

# PRIVATE

Das Geld-Magazin

Auflage: 125'000 Ex.

5/2019

Historische Chance für einen  
Reformschritt bei der Altersvorsorge

L-QIF – Die Schweizer Alternative  
auf gutem Weg

Warum mit Fidleg/Finig externe  
Vermögensverwalter profitieren

Trends bei Hochvermögenden  
zum nachhaltigen Anlegen

Kendris-Jahrbuch 2019/2020  
zur Steuer- und Nachfolgeplanung

Ausschreibung für den  
Private-Medienpreis 2020

Aufgaben im Datenschutz:  
Neue Herausforderungen  
für Schweizer Firmen

**Private-Medienpreis**

Die Auszeichnung  
für Qualitätsjournalismus

20. Jahrgang Fr. 10.–



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

**Aktuelle Praxis in der  
Willensvollstreckung**

*Schweizer Geschäftsimmobilien:  
Lage und Qualität  
machen den Unterschied*

**Gold glänzt  
auch im Portfolio**

*Asset Management Schweiz –  
Im Spannungsfeld zwischen  
Regulierung und Innovation*

**Unternehmensnachfolge  
und Generationenwechsel**

**Mittelstand Venturing**

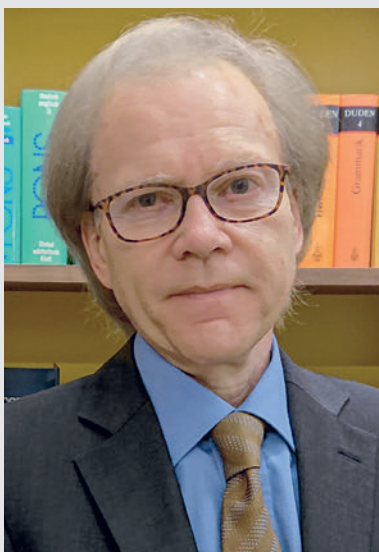
# Private-Medienpreis 2020

Im Juni 2020 veranstaltet Private zum 19. Mal den Private-Medienpreis, die bedeutendste internationale Auszeichnung für Qualitätsjournalismus.

*Teilnahmebedingungen und weitere Informationen für Journalisten:  
bernhard@private.ch*

## Impressum

Private – Das Geld-Magazin  
Postfach · 8201 Schaffhausen  
052 622 22 11 · www.private.ch



Gründer und Herausgeber:  
Dr. Norbert Bernhard  
bernhard@private.ch

Normalauflage: 35'000 Ex.  
Grossauflage: 125'000 Ex.  
Grossauflage: Beilage in der NZZ

Erscheinungsdaten:  
5/2019: 16. Dezember 2019  
1/2020: 27. März 2020  
2/2020: 29. Juni 2020  
3/2020: 25. September 2020  
4/2020: 11. Dezember 2020

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

© Private Magazin.  
Sämtliche Rechte vorbehalten.

® «Private» ist eine registrierte  
und geschützte Marke der Private  
Magazin und Medienpreis GmbH.

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 wird auf nachhaltig  
produziertem Papier und ohne  
Atomstrom gedruckt.

Gegründet 1999

## Inhalt

### 4 Bei der Altersvorsorge bietet sich die historische Chance für einen Reformschritt

Donald Desax, Helvetia Versicherungen

### 6 Willensvollstreckung – Aktuelle Praxis 2018/2019

Prof. Dr. Hans Rainer Künzle, Kendris

### 8 Mittelstand Venturing – Strategische Investitionen in Startups als Frischzellenkur

Simon Cordes und Edy Fischer, IfW Institut für Wirtschaftsberatung

### 10 L-QIF – Die Schweizer Alternative auf gutem Weg

Markus Fuchs, Sfama

### 11 Warum mit Fidleg/Finig externe Vermögensverwalter profitieren

Tobias Wehrli, VP Bank Gruppe

### 12 Gold glänzt auch im Portfolio

Marius Baumann und Timo R.A. Mayr, Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers

### 14 Trends bei Hochvermögenden zum nachhaltigen Anlegen

Klaus Kuder, Kuder Familypartner

Dr. Patrick Cettier, Prio Partners

Dr. Andreas Rickert, Phineo

### 16 Schweizer Geschäftsimmobilien: Lage und Qualität machen den Unterschied

Interview mit Giacomo Balzarini, PSP Swiss Property

### 18 Asset Management Schweiz – Im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Innovation

Markus Fuchs, Sfama

### 20 Unternehmensnachfolge und Generationenwechsel

Patricia Roberty, ATAG Advokaten

### 22 Kendris-Jahrbuch 2019/2020 zur Steuer- und Nachfolgeplanung

Prof. Dr. Hans Rainer Künzle, Kendris

### 24 Ausschreibung Private-Medienpreis 2020

Die bedeutendste internationale Auszeichnung für Qualitätsjournalismus

### 29 Erste Adressen

### 30 Aufgaben im Datenschutz

Klaus Krohmann, BDO AG

## Private in der NZZ

Diese Ausgabe von Private erscheint u.a. als Beilage in der  
Neuen Zürcher Zeitung vom 16. Dezember 2019.

# Bei der Altersvorsorge bietet sich die historische Chance für einen Reformschritt

Die Reform der Altersvorsorge ist zwingend und dringend. Mit dem Kompromissvorschlag von Gewerkschaften und Arbeitgeberverband besteht die Chance für einen lang erwarteten Reformschritt. Die Politik ist daher gut beraten, sich an diesem Kompromiss zu orientieren.



**Von Donald Desax**  
Leiter Berufliche Vorsorge Schweiz  
und Mitglied der Konzernleitung  
Helvetia Versicherungen

Die Faktenlage ist eindeutig: Eine Reform der Altersvorsorge ist zwingend und dringend. So sind in der 2. Säule in den letzten 5 Jahren im Schnitt rund 7 Mrd. Franken pro Jahr von der arbeitstätigen zur Rentnergeneration umverteilt worden. Diese Umverteilung ist in höchstem Mass systemfremd, denn in der 2. Säule spart mit dem sogenannten Kapitaldeckungsverfahren jeder für sich selbst. Sie führt zu einer tieferen Verzinsung des angesparten Altersguthabens der Arbeitnehmenden.

## Babyboomer vor der Pensionierung

Die Gründe für diese Umverteilung sind rasch erklärt: Wir leben im Schnitt immer länger: 1980 betrug die Lebenserwartung von 65jährigen rund 16 Jahre, heute sind es über 21. So erfreulich diese Entwicklung insgesamt ist, bereitet sie der Altersvorsorge grosse Schwierigkeiten, da damit auch die Dauer des Rentenbezugs steigt. Verschärft wird die Situation zudem durch

die rekordtiefen, gar negativen Zinsen. Damit fällt der sogenannte dritte Beitragszahler weg. Auch hier ist aufgrund der jüngsten Entscheide der Nationalbank keine Entspannung zu erwarten. Die steigende Lebenserwartung und die tiefen Zinsen machen eine Reform zwingend. Dringend ist diese, da in den nächsten Jahren die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten Babyboomer, pensioniert werden. Kommt die Reform erst nach deren Pensionierung, haben die jüngeren Prämienzahler eine noch höhere Last zu tragen.

## Erfreulicher Kompromiss

Aufgrund dieser Ausgangslage ist es sehr erfreulich, dass sich die beiden Spitzenverbände der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverband im ersten Halbjahr 2019 auf einen Kompromiss für die Reform der Altersvorsorge einigen konnten. Das zeigt: Beide Seiten haben den Ernst der Lage erkannt. Nun ist es an der Politik, diese Vorlage von den Vertretern der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber aufzunehmen. Dabei ist sie wohl gut beraten, sich stark an diesem Kompromissvorschlag zu orientieren und nicht der Versuchung zu erliegen, weitere Anliegen in die Vorlage zu integrieren.

Es darf nicht vergessen werden: Beide Seiten haben schon viele Kompromisse gemacht. Damit ist der gemeinsame Vorschlag ein grosser Schritt wieder hin zur guten Tugend, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber dem System zusammen Sorge tragen und nicht einseitig die eigene Agenda durchsetzen wollen. Allerdings hinkt die Sozialpartnerschaft etwas, weil der Gewerbeverband mit einem eigenen Vorschlag ausgeschert ist. Gleichzeitig bedeuten die bereits gemachten Kompromisse auch: Wird jetzt die Reform zu sehr zugunsten einer Seite abgeändert, ist ein Scheitern so gut wie sicher. Denn die 2. Säule wird eben gemeinsam getragen.

## Senkung des Umwandlungssatzes ist zentral

Der Reformvorschlag adressiert alle wesentlichen Punkte. Zentrales Element ist die Senkung des Umwandlungssatzes von 6,8 auf 6,0%. Angesichts dieser Senkung ist es logisch und zwingend, dass es in einem Kapitaldeckungsverfahren eine Finanzierung für die Übergangsgeneration braucht. Das ist ein Gebot der Fairness, da für die Übergangsgeneration die Zeit schlicht zu knapp ist, das nötige Kapital für die Sicherung des Leistungsniveaus selbst anzusparen. Dabei sollte eines nicht vergessen werden: Als man das BVG einführt gab es auch Massnahmen – 1% der Lohnsumme als Sondermassnahme – für die Eintrittsgeneration. Wichtig dabei ist, dass es keine systemfremde Komponente wie die Kompensation via AHV bei der gescheiterten Altersvorsorge 2020 ist, sondern eine nötige Übergangsförderung innerhalb der 2. Säule. Diskutieren kann man die Frage, wie lange eine solche Sondermassnahme gelten soll, oder ob es sinnvoll ist, allen Neurentnern einen Rentenzuschlag zu gewähren, ungeachtet deren Rentenhöhe.

## Reform muss gelingen

Würde eine Reform zustandekommen, wäre das ein historischer Schritt. So liegt die letzte Reform der Altersvorsorge rund 20 Jahre zurück, was eine bisher bittere Bilanz ist. Mit einer gelungenen Reform wäre die aktuelle Systemkrise in der Altersvorsorge noch nicht vollständig überwunden, aber ein erster Schritt in Richtung nachhaltige Altersvorsorge wäre getan. Scheitert das Vorhaben, gibt es wohl auf absehbare Zeit keine Reform der Altersvorsorge. Das würde bedeuten, dass wir den kommenden Generationen nahezu unlösbare Probleme hinterlassen, was beschämend wäre.

[donald.desax@helvetia.ch](mailto:donald.desax@helvetia.ch)  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



dreyfus  
BANQUIERS  
1813

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 2018/2019

Am 14. Schweizerischen Erbrechtstag 2019 an der Universität Luzern habe ich über die Gerichtspraxis 2018/2019 sowie über die in diesem Zeitraum erschienene Literatur berichtet.



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

## Ersatz

Wie schon in den Vorjahren hat die Frage die Gerichte beschäftigt, welches die Auswirkungen sind, wenn ein als Willensvollstrecker eingesetzter Notar in den Ruhestand tritt. Das Kantonsgericht Waadt hat im Urteil HC/2016/845 vom 8.8.2016 das Fortbestehen der Einsetzung damit begründet, dass der Notar zum *Notaire honoraire* ernannt wurde und der Erblasser, welcher von der Pensionierung des Notars wusste, keine anderen Vorkehrungen getroffen habe (stillschweigende Bestätigung). Dem Gericht ist im Ergebnis zuzustimmen, allerdings nur wegen der weiteren Begründung, dass nämlich die persönliche Beziehung des Erblassers zum Notar im konkreten Fall seine amtliche Stellung überwiege (E. 3.1.2/3.2).

Mit etwas Erstaunen nimmt die Fachwelt zur Kenntnis, dass *Eugen Huber*, der Redaktor unseres Zivilgesetz-

buches, in seinem eigenen Testament eine Ersatz-Lösung für den Willensvollstrecker verwendet hat, welche weder von der Lehre noch von der Gerichtspraxis gutgeheissen würde. Er wollte nämlich die Bestellung des Ersatz-Willensvollstreckers einem Dritten überlassen, obwohl dies nicht möglich ist. Eugen Huber schrieb: «13. Kann einer der Beiden (sc. Prof. Walter Burckhardt / Paul Mutzner) das Amt nicht übernehmen, so wünsche ich, dass der Bundesrat denselben aus dem Kreise meiner Freunde ersetze.»

Im Rahmen der laufenden *Erbrechts-Revision* kann man sich allerdings fragen, ob man die Bestimmung des Willensvollstreckers (nicht: die Anordnung der Willensvollstreckung als solcher) der Aufsichtsbehörde und die Bestimmung eines Ersatzes dem ersten Willensvollstrecker überlassen sollte. Ich habe in der Festschrift für Benno Studer einen entsprechenden Vorschlag für Art. 517 Abs. 1 ZGB gemacht.

## Annahme

Das Kantonsgericht Waadt hat im Urteil HC/2017/828 vom 25.8.2017 entschieden, dass die *Vereinbarung der Erben, sich nicht an das Testament der (dementen) Mutter zu halten*, auch die von der Erblasserin verfügte Willensvollstreckung beseitige. Dies ist im Ergebnis richtig, würde ich aber nicht wie das Kantonsgericht (E. 3.3) als stillschweigenden Widerruf ansehen, sondern als Verzicht (eine der Erbinnen war Willensvollstreckerin).

Im Rahmen der laufenden *Erbrechts-Revision* könnte der in Art. 517 Abs. 2 ZGB vorgesehene Text noch ergänzt werden – unter der Annahme, dass künftig die Aufsicht bei den Gerichten angesiedelt sein wird: «Die Willensvollstrecker werden vom zuständigen Gericht von Amtes wegen über ihren Auftrag informiert...»

