

ASSET SERVICES UND DEPOTBANKFRAGEN

# PROFESSIONALITÄT UND INNOVATION



An den Schnittstellen zwischen Fondsleitung und Depotbank sind unter dem Oberbegriff des Asset Servicing über die Jahre zahlreiche interessante, wertschöpfende Zusatz-Dienstleistungen und Folgegeschäfte herangewachsen. Auch sind Depotbanken im Fonds- und Asset Management-Geschäft mittlerweile weit mehr als nur Verwahrstellen. Das Geschäft ist skalengetrieben, komplex und anspruchsvoll sowie zunehmend digitalisiert und weist einen hohen Spezialisierungsgrad auf. Für Anbieter gilt es unter enormen Wettbewerbskräften dem Preisdruck standzuhalten. Was zählt, ist Professionalität, aber auch Innovation. Vom reinen Können ist auch das Dürfen zu unterscheiden: Im Asset Services- und Depotbank-Geschäft wird der regulatorische Handlungsrahmen seit Jahren immer enger abgesteckt. In Bezug auf Rechtsrahmen und Potenzial konkurriert die Schweiz zudem vor allem mit Luxemburg. Das ständige Ausloten der Möglichkeiten zwischen Wünschbarem und Machbarem ist Tagesgeschäft.

Was sich dabei alles hinter dem Begriff «Asset Servicing» verbirgt, um welche Geschäftsarten es sich handelt und wer die Kunden sind, soll das vorliegende Fachpanel aufzeigen. Kosteneffizienz zu steigern und in Zusammenhang mit der Verwahrung von Vermögenswerten Zusatzerträge zu generieren, klingt auf den ersten Blick reizvoll und erstrebenswert. Dabei im Auge zu behalten sind aber stets auch die damit verbundenen hohen Risiken. Mit der Verwahrung und angrenzenden Dienstleistungen erfolgreich Geschäfte zu machen, ist demzufolge nicht «gratis» zu haben: komplexe Anlagestrategien, das Anlage- und Transaktionsverhalten der Kunden, die enorm gewachsene Vielfalt an Märkten und Anlageklassen, die zunehmende Digitalisierung und der gesteigerte Regulierungsgrad stellen die Anbieter mitunter vor grosse Herausforderungen. Wachstum und Grösse waren und sind in diesem Geschäft entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Da die Gelder, mit welchen gearbeitet wird, schlussendlich den Anlegern gehören, ist stets auch eine ordentliche Governance im Auge zu behalten. Das Treuhandverhältnis mit der Anlagekundschaft setzt daher auch Grenzen im Asset Servicing.

Für das nachfolgende Fachgespräch stellten sich die folgenden Experten zur Verfügung: Walter Forster [IPConcept (Schweiz)], Patrick O. Müller [UBS], Martin Peter [GAM Investment Management (Switzerland)] und Markus Wirth [Zürcher Kantonalbank].



### Was umfasst das Asset Servicing und aus welchen spezifischen Dienstleistungen besteht es?

**Wirth:** Ich würde den Begriff des Asset Servicing vom Custody Service ableiten. Der englische Begriff Custody stammt vom lateinischen custodia und bedeutet wörtlich Schutzhülle oder Beaufsichtigung. In der Finanzindustrie umfasste Custody anfänglich die Überwachung von Kundenvermögen. Darunter verstand man die sichere Verwahrung von Wertschriften sowie eine einwandfreie technische Abwicklung von Vermögenstransaktionen. Mit zunehmender Komplexität der Finanzmärkte erweiterten sich die Custody-Aufgaben. So kamen Aspekte wie Kosten- und Ertragsoptimierung, Wertschriftenbuchhaltung, Fondsadministration oder detaillierte Berichterstattung dazu. Das Asset Servicing passt vielleicht etwas besser als Sammelbegriff für die Vielfalt der Dienstleistungen. Der Grundgedanke des Custody Services als Sicherheit und unabhängiger Beaufsichtigung zieht sich jedoch über alle einzelnen Services durch.

**Forster:** Die Kernfunktion im Asset Servicing besteht unseres Erachtens aus Verwahrungs-, Abwicklungs- und Kontrollaktivitäten. Darüber hinaus hat sich das Serviceangebot unter anderem im Depotbankengeschäft in den letzten Jahren aber aufgrund der Marktanforderungen und der zunehmenden Komplexität im Fund und Asset Management

«Damit unsere Kunden sich voll auf ihr Kerngeschäft – Asset Management und Vertrieb – konzentrieren können, bieten wir eine ganzheitliche Betreuung und dynamische Service-lösungen an.»

Walter Forster

stark ausgeweitet. Immer mehr Teilfunktionen wie beispielsweise das Risikomanagement, das Collateral Management, das regulatorische Reporting, die Wertpapierleihe, Handelsaktivitäten und Brückenfinanzierungen werden an Dienstleister ausgelagert. Haupttreiber dieser Entwicklung sind das veränderte Kapitalmarktumfeld mit historisch niedrigen Zinsen und hoher Volatilität sowie die gestiegenen Anforderungen der Regulierung. Die massgeblichen Dienstleister haben daher über die Jahre die Wertschöpfungskette der Fondsadministration deutlich ausgeweitet.

