
A man in a red jacket and blue hat is climbing a snowy mountain peak. He has a large backpack with a blue mat and a purple bag. He is smiling and looking towards the camera. The background shows other climbers and a snowy landscape.

IN- UND OUTSOURCING IM SCHWEIZER FUND BUSINESS

# MUSS SICH DIE BRANCHE WARM ANZIEHEN?

A photograph of a person with a large, multi-colored backpack (green, red, black) climbing a snowy mountain peak. The person is wearing blue and black gear. The background is a vast, snow-covered mountain range under a clear sky.

Wie kaum je zuvor stehen Geschäftsmodelle in reiferen Fondsmärkten wie der Schweiz vor grossen Herausforderungen: Belastende Faktoren sind im Wesentlichen der rasant steigende Margen-, Kosten- und Professionalisierungsdruck in praktisch allen Teilen der Wertschöpfungskette. Verantwortlich dafür sind nicht nur der intensive, unlängst auch internationale Wettbewerb, sondern auch die schwierigen Anlagemärkte und die fordernden Regulatoren. Das Streben nach starker Performance erfordert heute hochentwickelte Anlagestrategien und -techniken, welche vermehrt mit alternativen Anlageklassen in einem oftmals (noch) nicht standardisierten Prozessumfeld arbeiten. Seit Jahren erhöhen sich damit sowohl der Komplexitätsgrad als auch die Risiko-Exposition im Fondsanlagegeschäft. Ohne modernste IT-Infrastruktur und Mithalten bei der zunehmenden Digitalisierung geht gar nichts mehr. Gewaltige Anstrengungen sind zurzeit auch aufgrund des sich ständig verschärfenden regulatorischen Umfelds und der erhöhten Transparenzansprüche gefordert.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es wenig, dass bestehende Geschäfts- und Kostenmodelle gründlich hinterfragt werden. Die konsequente Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen bestimmt den Spezialisierungsgrad und damit am Ende die optimale Betriebsgrösse. Der Rückgriff auf externe Dienstleister ist für Anbieter im Fondsgeschäft längst zum Regelfall geworden. Auch in der Schweiz hat sich mittlerweile eine breit angelegte Zulieferindustrie etabliert. Doch wie schaut es mit der Qualität auf Seiten der Zulieferer aus? Decken sie ab, was gefordert wird? Welche neuen Herausforderungen ergeben sich beim Sourcing? Im Schweizer Markt werden zurzeit diverse Scaling- und Sourcing-Strategien sowie Kooperationsmodelle getestet; sie betreffen längst nicht mehr nur die IT-Services. Ausgelagert werden vermehrt wesentliche Bestandteile der eigenen Wertschöpfungskette; und dies erstaunlicherweise nicht nur bei eher kleineren Anbietern. Wohin führt das? Offenbar stehen die Zeichen der Zeit nun auch in unserer Industrie auf «Transformation». Und wenn wir uns Beispiele von ausserhalb unserer Branche vor Augen führen, sollten wir folgendes nicht vergessen: Es gab einmal eine Zeit, in der auch in der Schweiz Autos produziert wurden. Und wo stand die hiesige Uhrenindustrie Mitte der 1970er Jahre?

Unsere Gesprächspartner sind Philippe Bens [CACEIS], Walter Forster [IPConcept (Schweiz) AG], Martin Jufer [GAM Investment Management (Switzerland) Ltd.], Thomas Schärer [Credit Suisse Funds AG] und Markus Steiner [State Street Bank International GmbH].

**Traditionelle Geschäfts- und Anbieterstrukturen in Fondsmärkten mit höherem Reifegrad stehen vor grösseren Veränderungen: Wie und wobei zeigt sich dieser zunehmende Druck Ihrer Ansicht nach? Wie wirkt sich das auf die Betriebsstruktur aus?**

**Jufer:** Das Fondsprodukt hat in den letzten Jahren eine ähnliche Entwicklung durchgemacht, wie wir sie aus der Konsumgüterindustrie bereits hinlänglich kennen: Wenn wir beispielsweise das Angebot an Körperpflegeartikeln in Supermärkten mit demjenigen von Anlagefonds auf Retail-Plattformen vergleichen, sehen wir sehr viele Parallelen. Die Produkte werden nicht mehr vornehmlich gekauft, sondern verkauft. Für jedes erdenkliche Bedürfnis gibt es ein spezielles Angebot und ständig werden neue Produkte ins Regal genommen, die aber teilweise auch rasch wieder verschwinden. Ausserdem haben die Bedeutung sowie die Kosten für die Bewerbung von Investmentprodukten über die verschiedensten On- und Offline-Kanäle stark zugenommen. Diese Angebotsvielfalt geht mit einer Vielfalt an Wettbewerbern einher, die sich um die Verteidigung und den Gewinn von Marktanteilen in einem gesättigten Markt konkurrenzieren. Dies führt zu erhöhtem Druck auf Gebühren, Margen und Kosten. Auch auf der Anbieterseite sehen wir einen Trend hin zu «Economies of Scale or Scope», also grosser global agierender Asset Manager auf der einen Seite sowie spezialisierter Boutiquen auf der anderen Seite. Diese Entwicklung wird durch die Verdrängung von aktiven durch passive Strategien weiter akzentuiert.