## Willensvollstrecker ausweis

Der Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft (Urteil 2019-58 vom 22.1.2019, E. 6e) und das Kantonsgericht Basel-Landschaft (Urteil 810 19 26 vom 29.5.2019) haben sich mit den *Vorbehalten* befasst, welche in einen Willensvollstrecker ausweis geschrieben werden können. Die ausstellende Behörde hat in einer ersten Fassung des Ausweises den Vorbehalt der Bestreitung der Vermögensaushändigung und der Anfechtung der letztwilligen Verfügung erwähnt, was unrichtig war, weil bloss eine Einsprache gegen die Testamentsöffnung hängig war. Dies wurde in einer zweiten Fassung korrigiert, indem nun erwähnt wurde: «Am 25. September 2017 ist eine Einsprache nach Art. 559 ZGB gegen das Testament vom 14. Juli 2017 eingegangen.» Dies entsprach zwar den Tatsachen, war aber immer noch unrichtig, weil ein solcher Vorbehalt nicht in ein Willensvollstreckerzeugnis gehört. Das Ergebnis, dass sich die Bank weigerte, den Willensvollstrecker ausweis zu honorieren, wies denn auch darauf hin, dass etwas nicht ganz richtig lief. Beide Instanzen sahen dies aber nicht ein. Übrigens hätte auch der Vorbehalt der Ungültigkeitsklage, welche später tatsächlich noch eingereicht wurde und grundsätzlich in ein Willensvollstreckerzeugnis geschrieben werden darf, im konkreten Fall keine Berechtigung gehabt, weil der Willensvollstrecker (im Fall der Ungültigkeit des angefochtenen Testaments) aufgrund seiner Ernennung in einem früheren, nicht angefochtenen Testament, in jedem Fall (ohne Wenn und Aber) Willensvollstrecker gewesen wäre.

Im Rahmen der *Erbrechtsrevision* könnte Art. 517 Abs. 3 ZGB gemäss meinem Vorschlag in der Festschrift Benno Studer wie folgt ergänzt werden: «Sie erhalten auf ihr Verlangen von der

zuständigen Behörde einen Ausweis über ihre Stellung als Willensvollstrecker».

### Administrator

Das Bundesgericht hatte im Urteil 4A\_488/2018 vom 10.5.2019 E. 4.4.6 zu beurteilen, ob ein «*administrator des englischen Rechts*» eher mit einem Erbschaftsliquidator (Art. 595 ZGB) oder mit einem Willensvollstrecker (Art. 517 f. ZGB) zu vergleichen sei. Die Aufgabe des «administrator», die Schulden zu bezahlen, bevor der Nachlass verteilt wird, führt auf den ersten Blick tatsächlich zu einer gewissen Verwandtschaft mit dem Erbschaftsliquidator. Weil das Eigentum des «administrator» am Nachlass, welcher in England noch vorhanden war, in der Schweiz aufgrund einer sog. modifizierten Wirkungserstreckung (auch kontrollierte Wirkungsübernahme genannt) zu einer exklusiven Verfügungsmacht mutiert, verliert der «administrator» damit auch die Pflicht zur Schuldenbereinigung. Das Bundesgericht hat ihn deshalb zu Recht als *dem Willensvollstrecker nahestehend* bezeichnet.

### Ausschlagung

Das Bundesgericht hat im Urteil 5A\_349/2018 vom 18.6.2018 E. 3 die Anfechtung einer Ausschlagung durch den Willensvollstrecker grundsätzlich zugelassen (E. 3; ebenso schon die kantonale Instanz E. 1), inhaltlich dann aber abgewiesen. Obwohl eine Ausschlagung die vom Willensvollstrecker zu vollziehende Erbteilung beeinflusst (er hat es mit anderen Erben zu tun), hat der Willensvollstrecker (entgegen dem Bundesgericht) *kein rechtlich relevantes Interesse*, welches ihn dazu befähigen würde, die Ausschlagung anzufechten. Der Streit um die Frage, wer Erbe ist, findet ausschliesslich zwischen den Erben statt.

### Substitution

Das Kantonsgericht Waadt hat sich im Urteil HC/2019/223 vom 1.3.2019 E. 4.2 zum zulässigen *Ausmass des Einbezugs von Drittpersonen* geäußert und entschieden, dass zwei Notare und ein im Erbrecht spezialisierter Anwalt (drei Willensvollstrecker) keinen Anwalt einschalten dürfen, um dem Juge de paix

einen Schlussbericht abzuliefern bzw. eine einfache Eingabe in einer Bausache zu machen, dass sie diese Aufgaben vielmehr selber ausführen müssen, zumal die Aufgabe des Willensvollstreckers eine höchstpersönliche sei. Während das Erste selbstverständlich ist, kann das Zweite nicht abschliessend beurteilt werden, weil keine näheren Angaben dazu gemacht werden.

### Vermächtnis an Hausarzt

In der Praxis stellte sich einem Willensvollstrecker die Frage, ob er ein (im Verhältnis zum Gesamtnachlass relativ grosses) Vermächtnis an den Hausarzt ausrichten sollte, welcher offenbar zu den wenigen Vertrauten der Erblasserin gehörte. Der Willensvollstrecker war sich bewusst, dass *Art. 38 Standesordnung der FMH* für solche Vermächtnisse sehr enge Grenzen setzt und sie verbietet, wenn damit Entscheidungen des Arztes beeinflusst werden könnten. Ich habe empfohlen, die Entscheidung, ob das Vermächtnis ausnahmsweise zulässig sei, den Erben zu überlassen.

### Honorarforderung

Der Cour de Justice Genf hat im Urteil ACJC/240/2017 vom 7.4.2017 E. 8.2 entschieden, dass der Willensvollstrecker kein Beauftragter der Erben sei und er deshalb seinen (zudem bestrittenen) Honoraranspruch nicht mit Forderungen der Erben gegenüber ihm verrechnen könne. Dies widerspricht der herrschenden Lehre, welche Honoraransprüche als Erbgangsschuld ansieht (BK-Künzle, Art. 517-518 ZGB N 413), womit eine Verrechenbarkeit gegeben ist.

Im Rahmen der *Erbrechts-Revision* schlage ich (in der Festschrift Benno Studer) vor, dass *Art. 517 Abs. 4 ZGB* etwas ausführlicher beschreiben soll, wie der Willensvollstrecker sein Honorar festzulegen hat und wie die Erben dieses anfechten können: «Sie haben für ihre Tätigkeit Anspruch auf eine angemessene Vergütung, welche aufgrund des notwendigen Aufwandes und eines nach den Umständen üblichen Stundensatzes zu berechnen ist. Nach Abschluss der Erbteilung kann jeder einzelne Erbe seinen Anteil an einem Honorar-Rückforderungsanspruch selbständig geltend machen.»

### Absetzung

Wie jedes Jahr gab es auch im Berichtsjahr Entscheidungen zur Absetzung des Willensvollstreckers. Das Bundesgericht hat im Urteil 5A\_176/2019 vom 26.6.2019 E. 4 entschieden, dass ein Willensvollstrecker abzusetzen sei, welcher nicht erklären kann, wo 600'000 Euro geblieben sind, welche der Erblasser von seinem Schwiegervater erhalten hat, zumal er bereits vor dem Ableben in die Vermögensverwaltung des Erblassers involviert war. Es lag ein offensichtlich unlösbarer Interessenkonflikt vor.

Das Kantonsgericht Graubünden hat im Urteil ZK1 15 47 vom 10.6.2015 eine Absetzung *abgelehnt*. Zwar hat der Willensvollstrecker kein Inventar errichtet, aber es lag ein öffentliches Inventar (Art. 580 ZGB) vor. Zwar lag keine professionelle Rechnungslegung vor, aber der Willensvollstrecker hat den Erben akribische Informationen über seine Tätigkeiten geliefert, und die Finanzen konnten von einem einzigen Bankkonto abgelesen werden. Es kam hinzu, dass die Aufgabe mit Schwierigkeiten verbunden war (Mieterausweisung und Liegenschaftsräumung mit kaum vorstellbarer Unordnung). Das angeblich zu hohe Honorar wurde schliesslich an den Zivilrichter verwiesen.

Grosszügig ging das Obergericht Zürich im Urteil PF180017 vom 18.10.2018 E. 5.1-6.2 mit einer Willensvollstreckerin (und Erbin) um, welche einen Vorbezug von 100'000 Franken im Sicherungsinventar und im Inventar-Fragebogen nicht ausgewiesen hatte. Das Gericht war der Ansicht, dass die (passive) Auskunftspflicht nicht zu einer (aktiven) Informationspflicht werde, nur weil die Erbin gleichzeitig Willensvollstreckerin sei. Tatsächlich sind Ausgleichung und Herabsetzung nicht Themen, welche das Sicherungsinventar betreffen. Dennoch hat sich die Willensvollstreckerin nicht gerade geschickt verhalten.

Der vollständige Bericht zum Thema «Willensvollstreckung – Aktuelle Praxis 2018/2019» wird in der Ausgabe 1/2020 der Zeitschrift «*successio*» erscheinen.

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

# Mittelstand Venturing – Strategische Investitionen in Startups als Frischzellenkur



Von Simon Cordes

IfW Niggemann & Partner GmbH  
Meinerzhagen / Deutschland

Die Bedeutung von Corporate Venture Capital (CVC) – Unternehmen stellen Startups neben Kapital auch Zugänge zu Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung sowie dem eigenen Netzwerk zur Verfügung – gewinnt bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zunehmend an Bedeutung. Dabei bewegen sich Mittelständler und Startups oftmals in zwei verschiedenen Welten. Junge Unternehmen sind meist flexibel, schnell und agieren niedrig hierarchisch; die Mitarbeiter arbeiten weitgehend selbstorganisiert und sie denken digital. Klassische Organisationen verfügen häufig über eine hierarchische Top-down-Organisationsstruktur und zeichnen sich nicht selten durch Flexibilitätsmangel aus. Die richtige Herangehensweise von KMU an CVC-Aktivitäten kann jedoch grosse Chancen bieten.

## Zunehmendes Interesse an CVC

Corporate Venture Capital ist schon längst nicht mehr nur Thema für Grosskonzerne mit dafür eigenen CVC-Gesellschaften. Immer mehr KMU entdecken die Potenziale von strategischen Investments in Startups für sich. Gründe hierfür sind einerseits die Möglichkeiten, sich Innovation schnell in das eigene Unternehmen zu holen, wobei ein Startup seine Dynamik und Schnelligkeit beibehält. Andererseits



und Edy Fischer

IfW Niggemann, Fischer & Partner GmbH  
Zürich

findet im Rahmen von Generationswechseln in vielen Unternehmen ein Umdenken statt – dabei wird nicht nur das eigene Kerngeschäft auf die nächsten Jahre neu ausgerichtet; auch die Bereitschaft, in Startups mit disruptiven Geschäftsmodellen zu investieren, um das eigene Unternehmen für die Zukunft aufzustellen, nimmt zu. KMU haben erkannt, dass auf die eigene Strategie abgestimmte CVC-Aktivitäten wichtig für ihre Innovationsstrategie sein können.

## Strategische Investments in Startups auch ohne eigene CVC-Gesellschaft

Viele Grosskonzerne haben bereits heute eigene Einheiten innerhalb ihrer Unternehmen, die sich gezielt um Corporate Venture Capital kümmern. Sogenannte CVC-Gesellschaften konzentrieren sich darauf, Startups mit ihren innovativen Geschäftsmodellen zu finden und diese durch Beteiligungen für die eigene Innovations- und Wachstumsstrategie zu nutzen. CVC-Aktivitäten können jedoch bereits sehr agil gestartet werden und ohne eine dafür eigene Gesellschaft. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen kann ein professionelles CVC-Investmentteam eine sinnvolle Lösung sein. Wichtig hierbei ist, dass es ein klar definiertes Team gibt, um entsprechende Aufmerksamkeit und Sys-

tematik zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, ein Mitglied der Geschäftsleitung des KMU im Investmentteam zu haben, um schnelle Entscheidungen treffen zu können.

## Die höchsten Hürden bei der Umsetzung von CVC-Aktivitäten

Oftmals sind es drei Kernpunkte, die KMU bei einer Realisierung von CVC-Aktivitäten im Weg stehen.

**Zielsetzung:** KMU sollten mit der Entscheidung, in ein Startup zu investieren, ein klares strategisches Ziel verfolgen, bei dem das etablierte und das junge Unternehmen voneinander profitieren können. Die Entscheidung sollte nicht von rein finanziellem Interesse getrieben sein, sondern unter Berücksichtigung des strategischen Nutzens bewertet werden.

**Zeit:** Die Geschäftsleitung ist oftmals hoch motiviert, sich dem Thema Corporate Venture Capital zu widmen und sieht die Notwendigkeit der eigenen Präsenz in einem Investmentteam, um entsprechend schnell entscheiden und handeln zu können. Jedoch fehlt es an der Zeit, sich diesem Thema mit entsprechender Aufmerksamkeit anzunehmen – Zeit muss geschaffen werden.

**Zugang:** Auch wenn KMU sehr wohl wissen, welche Vorteile Startups in der eigenen Innovationsstrategie bieten können, fehlt oft der Zugang. Aufgrund des fehlenden Netzwerks zur «Startup-Welt» scheint der Zugang mühsam und langwierig.