**Müller:** Basierend auf unserer global ausgerichteten Asset Servicing-Plattform

offerieren wir eine umfassende, modular aufgebaute Dienstleistungspalette. So können unsere Kunden ihren Vermögensverwaltungsprozess strukturiert und effizient durchführen und dabei beliebige Broker und Asset Manager anbinden. Verwahrung und Abwicklung werden durch zahlreiche innovative Dienstleistungen und Tools ergänzt, bis hin zu fertigen Fondslösungen.

### Welches sind Ihre Kunden und in welche Richtung haben sich deren Geschäftsbedürfnisse in den letzten Jahren entwickelt? Und wie lauten Ihre Leistungsversprechen?

**Peter:** Unsere Kunden möchten sich grundsätzlich auf ihre Kernkompetenz konzentrieren, also das Portfoliomanagement und die optimale Bedienung ihrer Investoren. Dabei möchten sie einen Partner haben, der sie optimal berät und massgeschneidert in der Umsetzung ihrer gewählten Anlagestrategie im Rahmen einer «All-in-one»-Lösung unterstützt. Der Ansprechpartner soll über eine entsprechende Plattform und über ein Knowhow verfügen, um allen aktuellen und künftigen regulatorischen Anforderungen zu genügen – dies sowohl in der Schweiz als auch in Europa – und er soll auch Verständnis und Erfahrung im internationalen Vertrieb mitbringen. An diesen Anforderungen hat sich in all den Jahren nichts Substanzielles geändert. Gefragt ist vermehrt eine grösstmögliche Flexibilität bezüglich Produktänderungen, eine Beratung hinsichtlich der ESG-Thematik – Stichworte: regulatorisches Umfeld, Produktausgestaltung, deren Kontrolle und Reporting etc. – die Implementierung von alternativen Produkten, ein verstärkter Fokus auf Corporate Governance, die Beratung betreffend künftiger rechtlicher Rahmenbedingungen in der Schweiz und Europa, das Angebot mehrerer Fondsdomizile, um die jeweiligen Kundenbedürfnisse abzudecken, und, last but not least, der Zugang zu Zusatzdienstleistungen wie etwa das Share Class Hedging, F/X-Geschäfte, das Brokerage und das Cash Management/Sweeping, etc.



**Müller:** Unsere Zielsegmente sind institutionelle Kunden wie Vorsorgeeinrichtungen und Versicherungen sowie Wealth Management-Kunden mit institutionellen Bedürfnissen wie etwa Family Offices oder UHNWI. Aber auch unabhängige Vermögensverwalter und Banken schätzen die UBS-Infrastruktur-Lösung. Wir sehen uns als strategischen Partner unserer Kunden und begleiten sie von der Konzeption über die Durchführung bis zur Kontrolle. Unsere AAA-Plattform bietet erstens den Zugang zum umfangreichen UBS-Ökosystem, also Access, zweitens den Zugriff auf flexible, online verfügbare Analyse-Tools – Analytics – und drittens die Nutzung einer effizienten, reibungslosen Prozesslandschaft, die wir laufend weiterentwickeln und den Bedürfnissen unserer Kunden anpassen – Stichwort hier: Agility.

**Wirth:** Kunden sind auch bei uns im Wesentlichen die Asset Owner wie Vorsorgeeinrichtungen, Versicherer, Family Offices, Asset Manager oder Banken. Neben den typischen Custody Services wie Verwahrung, Administration, Wertschriftenbuchhaltung und Investment Reporting gehören das Asset Management unterstützende Services vor allem bei der Handels-Abwicklung dazu. Die Asset Services Provider sind immer enger mit den Kunden resp. deren Systemen vernetzt. Es wird erwartet, dass die Systeme der Bank mit denen des Kunden bzw. Asset Managers über effiziente Schnittstellenlösungen verbunden sind. Wir haben uns vom klassischen Dienstleistungserbringer hin zum Lösungs-Provider oder sogar strategischen Partner der institutionellen Investoren und Asset Manager gewandelt.

**Forster:** Vermögensverwalter zum Beispiel haben neben der klassischen Fondsadministration einen hohen Bedarf an Zusatzleistungen – dies um sich auf ihre Kernfunktionen zu konzentrieren. Haupttreiber dieser Entwicklung sind das veränderte Kapitalmarktumfeld und mitunter die gestiegenen Anforderungen der Regulierung. Die Wertschöpfungskette der Fondsadministration wurde daher seitens





der Dienstleister deutlich ausgeweitet und bietet beispielsweise Bausteine wie Performance-Messung, Asset Allocation-Beratung, flexible IT-Schnittstellen oder individuelle Berichte an. Die damit verbundenen Technologien und Infrastrukturen sind kostenintensiv, so dass vor allem grosse Häuser wie die DZ BANK Gruppe in der Lage sind, ein umfassendes Asset Servicing anzubieten.

