 2020).

Das Kendris-Jahrbuch 2018/2019 erscheint in deutscher Sprache als *Buch* und ist bei Schulthess Juristische Medien (Zürich) und im Buchhandel für 62 Franken erhältlich. Es kann auch über einen Link auf der Homepage von Kendris bestellt werden (kendris.com).

Wie bereits im Vorjahr, gibt es das Kendris-Jahrbuch 2018/2019 auch als App (für Android oder iOS), welche auf

einem Tablet oder Smartphone benützt werden kann. So ist das Jahrbuch jederzeit verfügbar. Die App erleichtert das Suchen und sie erlaubt es, besondere Stellen (welche man häufiger verwendet) zu markieren und schnell wieder zu finden. Die App kostet 27 Franken.

Es ist interessant, dass es in der Schweiz nicht *die* steuergünstigste oder *die* steuertuerste Gemeinde gibt. Dies ist einerseits bei Einkommen und Vermögen verschieden und hängt zudem von der jeweiligen Höhe des zu versteuernden Einkommens ab. In der Tabelle sind die jeweils fünf billigsten und teuersten Gemeinden aufgeführt. (Der Vergleich ist insofern unvollständig, als pro Kanton nur jeweils drei Gemeinden in Betracht gezogen werden: der Kantonshauptort, die billigste und die teuerste Gemeinde; es werden somit nicht alle Gemeinden der Schweiz in den Vergleich einbezogen.)

[www.kendris.com](http://www.kendris.com)

Einkommenssteuer (Auswahl günstigster und teuerster Gemeinden)			
Einkommen 50'000 Fr.	Gemeinde / Kanton	Einkommen 50'000 Fr.	Gemeinde / Kanton
1'387	Bettingen / BS	7'470	Lungern / OW
1'558	Basel / BS	7'596	Bern / BE
1'791	Rongellen / GR	7'596	Freiburg / FR
1'991	Arlesheim / BL	7'810	Gurtellen / UR
1'999	Baar / ZG	8'685	Schelten / BE
Einkommen 1'000'000 Fr.	Gemeinde / Kanton	Einkommen 1'000'000 Fr.	Gemeinde / Kanton
107'998	Baar / ZG	284'133	Enges, Les Verrières / VD
111'998	Zug / ZG	288'206	Genf / GE
112'375	Wollerau / SZ	294'826	Bass-Alleine, Coeuve / JU
113'575	Hergiswil / NW	300'000	Treytorrens / VD
122'398	Menzingen / ZG	300'000	Lausanne / VD

Vermögenssteuer (Auswahl günstigster und teuerster Gemeinden)			
Vermögen 100'000 Fr.	Gemeinde / Kanton	Vermögen 100'000 Fr.	Gemeinde / Kanton
0	Alle Gemeinden BS	370	Herisau / AR
0	Alle Gemeinden TI	372	Hennen, Le Châtelard, Jaun / FR
0	Alle Gemeinden VD	390	Waldstatt / AR
0	Alle Gemeinden ZH	425	Leukerbad / VS
		471	Degersheim / SG
Vermögen 100'000'000 Fr.	Gemeinde / Kanton	Vermögen 100'000'000 Fr.	Gemeinde / Kanton
103'250	Hergiswil / NW	799'160	Basel / BS
127'750	Stans / NW	807'084	Treytorrens / VD
129'000	Wolfenschiessen / NW	910'888	Genthod / GE
142'200	Sarnen / OW	1'002'775	Genf / GE
147'000	Wollerau / SZ	1'027'427	Avully / GE



## *Medienpreis für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten*

# Europas renommierteste Auszeichnung für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten

Im Juni 2019 wird Private zum 18. Mal den Medienpreis für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten verleihen – dies gemeinsam mit führenden Firmen, Finanzinstituten und Beratungsunternehmen. In Frage kommen Artikel und Sendungen in deutscher Sprache, die sich mit Finanz- oder Wirtschaftsthemen befassen. Die Bewerbungen müssen zwischen dem 1. April 2018 und dem 31. März 2019 erschienen bzw. ausgestrahlt worden sein. Print-Bewerbungen müssen als PDFs eingereicht werden, TV-, Radio- und Online-Sendungen als Internet-Links (und auf einer DVD). Einsendeschluss ist der 1. April 2019. Das Preisgeld beträgt bis zu Fr. 50'000.–.