## Wo also bei CVC-Aktivitäten beginnen?

Die Rahmenbedingungen (Zielsetzung, Zeit, Zugang) müssen stimmen, um CVC-Aktivitäten sinnvoll umsetzen zu können. Entsprechend auf Corporate Venture Capital spezialisierte Finanzdienstleister können bei dem Prozess «Etablieren von CVC-Aktivitäten» unterstützen – vom Finden und Bewerten von Startups bis hin zur Begleitung im Investmentprozess. Hierdurch wird ein strukturiertes und professionelles Vorgehen sichergestellt.

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



# 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



# Fonds & Asset Management

## L-QIF – Die Schweizer Alternative auf gutem Weg

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



Die Vernehmlassung des Bundesrates für eine Änderung des Kollektivanlagengesetzes (KAG), mit welcher neu nicht genehmigungspflichtige Fonds für qualifizierte Anlegerinnen und Anleger geschaffen werden sollen, wurde im Oktober 2019 abgeschlossen. Kern der Vorlage ist es, mit dem Limited Qualified Investor Fund (L-QIF) eine flexible kollektive Kapitalanlage nach Schweizer Recht zur Verfügung zu stellen, welche durch den Wegfall einer Finma-Genehmigung schneller und kostengünstiger aufgesetzt werden kann. Die gewohnte Qualität und Sicherheit ist auch bei diesem Produkt gewährleistet, muss es sich doch bei dessen Fondsleitung bzw. Fondsmanager um ein von der Finma beaufsichtigtes Institut handeln. Mit dieser indirekten Aufsicht über den Fonds kann dem Kundenschutzbedürfnis qualifizierter Anlegerinnen und Anleger – d.h. Marktteilnehmer, die fachlich qualifiziert sind und professionell beraten werden – ausreichend Rechnung getragen werden. Der L-QIF ist nicht unreguliert, sondern muss sich innerhalb der aufsichtsrechtlichen Vorschriften des KAG bewegen. Die Genehmigungspflicht für kollektive Kapitalanlagen für qualifizierte Anlegerinnen und Anleger bleibt grundsätzlich bestehen, es wird lediglich eine zusätzliche Investitionsmöglichkeit für jene geschaffen, die bewusst auf die Doppelaufsicht (Institut und Produkt) verzichten wollen.

Die Sfama begrüsst die Vorlage zum L-QIF, nimmt sie doch ein wichtiges Anliegen der Schweizer Fonds- und Asset-Management-

Industrie sowie deren Kundinnen und Kunden auf. Namentlich institutionelle Investoren in der Schweiz wie Vorsorgeeinrichtungen und Versicherungen sind daran interessiert, die für sie passenden Finanzinstrumente aus einem möglichst breiten Angebot auszuwählen. Die Rahmenbedingungen für Schweizer Fondslösungen sind derzeit im Vergleich mit ausländischen Produkten teilweise suboptimal – namentlich in den Bereichen alternativer und innovativer Fonds für qualifizierte Anleger sind Schweizer Produkte oft nicht konkurrenzfähig. Hoher Zeit- und Kostenaufwand für die Genehmigung führen dazu, dass selbst Schweizer Kundinnen und Kunden ausländische kollektive Kapitalanlagen den schweizerischen vorziehen. Dies ist unbefriedigend, zumal auf dem Schweizer Finanzplatz das entsprechende Know-how durchaus vorhanden ist. An anderen Fondsstandorten gibt es bereits derartige Fondsgefässe. Namentlich der luxemburgische Reserved Alternative Investment Fund (RAIF) hat sich inzwischen etabliert und wird auch von institutionellen Investoren aus der Schweiz verwendet. Bereits heute dürfen diese grundsätzlich unbeschränkt in unbeaufsichtigte ausländische Fonds und strukturierte Produkte, für welche keine produktspezifischen Aufsichtsregeln gelten, investieren. Mit dem L-QIF werden somit gleich lange Spiesse für das Angebot von aus- und inländischen Fonds gelten. Die Beseitigung dieser Wettbewerbsverzerrung kann, mit wenigen Anpassungen, auf technischer Ebene erreicht werden. Es ist jedoch zentral, dass die in der Vernehmlassung vorgesehene grosse Flexibilität nicht später auf Verordnungsebene wieder eingeschränkt wird.

Mit dem L-QIF soll nun für qualifizierte Anlegerinnen und Anleger eine echte Schweizer Alternative geschaffen werden. Die Vorlage stärkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit innovativer Fondslösungen, was insbesondere auch Chancen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Fintech bietet. Die Schaffung des L-QIF ist nicht nur im Interesse der Investoren, sondern auch in jenem des gesamten Wirtschaftsstandortes Schweiz. Mit ihm können Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Steuersubstrat in der Schweiz gesichert werden. Davon profitieren alle. Es ist aber auch unbestritten, dass das Potenzial eines nicht genehmigungspflichtigen Fonds vor allem im internationalen Kontext nur dann voll ausgeschöpft werden kann, wenn es gleichzeitig zu weiteren Erleichterungen im Bereich Steuern (Verrechnungssteuer) und des internationalen Vertriebs (Aifmd-Drittstaatenpass) kommt.

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

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



# Warum mit Fidleg/Finig externe Vermögensverwalter profitieren

Bei neuen Regulierungen reichen die Reaktionen von leisem Seufzen bis hin zur grossen Entrüstung. Demnächst treten in der Schweiz das Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) und das Finanzinfrastrukturgesetz (Finig) in Kraft, welche Banken und deren Intermediärkunden viele Chancen bieten. Vor allem bringen Fidleg und Finig mehr Sicherheit für den Kunden.



**Von Tobias Wehrli**  
Head of Intermediaries  
VP Bank Gruppe

Mit dem Inkrafttreten des Finanzdienstleistungsgesetzes und des Finanzinfrastrukturgesetzes am 1. Januar 2020 erhält die Schweiz neue Regeln, welche die Finanzdienstleister gegenüber ihren Kunden einhalten müssen. Der Gesetzgeber verlangt zahlreiche Verhaltensregeln, Organisationsanforderungen und wirksame interne Kontrollen. Die Gesetze «bezwecken den Schutz der Kundinnen und Kunden von Finanzdienstleistern sowie die Schaffung vergleichbarer Bedingungen für das Erbringen von Finanzdienstleistungen», ähnlich wie es im EU-Raum mit Mifid II umgesetzt wird. Ziel ist ein verbesserter Anleger- und Investorenschutz und, dank ausreichenden Informationen über die angebotenen Finanzprodukte und -dienstleister, mehr Transparenz. Finanzinstitute können mit den neuen Regeln aber auch einen Schritt unternehmen, um sich selbst vor Compliance-

Verletzungen und rechtlichen Risiken zu schützen.

## Stärkung der Branche

Fidleg und Finig wirken sich in vielen Bereichen auf die Zusammenarbeit zwischen den externen Vermögensverwaltern (EVV) und ihren Kunden, aber auch auf die Banken aus. Mit der Zielsetzung, das Ansehen und die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes zu stärken, werden Themen wie Sorgfaltpflicht und Transparenz in den Vordergrund gerückt. Inhaltlich orientieren sich die Regeln stark an den EU-Bestimmungen (Mifid II) – allerdings in einer abgeschwächten Variante.

Die Übergangsfrist ist sehr lange, was der EVV-Branche hilft, sich entsprechend zu organisieren, denn im generellen ist die Gesetzgebung viel positiver als ursprünglich angenommen. So kann es durchaus sein, dass die EVV-Branche auch hinsichtlich der Unterstellung unter die Aufsichtsorganisationen eine bessere Wahrnehmung erreicht. Dies trägt zu einer Stärkung der EVV-Branche bei. Die Prozesse können durch die neue Gesetzgebung hinterfragt und optimiert werden, was sicherlich einige Effizienzgewinne mit sich bringen wird. Die Beratungsleistungen werden auf den aktuellsten internationalen Stand gebracht, und aufgrund möglicher digitaler Schnittstellen profitiert die Zusammenarbeit zwischen den Vermögensverwaltern und der Bank.

## Mehr Transparenz

Neuen Regulierungen kann man zwar durchaus kritisch gegenüberstehen. Für die Zusammenarbeit zwischen den EVV und den Depotbanken bedeutet dies aber eine generelle «Aufwertung der EVV-Branche» und somit eine höhere Akzeptanz. Dies kann auf der

einen Seite zu innovativen Partnerschaften mit anderen externen Vermögensverwaltern führen, auf der anderen Seite auch zu spannenden Kooperationen mit Outsourcing-Partnern. Dies stärkt beide Partner und macht dadurch auch die Branche stärker. Somit wachsen das Know-how und die Professionalität bei allen Beteiligten – eine klassische Win-Win-Situation.

Mit Sicherheit wird die Kommunikation mit dem Kunden des EVV zunehmen, respektive dem Kunden werden mehr Dokumente zur Verfügung gestellt werden müssen. Mit der Übermittlung von detaillierten Produkt- und Kosteninformationen vor einem Wertpapiergeschäft erhöht die Regelung ausserdem die Transparenz. Die elektronische Kommunikation wird entsprechend aufgezeichnet und führt alles in allem zu mehr Sicherheit – auch für die Bank.

Bei der VP Bank steht das Geschäft mit den Intermediären seit über 60 Jahren im Fokus der Aktivitäten. Als bewährter Partner von externen Vermögensverwaltern investiert die VP Bank daher auch im Zusammenhang mit Fidleg/Finig gezielt in ihre Ressourcen. Dazu gehören Massnahmen rund um die Digitalisierung ebenso wie die Optimierung von Schnittstellen und die Weiterbildung der Berater.

## Informationen und Veranstaltungen

Weitere Ausführungen zum Thema Fidleg/Finig sind im geschützten Bereich «ProLink» auf der Webseite der VP Bank zu finden. Interessenten, die Zugang zu diesem Bereich wünschen oder an einer der geplanten Veranstaltungen teilnehmen möchten, können gerne mit uns Kontakt aufnehmen.

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

# Gold glänzt auch im Portfolio



*Von Marius Baumann, CFA  
Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers*

Seit der Freigabe des Goldpreises im Rahmen des Smithsonian Agreements vom Januar 1971 gilt Gold als Inflationsschutz schlechthin. Im Zuge der Ölschocks in den 1970er Jahren beschleunigten sich die Teuerungsraten kräftig. Der Goldpreis legte in diesem Zeitraum deutlich zu und erreichte im Frühjahr 1980 einen Rekordwert. In den 1980er und 1990er Jahren ging der fallende Inflationstrend mit einem sinkenden Goldpreis einher. Seit der Jahrtausendwende ist der Zusammenhang zwischen Inflation und Goldpreis jedoch zusammengebrochen. Trotz anhaltender Inflationsverlangsamung verteuerte sich Gold laufend und erreichte nach der globalen Finanzkrise immer neue Höchststände, ehe es nach einer heftigen Korrektur 2013 in eine Konsolidierungsphase trat. Seit einem Jahr steigt der Preis des Metalls wieder bei noch immer ausbleibender Inflation.

## **Realzinsen als Goldpreistreiber**

Offensichtlich reicht die Inflation zur Erklärung der Goldpreisentwicklung



*und Timo R. A. Mayr  
Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers*

nicht aus. Im Gegensatz zu Obligationen und Aktien entzieht sich die Bewertung von Gold einer Barwertmethode. Um die Preistreiber zu verstehen, muss das Konzept der Opportunitätskosten beigezogen werden: Ein Goldinvestor gibt Zinszahlungen auf, welche er für Bargeld oder Anleihen erhalten könnte. Je höher diese Zahlungen sind, desto höher sind die Opportunitätskosten von Gold und desto niedriger dessen Preis. Nur wenige Investoren werden das Metall halten wollen, wenn dies einen grossen Einkommensverlust mit sich bringt. Mit sinkenden Zinsen fallen jedoch die Opportunitätskosten, so dass Gold attraktiver wird.

Die Inflation hält aber auch in diesem Konzept Einzug. Eine Investition in Anleihen lohnt sich erst, wenn die Rendite über der Inflationsrate liegt. Entsprechend müssen die Realzinsen (Nominalzinsen abzüglich der Inflation) betrachtet werden. Diese sind in den USA seit der Jahrtausendwende um 400 Basispunkte gefallen (siehe Grafik). Diese Entwicklung ist weitgehend vor

dem Hintergrund einer niedrigen und stabilen Inflation mit wenig Anzeichen einer Nachfrageüberhitzung eingetreten. Dies deutet darauf hin, dass der anhaltende Abwärtstrend der langfristigen Realzinsen symptomatisch ist für einen Rückgang des globalen neutralen oder natürlichen Zinssatzes, häufig als  $r^*$  bezeichnet. Der reale Zinssatz ist dann neutral, wenn er die Leistung einer Volkswirtschaft in Einklang mit ihrem Potenzial bringt, und so das sogenannte Output Gap schliesst und die Inflation stabilisiert. Da  $r^*$  vom Angebot und der Nachfrage nach Kapital abhängt, kann dessen Rückgang über ein Spar- und Investitionsmodell hergeleitet werden. Eine Erhöhung der Sparneigung führt zu höherem Kapitalangebot und ceteris paribus zu tieferen Zinsen. Eine höhere Investitionsneigung führt zu einer grösseren Nachfrage nach Kapital und zu höheren Zinsen.