**Sie haben ausgeführt, dass digitale Schnittstellen für die Übermittlung von Daten und Instruktionen, also die Kommunikation zwischen den Systemen der Banken, Investoren und Asset Managern ein zentrales Element in der Zusammenarbeit ist. Der individuelle Aufbau und die Pflege solcher Schnittstellen sind aufwändig. Gibt es Initiativen im Markt, hierbei Standards zu setzen?**

**Wirth:** Eine wichtige Initiative in diesem Zusammenhang ist die Open Wealth Association mit der Vision, einen Open API-Standard zu definieren, diesen zu operationalisieren und zu erhalten (vgl. [openwealth.ch](https://openwealth.ch), Anm. der Redaktion). Die Zürcher Kantonalbank hat Ende 2021 die erste standardisierte API-Datenschnittstelle für den Austausch von Portfolio-Informationen in Betrieb genommen. Jetzt gilt es, die Community zu erweitern, weitere Finanzdienstleister sowie Wealth Techs zum Mitmachen zu motivieren und die Schnittstelle bezüglich Datenumfang zu erweitern.

**Welches sind zurzeit die grössten Herausforderungen, mit denen Sie sich konfrontiert sehen? Welche Faktoren erachten Sie als entscheidend, damit Sie sich im Markt behaupten oder Ihre Stellung gar ausbauen können?**

**Müller:** Der Trend zu alternativen und Private Market-Anlagen, deren Verarbeitung sich nicht vollständig automatisieren lässt, bleibt ungebrochen. Zudem stehen Digital Assets vor der Tür. Daneben treten laufend neue nationale, regionale sowie internationale Regulationen und auch Sanktionen in Kraft. Im Bereich der Nachhaltigkeit fordert uns und unsere Kun-

den eine Vielfalt an neuen Empfehlungen und Regeln heraus. Auch der Trend zu Anlagen in China und Schwellenländern erfordert eine stets sorgfältige Planung. Wir sind unbestritten der führende Schweizer Anbieter im Bereich des Asset Servicing. Diese starke Stellung, verbunden mit kontinuierlichem Wachstum über mehr als zwei Jahrzehnte, erlaubt uns, laufend in dieses Geschäft zu investieren und es weiterzuentwickeln. Positive Skaleneffekte und durchdachte Innovationen sind Voraussetzungen für erfolgreiche, langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen.

### Welche Herausforderungen ergeben sich heute insbesondere für das Risikomanagement?

**Peter:** Einerseits müssen die laufend steigenden regulatorischen Anforderungen abgedeckt werden, sei es schweizer- oder europaweit. Andererseits muss auch die Flexibilität bewahrt werden, rechtzeitig auf neue Risiken zu reagieren. Diese zwei Ziele unter einen Hut zu bringen, bedeutet manchmal einen Spagat. Die Organisation der Risikofunktion als Matrix, die wir vor einigen Jahren eingeführt haben, hat sich sehr gut bewährt. Einerseits haben wir global standardisierte Funktionen wie etwa das Investment Controlling eingeführt, andererseits verfügen wir über die lokalen Risiko-Verantwortlichen mit entsprechendem länder- und produktspezifischem Knowhow. Somit können wir optimal auf Kundenbedürfnisse reagieren.

**Wirth:** Das aktive Bewirtschaften der Risiken ist wichtiger Teil unseres Jobs. Aktuell beschäftigen uns der Krieg in der Ukraine respektive die Sanktionen gegen Russland. Es wird uns deutlich aufgezeigt, dass die Märkte stark von dem Verhalten der einzelnen Marktteilnehmer abhängig sind. Wir bzw. unsere Kunden sind am Ende der Verwahrkette, können kaum Einfluss nehmen und müssen unser Verhalten zu 100% den Sanktionen unterordnen. Ein ganz anderes Thema sind «korrekte» Angebote. Schliesslich ist die abgegebene Offerte am Schluss



vertragsrelevant. Im Asset Servicing verkaufen wir nicht einfach standardisierte Services, sondern massgeschneiderte Lösungen. Wichtig ist, dass wir uns früh mit dem Kunden austauschen, um die Ausgangslage und die Anforderungen klären zu können.

**Forster:** Die Herausforderungen für das Risikomanagement von Anlagefonds bestehen heutzutage insbesondere darin, die zahlreichen Veränderungen schnell und angemessen zu bewältigen. Bei den vielfältigen Themen wie den weltpolitischen Ereignissen – ich denke da an die Pandemie und den Krieg in Europa – und auch aufsichtsrechtlichen Neuerungen – Stichworte: ESG, Liquiditätsrisiko – sowie den stetig steigenden Kundenanforderungen ist es sehr wichtig, die notwendi-

gen Ressourcen, Systeme und Kompetenzen vorzuhalten, um schnell und flexibel agieren zu können.