*Mail-Adresse für Bewerbungen und weitere Informationen: [bernhard@private.ch](mailto:bernhard@private.ch)*

## Gewinner 2002 bis 2018

- |                |   |
|----------------|---|
| 1. Preis 2002  | Claude Baumann (Weltwoche)  |
| 1. Preis 2003  | Beat Kappeler (NZZ am Sonntag)  |
| 1. Preis 2004  | Carmen Gasser und Stefan Lüscher (Bilanz)   |
| 1. Preis 2005  | Meinrad Ballmer und Marco Zanchi (Tages-Anzeiger)   |
| 1. Preis 2006  | Daniel Ammann (Weltwoche)   |
| 1. Preis 2007  | Albert Steck (Bilanz)   |
| 1. Preis 2008  | Markus Schneider (Weltwoche)  |
| 1. Preis 2009  | Michael Ferber (NZZ) / Michael Rasch (NZZ)  |
| 1. Preis 2010  | Harry Büsser (Bilanz)   |
| 1. Preise 2011 | Mark Dittli (Finanz und Wirtschaft und Tages-Anzeiger-Magazin) / Hansjürg Zumstein (SF1)  |
| 1. Preise 2012 | Zoé Baches (NZZ) / Reto Gerber und Andreas Kohli (SF1 Eco)  |
| 1. Preise 2013 | René Ammann und Balz Ruchti (Beobachter)<br>Michael Haselrieder, Karl Hinterleitner, Reinhard Laska (ZDF-Team)  |
| 1. Preise 2014 | Philippe Béguelin, Mark Dittli, Christoph Gisiger, Tina Haldner, Ruedi Keller, Tommaso Manzin, Andreas Neinhaus, Clifford Padevit, Alexander Trentin (Finanz und Wirtschaft Team)<br>Michael Rasch (NZZ) / Markus Städeli (NZZ am Sonntag) / Katharina Deuber (SRF Eco)<br>Martin Vetterli und Bernhard Raos (Beobachter) / Samuel Emch (Radio SRF Trend)<br>Pasquale Ferrara, Charlotte Michel, Christian Schürer, Wolfgang Wettstein, Ueli Schmezer und das ganze Kassensturz-Team für 40 Jahre Kassensturz |
| 1. Preise 2015 | Monica Hegglin (Finanz und Wirtschaft) / Hansjürg Zumstein (SRF TV)<br>Peter Bohnenblust, Claude Baumann, Michael Sicker, Peter Hody, Samuel Gerber, Frédéric Papp, Christoph Meier, Ursula Bohnenblust, Antonio Prosperati, Daniel Schwenger (Finews-Team)   |
| 1. Preise 2016 | Michael Ferber, Claudia Gabriel, Werner Grundlehner, Christof Leisinger, Anne-Barbara Luft, Michael Rasch, Michael Schäfer, Eugen Stamm (NZZ-Team) / Jean François Tanda (SRF Eco)  |
| 1. Preise 2017 | Jan Willmroth (Süddeutsche Zeitung) / Stefan Jäger (ARD)  |
| 1. Preise 2018 | Sandro Brotz, Fiona Endres, Florian Imbach, Michael Perricone, Mario Poletti, Samira Zingaro und das ganze Rundschau-Team für 50 Jahre Rundschau<br>Hannes Grassegger (Tages-Anzeiger-Magazin)  |

# Jury Medienpreis



## Prof. Dr. Otfried Jarren

Seit 1997 Ordinarius für Publizistikwissenschaft am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich; 1998 bis 2008 Direktor des Instituts. Zuvor 1989 bis 1997 ordentlicher Professor für Journalistik mit Schwerpunkt Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Hamburg. 2008 bis 2016 Prorektor Geistes- und Sozialwissenschaften und Mitglied der Leitung der Universität Zürich. Seit 2013 Präsident der Eidgenössischen Medienkommission. Seit 2018 Mitglied im Universitätsrat der Universität Basel. Träger des Schader-Preises 2018. Vorsitzender der Jury.