## **Druck auf Realzinsen hält an**

Die Sparneigung der Bevölkerung nahm in den letzten 15 Jahren stetig zu. Einerseits sind in mehreren westlichen Ländern die Einkommen der reichsten Bevölkerungsschicht deutlich stärker gestiegen als die der Mittelschicht. Die obersten Schichten sparen erwiesenermassen einen grösseren Teil ihres Einkommens, weshalb die wachsende Ungleichheit automatisch zu mehr Ersparnissen geführt hat. Andererseits ist die gestiegene Sparneigung eine direkte Folge der gestiegenen Lebenserwartung. Menschen im erwerbsfähigen Alter müssen einen grösseren Teil ihres Einkommens sparen, um einen länger andauernden Ruhestand finanzieren zu können. Aus demselben Grund ist auch die Zahl der freiwillig Erwerbstätigen im Rentenalter stetig angestiegen. Wenn sich dieser Trend fortsetzt, könnte das effektive Rentenalter der OECD bis 2030 rund 67 Jahre erreichen. Den gegentei-

ligen Effekt auf das Sparverhalten hat die Verschiebung der Alterspyramide, da Arbeitnehmer nach der Pensionierung von Sparern zu Entsparen werden. Bisher dominierte die Notwendigkeit mehr zu sparen. In Zukunft dürfte die steigende Zahl an Rentnern zu einer Stabilisierung der Sparneigung auf hohem Niveau führen.

Die Pensionierung der Babyboomer-Generation bedeutet aber auch, dass der Anteil der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter sinkt. Das Wachstum des Arbeitsangebots erreichte seinen Höchststand in den 1980er Jahren als die letzten Babyboomer ins Erwerbsleben eintraten. Seither hat sich das Wachstum des Arbeitsangebots bereits um einen Drittel abgeschwächt. Zur Verrichtung ihrer Arbeit müssen die Arbeitnehmer mit Kapital ausgestattet werden. Heute sind entsprechend weniger Investitionen erforderlich, um das notwendige Verhältnis von Kapital zu Arbeit aufrecht zu erhalten. Hinzu kommt, dass dem Dienstleistungssektor heute gegenüber dem kapitalintensiven Industriesektor eine höhere Bedeutung zukommt. Erst wenn sich die Verknappung des Arbeitsangebots in höheren Löhnen niederschlägt, dürfte sich die Investitionsnachfrage stabilisieren.

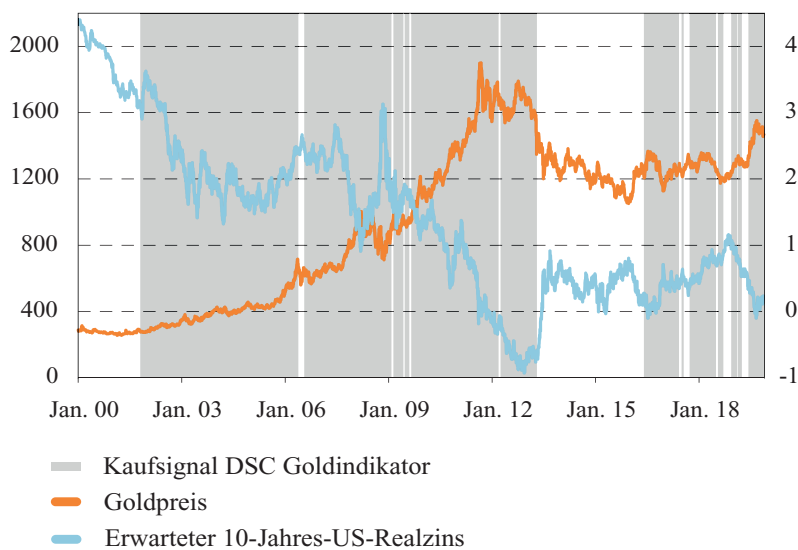
Demographische Veränderungen dämpfen überdies den prominentesten Einflussfaktor auf das Gleichgewicht von Sparen und Investieren: das Potenzialwachstum einer Volkswirtschaft. Abnehmendes Wirtschaftswachstum ist gleichbedeutend mit abnehmendem Konsumwachstum. Investitionen werden weniger attraktiv, weil die Rendite auf das investierte Kapital sinkt. Andererseits muss die Bevölkerung mehr sparen, um bei langsamerem Einkommenswachstum in Zukunft gleich viel konsumieren zu können. Beide Faktoren wirken negativ auf  $r^*$ . In den Industrieländern ist das Trendwachstum des realen Bruttoinlandsprodukts seit Jahren rückläufig, hauptsächlich als Folge des sich verlangsamenden Wachstums der Erwerbsbevölkerung.

In jüngerer Vergangenheit ist ein zweiter Gegenwind dazugekommen: die Abschwächung der Globalisierung. In den zwei Jahrzehnten vor der globalen Finanzkrise betrug das durchschnittliche Wachstum des Welthandelsvolu-

## Der Goldindikator

Goldpreis in US\$ pro Feinunze

Realzins in Prozent p.a.



Unser Goldindikator kombiniert Realzinserwartungen und Risikoindikatoren mit Trendsignalen zum Goldpreis. Er signalisiert ein glänzendes Umfeld für das Edelmetall.

men etwa 7%; dieses verlangsamte sich aber seit 2012 auf unter 3%. Das schwache Exportwachstum begrenzt die Skalenvorteile von Spezialisierung und den Erwerb von Wissen, welche mit einer engeren Interaktion mit den internationalen Märkten verbunden sind. Dies senkt die Produktivität und somit das Potenzialwachstum.

### Gold überstrahlt Anleihen

Dank stabilen Inflationsraten sind die nominalen Zinsen im Gleichtakt mit den realen gesunken. Viele der Faktoren, die  $r^*$  negativ beeinflussen, haben auch dafür gesorgt, dass die offenen Geldschleusen der Zentralbanken nur die Vermögenspreise (Aktien, Obligationen, Immobilien), nicht aber die Konsumenten- und Produzentenpreise geflutet haben. Der jüngst abnehmende Welthandel hingegen dürfte sich über die Verteuerung des Faktors Arbeit früher oder später in den westlichen Volkswirtschaften in höheren Inflationsraten niederschlagen. Deren Zentralbanken sind zudem zunehmend bereit, das Gebot der Preisstabilität dem Wirtschaftswachstum unterzuordnen. Das gilt speziell für die USA, wo die Unabhängigkeit der Federal Reserve unter Präsident Trump ernsthaft in Frage gestellt wer-

den muss. Insgesamt gehen wir zwar nicht von einem Grassieren der Inflation aus, sehen aber für die nominalen Zinsen mehr Aufwärtsrisiken als für die realen.

Die tiefen Zinsen erschweren das Ziel des Kapitalerhalts in der Vermögensverwaltung. In einem ausgewogenen Portfolio aus Obligationen und Aktien entfällt nicht nur der Renditebeitrag von erstklassigen Schuldpapieren, auch ist deren Funktion als Risikopuffer in Krisenzeiten nur noch bedingt gewährleistet. In den USA hält für die Zinsen nach wie vor die Nulluntergrenze, und auch in der Schweiz scheinen die im Sommer von den 10-jährigen Eidgenossen getesteten  $-1,2\%$  die Grenzen des Möglichen ausgelotet zu haben. Das Aufwertungspotenzial der sicheren festverzinslichen Häfen in Krisenzeiten ist also begrenzt, weshalb Gold eine zentrale Bedeutung für die Risikodiversifikation zukommt. Hinzu kommt, dass physisch gehaltenes Gold im Gegensatz zu Obligationen kein Ausfallrisiko aufweist. Dies ist angesichts rekordhoher Staatsschulden eine nicht zu vernachlässigende Eigenschaft.

*marius.baumann@dreyfusbank.ch*  
*timo.mayr@dreyfusbank.ch*  
[www.dreyfusbank.ch](http://www.dreyfusbank.ch)



# Trends bei Hochvermögenden zum nachhaltigen Anlegen

Drei führende Experten äussern sich im Gespräch mit Private zu den Kernthemen des nachhaltigen Anlegens und geben Einblicke in die Gedankenwelt hochvermögender Familien.



**Klaus Kuder**  
Kuder Familypartner  
Strategischer Familienberater

*Herr Dr. Rickert, welche Trends sehen Sie bei Hochvermögenden zum nachhaltigen Anlegen?*

**Rickert:** Nachhaltigkeit ist insgesamt ein Megatrend. Wir stehen vor grossen Herausforderungen – Klima, Populismus, Plastik, gesellschaftlicher Zusammenhalt, um nur einige zu nennen – und die Mehrzahl der Menschen machen sich Sorgen um die Zukunft und wollen einen positiven Beitrag leisten. Bei Hochvermögenden stehen häufig Familienunternehmen im Hintergrund, und dort steckt meist Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen, sozialen und auch ökologischen Sinne bereits in der DNA. Dass nun wertebasiertes Handeln auch stärker bei der Vermögensanlage angewandt wird – und hierbei sind gerade die Mitglieder der jungen Generation besonders treibend –, ist so gesehen ein naheliegender Schritt; zudem liegt es eben auch klar im allgemeinen Trend. Und um eines deutlich zu sagen: Wir brauchen auch privates Kapital zur Lösung der grossen Themen unserer Zeit.

*Herr Kuder, Nachhaltigkeit und die nachhaltige Vermögensanlage sind in aller Munde. Wie ist die Sichtweise von Unternehmerfamilien auf diese Thematik?*



**Dr. Patrick Cettier**  
Prio Partners  
Unabhängiger Vermögensverwalter

**Kuder:** In den Gesprächen mit Unternehmen und vermögenden Privatinvestoren nimmt das Thema Nachhaltigkeit einen immer grösseren Raum ein. Die Gründe hierfür sehe ich zum einen in der intensiven öffentlichen Diskussion über Klimaschutz und Ökologie. Zum anderen ist es aber der deutlich höhere Stellenwert, den die jüngere Generation dem Thema beimisst. Unabhängig davon empfinden Unternehmer Nachhaltigkeit keineswegs als neues Narrativ. Für viele von ihnen gehört sie, obschon zuweilen mehr implizit, zum ureigenen Selbstverständnis, das auch über Begriffe wie «Tradition» und «Verantwortung» ausgedrückt wird. Denn als mittelständische Unternehmerfamilien ist ihr Handeln ohnehin dauerhaft und langfristig angelegt; das liegt begründet in der Familienstruktur und der teils weit zurückreichenden Firmenhistorie.

*Herr Dr. Rickert, verstehen denn alle das Gleiche unter nachhaltigem Anlegen?*

**Rickert:** Auf der übergeordneten Ebene sicherlich – nämlich mit der Geldanlage einen guten Beitrag zu leisten. Im Konkreten wird es dann schon verwirrender. Hier hilft vielleicht eine kurze definitorische Einordnung entlang des Investmentspektrums: Am einen



**Dr. Andreas Rickert**  
Phineo  
Experte für Impact Investing

Ende stehen Investments, die ausschliesslich einen hohen finanziellen Return anvisieren, also noch keine per se nachhaltigen Investments. Viele, z.B. oft auch Stiftungen mit ihrem Kapitalstock, haben dann angefangen, bestimmte negativ belastete Branchen auszuschliessen, wie Rüstungsindustrie oder Tabak. Die nächste Stufe ist dann die Anwendung der ESG-Kriterien mit denen geschaut wird, dass Unternehmen in ihrem Kerngeschäft im Hinblick auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung nachhaltig arbeiten. Bei der letzten Stufe, dem Impact Investing, geht es dann darum, mit dem Investment gewollt und messbar einen positiven Mehrwert zu schaffen.

*Herr Kuder, in der Öffentlichkeit wird mehr und mehr der Ruf nach klaren und einheitlichen Nachhaltigkeitskriterien laut. Liegt das auch im Interesse der Unternehmerfamilien?*

**Kuder:** Da muss man in der Tat differenzieren. Für den institutionellen Anlagebereich ist die Aufstellung fester ESG-Kriterien durchaus geeignet, sogar unabdingbar, weil dort ein gewisses Regelwerk und allgemeingültige Standards notwendig sind, um Transparenz zu schaffen, gesetzliche Vorgaben zu erfüllen und einen quantitativen Ablauf zu

gewährleisten. Anders verhält es sich im privaten Anlagebereich: Hier ist Nachhaltigkeit ein höchst individuelles Thema, das nach einem eigenen Bedarfsprofil angegangen wird. Dabei setzt der eine mehr den Schwerpunkt auf Umweltschutz, dem anderen sind Gerechtigkeitsthemen wichtiger, wieder ein anderer konzentriert sich auf solides Management, stabile Ertragszahlen oder innovative Technologien. Das kann und muss jeder Privatier, jede Unternehmerfamilie individuell für sich entscheiden. Extern definierte Standards oder starre Vorgaben werden als hinderlich empfunden.

*Herr Dr. Cettier, wie lässt sich nachhaltiges Anlegen in der Vermögensanlage umsetzen?*

**Cettier:** Uns und unseren Investoren ist wichtig, dass nachhaltiges Investieren nicht nur ein Label ist, sondern eine zentrale Stellung im Anlageprozess einnimmt. Die klassische Unternehmensanalyse mit den Säulen Qualität, Bewertung und Corporate Governance sollte auf einem Fundament gebaut sein, das die Wirkung von unternehmerischem Handeln auf Umwelt und Gesellschaft mit einbezieht. Entscheidend ist die persönliche Werthaltung der Vermögensinhaber, die um objektiv messbare Kriterien zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung ergänzt wird. Die Umsetzung dieser Werthaltung im Portfoliokontext erfolgt in Absprache mit dem Vermögensinhaber, beispielsweise über Ausschlusskriterien, Best-in-Class-Ansätze bis hin zu aktiver Teilhabe als Aktionär.