**Asset Services heisst grundsätzlich, mit den riesigen Fondsvermögen aktiv Geld zu verdienen. Aufgrund des Treuhandverhältnisses mit der Anlagekundschaft sind dem aber auch Grenzen gesetzt. Angesprochen sind im Rahmen des Risikomanagements damit auch die zahlreichen Interessenkonflikte.**

**Forster:** Nutzniesser sollten im Rahmen des Treuhandverhältnisses letztendlich die Fondsanleger sein. Interessenkonflikte nehmen wir daher sehr ernst, dies deshalb, weil nur die Vermeidung solcher die Integrität der DZ BANK Gruppe in Bezug auf die Verwaltung und Erbringung von Dienstleistungen beim Asset Servicing Erfolg verspricht und mögliche Problemfelder im Vorhinein vermeidet. Die Grenzen liegen unserer Meinung nach noch immer klar bei der sicheren Verwahrung oder bei ethischen Themen wie etwa Lebensmittel oder Fussballspielerrechte. Darum ist bei der Auswahl eines geeigneten Asset Service-Partners wichtig, dass dieser neben einem modernen Verwahrstellensystem auch eine Anbindung an verschiedene Schnittstellen und ein internationales Lagerstellennetz hat. Mit der DZ PRIVATBANK verfügen wir über Depotbanken in der Schweiz, in Lux-

«UBS ist überzeugt, dass durchdachte Innovationen die Voraussetzung für erfolgreiche, langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen sind.»

Patrick O. Müller

emburg und in Deutschland mit eigenen Handels- und Abwicklungsabteilungen sowie Schnittstellen zu internen und externen Dienstleistern, beispielsweise im Rahmen des regulatorischen Reportings oder der Asset Valuation.

**Wirth:** Die Verwaltung eines grossen Vermögens bedeutet gleichzeitig einen verantwortungsvollen Umgang damit. Als Custodian unterstützen wir Kunden unter anderem mit einem Investment Compliance Monitoring, mit der Möglichkeit einer weltweiten Wahrnehmung der Stimmrechte, mit einem Report zur Messung der Nachhaltigkeit der Anlagen, mit einem vom Handels-Desk unabhängigen Execution Desk oder mit einem Kostentransparenz-Report für Pensionskassen. Oft werden neue regulatorische Vorgaben mit nicht-ertragsbringenden, zusätzlichen Aufwänden für die Bank gleichgesetzt. Ich sehe solche Vorgaben – auch wenn deren Umsetzung oft mit Investitionen verbunden sind – durchaus auch als Fortschritt und Chance. Initiativen zu einer hohen Settlement-Disziplin oder zu Besicherungspflichten sind im Sinne aller und unterstützen oft eine Risiko-Mitigation. Vorgaben zu Unbundlings und mehr Transparenz schaffen Vertrauen. Regulatorische Anforderungen sind zudem eine Chance, die Wertschöpfung zu erhöhen und die strategische Positionierung in einem Markt oder von einem Dienstleistungsangebot zu überprüfen.

#### Welche Anforderungen stellen sich für Sie neuerdings im Rahmen der ESG-Bestimmungen aus EU-Brüssel und der ESMA?

**Peter:** Aufgrund unserer strategischen Ausrichtung und weil wir selbst Fondsdomicile neben der Schweiz auch in Luxemburg, Irland und Italien haben und deren Fondsleitungsdienste anbieten – gepaart mit den internationalen Vertriebskapazitäten unserer Produkte – sind wir als Fondsleitung in der Schweiz bestens mit den europäischen Bestimmungen vertraut und können so einen entsprechenden Mehrwert für unsere Kunden generieren. Die neusten europäischen Anfor-

Unsere Fondsleitung nimmt regulatorische Rahmenbedingungen als Chance wahr und ist für die Implementierung jeglicher Anlagerlösungen im In- und Ausland entsprechend vorbereitet.»

Martin Peter

derungen und Regulierungen, die weitaus strenger und detaillierter sind, sehe ich zudem als Opportunitäten; dies hinsichtlich Produktausgestaltung, Reporting – Stichwort: SFDR –, Kontrolle, Datenqualität und Ausübung der Stimmrechte, um nur einige Aspekte zu nennen.



**Forster:** Nebst den Fondsleitungen haben auch die Depotbanken wichtige Aufgaben bei der Kontrolle der Einhaltung von ESG-Kriterien zu erfüllen. Dies ist nicht nur die Erwartung der ESMA, sondern insbesondere auch der Investoren. Diese wollen gewährleistet haben, dass sie kontrolliert und nachhaltig investieren können. Dabei werden in Zukunft nebst den Hauptaufgaben auch erweiterte Dienstleistungen im Rahmen der ESG-Datenanalyse und dem ESG-Reporting eine wichtige Rolle einnehmen.

**Müller:** Die Prinzipien der Nachhaltigkeit in den Anlageprozess zu integrieren und damit beispielsweise einen wirkungsvollen Beitrag zur Dekarbonisierung der Wirtschaft zu leisten, ist ein wichtiges Anliegen vieler unserer Kunden, aber auch von UBS selbst. Wir unterstützen dies schon seit mehreren Jahren mit unserer UBS Sustainability Analytics-Lösung, die wir laufend weiterentwickeln. Unsere Kunden erhalten dabei ein ESG-sowie ein CO<sub>2</sub>-Profil ihres Portfolios und können sich zugleich vor allfälligen Reputationsrisiken schützen. Die neuen ESG-Reporting Standards der ASIP werden die Anforderungen und das Verhalten von institutionellen Anlegern in der Schweiz beeinflussen. Aber auch immer mehr Fondslösungen beinhalten Nachhaltigkeitskonzepte. Hier hat die Sustainable Finance Disclosure Regulation der EU einen massgebenden Effekt.