## Nadine Balkanyi-Nordmann

CEO  
Lexperience  
*lexp.ch*

**LEXPERIENCE**  
LEGAL & COMPLIANCE SERVICES



## Vasco Cecchini

Chief Communications Officer  
PSP Swiss Property  
*psp.info*

**p | S | p**  
Swiss Property



## Arabelle Frey

Head Corporate Communications  
Orell Füssli Holding AG  
*orellfuessli.com*

**orell füssli** Holding AG



## Markus Fuchs

Geschäftsführer  
Swiss Funds & Asset Management  
Association  
*sfama.ch*

**SFAMA**  
Swiss Funds &  
Asset Management  
Association



## Dino Graf

Leiter Group Communication  
AMAG Group AG  
*amag.ch*

**amag**



## Dr. Fredy Greuter

Mitglied der Geschäftsleitung  
Schweizerischer Arbeitgeberverband  
*arbeitgeber.ch*

  
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI





**Dr. Gabriele Hofmann-Schmid**  
Partner  
ATAG Advokaten AG  
[atag-law.ch](http://atag-law.ch)



**Prof. Dr. Hans Rainer Künzle**  
Titularprofessor Universität Zürich  
Of Counsel Kendris AG  
[kendris.com](http://kendris.com)



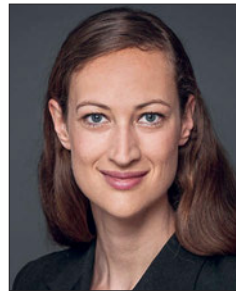
**Dr. Daniel Lack**  
Member of the Executive Committee  
Ascom Holding AG  
[ascom.com](http://ascom.com)



**Angela Luteijn**  
Leiterin Marketing  
und Kommunikation  
BDO AG  
[bdo.ch](http://bdo.ch)



**Mirko Meier-Rentrop**  
Global Head Media Relations  
Sonova Group  
[sonova.com](http://sonova.com)



**Sabine Östlund**  
Communication Manager  
UPC Schweiz  
[upc.ch](http://upc.ch)



**Beat Römer**  
Head of Corporate Communications  
Georg Fischer AG  
[georgfischer.com](http://georgfischer.com)



**Claudia Sauter**  
Leiterin Corporate  
Communications & PR  
Helvetia Versicherungen  
[helvetia.ch](http://helvetia.ch)





**Dr. Sindy Schmiegel**  
Leiterin Public & Media Relations  
Schweizerische Bankiervereinigung  
[swissbanking.org](http://swissbanking.org)

 **SwissBanking**



**Felix Schneuwly**  
Head of Public Affairs  
Comparis  
[comparis.ch](http://comparis.ch)

 **comparis.ch**



**Luc Schuurmans**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Leiter Private Banking  
Bank Linth LLB AG  
[banklinth.ch](http://banklinth.ch)

 **Bank Linth**



**Dr. Norbert Seeger**  
Inhaber  
Seeger Advokatur und  
ArComm Trust & Family Office  
[seeger.li](http://seeger.li)

 **SEEGER**  
ADVOKATUR



**Michael Welti**  
Leiter Niederlassung Zürich  
Reyl & Cie SA  
[reyl.com](http://reyl.com)

 **REYL**  
innovative banking



**Sandra Wiesner**  
Head of Content Management  
and Crisis Communications  
ABB  
[abb.com](http://abb.com)

 **ABB**



**Thomas A. Zenner**  
Geschäftsführer  
Family Office 360grad AG  
[familyoffice-360grad.ch](http://familyoffice-360grad.ch)

 **FamilyOffice**  
**360**



**Dr. Norbert Bernhard**  
Sekretär des Medienpreises  
Herausgeber Private  
[private.ch](http://private.ch)

 **PRIVATE**  
Das Geld-Magazin

## Sehr geehrte Pelzträgerin Herr Pelzträger

Haben Sie eigentlich schon einmal die Schmerzensschreie der Tierchen gehört, denen man bei lebendigem Leib das Fell vom Körper reisst?

Können Sie so noch gut schlafen?

*Pelz ist Tierquälerei, egal ob für einen Pelzmantel, eine Jacke, eine Mütze, ein Accessoire oder einen dieser unsäglich dämlichen Pelzkrägen.*

## Wir geben Tieren Recht!



TIR – Das Kompetenzzentrum zum Tier in Recht, Ethik und Gesellschaft

Helfen Sie mit Ihrer Spende!