**Bens:** Ich sage nur ganz allgemein, dass der regulatorische Druck die Zahl der Dienstleister verringern wird.

**Schärer:** Wir alle kennen die unbestrittenen Vorzüge von Fondsanlagen: Sie verpacken für Anleger unterschiedlichster Art und Herkunft auf effiziente Weise Asset Management-Kompetenzen. Neben dem Zugang zu Experten-Wissen erhalten Investoren auch ein Qualitätsprodukt; der umfassende regulatorische Rahmen sorgt für entsprechende Mindestqualitätsstandards. In der Mitte der Wertschöpfungskette steht die Fondsleitung, die sich mit



immer mannigfaltigeren und schneller wandelnden Anforderungen konfrontiert sieht. Die Kunden der Fondsleitungen, nämlich Asset Manager, Pensionskassen und andere institutionelle Investoren, Banken, etc., stehen ihrerseits unter einem immer grösser werdenden regulatorischen und wirtschaftlichen Druck. Die Fondsleitungen als «Asset Service»-Anbieter müssen in der Lage sein, diese Anforderungen abzubilden und aus einer Hand heraus mit einem «Plug & Play»-Ansatz Lösungen anzubieten.

**Forster:** Und wir wissen alle: Diese Veränderungen durch den höheren Reifegrad bedeuten Fluch und Segen zugleich. Auf der einen Seite steigt der Druck, immer mehr Prozesse zu automatisieren und zu beschleunigen, wodurch die Investitionskosten und IT-Anforderungen steigen. Zusätzlich hat sich der Druck durch die Regulierung weiter erhöht. Auf der anderen Seite ist die Digitalisierung über das gesamte Dienstleistungsspektrum, wie zum Beispiel im Reporting und in den Kommunikationswegen, ein substanzialer Mehrwert für den Anbieter wie auch für den Kunden. Diese erwarten weiterhin die für sie bestmöglichen Dienstleistungen.

**Sind rund 300 Fonds-Brands in der Schweiz nicht ein paar zu viel? Es gibt ja heute auch nur rund eine Handvoll eigenständige deutsche Automarken. Wie sind die Markt- und Angebotsverhältnisse in der Schweiz?**

**Forster:** Meiner Meinung nach hinkt der Vergleich zum deutschen Automarkt. Die individuellste Anlageform für den Investor ist ein Investmentfonds. Hier werden basierend auf einer guten Risikostreuung verschiedene Investment-Strategien abgebildet. Bedarfs- und investorengerechte sowie massgeschneiderte Fondsprodukte entsprechen einem fokussierten Geschäftsmodell.

**Welche Teile der «Fertigung» - in- und ausländisch domizillierte Fonds - werden in zehn Jahren noch in der Schweiz anzutreffen sein? Wie ist das Zusammenspiel Schweiz - Luxemburg, was die Fondsproduktion angeht?**

«In einem hart umkämpften Schweizer Markt für Asset Servicing hat die Digitalisierung von Prozessen für CACEIS oberste Priorität.»

Philippe Bens

**Jufer:** Da steht die Schweiz eigentlich gar nicht so schlecht da. Allerdings sehen wir bei GAM Private Labelling keine Anzeichen, dass Asset Manager, die ihre Produkte in der EU und darüber hinaus global vertreiben wollen, diese nicht auch in zehn Jahren weiterhin in Luxemburg oder Irland aufsetzen werden. Der neu geschaffene L-QIF wird es uns erlauben, für spezialisierte Bedürfnisse von Schweizer Kunden massgeschneiderte, hiesige Lösungen aufzulegen. Auch im Vertrieb und im Management von ESG-Produkten und -Dienstleistungen sowie in der Entwicklung von digitalisierten Lösungen sind viele Schweizer Asset Manager und FinTechs hervorragend positioniert.

**Bens:** Ich denke, dass der L-QIF eine echte Chance für die Entwicklung des Schweizer Marktes ist und die aufgesetzten Produkte wohl lange existieren werden. Luxemburg - dies zum zweiten Teil der Frage - bleibt

klar ein Domizil für den Zugang zum europäischen Markt.

**Steiner:** Tatsächlich hat sich in all den Jahren eine gewisse «Arbeitsteilung» verfestigt: Die Produktions-Standorte Luxemburg und Irland haben sich auf die Aufsetzung und Administration von Fonds spezialisiert, was durch eine flexible und produzentenfreundliche Finanzaufsicht begünstigt wird, die offen ist für innovative Produkte und rasche EU-weite Vertriebszulassungen. Die Schweiz hingegen hat sich vermehrt auf das Entwickeln von Produkten, das Portfoliomanagement und den Vertrieb von Fonds fokussiert. Trotz der Bemühungen der SFAMA, auch schweizerische Fonds zu fördern, wird sich dieser Trend in den kommenden Jahren kaum ändern.

**Forster:** Das Fondsmanagement, die Produktentwicklung und der Vertrieb verbleiben in der Schweiz. Das Zusammenspiel Schweiz/Luxemburg bezüglich der Fondsadministration ist sehr gut miteinander abgestimmt. Auch hier stehen für uns die Kunden im Vordergrund. Alle Aufgaben, die nicht zu den Kernaufgaben unserer Kunden zählen, können an die Fondsleitung respektive die Kapitalverwaltungsgesellschaft ausgelagert werden.

**Wie positioniert sich Ihr Unternehmen im Markt Schweiz? Wie zeichnen sich im Wettbewerb Abgrenzungsstrategien heute aus?**

**Steiner:** Jeder Anbieter im Markt versucht es auf seine Art: Bei State Street ist As-





set Servicing das Kerngeschäft. Dieser Geschäftsbereich, zu dem auch die Depotbank und Fondsadministration in der Schweiz gehört, erwirtschaftet mehr als 85% der Konzernerträge und ist damit das strategisch wichtigste Geschäftsfeld der Bank. Damit sind stetige hohe Investitionen in die Schlüsselbereiche IT und Global Custody gesichert. Mit über 100 Mitarbeitenden in der Schweiz stellen wir sicher, dass alle wesentlichen Dienstleistungen und Kundenkontakte aus der Schweiz heraus erfolgen. Der starke Standort in Zürich garantiert eine zeitnahe, zuverlässige und vor allem flexible End-to-end-Kundenbetreuung. Unsere langjährigen Erfahrungen im Schweizer Finanzmarkt und in der Betreuung institutioneller Kunden tragen zu einer stetigen Weiterentwicklung unserer Lösungen bei. Unser Fokus auf die Verwahrung, Abwicklung und Administration von Vermögenswerten, das Schweizer Vertreter- und Zahlstellengeschäft sowie unsere breiten Kenntnisse der lokalen Regulation garantieren ein Höchstmass an Kundenzufriedenheit.