#### Welcher betriebliche Spezialisierungsgrad soll anvisiert werden? Welche Leistungen können sinnvollerweise ausgelagert werden?

**Müller:** Um unser Preis-Leistungs-Angebot zu optimieren, analysieren wir regelmässig unsere Wertschöpfungskette. Wir bevorzugen bewusst die Produktion und Service-Erbringung aus der Schweiz und kombinieren diese, nur wo sinnvoll und nötig, mit Off-Shoring – ich denke da etwa an die UBS Service Center in Polen oder Indien – oder Out-Sourcing, so etwa die Beschaffung von Dienstleistungen bei Partnern im In- und Ausland. So können wir kundengerechte Prozesse umsetzen



und «Swissness» in der Kundenbetreuung garantieren.

**Forster:** Die wesentlichen Dienstleistungen in unserem Geschäft werden bei uns von der DZ PRIVATBANK-Gruppe selbst erbracht. Die Idee dabei ist, die Kompetenz optimal zu bündeln und die Service-Leistungen gegenüber unseren Asset Managern und Fondsinitiatoren ständig weiter auszubauen und zu professionalisieren.

#### Welches sind insbesondere im Private Label-Geschäft die zentralen Fragen und Herausforderungen an den Schnittstellen zwischen Fondsleitung und Depotbank?

**Peter:** Folgende Fragen sind für uns zentral: Sind die jeweiligen Systeme flexibel? Wie werden externe Daten eingebunden? Wie sehen die Schnittstellen aus, das Mapping der Files? Dabei ist die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Fondsleitung und Depotbank resp. Fondsadministration bzw. Transfer Agent ein entscheidender Erfolgsfaktor. Besteht ein regelmässiger und institutionalisierter Austausch? Ist eine genügend grosse Erfahrung der jeweils involvierten Parteien resp. Personen vorhanden, um den unterschiedlichsten Kundenanforderungen gerecht zu werden? Entsprechende Checks & Balances, Monitoring und KPIs sind hilfreich. Time-to-Market, also die fristgerechte Einführung von neuen Produkten und die rechtzeitige Implementierung von Produktänderungen gemäss den Kundenanforderungen, sind absolut entscheidend.

**Müller:** Für UBS als grösste Schweizer Fonds-Depotbank und Fondsleitung ist das Private Label-Geschäft unbestritten Teil des Kernangebots und somit von strategischer Bedeutung. Das deckt sich mit den Bedürfnissen unserer Kunden, die im Wholesale-Bereich oder in ihrer Rolle als Asset Owner resp. Sponsoren, Investoren und Asset Manager agieren. Private Label Funds spielen daher eine immer bedeutendere Rolle in einer effizienten Anlageorganisation, etwa auch von Schweizer Sammelstiftungen. Die technische und regulatorische Komplexität

macht das Geschäft anspruchsvoll und spannend zugleich.

**Forster:** Im Private Label-Geschäft ist im Rahmen der Funktionstrennung eine klare Kommunikation und Abstimmung insbesondere bei Neuprojekten oder neuartigen Investments – Stichwort: Neu-Produkt-Prozess – essenziell. Die Auftraggeber der Dienstleistungen müssen jedoch eine adäquate Kontrolle der Auslagerung aufsetzen.

**Inwieweit kann das Asset Servicing vom Private Label-Geschäft profitieren? Wo liegen die Synergien?**

**Wirth:** Die Zürcher Kantonalbank sieht das Private Label-Fondsgeschäft als Teil des Asset Servicing. Das Führen von Fonds ist für mich die Königsdisziplin im Asset Servicing. Es gilt täglich den korrekten NAV zu kalkulieren und die Zeichnungen und Rücknahmen richtig abzurechnen. Nichts ist unangenehmer als einen NAV rückwirkend korrigieren zu müssen. Von diesen Investitionen in effiziente und risikokontrollierte Prozesse profitiert das Global Custody-Geschäft erheblich. Weiter ist ein Global Custody-Mandat von grossen institutionellen Investoren oft mit einem Investment eines Teils der Anlagen in einen Einanlegerfonds verbunden.

**Eine Frage zur möglichen Anbieterstruktur der Zukunft: Werden aufgrund von Preis- und Margendruck sowie der Skalenökonomie vor dem Hintergrund von Digitalisierung und DLT – wir denken da etwa an Blockchain-Prozesse – in Ihrem Geschäft nur noch die ganz grossen Anbieter überleben? Oder bieten gerade solche neuere Entwicklungen grosse Chancen auch für kleinere Anbieter?**

**Forster:** Eher weniger. Der Markt dürfte sich weiter konsolidieren. Die im Markt verbleibenden grösseren Anbieter – unter anderem unsere DZ BANK Gruppe – sind in der vorteilhaften Lage, insbesondere die anstehenden Herausforderungen aus der Digitalisierung anzunehmen und erfolgreich umzusetzen. Zudem:



DLT-Lösungen an sich dürften schon mit Sicherheit zur weiteren Konsolidierung beitragen.