Darüber hinaus darf nachhaltiges Anlegen durchaus auch einen innovativen Anstrich haben: So bin ich überzeugt, dass durch menschlichen Erfindungsreichtum Lösungen zumindest für einen Teil der gesellschaftlichen Herausforderungen gefunden werden. Deshalb setzen wir in der Portfolioausgestaltung auch auf besonders innovative Firmen, die durch hohe R&D-Budgets sowie ein umfassendes Patentportfolio herausstechen und das Potenzial haben, Umwelt und Gesellschaft nachhaltig positiv zu gestalten.

*Wird die Vermögensanlage damit auch individueller – also weg von Standardlösungen?*

**Cettier:** Absolut. Wer seine Werthaltung reflektiert sehen möchte, sollte dies unbedingt im Portfoliokontext ausdifferenziert darstellen. Bei Standardlösungen bleibt sonst immer ein ungutes Gefühl.

*Herr Dr. Rickert, wie messen Sie den Impact einzelner Projekte?*

**Rickert:** Als gelernter Naturwissenschaftler und ehemaliger McKinsey-Berater mag ich Zahlen. Mit meinem Wechsel in den gemeinwohlorientierten Sektor habe ich aber sofort festgestellt, dass die Messung von Impact, dem gesellschaftlichen Mehrwert, deutlich schwieriger ist, als etwa die Messung der wirtschaftlichen Performance eines Unternehmens. Noch einfach ist etwa die CO<sub>2</sub>-Einsparung zu messen, aber z.B. die Wirkung einer gesundheitlichen Aufklärungskampagne auf die Gesellschaft ist nur mit grossem Aufwand zu erfassen. Als Analyse- und Beratungshaus für gesellschaftliche Engagements haben wir mittlerweile circa 3000 Projekte im Hinblick auf deren Wirkung analysiert – und es zeigt sich, dass man letztlich doch bei jedem Projekt genau hingucken muss und es oft eine Kombination aus in Zahlen erfassten Wirkungen und qualitativen Bewertungen des Ansatzes ist. Allerdings in dem Masse, wie sowohl strategische Philanthropie als auch Impact Investing an Bedeutung gewinnen, kommt es immer mehr auf die systematische Erfassung von Wirkung an. Als übergeordneter Rahmen setzen sich dabei zunehmend die SDGs, die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, durch.

*Herr Kuder, Sie sprachen davon, dass Nachhaltigkeit für die jüngere Generation einen hohen Stellenwert hat. Sehen Sie auch einen Unterschied in der Herangehensweise der Generationen zum Thema?*

**Kuder:** Unbedingt. Das ist sogar ein ganz wesentlicher Aspekt der aktuellen Debatte. Im Vergleich zur elterlichen Generation hat sich die Sichtweise der neuen Generation gewandelt. Beispielsweise entwickelt sich ergänzend zum Streben nach der wirtschaftlichen Rendite auch der Wunsch nach einer qualitativen Performance, gleichsam eine Rendite mit Sinnstiftung. Die ältere Generation hatte dem Thema bei weitem nicht soviel Aufmerksamkeit gewidmet; das ist der Unterschied. Da lernen gerade die Alten von den Jungen, und es ergibt sich folglich eine gewinnbringende Synthese, denn die Familien stellen sich dem Thema Nachhaltigkeit nunmehr ganzheitlich und nicht mehr nur punktuell, wie beispielsweise über gemeinnützige Aktivitäten. Entsprechend fördert die aktive Beschäftigung mit folgenden Fragen auch den Gemeinsinn im Familienverband: «Wofür stehen wir mit unserem Ver-

mögen? Wie möchten wir mit unserem Vermögen in der Gesellschaft wirken? Was sind die Themen der Zukunft und wie wollen wir als Familie daran partizipieren?»

*Herr Dr. Cettier, was bedeuten diese Entwicklungen für die Kapitalanlage der Zukunft?*

**Cettier:** Zukünftig wird nicht nur die Bewertung von Unternehmen, sondern auch die Ressourcennutzung von Unternehmen durch Investoren und die Gesellschaft stärker unter die Lupe genommen. Lassen Sie mich ein konkretes Beispiel nennen: Der von der in Zürich domizilierten Firma Carbon Delta entwickelte «Climate Value at Risk»-Ansatz beurteilt klimarelevante Einflussgrößen auf die Unternehmensbewertung. So könnten Rohstoff- und Ölfirmen zukünftig deutlich niedrigere Marktbewertungen erhalten, wenn die bestehenden Reserven aufgrund des Climate Value at Risk neu (und niedriger) bewertet werden. Positiv formuliert kann Rendite gesichert werden, indem Unternehmen und Investoren Aspekte der Nachhaltigkeit in ihre Überlegungen konsequent mit einbeziehen. Messbare Faktoren wie Wasserreduktion, Energieeinsparung, Emissionsreduktion oder Recycling werden an Bedeutung gewinnen.

In jedem Fall sollten Investoren die Wucht der gesellschaftlichen Trends und deren Einfluss auf die Portfoliorendite nicht unterschätzen. Gleichfalls sollte die Einbettung der Vermögensanlage in ein Wirkungsfundament idealerweise keine reine Pflichtaufgabe sein, sondern vermögende Familien, deren Beraterteams und die für die Vermögensverwaltung verantwortlichen Partner mit positiver Energie erfüllen. Gerade für verantwortungsbewusste Unternehmerfamilien ist es oftmals eine natürliche Erweiterung der in den Familienunternehmen gelebten Nachhaltigkeit, die neu nun auch im Portfoliokontext an Kraft gewinnt. Nicht zuletzt wird auch das Wirkungsreporting zukünftig in Anlageausschusssitzungen mehr Raum einnehmen. Wir erleben diese Entwicklung in unserer Arbeit und den Gesprächen mit Kunden und Partnern als sinnstiftend und bereichernd.

*klaus.kuder@kuder-fp.de*  
*p.cettier@priopartners.ch*  
*andreas.rickert@phineo.org*  
[www.kuder-fp.de](http://www.kuder-fp.de)  
[www.priopartners.ch](http://www.priopartners.ch)  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

# Schweizer Geschäftsimmobilien: Lage und Qualität machen den Unterschied

Auf dem Schweizer Immobilienmarkt für Geschäftsimmobilien tummeln sich viele grössere und kleinere Anbieter. Einer der ganz Grossen ist PSP Swiss Property. Im Gespräch mit Private erläutert CEO Giacomo Balzarini, wie sich sein Unternehmen seit bald 20 Jahren erfolgreich als eine der führenden Immobiliengesellschaften halten kann.



*Interview mit Giacomo Balzarini, CEO PSP Swiss Property*

*Private:* Herr Balzarini, PSP Swiss Property besitzt schweizweit über 160 Liegenschaften mit mehr als 2000 Mietern. Gibt es unter der Mieterschaft gewisse Schwerpunkte?

**Balzarini:** Da wir auf Büro- und andere kommerzielle Liegenschaften fokussieren, liegt unser Schwerpunkt auf Geschäftskunden. 63% unseres gesamten Flächenangebots entfallen auf Büros, 16% auf Ladengeschäfte an zentralen Lagen. Die Mieter selber repräsentieren eine breite Palette der Schweizer Wirtschaft. Mehrheitlich stammen sie aus den Bereichen Verkauf (das heisst Ladengeschäfte), Dienstleistungen, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Technologie, Gastronomie und Hotellerie; wir haben aber auch zahlreiche Mieter aus kantonalen Verwaltungen und staatsnahen Betrieben. Die grössten Einzelmietter sind Swisscom, Google, die Privatbank

Edmond de Rothschild und die Schweizer Post. Weitere namhafte Mieter sind unter anderen Gucci, Zara, Microsoft, die Anwaltskanzlei Bär & Karrer sowie die Schweizer Laufschuhfirma On. Dank diesem Mietermix mit ganz unterschiedlichen Nutzungsarten ist unser Immobilienportfolio breit diversifiziert und entsprechend stabil. Wir haben kein Klumpenrisiko in der Form eines dominanten Einzelmietters.

*In Ihrer Aufzählung hat der Megatrend Co-Working gefehlt. Haben Sie hier keine entsprechenden Angebote?*

**Balzarini:** Doch. Einer der grössten Co-Working-Anbieter der Welt, die International Workplace Group IWG, ist mit ihren Marken Regus und Spaces schon lange eine gute Mieterin in mehreren unserer Liegenschaften. Wir sind in der Tat schon lange in diesem zukunftsträchtigen Geschäft tätig und ge-

hören in diesem Marktsegment zu den First Movern in der Schweiz – allerdings nicht direkt als Anbieter, sondern als Eigentümer. Dabei kommt uns zugute, dass wir unseren Mietern seit Jahren individuell nutzbare, flexible Flächen in bester Qualität sowie massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Das ist genau das, was Co-Working-Anbieter suchen. Dank unseren langjährigen erfolgreichen Partnerschaften mit Unternehmen wie IWG sind wir logischerweise die erste Adresse, wenn diese Firmen Expansionspläne schmieden und weitere Standorte suchen. Dabei profitieren wir auch davon, dass wir uns seit jeher auf qualitativ hochstehende Büroliegenschaften an 1a-Standorten konzentrieren. Viele unserer Liegenschaften befinden sich genau dort, wo Co-Working-Anbieter vorzugsweise expandieren – in Innenstädten, bei Bahnhöfen, in Trendquartieren.

*Vor kurzem haben Sie angekündigt, dass in Genf und Zürich internationale Hotelketten in zwei Ihrer Liegenschaften einziehen werden. Ist das auch ein neuer Trend?*

**Balzarini:** Auch in unserem Neubau Grosspeter Tower in Basel befindet sich übrigens mittlerweile ein neues Hotel. Aber Sie haben Recht. Seit einigen Jahren befindet sich der Hotelmarkt in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Die Anzahl Betriebe nimmt ab, während die Grösse (gemessen an der Bettenzahl) steigt. Besonders markant ist dieser Strukturwandel in Städten wie Zürich und Genf. Konkret sind neue Hotelkonzepte auf den Markt gekommen, mit denen sich markant höhere Renditen erzielen lassen als mit herkömmlichen Betrieben. Das bedeutet, dass die Liegenschaftsbesitzer mit Hotels in gewissen Fällen höhere Quadratmeter-



preise erzielen können als früher. Es muss aber vieles zusammenkommen, damit wir Umnutzungen zu Hotels in Betracht ziehen. Büroliegenschaften bleiben jedenfalls mit Abstand unser wichtigstes Standbein.

*Wie sieht es generell auf dem kommerziellen Immobilienmarkt aus?*

**Balzarini:** «Generell» lässt sich diese Frage nicht beantworten. Wie so oft und schon lange, gilt es zu differenzieren: In grösseren Innenstädten und in aufstrebenden Quartieren mit guter Infrastruktur und Verkehrsanbindung an die Wirtschaftszentren ist die Nachfrage nach Büros nach wie vor hoch – genau hier liegen übrigens unsere geografischen Schwerpunkte. An peripheren Standorten besteht hingegen vielerorts ein hartnäckiges Überangebot; die Vermietungssituation ist dort entsprechend schwierig. Ähnlich sieht es bei den Verkaufsflächen aus: Geschäfte an guten Passanten- und Zentrumsanlagen spüren den Wandel im Einkaufsverhalten (Stichwort: Online-Shopping) weniger als zweitklassige Standorte. Auch in diesem Segment profitieren wir von den guten Lagen unserer Immobilien – unsere Liegenschaften mit Verkaufsflächen befinden sich grösstenteils an Top-Standorten.

*Wie wird es Ihrer Ansicht nach in den kommenden Monaten weitergehen?*

**Balzarini:** Das hängt natürlich ganz wesentlich von der Konjunkturerwicklung ab. Aber auch wenn sich die Wirtschaft in der Schweiz abkühlen sollte, rechnen wir in den kommenden Monaten mit keinen grösseren Änderungen auf dem Vermietungsmarkt, weder im Bürobereich noch bei Ladenflächen. Die Nachfrage wird sich allerdings auch weiterhin auf gut gelegene und leicht erreichbare Standorte konzentrieren, während die Vermietungssituation an peripheren Lagen schwieriger bleibt. Aber auch an gewissen eigentlich guten Standorten besteht ein Angebotsüberhang, der noch längere Zeit andauern wird. Ich denke dabei etwa an Zürich-Nord. Dort wird sich das Flächenangebot mit «The Circle» beim Flughafen sogar noch weiter ausdehnen und kaum zu einer Entspannung führen. Das Gegenteil sehe ich im

## Facts & Figures

PSP Swiss Property ist eine führende börsennotierte Immobiliengesellschaft. In der Schweiz ist das Unternehmen gemessen am Portfoliowert von rund 8 Mrd. Franken die Nummer 2; europaweit befindet es sich mit einer Börsenkapitalisierung von rund 6 Mrd. Franken unter den Top 20. PSP Swiss Property fokussiert gezielt auf Büro- und Geschäftshäuser. Das Portfolio umfasst 163 Liegenschaften sowie 12 Entwicklungsareale und Einzelprojekte – ausschliesslich in der Schweiz. Die Objekte befinden sich grösstenteils in den wichtigsten Wirtschaftszentren, vorab Zürich, Genf, Basel, Bern und Lausanne. Noch wichtiger als die Anzahl Liegenschaften ist für PSP Swiss Property aber deren (Top-)Qualität. Dies gilt sowohl für die Lage als auch für den Ausbaustandard.