**Schärer:** In der Tat eine gute und zentrale Frage: Im Kern geht es darum, wie man sich wirkungsvoll von den übrigen Anbietern differenzieren kann. Was ist Commodity und wo kann ich dem Kunden wirklich einen Mehrwert bieten. Hier muss das Unternehmen flexibel sein und permanent hinterfragen, wie es sich entlang der Anlageklassen und hinsichtlich der Dienstleistungen für diese aufstellt. Wegen des grossen regu-

latorischen und kostenmässigen Drucks in der Fonds- und Bankenbranche positionieren wir uns als «Totalunternehmer», der es unseren Kunden erlaubt, sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren und uns vor die Herausforderung stellt, flexibel und individuell das optimale Gegenstück zur Strategie unserer Kunden zu offerieren. Unsere Kunden sind auch nicht nur «Fondskunden», sondern zumeist institutionelle Anleger, die über die reine Fondslösung hinaus eine Gesamtlösung für ihr «Asset Servicing» suchen. Deshalb ist es unser Ziel, den Kunden, zusammen mit unseren Spezialisten aus der Bank, entlang der Themen Fonds, Global Custody und sophistizier-

«Damit unsere Kunden sich voll auf ihr Kerngeschäft – Asset Management und Vertrieb – fokussieren können, bieten wir eine ganzheitliche Betreuung sowie dynamische Servicelösungen an.»

Walter Forster

tes Client Reporting umfassende Gesamtlösungen anbieten zu können.

**Jufer:** Gerade auch im Bereich des Private Labelling erwarten Kunden von GAM, dass wir sie beim Design, der Umsetzung und dem Betrieb von Anlagelösungen in diesem dynamischen Umfeld aktiv beraten und massgeschneidert unterstützen. Sie wollen einen Ansprechpartner, mit dem sie auf Augenhöhe über Investment-Themen sprechen können, der ihnen die als eher lästig empfundenen administrativen, rechtlichen, regulatorischen und Compliance-Themen abnimmt. Zudem soll der Partner für sie im Sinne eines Generalunternehmers auch die weiteren Akteure und Zulieferer wie Fondsadministrator, Depotbank, Rechtsanwälte sowie Steuer- und Bewertungsexperten unter einem Dach verantwortungsvoll und sorgfältig auswählen, koordinieren und führen.

**Forster:** Für IPCConcept (Schweiz) heisst klare Abgrenzung im Markt Schweiz folgendes: Wir bieten als Fondsleitung den Fondsinitiatoren das Aufsetzen von Private Label-Fonds, die Fondsvertretung ausländischer kollektiver Kapitalanlagen zum Vertrieb in der Schweiz sowie vertriebsunterstützende Dienstleistungen an. Zusätzlich kann die IPCConcept (Schweiz) jederzeit auf das gesamte Leistungsspektrum der IPCConcept Gruppe zurückgreifen. Als zentraler Ansprechpartner für Fondsaufgaben in Deutschland, Luxemburg und der Schweiz bieten wir somit auch Schweizer Fondsinitiatoren eine wertvolle Brücke zur EU und damit uneingeschränkter Vertriebs-Zugang zum EU-Binnenmarkt.

**Bens:** CACEIS als globaler Player präsentiert sich im Markt Schweiz als umfassender und uneingeschränkter Finanzdienstleister. Praktisch die ganze Wertschöpfungskette im Fondsgeschäft wird professionell und vor Ort abgedeckt – dies mit internationaler Vernetzung im Rahmen eines Grosskonzerns. So ist CACEIS vorab ein sehr präsender Akteur im Bereich Asset Servicing und das einzige Unternehmen, das neben einer umfassenden Dienstleistungspalette sowohl als Custodian als auch Fondsleitung agiert. Unsere Kunden schätzen insbesondere das Angebot als Management Company und Depotbank.

**Wie hat sich die Marktleistung, also Angebot, Sortiment, Märkte und Kundensegmente Ihres Unternehmens in den letzten Jahren verändert? Hat sich dabei die Fertigungstiefe im Sinne von Make or Buy erweitert oder eher verkleinert?**

**Schärer:** Die Marktleistung hat sich permanent in Bezug auf die angebotenen Anlegerkategorien und hinsichtlich Umfang der angebotenen Dienstleistungen erweitert. Wir stehen gegenüber unseren Kunden für Schweizer Lösungen, welche mittels unseres globalen Delivery Model effizient, aber dennoch lokal und weitestgehend inhouse erbracht werden. Der zunehmende Druck auf uns als Anbieter zeigt sich vermehrt im Bereich des Pricings, kontinuierlich steigender und sehr heterogener Anforderungen der Kunden, erhöhter Flexibilität im Bereich der Funktionalität und bei der Möglichkeit von Schnittstellen- und Partneranbindungen und nicht zuletzt in der Forderung nach immer kürzerer Time-to-market. Die klassische Fondsleitung ist ein Auslaufmodell. Um den vielschichtigen Anforderungen der Kunden gerecht werden zu können, braucht es ein umfassendes Angebot an flexiblen Lösungsmodulen, welche zu einem gut funktionierenden Asset Servicing-Ansatz zusammengeführt werden. Themen wie ESG, Securities Lending, Schnittstellenanbindungen, ergänzende Dienstleistungen für Asset Manager, Flexibilität in der Wahl der Depotbank, etc. sind nur wenige Services, welche in ihrer Gesamtheit eine massgeschneiderte Lösung für den Kunden ermöglichen.