**Peter:** Das regulatorische Umfeld national und international einerseits, der Margendruck und die unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse hinsichtlich der Produkte andererseits, haben einen gewichtigen Einfluss auf die künftige Anbieterstruktur. Dabei stellen wir weiterhin einen verstärkten Trend hin zu alternativen Produkten fest, etwa zu Private Equity und Private Debt. Entscheidend dabei sind die Erfahrung der Fondsleitung in der Schweiz und in Europa, das Anbieten umfassender Dienstleistungen und einer breiten Produktpalette sowie eines zentralen und persönlichen Ansprechpartners, dies wenn immer möglich jeweils aus einer Hand.

**Im Rahmen des traditionellen IT-Systems laufen in Unternehmen Daten und effektive Abstimmungs- resp. Liefer- oder Handlungsprozesse und -ketten zumeist noch unverbunden nebeneinander. Die Fehler- und auch Missbrauchsanfälligkeit ist entsprechend hoch, Beweisführungen aufwändig und kostspielig, der Prüf- und Kontrollaufwand gigantisch. Wie schätzen Sie das aus Ihrer Warte betrachtet heute ein?**

**Wirth:** Unsere Systeme wurden über Jahre entwickelt und sind etabliert. Sie funktionieren vor allem im Rahmen von standardisierten Prozessen effizient und risikokontrolliert. Vielleicht wünscht man sich hie und da etwas mehr Beweglichkeit im Geschäft mit Grosskunden für die schnelle Umsetzung einer Spezialanforderung. In der Regel finden wir jedoch für fast alle Anforderungen zeitnah eine gute Lösung. Gewisse Herausforderungen sehe ich in der Abbildung konsistenter Daten in den Kunden- und Bank-Systemen. Weitere Herausforderungen liegen in der Bewirtschaftung weniger standardisierbarer Geschäfte wie Private Equity Investments. Dort müssen wir teilweise mit manuellen Prozessen umgehen oder auch akzeptieren, dass zum Beispiel der NAV kein Marktpreis ist.

**Wir haben uns vom klassischen Dienstleistungserbringer hin zum Lösungs-Provider oder sogar strategischen Partner der institutionellen Investoren und Asset Manager gewandelt.**

Markus Wirth

**Peter:** Wir kennen die Problematik und gehen eigene Wege. GAM setzt also auf eine Reduktion der IT-Systeme, was eine Reduktion der Komplexität mit sich bringt und effizientere und weniger fehleranfällige Geschäftsprozesse gestattet. Insbesondere haben wir im Laufe der letzten Jahre die Zahl der Portfoliomanagement-Systeme stark reduziert. Eine einheitliche Plattform im Portfolio Management hat unter anderem auch den Vorteil, dass Prozesse gruppenweit einheitlich implementiert werden können, beispielsweise die Pre-trade Checks bei der Erfassung von Transaktionen. Generell setzen wir auf integrierte, cloud-basierte Lösungen und verwenden zu-

nehmend Software as a Service-Lösungen – auch als SaaS bezeichnet.

**Forster:** Unser Haus ist sich der Gefahr der Fehler- und auch Missbrauchsanfälligkeit jederzeit bewusst. Ein Konzern unserer Gröszenordnung setzt Standards, welche die IT-Sicherheit und den Schutz von Daten inklusive deren Integrität im höchsten Masse zu bewahren bestrebt ist.

**Distributed Ledger-Technologien wie etwa «Blockchain», das bedeutet unter anderem Überwindung von Datensilos, Echtzeit-Prozesse, Übertragung digitaler Werte ohne Intermediäre, Standardisierung, Automatisierung von Prozessen über so genannte Smart Contracts. Das Aneinanderketten und Vertrauen wird nun offenbar durch reines Wissen und 100%ige Verlässlichkeit ersetzt, wie das die DLT-Verfechter lauthals predigen. Das ändert die Prozesse und das ganze Geschäftsmodell im Asset Servicing resp. im Depotbankengeschäft? Wie tangiert das Ihr Geschäft?**

**Wirth:** Es ist unbestritten, dass die Distributed Ledger-Technologie an Bedeutung gewinnen wird. Ob, wann und in welchen Bereichen sie die aktuellen Prozesse in der Wertschriftenbewirtschaftung ablösen werden, ist schwierig zu beurteilen. Am Schluss braucht es nicht nur effiziente Prozesse, sondern auch einen internationalen regulatorischen Rahmen. Für deren



# facts

Firmenportraits

## DZ PRIVATBANK

Das Unternehmen ist der Spezialist für Private Banking, Fondsdienstleistungen und Kredite in allen Währungen innerhalb der Genossenschaftlichen Finanz-Gruppe. Mit ihren ausgewiesenen Verwaltungsgesellschaften IPConcept (Luxemburg) und IPConcept (Schweiz), den Verwahrstellen in Luxemburg, Frankfurt und Zürich sowie einem umfangreichen Lagerstellennetzwerk gehört die DZ PRIVATBANK zu den führenden Anbietern von Fondsdienstleistungen im deutschsprachigen Markt. Das Gesamtvolumen, das durch die DZ PRIVATBANK betreut wird, belief sich per 31.10.2022 auf rund 170 Mrd. EUR.