PSP Swiss Property verfolgt seit seiner Gründung durch ein Initial Public Offering (IPO) im März 2000 eine zurückhaltende Akquisitionstrategie und eine konservative Finanzierungspolitik. Mit einer hohen Eigenkapitalquote von über 50% und einer entsprechend geringen Verschuldung verfügt PSP Swiss Property seit jeher über eine ausgesprochen solide Bilanz. Gerade in konjunkturell schwierigeren Zeiten hat sich diese Geschäftsstrategie bewährt: Die PSP-Aktie überzeugt seit bald 20 Jahren mit einer konstanten langfristigen Wertentwicklung und geringer Volatilität.

aufstrebenden Zürich-West. Was den Transaktionsmarkt anbelangt, erwarten wir eine anhaltend hohe Käufernachfrage für Büro- und Geschäftsliegenschaften. Dies wird sich wegen der anhaltend tiefen Zinsen und dem Fehlen adäquater Investitionsalternativen im festverzinslichen Bereich auch nicht unmittelbar ändern.

*Wie positioniert sich PSP Swiss Property in diesem Umfeld?*

**Balzarini:** Wir werden unser Immobilienportfolio weiterhin so optimieren, dass wir in erster Linie organisch wachsen können. Zukäufe kommen nur in Frage, wenn sie langfristig Mehrwert in Aussicht stellen – so wie Anfang 2019 das Carba-Areal in Liebefeld bei Bern und der Gebäudekomplex direkt gegenüber dem Bundeshaus. In den kommenden Jahren haben wir Investitionen von rund 300 Mio. Franken für unsere Areale und Entwicklungsliegenschaften eingeplant. Dabei spielen Aspekte der Nachhaltigkeit wie CO<sub>2</sub>-Reduktion oder Nutzungsflexibilität eine immer wichtigere Rolle. Zudem werden wir bis Ende 2019 weitere 16 Mio. Franken für die Erneuerung und Modernisierung ausgewählter Anlageliegenschaften ausgeben. Und natürlich treiben wir unsere Areal- und Projektentwicklungen planmässig weiter. Bezüglich Finanzierung halten wir an unserer bewährten konservativen Politik fest. Wie in der Ver-

gangenheit werden wir bei Bedarf auch den Kapitalmarkt prüfen. Eine hohe Eigenkapitalquote und eine entsprechend solide Bilanz haben aber immer Priorität.

*Inwiefern ist Expansion für Sie ein Thema – geografisch oder thematisch, beispielsweise in das Segment der Mietwohnungen?*

**Balzarini:** Angesichts des bestehenden Überangebots an Mietwohnungen wäre heute wohl kaum der Moment, entsprechende Expansionspläne zu schmieden. Aber um Ihre Frage zu beantworten: nein. Wir sind mit unserem Fokus auf «Top-Liegenschaften an 1a-Lagen ausschliesslich in der Schweiz» noch immer gut gefahren. Ich erinnere mich an die Zeit vor der Finanzkrise, als manche internationale Investoren gerne ein etwas aggressiveres Vorgehen gesehen hätten. Heute hat man erkannt, dass unsere spezifische Positionierung und Fokussierung mehr Vor- als Nachteile bringt. Damit treffen wir auch den Geschmack vieler ausländischer institutioneller Investoren, die ein Immobilien-Exposure in bestimmten Märkten beziehungsweise Ländern suchen. Aber auch inländische institutionelle und private Investoren schätzen es, dass sie bei uns wissen, was sie bekommen. Das soll auch so bleiben.

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

# Asset Management Schweiz – Im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Innovation

Das Asset Management braucht international anerkannte Standards und nachhaltige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Entwicklung, die auch Innovationen ermöglicht. Wo stehen wir?



**Von Markus Fuchs**

*Geschäftsführer Swiss Funds & Asset Management Association Sfama*

Berge, Käse, Schokolade und Banken prägen seit langem das Bild der Schweiz. Die Wahrnehmung der Banken und auch deren Geschäftsausrichtung haben sich aber in den beiden letzten Dekaden teilweise markant verändert. Immer mehr geriet das Bankkundengeheimnis ins Visier – wohlbemerkt in einer Zeit, in der sich die Globalisierungstendenzen akzentuierten und es galt, sich international zu positionieren. Der Fokus für global ausgerichtete Banken und Asset Manager musste zunehmend vom «Import» von Privatkundengeldern und deren generationenübergreifende Verwaltung zum Export von Finanzdienstleistungen verschoben werden.

In der Schweiz und weltweit setzen Banken nun verstärkt auf das Asset Management, die Verwaltung von Ver-

mögenswerten institutioneller Kunden. Hierzulande verwalten Asset Manager rund 2'200 Mrd. Franken, was rund dem dreifachen Bruttosozialprodukt unseres Landes entspricht. Nicht nur, aber insbesondere auch in der Schweiz ist die Nachfrage nach Vorsorgelösungen und die Finanzierung des Lebensunterhaltes nach dem Pensionsalter – also die zunehmend älter werdende Gesellschaft – der wichtigste Treiber für das Wachstum der Asset-Management-Branche. Es gibt keine Hinweise, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren abschwächen wird. Allein die schiere Grösse der schon heute von den Vorsorgewerken und Asset Managern verwalteten Summen zeigt die Bedeutung dieser Industrie für unsere Gesellschaft. Asset Management leistet einen wesent-

lichen Beitrag für die Sicherheit und Stabilität der Vorsorgewerke, die Erreichung von Sparzielen sowie die relativ kostengünstige Finanzierung der Realwirtschaft.

## **Globale**

### **Regulierungsstandards zentral**

Als kleine Volkswirtschaft ist die Schweiz darauf angewiesen, dass Schweizer Finanzdienstleister ihre Produkte und Dienstleistungen auch im Ausland anbieten können. Gerade im Bereich der Finanzdienstleistungen ist der Zugang zu ausländischen Märkten in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger geworden. Im Zuge der Finanzkrise haben verschiedene Länder ihre Finanzmarktregulierung umfassend überarbeitet und ausgebaut. Auch in der EU wurden der Kunden- und Anlegerschutz erheblich verstärkt sowie verschiedentlich Regelungen eingeführt, mit welchen der Import von Finanzdienstleistungen und -produkten aus Drittstaaten strengen Regeln unterworfen wurde.

Mit Blick auf die künftige Sicherstellung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Finanzplatzes ist es zentral, dass sich unser Finanzmarktrecht im Einklang mit internationalen Regulierungsstandards befindet. Dies ist aus der Perspektive des Asset Managements insbesondere deshalb von Bedeutung, weil der Schweizer Markt in diesem Bereich in den nächsten Jahren nur wenig wachsen wird. Demgegenüber sind die Wachstumsprognosen für den globalen Markt erheblich höher. Künftig wird voraussichtlich also ein noch grösserer Anteil unserer Kunden aus dem Ausland stammen.

In den letzten Jahren wurden auf internationaler Ebene viele neue Stan-

dards eingeführt. In den Standards-Setzungsorganisationen (z.B. OECD, G-20, FSB, IOSCO) erfolgen die zentralen Weichenstellungen für die wirtschaftliche Zusammenarbeit, die Entwicklung des Finanzsystems und die Regulierung der Finanzmärkte. Über diese muss die Schweiz direkt informiert sein und aktiv daran teilnehmen können. Wir müssen unser Know-how einbringen, um einen Beitrag zur Ausgestaltung eines stabilen und offenen globalen Finanzsystems zu leisten. Dies ist eine zentrale Bedingung für nachhaltiges Wachstum, die auch von der Politik mitgetragen werden sollte.

### Unterschiedliche Regulierungsregimes

Schweizer Asset Manager, die im Ausland Dienstleistungen erbringen wollen, sehen sich im Wesentlichen drei Regulierungsregimes gegenüber: EU/EWR-System, US-Regime sowie asiatische Systeme. Das *EU/EWR-System* lässt auf Basis seines hohen Harmonisierungs- und Kooperationsgrades bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen mindestens teilweise auch für Drittländer einen grenzüberschreitenden Zugang zu. Das *US-Regime* kennt demgegenüber keinen Zugang aufgrund von Äquivalenzüberlegungen, sondern erfordert eine Registrierung bei der nationalen Behörde, so nicht Signifikanzgrenzen unterschritten werden. Die *asiatischen Systeme* liegen in der Mitte und verlangen behördliche Kooperation und/oder lokale Präsenz sowie zusätzliche Aufsichtsparameter für einen Marktzugang. Im Grundsatz richten sich die asiatischen Länder grossmehrerheitlich ebenfalls nach dem Äquivalenzprinzip, kommt doch in Asien dem Binnenmarkt nach europäischem Vorbild eine gewisse Vorbildfunktion zu.

Vor dem Hintergrund, dass Schweizer Finanzdienstleistungen und Finanzprodukte zu einem wesentlichen Teil in die EU exportiert werden, ist die grundsätzliche Orientierung der Schweizer Finanzmarktregulierung an jener der EU unabdingbar, obwohl die politische Ausgangslage derzeit nicht einfach ist. Eine solche Annäherung stärkt im Übrigen auch die Position Schweizer Anbieter mit Blick auf Märkte ausserhalb der EU. Selbstverständlich muss sicher-

Das Schweizer Asset Management ist gut aufgestellt, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern und die Positionierung zu festigen. Damit dies auch nachhaltig und längerfristig gelingt, ist der laufende Dialog sowie eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vertreterinnen und Vertretern von Branche, Aufsicht und Politik essenziell.

Davon profitiert schlussendlich die gesamte Volkswirtschaft.

gestellt werden, dass die EU-Regulierung nur soweit als Richtschnur für die Finanzmarktregulierung in der Schweiz genommen wird, wie dies im Hinblick auf die Sicherstellung künftiger Exportmöglichkeiten von Finanzdienstleistungen und -produkten erforderlich erscheint. Als gutes Beispiel dafür sind die Bundesgesetze über die Finanzdienstleistungen und die Finanzinstitute – Fidleg, Finig – zu nennen, die Anfang 2020 in Kraft treten werden. Sie stellen einen ausgewogenen Kompromiss dar, der sowohl den Anliegen nach mehr Kundenschutz als auch dem Ziel der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Finanzplatzes Rechnung trägt.

### Aufsichtsbehörde gefordert

Jurisdiktionen mit einer stark auf das Asset Management zielenden Politik haben im Bereich ihrer Aufsichtsbehörden ein Gleichgewicht zwischen Anlegerschutz und Förderung des Wettbewerbes implementiert. Hier zeigt die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma) gute Ansätze und ermöglicht standardisierte Prozesse. Diese finden sich u.a. im Bereich der Bewilligungs- und Genehmigungspraxis und sind der Rechts- und Planungssicherheit bei der Lancierung von Fondsprodukten förderlich und erhöhen somit 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 Kollektivanlagenrechts 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.

Vereinfachte Genehmigungsprozesse ermöglichen auch Innovationen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist der Limited Qualified Investor Fund (L-QIF). Dieser ist eine echte Schweizer Alternative für qualifizierte Anlegerinnen und Anleger und stärkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit innovativer Fondslösungen der Schweiz.

Summa summarum ist das Schweizer Asset Management gut aufgestellt, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern und die Positionierung zu festigen. Damit dies auch nachhaltig und längerfristig gelingt, ist der laufende Dialog sowie eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vertreterinnen und Vertretern von Branche, Aufsicht und Politik essenziell. Davon profitiert schlussendlich die gesamte Volkswirtschaft.

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



# Unternehmensnachfolge und Generationenwechsel

Eine frühzeitige und professionell begleitete Planung räumt Stolpersteine aus dem Weg und sichert eine erfolgreiche Weiterführung des Lebenswerks.



**Von Patricia Roberty**  
Advokatin und Partner  
ATAG Advokaten AG, Basel

*Ein Generationenwechsel an der Firmenspitze ist ein komplexer Prozess, der sowohl die betroffenen Unternehmer als auch ihr Umfeld vor vielfältige Herausforderungen stellt. Nebst materiellen, finanziellen und rechtlichen Aspekten sind bei der Nachfolgeregelung stets auch ideale Werte und Emotionen im Spiel, insbesondere bei Familienunternehmen, wo Geschäfts- und Privatsphäre nur schwer voneinander zu trennen sind. Umso mehr hat die Unternehmensnachfolge als entscheidender Abschnitt im Lebenszyklus eines jeden Unternehmens frühzeitig und praxisorientiert geplant, begleitet und professionell umgesetzt zu werden.*

Ziel einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ist es, sämtliche Erwartungen der verschiedenen involvierten Akteure bestmöglich zu berücksichtigen und die damit verbundenen Konflikte vorab zu erkennen und zu lösen. Dabei sind meist sehr individuelle Faktoren massgebend: Jede Unternehmerin und jeder Unter-

nehmer prägt die Firma auf seine Art und Weise, jede Familie hat eigene Strukturen und Bande. Vielfach bestehen sehr individuelle Wünsche und Befindlichkeiten; so kann es beispielsweise für einen Unternehmer zentral sein, dass im Rahmen der Übergabe neben der Firma und deren oft langjährigen Angestellten auch der Erhalt des Produktionsstandorts und der Arbeitsplätze gesichert bleibt, ein anderer möchte seinen Expansionsfokus weiterentwickelt sehen. Darüber hinaus können sich auch die Ansprüche, die ein Unternehmer nach seinem Austritt aus der Firma an seine finanzielle Situation stellt, grundlegend unterscheiden.