**Forster:** Deutlich erkennbar ist, dass sich in den letzten Jahren die Fertigungstiefe der Administrationsdienstleistungen wesentlich erweitert hat. Ursachen sind neben den regulatorischen Anforderungen auch die laufende Digitalisierung und die stetig wachsenden Anforderungen unserer Kunden. Die Entwicklung führt zu Sorgen und Aufbruchstimmung zugleich. Mit der Nachfrage nach Alternativen Investments und der geplanten Einführung des L-QIFs hat und wird sich die Angebotspalette zudem laufend erweitern. Wir haben unser Dienstleistungsspektrum vertieft und tat-





kräftig in die Ausbildung unserer Mitarbeiter sowie in qualitative, hochwertige Technik investiert. So bleiben wir in allen Teilen der Wertschöpfungskette am Puls der Zeit und prüfen innovativ die Chancen durch die regulatorischen Veränderungen.

**Wie hat sich Ihr Unternehmen resp. Ihr Geschäftsmodell in den letzten Jahren strukturell verändert: Fanden Auslagerungen, Abtrennungen, Veräusserungen, Reintegrationen statt? Wurden neue Kooperationen eingegangen?**

**Schärer:** Die Wertschöpfungskette, von der Produktion über das Aufsetzen und den Betrieb des Fonds bis hin zu seinem Vertrieb, hat sich in den letzten Jahren generell weiter desintegriert, und die Marktakteure haben sich vor allem auf ihre Kernkompetenzen zurückbesonnen. Unser Operating Model hat sich mit Verschiebungen von Tätigkeiten im Bereich der Fondsadministration nach Luxemburg und dann nach Polen kontinuierlich entwickelt.

**Bens:** Ja, da tut sich tatsächlich einiges, auch bei uns: Auf Konzernebene sind die KAS Bank und Santander kürzlich zu CACEIS gestossen. Die Übernahme der KAS Bank führte dazu, dass wir unmittelbar zu einem bedeutenden Akteur in den Niederlanden geworden sind. Mit der Übernahme verbunden ist auch der Zugewinn an Expertise im Bereich Lösungen für Vorsorgeeinrichtungen. Der Zusammenschluss zwischen CACEIS und den Aktivitäten von Santander Securities Services, einer Tochtergesellschaft der grossen internationalen Bankengruppe spanischen Ursprungs, wird unter dem Namen CACEIS geführt, weil die Crédit Agricole SA zu 69.5% und Santander zu 30.5% daran beteiligt sind. Es ist angedacht, mit der neuen Gesellschaft die Aktivitäten von CACEIS und Santander Securities Services in Spanien und Lateinamerika zu bündeln, etwa in Brasilien, Mexiko und Kolumbien. In einem hart umkämpften Schweizer Markt für Asset Servicing hat die Digitalisierung von Prozessen für CACEIS oberste Priorität. Nur so können Kunden inskünftig optimal bedient werden. Die Auslagerung unterschiedlichster Aufgaben ist heute Realität und bei Schweizer

Finanzinstituten weit verbreitet. Diese wollen sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. CACEIS ist in der Lage, Kunden ein globales Angebot anzubieten, indem alle Dienstleistungen der Gruppe vermarktet werden – sowohl solche bezüglich Fondsverwaltung als auch hinsichtlich Verwahrung.

**Steiner:** Asset Manager nutzen bekanntlich verschiedenste Front-, Middle- und Backoffice-Systeme und -Services, um in ihre Assets zu investieren und diese zu managen. Dabei entstehen Ineffizienzen durch Nutzung verschiedenster Quellen und Daten, die wiederum einen hohen Aufwand bei der Datenkonsolidierung und Reconciliation mit sich bringen. Mit der Akquisition von Charles River Development kann State Street diesen Kunden eine integrierte Lösung anbieten. Alpha, die neue Front-to-back-Plattform von State Street, ermöglicht Kunden den Zugriff mit einer Lösung auf den gesamten Investment Life Cycle. Indem Kunden ihre täglichen Abläufe über eine einzige offene Plattform optimieren und verbessern, können sie sich ganz auf Innovation und Wachstum konzentrieren. Unser hosted «Data-as-a-service»-Angebot, DataGX®, ist eine End-to-end-Datenverwaltungslösung, welche Datenqualität, Data Governance, Datensicherheit und Aggregation der gesamten Wertschöpfungskette im Investitionsbereich umfasst. Wir verwalten Daten für mehrere Anlageklassen, von jedem Finanzdienstleister oder Datenanbieter, um eine ganzheitliche und integrierte Ansicht der Bestände, der Liquidität, der Performance und Analyse ihres Risikos und anderer wichtiger Informationen zu ermöglichen – beispielsweise ESG-Kriterien. Weiterhin erlaubt die offene Plattform Partnerschaften mit bestehenden externen Providern als modularer Ansatz. Dieses weltweit einzigartige Angebot spiegelt unsere jahrelange Erfahrung im Service komplexer Instrumente für unsere globalen institutionellen Kunden und unsere Investitionen in den Aufbau fortschrittlicher Technologien für das Finanzdaten-Management wider.

**Scaling und Sourcing in Ihrem Unternehmen: Welches waren die Überlegungen dabei?**

«Private Labelling ist und bleibt ein «People's Business», daher basieren langfristig erfolgreiche Partnerschaften in unserem Geschäft auf gegenseitigem Vertrauen und einem respektvollen Austausch auf Augenhöhe.»