 DZ PRIVATBANK

## GAM FUND MANAGEMENT SERVICES

Der Bereich (vormals als «GAM Private Labelling» bezeichnet) stellt ein strategisches Geschäftsfeld der GAM-Gruppe dar und ist mit mehr als 50 Mrd. CHF an verwalteten Vermögenswerten (per 30. September 2022) ein wichtiger Anbieter von Drittfondslösungen in Europa und in der Schweiz. Seit mehr als 30 Jahren unterstützt das Unternehmen seine Kunden beim Aufsetzen und dem Betrieb von Fondslösungen. Heute betreibt GAM Fund Management Services über 150 Fonds für mehr als 40 Schweizer und internationale Kunden, welche die langjährige Erfahrung und Expertise sowie nachhaltige Partnerschaft schätzen.


 GAM  
Investments

## UBS

Die Firma offeriert erstklassige Finanzberatung und -lösungen für unterschiedliche Kundensegmente. Im Mittelpunkt der Konzernstrategie stehen das erstklassige globale Wealth Management sowie die führende Universalbank in der Schweiz. Daher sind das Asset Servicing und das Fondsgeschäft von strategischer Bedeutung – nicht nur in der Schweiz, sondern auch international wie etwa in Luxemburg oder in Asien. Die laufende, innovative Weiterentwicklung der Asset Servicing-Plattform und damit verbundener Dienstleistungen ist ausschlaggebend für die ausgezeichnete Zufriedenheit der Kunden von UBS.


 UBS

## ZÜRCHER KANTONALBANK

Custody- und Depotbank-Services bilden das Kerngeschäft der Zürcher Kantonalbank. Das Unternehmen investiert laufend in Verbesserungen und neue Marktanforderungen. Dank einem umfassenden Angebot in Handel, Asset Management, Custody und bei Fondsdienstleistungen können Services selektiv und aufeinander abgestimmt bezogen werden. Bei der Zürcher Kantonalbank – einer der sichersten Banken weltweit – erhalten Kunden eine Betreuung aus einer Hand. Experten kümmern sich um die sichere Verwahrung und kompetente Administration von liquiden Mitteln, Wertpapieren und anderen Finanzinstrumenten.


 Zürcher  
Kantonalbank

Umsetzung, die Schaffung der notwendigen Transparenz, die Mitigation von Risiken wird es weiterhin Banken brauchen.

**Forster:** Klar wird die Distributed Ledger-Technologie grossen Einfluss auf die Geschäftsmodelle haben. Zunächst können aus Sicht der DZ PRIVATBANK Transaktionen effizienter, günstiger und sicherer abgewickelt werden. Dies bezieht sich unter anderem auch auf die Digitalisierung von Assets und Fondsanteilen und bringt einen grossen Vorteil und Nutzen für die Kapitalmarktabwicklung mit sich. Im Hinblick auf das Geschäftsmodell der DZ PRIVATBANK kann die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Digital Assets abgebildet werden. Dabei arbeiten wir selektiv – wo betriebswirtschaftlich und technisch sinnvoll – mit geeigneten Dienstleistern zusammen. Wir stehen im engen Austausch mit unseren Partnern, um Use Cases im Sinne der Kunden und

deren Nachfrage zu entwickeln. Dieser Early Adopter-Ansatz kann einen Vorteil bei der Kundenakquise mit sich bringen. Dabei wird aber sehr genau geschaut, dass die entwickelten Use Cases für die Kunden und uns betriebswirtschaftlich sinnvoll und auch nachhaltig sind.

**Müller:** Digital Assets und die ihnen zugrundeliegende DL-Technologie wie etwa die erwähnte Blockchain haben das Potenzial, die Finanzbranche nachhaltig zu verändern. Bei UBS wird das Thema DLT seit Jahren eng verfolgt und wir wollen es gezielt weiter vorantreiben. Denkbar sind Anwendungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, von Research über Handel, Abwicklung, Verwahrung hin zum Investment Reporting. Unser Ziel ist, kontinuierlich Knowhow im Bereich der Blockchain-Technologie aufzubauen. Wir verfolgen dabei einen pragmatischen und betriebswirtschaft-

lich sinnvollen Ansatz, der sich an konkreten Kundenbedürfnissen orientiert, praxistauglich ist und den geltenden Gesetzen entspricht. Erst kürzlich hat UBS die weltweit erste digitale Anleihe im Umfang von 375 Mio. CHF lanciert, welche für Investoren sowohl über digitale wie auch traditionelle Märkte zugänglich ist und an einer regulierten digitalen Börse kotiert, gehandelt und abgewickelt wird. Die Nachfrage war stark, und so auch die Kundenresonanz. Dies bestätigt unsere umfassende strategische Agenda, uns durch Technologie am Markt zu differenzieren.