Um unangenehme Überraschungen möglichst zu verhindern und Stolpersteine zu antizipieren, sollte die Unternehmensnachfolge, wie jedes andere strategische und langjährige Projekt eines Unternehmens, in eine klare Struktur mit Phasen und Meilensteinen gegliedert werden. Auf diese Weise kann zu Beginn ein klarer Prozess aufgestellt werden, der dem an sich stark individuellen Projekt einen klaren Rahmen gibt und es so ermöglicht, eine für die spezifische Unternehmenssituation optimale Lösung zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich in der Regel eine Aufgliederung des Nachfolgeprozesses in die vier nachstehend kurz skizzierten, entscheidenden Schritte:

## **1. Bestandaufnahme: Erfassen der aktuellen Situation**

Nachdem der Unternehmer den ersten Schritt gewagt hat, das Thema der Nachfolge aufzugreifen, sich damit und mit der daraus resultierenden Frage der Lebensgestaltung nach seinem Austritt aus seinem Unternehmen auseinanderzusetzen und dies in der Familie und der Firma zu besprechen, geht es in einem ersten Schritt darum, sich ein genaues Bild der aktuellen Situation zu verschaffen.

Dabei sind sämtliche Elemente sowohl der spezifischen Situation im Unternehmen als auch der individuellen Situation des Unternehmers privat zu erfassen und zu definieren, wobei bereits in diesem Stadium sämtliche weiteren Anspruchsgruppen (Familie, Management, Mitarbeiter, externe Partner) je nach Einzelfall mehr oder weniger mit einzubeziehen sind. Ziel dieses ersten Prozessschrittes ist es, sämtliche finanziellen, organisatorischen, kulturellen sowie persönlichen Zielvorstellungen und Vorgaben zu ergründen. Dazu gehören einerseits die bisherige Rolle des Unternehmers in seinem Betrieb, das Anforderungsprofil des zukünftigen Eigentümers und Unternehmers, die Organisation und Funktion des Managements, die Bedürfnisse der Familie, die Ideen und Vorstellungen des Unternehmers hinsichtlich der Weiterführung des Betriebs, aber eben auch hinsichtlich seiner nächsten Lebensphase ausserhalb der Firma. Bei letzterem Punkt sind insbesondere ehe- und erbrechtliche Aspekte im Einzelnen zu erfassen und zu berücksichtigen.

Bereits in diesem ersten Prozessstadium werden in der Regel unter den vielfältigen Anspruchsgruppen erste Zielkonflikte erkennbar, was wiederum eine frühzeitige Auseinandersetzung und allenfalls Neudefinition einzelner Punkte ermöglicht. Je früher daher der Nachfolgeprozess ins Rollen gebracht wird, desto effizienter und zielorientierter kann dieser gestaltet und umgesetzt werden.

## **2. Planung: Ausarbeitung und Gegenüberstellung der möglichen Strategien und Handlungsoptionen**

Gegenstand des zweiten Prozessschrittes ist es, eben gerade diese unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche der als wichtig definierten Anspruchsgruppen unter einen Hut zu bekommen und daraus gangbare Strategie-

gien und Handlungsoptionen auszuarbeiten, diverse Szenarien zu entwickeln, diese durch Aufzeigen jeweiliger Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen und sodann zu priorisieren.

Die diversen möglichen Strategien hängen weitgehend von der spezifischen familien- und firmeninternen Struktur ab, weshalb die Handlungsmöglichkeiten in erster Linie in *familieninterne* und *familienexterne* Nachfolgestrategien zu unterteilen sind.

Bei den Strategien für eine familieninterne Nachfolge kommen in der Regel drei verschiedene Szenarien in Frage: die *familieninterne Unternehmensnachfolge*, bei der ein Familienmitglied durch eine 100%ige Übernahme des Eigentums am Unternehmen die Nachfolge des Unternehmers antritt; die *familieninterne Geschäftsführernachfolge*, bei der das Unternehmen zu 100% ins Eigentum verschiedener Aktionäre aus der Familie übergeht und ein oder mehrere Familienmitglieder die operative Geschäftsführung übernehmen; oder aber ein *Fremdmanagement unter Familienkontrolle*, bei der ein externes Management im Angestellten- oder einem Beteiligungsverhältnis das Unternehmen weiterführt, während die Familie alleinige Eigentümerin oder Mehrheitsaktionärin bleibt.

Als mögliche Szenarien für eine familienexterne Nachfolge stehen sechs Optionen zur Auswahl: Der *Management-Buy-out*, bei dem Kadermitarbeitende dem Unternehmer die Firma abkaufen und dabei die volle operative und finanzielle Verantwortung übernehmen; der *Management-Buy-in*, bei dem ein aussenstehendes Management dem Unternehmer die Firma abkauft und sodann die volle operative und finanzielle Verantwortung übernimmt; die *Beteiligung oder Übernahme durch einen Finanzinvestor*, der sich teilweise am Unternehmen beteiligt oder dieses vollständig übernimmt, wobei je nach Ausgestaltung der Transaktion der Unternehmer oder sein Nachfolger in der Firma verbleibt oder aber der Investor selbst eine eigene Führung etabliert; weiter die Option des *Verkaufs an einen strategischen Investor*, wenn ein industrieller Partner an den Produkten und am Know-how des Unternehmens und/oder auch ein-

fach an mehr Marktanteilen interessiert ist; die *Fusion mit einer anderen Firma*, falls sich Know-how, Produkte oder Marktsegmente optimal mit einem anderen Unternehmen ergänzen, wobei die Frage der personellen Nachfolge nur dann wirklich gelöst wird, wenn das Partnerunternehmen über hinreichende Managementqualitäten verfügt; und letztlich die Option der *Publikumsöffnung durch Börsengang*, wobei die Familie nach dem Börsengang in unterschiedlichem Masse am Unternehmen beteiligt bleibt.

### 3. Vorbereitung: Setzung der Grundsteine für eine reibungslose Übergabe

Der dritte Schritt im Nachfolgeprozess kann sich über einen sehr langen Zeitraum erstrecken, da hier das Unternehmen selbst sowie sämtliche involvierten Akteure – insbesondere der Unternehmer und der potenzielle Übernehmer – möglichst optimal auf die Umsetzung der gewählten Übergabestrategie vorbereitet werden sollen. Was in diesem Schritt zu erledigen ist, hängt massgeblich von der gewählten Strategie, aber auch von den bereits existierenden Strukturen im Unternehmen ab. Zentral ist, dass in diesem sehr wichtigen Schritt sämtliche Belange sowohl des Unternehmens als auch des Unternehmers privat auf die Übergabe hin optimiert und eine aktive und transparente Kommunikation geplant werden.

Nebst der Bewertung des Unternehmens ist in diesem Prozessschritt die Sicherstellung des Know-how-Transfers vom Unternehmer an seinen Nachfolger, aber auch das Festhalten und Formalisieren weiteren Wissens, das nur in den Köpfen von einzelnen Mitarbeitenden vorhanden ist, zentral. Ebenfalls von grosser Bedeutung ist in diesem Zeitpunkt die Stellung finanzieller Weichen, indem der potenzielle Nachfolger bei der Erarbeitung von Businessplan und Liquiditätsplanung unterstützt wird, die Anpassung von Strukturen und Abläufen (Erstellen von Organigrammen, Weisungen, Verträgen, Controlling- und Reportinginstrumenten etc.) sowie die Behebung von Risiken aus der Vergangenheit (z.B. Schutz des geistigen Eigentums, Sanierung belasteter Grundstücke). Für den Unternehmer ist nun auch der Zeit-

punkt gekommen, um seine private Vermögensstruktur zu klären und seinen neuen Bedürfnissen für die Zeit nach der Übergabe anzupassen.

Der eingehenden Abklärung und Berücksichtigung rechtlicher und steuerlicher Aspekte kommt hierbei besondere Wichtigkeit zu, zumal der Nachfolgeprozess im Einzelfall verschiedene steuerliche und juristische Fallstricke bergen kann. Umso wichtiger sind an dieser Stelle auf Seiten des Unternehmens die einzelfallbezogenen Überprüfungen der Rechtsform, der unterschiedlichen Vorgehensweisen bei familieninternen oder -externen Regelungen, die Überprüfung und allfällige Überarbeitung bestehender Aktionärsbindungsverträge (inklusive Vorkaufsrechte, Statutenrevisionen, Bewertungsmodalitäten, Dividendenpolitik, Schutzklauseln etc.), die Klärung diverser Fragen im Zusammenhang mit Dividendenbezügen, Tax Rulings, Sitzverlegungen etc.; auf Seiten des Unternehmers aber auch die Prüfung und Optimierung ehe- und erbvertraglicher Regelungen, allfälliger güterrechtlicher Ausgleichsansprüche, die Erstellung von Vorsorgeaufträgen, Notfallplänen und weiteren einzelfallbezogenen Spezialitäten.

### 4. Umsetzung: Die erfolgreiche Unternehmensübergabe

Während dieser letzte Prozessschritt der Übergabe bei familieninternen Nachfolgestrategien in vielen Fällen eine eigentliche, im Einzelfall sogar mehrere Jahre andauernde Übergabephase darstellt, in welcher der Unternehmer für eine gewisse Zeit seine bisherige Funktion noch beibehält und parallel dazu seinen Nachfolger in die Geschäfte des Unternehmens einführt, erfolgt die Übergabe bei einem externen Verkauf meist abrupt oder zumindest innert eines eher überschaubaren Zeitrahmens.

Wie vorstehend skizziert, erfordert eine erfolgreiche Nachfolge den frühzeitigen Einstieg in einen längerfristigen und nicht immer geradlinigen Prozess sowie eine umfassende Auseinandersetzung des Unternehmers mit verschiedensten Szenarien. Manche Weichen müssen dabei bereits lange vor der eigentlichen Übergabe gestellt werden.

*patricia.roberty@atag-law.ch*  
*www.atag-law.ch*

# Kendris-Jahrbuch 2019/2020

Ab sofort ist das neue Kendris-Jahrbuch 2019/2020 zur Steuer- und Nachfolgeplanung erhältlich. Es erscheint nur in Buchform, weder als elektronisches Buch noch als App.

Hans Rainer Künzle  
Raphael Cica  
Christian Lyk  
Olivier Weber

## KENDRIS Jahrbuch 2019/2020

zur Steuer- und Nachfolgeplanung

**KENDRIS**  
PERSÖNLICH | UNABHÄNGIG | DIGITAL

Schulthess §

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

Die neuste Ausgabe des Kendris-Jahrbuchs enthält im Kapitel A die aktuellen Steuerfüsse, die Steuerbelas-

tung in Prozent sowie die Grenzsteuersätze der Kantone und Gemeinden. Im Kapitel B (Besteuerung von Dividen-

den) wurde die Steuerreform (STAF) eingearbeitet. Im Kapitel D (Besteuerung von Vorsorgeleistungen) sind die neusten Kennzahlen der Sozialversicherungen ersichtlich. Bei den Erbschaftssteuern (Kapitel G) wurden die Freibeträge im Kanton Graubünden angepasst.

Im *internationalen Teil* (Kapitel K) haben in zahlreichen Ländern die Einkommenssteuertarife (Belgien, Deutschland, Frankreich, Niederlande, Schweden und USA) und die Erbschafts- und Schenkungssteuern (Belgien, Niederlande, USA [Freibetrag auf 11,4 Mio. US\$ erhöht]) Änderungen erfahren.

Im *Teil Recht* ist zu lesen, dass in der Schweiz eine Revision des Erbrechts (Zivilgesetzbuch) im Gange ist, deren erste Etappe (Reduktion der Pflichtteile) frühestens 2021 in Kraft treten wird (Kapitel L.1.). Für die zweite Etappe (Unternehmensnachfolge) wird 2020 ein Entwurf des Bundesrates erwartet, und für die dritte Etappe (mit Themen wie digitaler Tod, Aufsicht über den Willensvollstrecker, Erbenruf und Erbschleicherei) beginnen erst die Arbeiten an einem Vorentwurf.

Daneben wird in der Schweiz auch das Internationale Erbrecht (IPRG) an die EU-Erbrechtsverordnung angepasst und auf neuen Stand gebracht (Kapitel L.3.). In dieser Revision wird bis 2020 ein Entwurf des Bundesrates vorliegen.

In Kalifornien wurde die Definition von «natural parent» (§ 6453 Cal. Prob. Code) angepasst (Kapitel W.1.a.), in New York die Wahl des überlebenden Ehegatten (EPTL § 5-1.1-A [d][1]) präzisiert und für Schweden die nordische Erbrechtskonvention geändert.

Die Angaben zu Gesetzesänderungen, Literatur und Rechtsprechung für die Jahre 2018/2019 (Kapitel Y.1.-3.) wurden neu erstellt.

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





# 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

## Ausschreibung Private-Medienpreis 2020

# Die bedeutendste internationale Auszeichnung für Qualitätsjournalismus

Im Juni 2020 wird Private zum 19. Mal den Private-Medienpreis verleihen – dies gemeinsam mit führenden Firmen, Finanzinstituten, Verbänden und Beratungsunternehmen. Bevorzugt werden Bewerbungen, die einen Bezug zu Finanz- oder Wirtschaftsthemen haben. Die Bewerbungen müssen zwischen dem 1. April 2019 und dem 31. März 2020 erschienen bzw. ausgestrahlt worden sein. Print-Bewerbungen müssen als PDFs eingereicht werden, TV-, Radio- und Online-Sendungen als Internet-Links (und auf DVD oder USB-Stick). Das Preisgeld beträgt bis zu Fr. 50'000.–.