Martin Jufer

**Schärer:** Scaling und Sourcing in unserer Finanzbranche hat mit Kostendruck zu tun. Interne Prozess- und Ressourcenoptimierungen sowie die Selbstfinanzierung von neuen Investitionen und Funktionalitäten stehen aber auch im Vordergrund. Über-

legungen für und gegen das Scaling und Sourcing steht aber auch in Zusammenhang mit kritischen Teamgrößen. Grundsätzlich wollen wir die Services für unsere Kunden selbst erbringen; sind aber die Risiken wegen zu kleiner Teams oder benötigter Basisinvestitionen zu hoch, muss auch Outsourcing ins Auge gefasst werden. Unser starkes Gesamtwachstum – die verwalteten Vermögen der Credit Suisse Funds AG sind in den letzten fünf Jahren um fast 100% auf 327 Mrd. CHF gestiegen – ist dabei die Grundlage für die weitergehende Ausdifferenzierung unserer Kundenlösungen. All dies geschieht mit einem klaren Kundenfokus, denn für sie muss die Gesamtlösung am Schluss stimmig sein und Bedürfnisse optimal berücksichtigen.

**Forster:** Scaling und Sourcing heisst für uns, dass wesentliche Dienstleistungen in unserem Geschäft von der DZ PRIVATBANK erbracht werden; dies vor dem Hintergrund, die Kompetenz hochzuhalten und die Serviceleistungen gegenüber unseren Asset Managern und Fondsinitiatoren ständig weiter auszubauen und zu professionalisieren.

**Wo ergibt sich mit Outsourcing Mehrwert für das Unternehmen? Welche Betriebsteile werden zunächst ausgelagert?**

**Forster:** Der Kunde möchte sich auf seine Kernaufgaben – zum Beispiel das Asset Management und den Vertrieb – fokussieren. Er schätzt es sehr, wenn seine Ressourcen zur Ausübung dieser Kernkompetenzen nicht durch administrative Elemente eingeschränkt werden. Wir als Fondsleitung stellen ihm im Sinne eines Outsourcings modernste IT-Lösungen auf höchstem Sicherheitsstandard zur Verfügung und bieten alle Elemente für die reibungslose Abwicklung seines Tagesgeschäfts. Hierzu gehört neben dem Order-Management die Anlagegrenzprüfung und auch das Risikomanagement.

**Steiner:** Aus der Perspektive eines Anbieters von Fondsadministration ist eine Auslagerung von Teilaufgaben an Kompetenzzentren unumgänglich, um die verlangte Dienstleistungsbreite und -tiefe zu liefern sowie die globale Expertise einbringen zu können. Bei der Weiterdelegation





von ausgewählten Tätigkeiten ins Ausland stehen Funktionen im Vordergrund, die unabhängig vom Standort erledigt werden können und vorab folgende Eigenschaften haben: a) die Tätigkeiten sind repetitiv und arbeitsintensiv, b) es sind vorbereitende Tätigkeiten, die am Anfang der Wertschöpfungskette stehen, c) die Automatisierung ist nicht möglich oder sehr kapitalintensiv, d) die Tätigkeiten bedingen keine lokalen Kommunikationsschnittstellen zum Kunden oder dessen Kunden und e) es gibt keine regulatorischen Restriktionen bezüglich geografischem Erstellungs-ort. Mit der Auslagerung solcher Funktionen lassen sich zwischen «High Cost Locations» und «Low Cost Locations» beträchtliche Kostenreduktionen zu Gunsten der Fondsleitungen und letztendlich der Investoren realisieren. Nebst der Kostenreduktion ergibt sich für eine globale Organisation die Opportunität, Prozesse an einem Standort zu zentralisieren. In diesen so genannten «Centers of Excellence» lassen sich Skaleneffekte erzielen und Expertisen bündeln. Die Auslagerung von Tätigkeiten hilft zudem auch bei der Streuung des Risikos in Zusammenhang mit dem Business Continuity Management. Zudem ist auf gewissen Standorten das Angebot von gut ausgebildeten Fachkräften wesentlich grösser. Dies erlaubt es, die Belegschaft bei Wachstum rasch auszubauen und somit hohe Geschäftsvolumen ohne grosse Verzögerungen zu absorbieren, was die Time-to-Market markant verkürzt.

«Die Fondsleitung ist ein **Generalunternehmer**, der unter Einbezug von starken in- und externen Partnern aus vielen Einzelteilen eine massgeschneiderte Fondslösung bereitstellt und laufenden neuen Anforderungen seitens Kunden und Regulatoren anpasst.»

Thomas Schärer

**Auch in der Schweiz hat sich mittlerweile eine breit angelegte Zulieferindustrie etabliert. Wie schätzen Sie die Situation in der Schweiz heute ein?**

**Bens:** Die Branche ist sehr wettbewerbsintensiv geworden. Betreffend Zulieferer verfolgen wir eine andere Strategie: So wie wir heute aufgestellt sind, können wir praktisch alle Tätigkeiten in der Schweiz im eigenen Hause selbst erfüllen. Das macht uns unabhängig und die Prozesse weniger komplex. Für uns als globaler Player ist es aber wichtig, hierzulande als lokaler Akteur wahrgenommen zu werden. Natürlich passen wir

uns an die unterschiedlichen Anforderungen unserer Kunden an, um ihnen «massgeschneiderte» Lösungen anzubieten.

**Forster:** Mit dem Aufkommen des Private Label Business hat sich in all den Jahren tatsächlich eine vielseitige Zulieferindustrie etabliert. Die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen sowie die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle der Private Label Funds-Initiatoren hat dazu geführt, dass eine Vielzahl von neuen Dienstleistern am Schweizer Markt entstanden sind. Mit Blick auf die zunehmende Automatisierung von Prozessen sowie den weiteren Ausbau der Digitalisierung wird sich zeigen, ob deren Geschäftsmodelle den steigenden Anforderungen auch künftig Rechnung tragen können. Und immer wieder stellt sich die Frage, ob diese Zulieferindustrie heute auch liefert, was sie verspricht. Auch hier ist folgendes anzumerken: Die Entwicklung führt zu Sorgen und Aufbruchstimmung zugleich. Gerade bei Plattformen und Daten Providern wird eine Vielzahl von Fondsdaten verwaltet. Hier sind die qualitativen Anforderungen sehr hoch. Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung kann hier eine noch höhere Qualität erreicht werden.