**Neue Technologien eröffnen offenbar auch ganz neue Geschäftsfelder. Erhoffen Sie sich im Bereich der Fondsadministration und bei Verwahrungsfunktionen davon auch weitere Innovationsschritte?**



**Walter Forster**  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
IPConcept  
(Schweiz) AG,  
Zürich.



**Patrick O.  
Müller**  
Head Institu-  
tional Clients  
& Global Asset  
Servicing, UBS,  
Zürich.



**Martin Peter**  
Mitglied der  
Geschäfts-  
leitung GAM  
Investment  
Management  
(Switzerland)  
AG, Zürich.



**Markus Wirth**  
Leiter Custody,  
Zürcher  
Kantonalbank,  
Zürich.

**Müller:** Digitalisierung ist zentral. Und das betrifft sämtliche Prozesse und auch die Schnittstellen mit den Kunden. Nebst den etablierten Portfolioanalyse-Tools werden zunehmend auch digitale Kanäle wichtig, die das Post-trade Servicing intuitiv und effizient unterstützen. Wir entwickeln zurzeit einen neuen Digital Channel mit Echtzeitzugriff auf unsere operativen Systeme, welcher die Interaktion mit der Bank massiv vereinfacht.

**Forster:** Der Einsatz von künstlicher Intelligenz in bestimmten Software-Komponenten kann beispielsweise die Dringlichkeit und Wichtigkeit beim Erkennen und Abarbeiten von ex-post festgestellten Verletzungen von Anlagegrenzen deutlich unterstützen. Auch die Verwahrung von Assets und die Verarbeitung von Anteilschein-Geschäften kann beschleunigt werden. Dadurch kann etwa die Lücke zwischen Handelstag und Valuta deutlich reduziert werden.

#### **Auf den Rechtsrahmen bezogen konkurriert die Schweiz vor allem mit Luxemburg. Wie stehen wir denn heute im Vergleich zu Luxemburg da?**

**Forster:** Das Zusammenspiel Schweiz/Luxemburg ist bezüglich der Fondsadministration sehr gut miteinander abgestimmt. Auch hier stehen für uns die Kunden im Vordergrund. Zusätzlich kann die IPConcept (Schweiz) AG und DZ PRIVATBANK (Schweiz) AG jederzeit auf das gesamte Leistungsspektrum der DZ PRIVATBANK in Luxemburg zurückgreifen.

**Müller:** Eine adäquate Regulation sowie deren Weiterentwicklung ist essenziell, um das Vertrauen der Investoren zu wahren. Das gilt sowohl für den Finanzplatz Schweiz als auch für Luxemburg. Das gesunde Mass zu finden ist die Herausforderung, was insbesondere der Schweiz bisher gut gelungen ist. Wir als UBS leisten aktiv unseren Beitrag, indem wir uns in Fachverbänden einbringen, so etwa im Rahmen der jüngsten KKV-Vernehmlassung.

#### **Hilft allenfalls die neue Fondskonstruktion des L-QIF, Ihr Geschäft auch von**

#### **der Schweiz aus weiter vorwärtszutreiben? Wenn ja, wie und auf welche Art?**

**Müller:** Der L-QIF ist für unseren Finanzplatz eine willkommene Entwicklung. Wir gehen davon aus, dass Schweizer Fondssponsoren für ihre Strukturen im alternativen Bereich nicht mehr auf ausländische Finanzplätze ausweichen und allenfalls sogar Assets repatriieren. Zudem erhoffen wir uns eine generelle Ausweitung des Geschäftspotenzials über alle Anlageklassen für Kunden, die die Vorzüge eines Fonds suchen, welcher nicht direkt durch die FINMA beaufsichtigt wird.

**Peter:** Ich bin überzeugt, dass wir mit dem L-QIF für bestimmte Kundengruppen, welche nicht per se eine europäische Lösung wie den RAIF benötigen, eine sehr gute Alternative bieten können. Time-to-Market, aber auch die Flexibilität in der Produktgestaltung – also Freiheitsgrade bei Investments – sind erfahrungsgemäss entscheidende Faktoren bei der Wahl eines bestimmten Fondskonstrukts. Letzteres sollte der L-QIF ausreichend abzudecken in der Lage sein.

**Forster:** Der L-QIF hilft uns auf jeden Fall, unser Geschäft auch in der Schweiz weiter auszubauen. Wir bieten den Schweizer Fondsiniciatoren bereits heute unsere Dienstleistungen für in Luxemburg domizilierte Fonds an und damit auch den Reserved Alternative Investment Fund – kurz: RAIF. Unsere langjährigen Erfahrungen mit dem RAIF helfen uns sehr, auch hierzulande die erhöhten Anforderungen an Fondsleitung und Depotbank beim L-QIF wahrzunehmen.