Spendenkonto PC: 87-700700-7  
IBAN: CH17 0900 0000 8770 0700 7  
Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Die Spende ist steuerabzugsfähig.

STIFTUNG FÜR DAS TIER IM RECHT (TIR)  
Rigistrasse 9  
8006 Zürich  
Tel.: +41 (0)43 443 06 43  
info@tierimrecht.org  
www.tierimrecht.org

**STIFTUNG FÜR DAS  
TIER IM RECHT**

## Bernhard's Animals First & Only Foundation



*«Charakter und Niveau eines Menschen erkennt man daran, wie er die Tiere behandelt.»*

### Wir setzen uns ein

- für Tierschutz im In- und Ausland
- gegen Tierversuche und Tiertransporte
- gegen Jagd und Fischerei
- gegen Tierquälerei in jeder Form



Schenken Sie einem Strassenhund eine tierärztliche Behandlung in seinem Leben.



Unterstützen Sie die einzige Tierschutzorganisation für  
**STRASSENHUNDE IM KOSOVO**

www.straycoco.com

Spendenkonto  
Zürcher Kantonalbank CH-8010 Zürich, Schweiz  
zugunsten StrayCoCo Foundation  
IBAN CH13 0070 0110 0055 2113 2

Ihre Spende ist steuerabzugsfähig.



## Seeger Advokatur ArComm Trust & Family Office Stabiq Treasure House

### Anwaltliche Vertretung und internationale Geschäftsaktivitäten

Anwaltliche Unterstützung; Erstellen von Legal Opinions; Vertretung vor Gerichten, Behörden sowie in der aussergerichtlichen Streitbeilegung; Unterstützung von in- und ausländischen Unternehmen bei der Aufnahme und Ausübung ihrer Geschäftstätigkeiten am Wirtschaftsstandort Liechtenstein.

### Family-Office-Lösungen

Ganzheitliche Betreuung von privaten Strukturen in der Vermögensplanung und -strukturierung (Steuerrecht, Estate Planning, Wohnsitzverlegung, Immobilienerwerb und Philanthropie).

### Stabiq Treasure House – Ihr sicherer Hafen

Sachgerechtes und individuelles Aufbewahren von Preziosen aller Art (Wertgegenstände und Kulturgüter) in einem nach Kundenwunsch gestaltbaren Tresorbereich auf insgesamt 6'000m<sup>2</sup> (admin@stabiq.com · www.stabiq.com).

Dr. iur. et lic. oec. HSG Norbert Seeger  
Postfach 1618 · Am Schrägen Weg 14 · LI-9490 Vaduz  
Tel. 00423 232 08 08 · admin@seeger.li · www.seeger.li

## Kendris AG

Die Kendris AG ist ein führender Schweizer Partner für Family-Office-, Trust- und Treuhand-Dienstleistungen, nationale und internationale Steuer- und Rechtsberatung, Buchführung, Outsourcing sowie Art Management. Die klassische Vermögensverwaltung wird aus Unabhängigkeitsgründen bewusst nicht angeboten. Die Kunden sind Unternehmen, Privatpersonen und Familien, aber auch Family Offices, Finanzinstitute, Anwaltskanzleien und Steuerberatungsfirmen. Für sie entwickelt Kendris massgeschneiderte Lösungen, die es ihnen ermöglichen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Kendris ist inhabergeführt und vollständig im Besitz von Management und Mitarbeitenden. Das Unternehmen beschäftigt rund 200 Spezialisten am Hauptsitz in Zürich, an den Standorten in Aarau, Basel, Genf und Luzern sowie bei den Tochtergesellschaften Kendris Austria, Kendris Cyprus und Kendris Trustees USA. Kendris ist in der Schweiz verwurzelt und weltweit in über 40 Ländern tätig. Die starke nationale Präsenz – namentlich im Mittelland/Nordostschweiz und in der Westschweiz – und das spezifische Know-how in verschiedenen Branchen und Märkten machen das Unternehmen für Geschäftskunden und Privatkunden zu einem kompetenten und verlässlichen Partner.

Kendris AG · Wengistrasse 1 · CH-8021 Zürich  
Tel. 0041 58 450 50 00 · info@kendris.com  
www.kendris.com · www.ekendris.com · www.kendris.at  
www.kendristrustees.com

## Private: Impressum

Normalauflage 35'000 Ex. / Grossauflage 130'000 Ex.