**Welche Herausforderungen zeigen sich beim Sourcing?**

**Jufer:** Strategisch geht es beim Outsourcing darum, sich als Unternehmen auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können, indem andere Aufgaben an spezialisierte Dienstleister delegiert werden. Traditionell hat sich diese Delegation entlang der Wertschöpfungskette orientiert; ein Unternehmen konzentriert sich also auf Kunden und Produkte und delegiert die Produktion zum Beispiel an eine Fabrik. Dieses lineare Modell wird nun mehr und mehr auch mit der Hilfe von digitalen Lösungen zu einem dynamischen Netzwerk bzw. Ökosystem, aus dem sich Unternehmen individuell eine Lösung bauen. Die Auswahl, Instruktion und Überwachung der für einen bestimmten Anwendungsfall besten geeigneten Dienstleistungserbringer wird hierbei zu einer eigenen Kernkompetenz, auf die wir uns bei GAM Private Labelling bereits seit vielen Jahren konzen-



trieren. Unser Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet, uns auf die reinen Fondsleitungstätigkeiten zu konzentrieren und für unsere Kunden die Dienstleistungen der idealen Anbieter in den Bereichen Fondsadministration und Depotbank sowie Steuer- und Rechtsberatung auszuwählen. Die Zusammenarbeit mit bewährten Partnern ist in einer stetig komplexer werdenden Welt immer wertvoller.

**Bens:** Herausforderungen sehen wir vorab auch bei der Umsetzung von neuen rechtlichen Vorgaben und der Compliance. Zu den rein rechtlichen Bestimmungen sind es auch die aufsichtsrechtlichen Auflagen, welche für uns von Bedeutung sind; sie beeinflussen mitunter auch die Arbeit unserer Kunden aus dem Asset Management-Segment immer stärker. Da ist es von Vorteil, wenn man sich auf einen verantwortungsvollen Dienstleister verlassen kann, der die Vorgaben der Aufsichtsbehörden kennt und auf effiziente Weise Unterstützung bieten kann.

**Forster:** Die grösste Herausforderung beim Sourcing ist es, einen geeigneten Partner zu finden, der die gestellten Anforderungen versteht, umsetzt und sich gemeinsam den neuen Herausforderungen stellt. Das Fondsgeschäft ist komplexer und aufwendiger geworden. Im gleichen Atemzug muss auch gesagt werden, dass der Druck auf die Margen immer weiter zunimmt. Vor diesem Hintergrund ist von einer weiteren Marktkonsolidierung auszugehen. Durchsetzen werden sich Anbieter mit dauerhaft hohem Qualitätsniveau und Skalenvorteilen. Der Kunde erwartet von seinem Fondsdienstleister, dass er möglichst alle Asset Servicing-Bausteine aus einer Hand anbietet, alle regulatorischen Anforderungen schnell und sicher bewältigt und ihm eine umfassende IT-Infrastruktur zur Verfügung stellt. Dies erfordert hohe Investitionen, ein globales Netzwerk und dynamisches Denken zugunsten kundenorientierter Lösungen.

#### Welche Rolle spielt das Vertrauen?

**Bens:** Vertrauen ist zentral – im privaten wie auch im geschäftlichen Umfeld. Vertrauen ist Grundlage für eine gesunde und



dauerhafte Geschäftsbeziehung. Sie hilft allen Beteiligten, bei einem Vorhaben eine «Win-win»-Situation zu schaffen, was sich je nach Ziel auch finanziell auszahlen sollte.

**Jufer:** Jede erfolgreiche Outsourcing-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, aber auch auf Respekt und Wertschätzung. Da unsere Kunden wesentliche Teile der Wertschöpfungskette an uns auslagern – rechtlich übernimmt die Fondsleitung die Verantwortung für die Anlagefonds und die Wahrnehmung der Anlegerinteressen – braucht es dieses Vertrauen von Anfang an. Wir sind uns voll und ganz bewusst, dass die Kunden uns eine grosse Verantwortung übertragen. Wir haben deshalb den Anspruch, einen erstklassigen und transparenten Service zu bieten. Dazu gehört die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen. Hierfür steht unser Client Director-Ansatz: Jeder Kunde hat einen persönlichen Ansprechpartner – spricht: «Single Point of Contact» –, der die gesamte Kundenbeziehung verantwortet und sämtliche Dienstleistungen von der Akquisition, über Fondsprojekte bis hin zu der Betreuung im operativen Geschäft koordiniert.

**Was ist neben dem Vertrauen von zentraler Bedeutung beim Outsourcing und welches sind wichtige Grundsätze, die es dabei zu beachten gilt?**

**Steiner:** Auslagerung, Beine hoch und ausruhen? Weit gefehlt! Denn die auslagernde Partei bleibt voll verantwortlich. Dabei ist die auslagernde Partei nicht nur

«Alpha, die neue Front-to-back-Plattform von State Street, ermöglicht Kunden erstmals den Zugriff auf den gesamten Investment Life Cycle.»

Markus Steiner

für die Auswahl, Instruktion und ständige Kontrolle des Dienstleisters verantwortlich. Die Auslagerung muss zudem im Interesse der Investoren erfolgen und darf nicht einzig dem Interesse der Vertragsparteien dienen. Die auslagernde Partei trägt gegenüber der FINMA weiterhin dieselbe Verantwortung, wie wenn sie die ausgelagerte Funktion selber erbringen würde. Schliesslich muss eine Schweizer Bank jederzeit auf die ausgelagerten Daten zugreifen können und die geordnete Rückführung der ausgelagerten Daten oder Funktionen sicherstellen können. Diese Vorgaben bedingen eine starke Substanz und Kontrollen mit fachlich kompetenten Mitarbeitern in der Schweiz.