Einsendeschluss: 1. April 2020 / Weitere Informationen: [bernhard@private.ch](mailto:bernhard@private.ch)

## Die Jury



**Prof. Dr. Otfried Jarren**  
Bis 2019 Ordinarius für Publizistikwissenschaft am Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich, seit 2013 Präsident der Eidgenössischen Medienkommission, Vorsitzender der Jury.



**Dr. Norbert Bernhard**  
Gründer und Inhaber Private Magazin und Medienpreis



**Dr. Kathrin Amacker**  
Mitglied der Konzernleitung  
Leiterin Kommunikation  
SBB



**Nadine Balkanyi-Nordmann**  
CEO  
Lexperience



**Martina Bühler**  
Head Marketing  
and Communications  
Loanbox



**Frank Butz**  
Head of Communication  
and Marketing  
PriceHubble



**Vasco Cecchini**  
Chief Communications  
Officer  
PSP Swiss Property



**Alice Chalupny**  
Leiterin  
Unternehmens-  
kommunikation  
Schweizerische Mobiliar



**Marc Duckeck**  
Head of Public Relations  
GAM Holding



**Nicole Fankhauser**  
Communications Manager  
Moneypark



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



**Dino Graf**  
Leiter Group  
Communication  
AMAG Group



**Dr. Fredy Greuter**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Schweizerischer  
Arbeitgeberverband



**Markus Halper**  
Head of Marketing  
Schroder Switzerland



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



**Dr. Daniel Lack**  
Member of the  
Executive Committee  
Ascom Holding



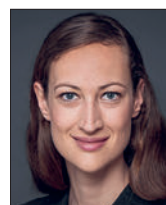
**Claudia Lanz-Carl**  
Ökonomin  
Eidgenössische  
Finanzverwaltung



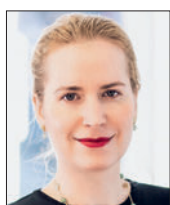
**Angela Luteijn**  
Leiterin Marketing  
und Kommunikation  
BDO



**Mirko Meier-Rentrop**  
Global Head of  
Media Relations  
Sonova Group



**Sabine Östlund**  
Communication Manager  
UPC Schweiz



**Dr. Marta Ra**  
Co-Founder Women In  
Sustainable Finance /  
CEO Paracelsus Recovery



**Michaela Reimann**  
Leiterin Public and  
Media Relations  
Schweizerische  
Bankiervereinigung



**Beat Römer**  
Head of Corporate  
Communications  
Georg Fischer AG



**Felix Schneuwly**  
Head of Public Affairs  
Comparis



**Dr. Norbert Seeger**  
Inhaber  
Seeger Advokatur /  
ArComm Trust and  
Family Office



**Jan-Hendrik Völker-Albert**  
Head of Marketing  
and Communications  
PwC Schweiz



**Dr. Daniel R. Witschi**  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Dreyfus Söhne & Cie AG,  
Banquiers



**Thomas A. Zenner**  
Geschäftsführer  
Family Office 360grad



**Daniela Zulauf Brühlhart**  
Head of Asset Management  
Marketing and  
Communication  
Credit Suisse



# Private in der NZZ

Die nächste Ausgabe von Private erscheint in einer Grossauflage von 125'000 Exemplaren mit geschätzten 370'000 Lesern.

Die Grossauflage wird u.a. der NZZ vom Freitag, 27. März 2020 beigelegt.

*Informationen für Inserenten und Autoren: [bernhard@private.ch](mailto:bernhard@private.ch)*

# JuraPlus<sup>+</sup>

**Prozessfinanzierung**

**Erfolgsorientiert**

# Wir finanzieren Ihren Rechtsstreit!

**JuraPlus AG**

Tödistrasse 18  
CH-8002 Zürich

Telefon +41 44 480 03 11  
info@jura-plus.ch  
www.jura-plus.ch

## 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
- gegen 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  
00423 232 08 08 · admin@seeger.li · www.seeger.li

## Kendris AG

Kendris ist Ihr Schweizer Partner für Family-Office-, Trust- und Treuhand-Dienstleistungen, nationale und internationale Steuer- und Rechtsberatung, Buchführung, Outsourcing sowie Art Management. Kendris ist inhabergeführt und vollständig im Besitz von Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen, Privatpersonen und Familien nutzen unsere Dienstleistungen. Ferner zählen Finanzinstitute, Family Offices, Anwaltskanzleien und Steuerberatungsfirmen zu unseren Kunden. Mit unserem technologiebasierten und digitalen Geschäftskonzept bieten wir Privat- und Geschäftskunden zukunftsgerichtete Dienstleistungen. Kendris hat seinen Hauptsitz in Zürich und Niederlassungen in Aarau, Basel, Genf, Luzern und Zug. In der Europäischen Union sind wir in Österreich (Kendris GmbH, Wien) und Zypern (Kendris (Cyprus) Ltd., Larnaca) vertreten. Mit unserer lizenzierten Kendris Trustees (USA) LLC betreuen wir auch Kunden mit relevantem Bezug zu den USA. Kendris ist Ihr Partner und schafft nachhaltige Werte. Unserem hohen Anspruch werden wir durch Unternehmergeist, Kontinuität und Integrität gerecht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denken und handeln unternehmerisch und innovativ, immer im Sinne und Interesse unserer Kundinnen und Kunden.

Kendris AG · Wengistrasse 1 · 8021 Zürich  
058 450 50 00 · info@kendris.com  
www.kendris.com · www.ekendris.com  
www.kendris.at · www.kendristrustees.com

## Dreyfus Banquiers

Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers wurde 1813 in Basel gegründet und ist damit eine der ältesten Schweizer Banken in Privatbesitz. Die Bank wird gegenwärtig in der sechsten Generation der Gründerfamilie geführt und beschäftigt rund 200 Mitarbeitende. Der Hauptsitz der Bank ist in Basel. Daneben bestehen Büros in Delémont, Lausanne, Lugano, Zürich und Tel Aviv. Mit einer Eigenkapitalquote, die dem Mehrfachen der gesetzlichen Erfordernisse entspricht, sichert Dreyfus Banquiers ihre Eigenständigkeit und Unabhängigkeit. Zudem erlaubt dies den Verzicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung. Um die Unabhängigkeit zu wahren, wird auch bewusst auf das Investment Banking verzichtet. Dreyfus Banquiers ist auf die Betreuung von Vermögen privater und institutioneller Kunden ausgerichtet. Gleichzeitig verfügt die Bank über reiche Erfahrung mit Familienorganisationen, Trusts und Stiftungen. Die ihr anvertrauten Vermögen verwaltet die Bank nach den Grundsätzen einer langfristigen Vermögenserhaltung und einer risikogesteuerten Vermögensvermehrung. Alle Dienstleistungen der Bank werden auf die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden abgestimmt. Im Vordergrund der Kundenbeziehungen stehen Privatsphäre, Kontinuität und individuelle Lösungen.

Dreyfus Söhne & Cie AG, Banquiers  
Aeschenvorstadt 16 · Postfach · 4002 Basel · 061 286 66 66  
contact@dreyfusbank.ch · www.dreyfusbank.ch

## PSP Swiss Property AG

PSP Swiss Property ist eine der führenden Immobiliengesellschaften der Schweiz. Das Unternehmen besitzt über 160 Büro- und Geschäftshäuser sowie 12 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 rund 8 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  
6300 Zug  
041 728 04 04  
info@psp.info · www.psp.info

# Aufgaben im Datenschutz

Nachfolgend werden konkrete Massnahmen für Schweizer Firmen herausgeschält und praktische Hilfestellungen geliefert, wie die neuen Herausforderungen im Bereich Datenschutz angegangen werden sollten.



Von Klaus Krohmann  
Rechtsanwalt, BDO AG

## Status der Gesetzesrevisionen

Seit dem 25. Mai 2018 ist in der EU die sogenannte Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO/englisch GDPR) durchsetzbar; die EWR-Länder haben im Juli 2018 nachgezogen. Die DSGVO beansprucht eine sogenannte extra-territoriale Wirkung, d.h. sie kann auch für Schweizer Firmen Anwendung finden. Die DSGVO setzt im Datenschutz europaweit neue Massstäbe. Diesen verleiht sie mit hohen Bussen Nachdruck.

Auch der Schweizer Bundesrat hat eine Totalrevision des Schweizer Datenschutzgesetzes initiiert. Im September 2019 wurde der Gesetzesvorschlag im Nationalrat erstmals beraten. Es ist davon auszugehen, dass das revidierte Datenschutzgesetz 2020 vom Parlament verabschiedet wird.

Das revidierte Datenschutzgesetz orientiert sich stark an der europäischen DSGVO und deren Prinzipien. Die Umsetzung wird offener und weniger konsequent sein, der Schutz des Individuums nicht so umfassend wie bei der DSGVO.

## Datenschutzorganisation

Verfehlungen im Datenschutz sollen in der Schweiz neu mit Bussen bis zu

250'000 Franken pönalisiert werden. Im Unterschied zur DSGVO sollen die Bussen in der Schweiz strafrechtlicher Natur sein und gegen verantwortliche Personen in der Organisation ergehen. In einer Aktiengesellschaft ist dies in erster Linie der Verwaltungsrat. Folgende Massnahmen sind zu empfehlen:

1. Regelung der Verantwortlichkeiten für Datenschutz
2. Anpassung der entsprechenden Pflichtenhefte
3. Budgetierung ausreichender interner und externer Ressourcen
4. Massnahmenplanung
5. Regelmässige Rapportierung über Status und Empfehlungen

Der «betriebliche Datenschutzverantwortliche» wird im revidierten Datenschutzgesetz «Datenschutzberater» heissen, was seine tatsächliche Rolle besser wiedergibt. Der Datenschutzberater hat die Rolle eines von der Führung unabhängigen Beraters mit erforderlichen Fachkenntnissen, wobei er bezüglich der zu treffenden Massnahmen und der Priorisierung der Massnahmen im Datenschutz berät. Der Entscheid über die Massnahmen und die Verantwortung für deren Umsetzung bleiben bei der Unternehmensführung. Setzt die Unternehmensführung keinen internen oder externen Datenschutzberater ein, muss sie entsprechende Fachkompetenz selber sicherstellen.

## Überblick bewahren – Inventar erstellen

Datenschutz in einer Organisation bedingt, dass die Verfahren bekannt sind, welche Personendaten enthalten. Dazu muss ein «Verzeichnis der Bearbeitungstätigkeiten» mit Pflichtfeldern geführt werden. Dieses auf den ersten Blick bürokratisch erscheinende Erfordernis ist in der Praxis hilfreich und unumgängliche Basis für eine Bewertung der datenschutzrechtlichen Risiken. Der Schweizer Gesetzesentwurf sieht vor, dass für Unternehmen mit weniger

als 250 Mitarbeitenden und Datenbearbeitungen mit lediglich geringem Risiko die Führung des Registers nicht zwingend ist. Auch diese Organisationen müssen sich aber ihrer Datenbearbeitungen bewusst sein. Auf ein Inventar der Datenbearbeitungen wird somit nur in kleinen und einfach überblickbaren Unternehmen verzichtet werden können.

Das Verzeichnis der Bearbeitungstätigkeiten ist auch Grundlage für die Risikobewertung aus Datenschutzsicht, welche neu vorzunehmen ist. Basierend darauf sind angemessene technische und organisatorische Schutzmassnahmen zu treffen.

## Etablieren oder Anpassen von Prozessen

Schliesslich sind interne Prozesse zu überprüfen oder neu zu etablieren, wie beispielsweise:

1. Verletzungen der Datensicherheit sind so rasch als möglich zu melden.
2. Betroffenenrechte (insbesondere Auskunfts- und Löschbegehren) müssen i.d.R. binnen Monatsfrist erfüllt werden.
3. Schulungen von Mitarbeitenden sind funktionsbezogen durchzuführen.
4. Durch Audits ist die Wirksamkeit der angeordneten Massnahmen zu überprüfen. Regelmässige Überprüfungen müssen für Aktualität und Angemessenheit der Massnahmen sorgen.

## Zusammenfassung

Verschiedene Bestimmungen des neuen Schweizer Datenschutzrechts wirken auf den ersten Blick bürokratisch und unnötig. Genauer betrachtet führen die Regeln aber zu einem erhöhten Qualitätsstandard beim Umgang mit Personendaten. Es ist zu hoffen, dass das revidierte Schweizer Datenschutzgesetz bald verabschiedet wird und den Anschluss der Schweiz an den europäischen Standard sicherstellt.

[klaus.krohmann@bdo.ch](mailto:klaus.krohmann@bdo.ch)  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

# KENDRIS

PERSONAL | INDEPENDENT | DIGITAL



## **UNABHÄNGIGKEIT UND KOMPETENZ FÜR UNTERNEHMEN, FAMILIEN & VERMÖGENDE PRIVATPERSONEN.**

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





Wir machen Druck.ch

Sie sparen, wir drucken!



# Gipfelstürmer aufgepasst: Top-Druckqualität zu Tiefpreisen



Ihr **Rabattcode**  
im Wert von **10 CHF**

**Prtv1269**

Mindestbestellwert 50 CHF  
gültig bis 31.01.2020

Überzeugen Sie sich von unserer beeindruckenden Auswahl an hochwertigen Drucksachen, Werbeartikeln und vielem mehr. Unsere Garantie: Knallige Tiefpreise, schnelle Lieferung und immer **Top-Qualität!**



+41 (0) 052 / 588 06 20

@ info@wir-machen-druck.ch

www.wir-machen-druck.ch