Erscheinungsdaten:

Q1 2019: 11. Dezember 2018

Q2 2019: 2. April 2019

Q3 2019: 16. Juli 2019

Q4 2019: 24. September 2019

Q1 2020: 10. Dezember 2019

Einzelverkaufspreis: Fr. 10.– / Jahresabonnements: Fr. 40.–

© AAA Publications. Sämtliche Rechte vorbehalten.

Wiedergabe nur mit schriftlicher Genehmigung.

® «Private» ist eine registrierte und geschützte Marke der AAA Publications.

Alle Angaben ohne Gewähr. Die im gedruckten Magazin und auf dem Internet gemachten Angaben sind keine Kauf- oder Verkaufsempfehlungen für Wertpapiere. Die Beiträge dienen weder der Rechts- noch der Steuerberatung.

Private · Vordergasse 61 · Postfach · CH-8201 Schaffhausen  
Tel. 0041 52 622 22 11 · verlag@private.ch · www.private.ch

Herausgeber und Chefredaktor:

Dr. Norbert Bernhard · bernhard@private.ch

Private wird bei Stämpfli AG in Bern gedruckt –  
auf nachhaltig produziertem Papier und ohne Atomstrom.

## PSP Swiss Property AG

PSP Swiss Property ist eine der führenden Immobiliengesellschaften der Schweiz. Das Unternehmen besitzt 165 Büro- und Geschäftshäuser sowie 11 Entwicklungsareale und Einzelprojekte. Die Liegenschaften befinden sich an Top-Lagen in den wichtigsten Schweizer Städten, vorab Zürich, Genf, Basel, Bern und Lausanne. Der Gesamtwert des Portfolios beläuft sich auf über 7 Mrd. Franken.

Mehr noch als die Grösse zählt für PSP Swiss Property aber die Qualität der Liegenschaften. Aus diesem Grund verfolgt das Unternehmen eine zurückhaltende Akquisitionsstrategie. Dank einer konservativen Finanzierungspolitik und einer daraus resultierenden hohen Eigenkapitalquote von über 50% und einer entsprechend geringen Verschuldung verfügt PSP Swiss Property über eine ausgesprochen solide Bilanz.

Die PSP Swiss Property Aktie ist seit dem Initial Public Offering (IPO) des Unternehmens im März 2000 an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert (PSPN).

PSP Swiss Property AG  
Kolinplatz 2  
CH-6300 Zug  
Tel. 0041 41 728 04 04  
info@psp.info  
www.psp.info

# Ist der Vermögensverwalter der Zukunft auch ein Steuerexperte?

Mit dem Übergang zur Weissgeld-Ära und der Einführung des allgemeinen Informationsaustauschs wurden die Karten neu gemischt. Angesichts dieser Entwicklungen sollten Vermögensverwalter in Zukunft nicht nur Rendite und Risiko einer Anlage, sondern auch deren steuerrechtliche Auswirkungen auf den Kunden berücksichtigen. Ein Trend, der sich etwa unter dem Schlagwort «Portfoliomanagement After Tax» zusammenfassen lässt. Die Wichtigkeit zeigt sich insbesondere im Geschäft mit internationaler Kundschaft.



**Von Dr. Fabian Schmid**  
Head FS Regulatory and Compliance  
BDO AG

Gerade bei grenzüberschreitenden Konstellationen kann ein Investment unerwartete und komplexe steuerliche Auswirkungen für den Kunden zur Folge haben. Die (pro-)aktive Berücksichtigung steuerrechtlicher Auswirkungen im Portfoliomanagement dürfte folglich zunehmend an Bedeutung gewinnen. Anhand eines Beispiels aus dem internationalen Kontext lässt sich die Brisanz und Komplexität dieser Thematik veranschaulichen.