**Jufer:** Auswahl, Instruktion und Überwachung sind tatsächlich die zentralen Meilensteine beim Outsourcen. Aus Sicht von GAM Private Labelling wird eine Outsour-

cing-Beziehung dann zu einer Win-win-Situation, wenn folgendes berücksichtigt wird: 1. Selektion: Bei der Auswahl eines geeigneten Outsourcing-Dienstleisters hat sich nach unserer Erfahrung gezeigt, dass ein Austausch auf Augenhöhe zwischen den zukünftigen Partnern entscheidend ist. Da GAM Private Labelling Teil eines internationalen Asset Managers ist, sind wir mit den Anforderungen und Problemen unserer Kunden bestens vertraut. 2. Klare Regeln: Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleistungserbringer ist in Verträgen und Service Level Agreements klar zu regeln. Dabei soll auch festgehalten werden, wie die Eskalations- und Ausstiegsprozesse aussehen und funktionieren. 3. Kontinuierliche Verbesserungen: Als Dienstleister müssen wir die Anforderungen unserer Kunden verstehen sowie kundenorientierte Lösungen erarbeiten und umsetzen. Wir freuen uns über konstruktive Rückmeldungen zu unserer Dienstleistungsqualität, die wir auch proaktiv und periodisch mit Hilfe von definierten Key Performance-Indikatoren messen und abfragen. Dies erlaubt es uns, unsere Dienstleistungen laufend zu verbessern.

**Forster:** Wir sehen das betriebliche Auslagern als vollständige oder teilweise Übertragung von operationellen Aufgaben, Geschäftsaktivitäten oder Dienstleistungen der Gesellschaft an externe Dienstleister. Weitere Kennzeichen einer Auslagerung sind, dass die ausgelagerten Dienstleistungen typischerweise originär von der Gesellschaft erbracht werden und dass das beauftragte Unternehmen einen wesentlichen Entscheidungsspielraum bei der Leistungserbringung hat. Sofern die betroffene Tätigkeit keine originäre Aufgabe der Gesellschaft ist oder Entscheidungen erst nach eingehender Prüfung durch die Gesellschaft getroffen werden, ist im Gegenzug nicht von einem Auslagerungsverhältnis auszugehen. Die Auslagerung von Tätigkeiten beeinträchtigt nicht die Wirksamkeit der Beaufsichtigung durch den Outsourcer. Durch eine Übertragung wird also weder die Verantwortung des Outsourcers noch dessen Haftung gegenüber Dritten ausgeschlossen oder eingeschränkt. Ent-





sprechend wichtig ist die Auswahl der richtigen Partner. Vor jeder Entscheidung für eine Auslagerung wird ein so genannter «Beauty Contest» unter verschiedenen Anbietern durchgeführt. Eine Bewertung des beabsichtigten Auslagerungsprojekts hinsichtlich finanzieller, operationeller, legaler und Reputationsrisiken vervollständigt den Auswahlprozess. Sofern eine wesentliche Tätigkeit ausgelagert werden soll, muss zudem vorab eine Genehmigung der Schweizer Aufsicht eingeholt werden.

**Im Private Label-Geschäft sind Sie selbst Outsourcing-Partner von Asset Managern: Welche spezialisierten Dienstleistungen bieten Sie dabei an und was ist der direkte Nutzen für Ihre Geschäftspartner?**

**Bens:** Wir haben das Potenzial der digitalen und insbesondere der künstlichen Intelligenz genutzt, um eine viel intuitivere Arbeitsumgebung zu schaffen. Unsere Reporting-Lösungen bieten Funktionalitäten, die das Verhalten unserer Kunden analysieren und die daraus resultierenden Anforderungen antizipieren. Unser Tool ist proaktiv und liefert verschiedene Lösungsansätze und Implementierungswege, immer den Anforderungen der Anwender entsprechend.

**Steiner:** Um im Private Label-Geschäft bestehen zu können, sind Flexibilität und Spezialisierung in der Tat entscheidend. Als Depotbank und Service-Dienstleister in der Administration müssen wir einerseits die Anforderungen von Fondsleitungen verstehen und effizient umsetzen und andererseits aber auch die Anliegen der mandatierten Asset Manager integrieren. Dabei spielen bei State Street integrierte Systeme – etwa Charles River im Front-to-back-Bereich – aber auch qualitativ hochstehendes und zeitnahes Reporting über Performances, Risiken oder ESG eine wesentliche Rolle. Ebenfalls möchten wir in den Add-on-Bereichen wie Securities Lending, Collateral Management und Class Actions eine wesentliche Rolle spielen, um neben klassischen Services auch einen Performance-Beitrag leisten zu können.

**Forster:** IPCConcept (Schweiz) offeriert die Bereiche Asset Management Controlling, den web-basierten Wertpapierhandel, Risikomanagement, Performance-Analyse sowie -Messung auf Anteilsklassenebene sowie Nutzung modernster Informations-Technologien auf höchstem Sicherheitsstandard. Diese Leistungen werden mit unseren Dienstleistungen und der Unterstützung bei der Fondsvermarktung abgerundet.