Bei Kunden, die im Vereinigten Königreich (UK) ansässig sind, empfiehlt es sich in besonderem Masse, den genauen Steuerstatus der am Vermögen Nutzungsberechtigten Person zu erfassen und im Hinblick auf die Anlagefähigkeit zu verstehen. So unterscheidet das UK-Steuerrecht zwischen Kunden mit Status «resident and domiciled» (Rd) und solchen mit Status «resident, but non-domiciled» (Rnd). In der Pra-



**und Stefan Bouclainville**  
Head FS Tax Advisory  
BDO AG

xis bestehen zahlreiche Abgrenzungsfragen zwischen «domiciled» und «non-domiciled». Als Faustregel gilt: «Residence is where you are, domicile is where your heart is.» So romantisch diese Unterscheidungshilfe klingen mag, so wichtig sind die steuerlichen Konsequenzen, die sich für den UK-Kunden aus dem Steuerstatus ergeben können. Während Rd-Kunden die weltweiten Kapitalgewinne und Einkünfte «on arising basis», d.h. im Steuerjahr, in dem sie anfallen, versteuern müssen, können Rnd-Kunden verlangen, dass sie die Kapitalgewinne und Einkünfte erst dann versteuern müssen, wenn sie nach UK «remitted», d.h. eingeführt, werden («on remittance basis»). Als nach UK «remitted» können aber auch Wertpapiere von UK-Emittenten («UK source income») gelten, weshalb solche Produkte für UK-Rnd-Kunden, welche die «remittance basis» verlangen wol-

len, tendenziell nicht geeignet sind. Einem Anbieter, der für UK-Kunden eine steueroptimierte Performance anstrebt, wäre vor diesem Hintergrund zu empfehlen, Rnd-Kunden vor dem Kauf solcher Wertpapiere zu warnen und allenfalls Alternativen vorzuschlagen. Um eine möglichst steuereffiziente «remittance» für Rnd-Kunden durchführen zu können, muss nachgewiesen werden, ob es sich bei den nach UK überführten Vermögenswerten um Vermögen (nicht besteuert), Kapitalgewinne (steuerbar bis zu 20%) oder Einkünfte (steuerbar bis zu 45%) handelt. In der Regel lohnt es sich für Rnd-Kunden, für diese drei «Vermögensstöcke» separate Depots und Konti zu führen und damit letztlich eine steueroptimierte Gesamtpformance zu erzielen.

Die Kombination von komplexen steuerrechtlichen Vorgaben in unterschiedlichen Ländern sowie die Vielzahl angebotener Finanzdienstleistungen und Anlageprodukte lassen erahnen, dass ein gewaltiges Potenzial für steueroptimiertes Anlegen im internationalen Privatkundengeschäft besteht. Zunehmende regulatorische Vorschriften und neue technische Möglichkeiten zu deren massgeschneiderter Umsetzung (Fintech/Regtech) könnten das Ihre dazu beitragen, dass steuerrechtlich optimiertes Portfoliomanagement auch hierzulande an Bedeutung gewinnt.

Bei den Ausführungen im vorliegenden Artikel handelt es sich um die persönliche Meinung der Autoren, die anhand eines Beispiels veranschaulicht wird. Unter keinen Umständen dürfen diese als Empfehlung zum Erwerb oder Nicht-Erwerb von Anlagen irgendwelcher Art verstanden werden.

**[fabian.schmid@bdo.ch](mailto:fabian.schmid@bdo.ch)**  
**[stefan.bouclainville@bdo.ch](mailto:stefan.bouclainville@bdo.ch)**  
**[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)**



# KENDRIS

PERSÖNLICH | UNABHÄNGIG | DIGITAL



Unabhängigkeit und Kompetenz für Unternehmen, Familien & vermögende Privatpersonen.

KENDRIS ist Ihr führender Schweizer Partner für Family Office-, Trust- und Treuhand-Dienstleistungen, nationale und internationale Steuer- und Rechtsberatung, Buchführung, Outsourcing sowie Art Management.





WirmachenDruck.ch

Sie sparen, wir drucken!



Ihr persönlicher  
Gutscheincode:

**Pri1812\***

**15 CHF**

**ECHTE SPARFÜCHSE  
DRUCKEN ONLINE!**

Drucken Sie jetzt bei WIRMACHENDRUCK.ch, Ihrer kostengünstigen Schweizer Online-Druckerei. Überzeugen Sie sich selbst von der riesigen Produktauswahl und der erstklassigen Qualität.

WIRMACHENDRUCK.ch einfach besser. Direkt vor Ort.

\*Mindestbestellwert 50 CHF, gültig bis 31.03.2019



VSV ASVAD



+41 (0) 52 - 588 06 20



info@wir-machen-druck.ch



www.wir-machen-druck.ch