**Welches sind die Kriterien zur Auswahl einer Depotbank und bietet es sich für eine Fondsleitung an, mit mehreren Depotbanken zusammenzuarbeiten?**

**Jufer:** Für GAM Private Labelling sind folgende vier Punkte bei der Auswahl einer Depotbank zentral: 1. Service- und Kundenorientierung: Das Depotbankgeschäft ist wie das Fondsleitungsgeschäft primär ein Servicing Business. Die Qualität der Kundenbetreuung ist deshalb zentral. 2. Technologische Führerschaft: Die Depotbank muss über eine moderne, integrierte Abwicklungs- und Reporting-Plattform verfügen, die sich über flexible Schnittstellen mit Asset Managern verbinden lässt. 3. Globale Abdeckung: Die Depotbank sollte in allen relevanten Finanzzentren tätig sein und sowohl standardisierte Retail- wie auch komplexe alternative Fonds betreiben können. 4. Finanzielle Stärke und Stabilität: Die Aktiven des Fonds werden bei der Depotbank – wenn auch segregiert – gelagert und die Cash-Bestände werden direkt auf deren Bilanz gehalten. Deshalb kommt der Kreditqualität der Depotbank eine hohe Wichtigkeit zu – besonders in Stresssituationen. Aufgrund dieser Hauptanforderungen hat sich GAM Private Labelling vor einigen Jahren entschieden, eine Partnerschaft mit State Street als präferierte Depotbank einzugehen. Die operative Integration mit einer global führenden Depot- und Fondsadministrationsbank hat für unsere Kunden den Vorteil einer nahtlosen Prozesskette zwischen Depotbank und Fondsleitung.

**Forster:** Aus unserer Sicht ist bei der Auswahl einer Depotbank wichtig, dass sie über

ein hoch modernes Verwahrstellensystem, eine Anbindung an verschiedene Schnittstellen sowie über ein weltweites Lagerstellennetz verfügt. Mit der DZ PRIVATBANK verfügen wir über Depotbanken in der Schweiz, in Luxemburg und in Deutschland.

**Wie flexibel sind Sie beim Assembling der Dienstleistungen im Private Label-Geschäft? Nehmen wir an, Ihr Kunde wünscht sich eine Depotbank, mit welcher Sie bislang noch nicht zusammengearbeitet haben.**

**Schärer:** Wie erwähnt bieten wir unseren Kunden Gesamtlösungen an, welche optimal für sie passen sollen. Während viele unserer Kunden alles aus einer Hand wünschen und sie de facto die ganze Wertschöpfungskette bei uns einkaufen, gibt es andere Kunden mit einer externen Hausbank, die mit uns als Partner die Fondslösung aufsetzen wollen. In solchen Fällen bieten wir die Flexibilität an, mit externen Depotbanken zusammenzuarbeiten – Voraussetzung ist, dass diese eine FINMA-Bewilligung haben und die gängigen Standardschnittstellen unterstützen. Zurzeit arbeiten wir in der Schweiz mit vier verschiedenen Depotbanken zusammen.

**Die Suche nach Performance im Anlageprozess erfordert heute hochentwickelte Anlagestrategien und -techniken, welche vermehrt mit alternativen Anlageklassen in einem oftmals noch nicht standardisierten Prozessumfeld arbeiten. Wie gehen Depotbanken heute mit diesem gesteigerten Komplexitätsgrad zu einem und der stark erhöhten Risiko-Exposition im Fondsanlage-Geschäft zum anderen um?**

**Schärer:** Die vergangenen zwei bis drei Jahre zeigten einen klaren Trend und damit eine erhöhte Nachfrage nach Fondslösungen im Bereich der alternativen Anlageklassen. Insbesondere Pensionskassen, Asset Manager und Versicherungen suchen nach neuen Renditemöglichkeiten und bringen diese Anlageklassen in Fonds ein, um von den Governance-Leistungen und Services der Fondsleitung oder anderen Dienstleistern profitieren zu können. Wir als Lösungs-

provider stehen grossen Herausforderungen hinsichtlich Prozessen, Systemen und Knowhow in diesen Bereichen gegenüber, können jedoch davon profitieren, das diesbezügliche Wissen des ganzen Konzerns anzuzapfen und gezielt für den Dienstleistungsausbau einzusetzen. Wir haben unter anderem im Bereich des Risk Management ein Cashflow-basiertes System entwickelt, welches es erlaubt, alternative Anlageklassen gemäss gängiger Terminologie abzubilden, jedoch auch den erhöhten Anforderungen der Illiquidität und dem Bedürfnis nach Szenario-basierten Analysen gerecht zu werden.

**Forster:** Im Wesentlichen besteht die Kernaufgabe einer Depotbank bekanntlich aus Verwahrungs-, Abwicklungs- und Kontrollaktivitäten. Von der zunehmenden Komplexität ist nicht alleine die Depotbank betroffen, auch die Fondsleitung muss entsprechende Prozesse implementieren. Hier ist es zwingend erforderlich, dass die Abstimmungsprozesse zwischen Fondsleitung und Depotbank etabliert werden.

**Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen gilt es bei Outsourcing-Entscheidungen im Inland und Ausland zu berücksichtigen? Sind Aufsichtsbehörden in der Schweiz und in Luxemburg gegenüber Outsourcing-Entscheidungen offener geworden im Vergleich zu früher?**

**Steiner:** Seit der Finanzkrise schauen die Aufsichtsbehörden, aber auch die Revisoren und Kunden genauer hin, wenn es um Auslagerung geht. Denn bei der Auslagerung geht es nicht nur um Kundenschutz, sondern auch um die Vermeidung von «letter box entities» und die Sicherstellung, dass das gewählte Operating Model stabil ist und funktioniert. Im Gegensatz zu früheren Vorgaben listet das heutige Recht keine einzelnen Funktionen auf, die ausgelagert werden dürfen oder eben nicht; es ist grundsatzbasiert und umfasst jegliche wesentliche Funktion. Für die Bestimmung der Wesentlichkeit einer auszulagernden Funktion ist das Management der Bank zuständig. Dabei sind nicht nur formelle Vorgaben wie ein

# facts

## Firmenmeinung über In- und Outsourcing

### CACEIS (SWITZERLAND) SA

Das Unternehmen ist ein globaler Partner im Asset Servicing, das alle Nachhandelsdienstleistungen für alle Anlageklassen anbietet. Mit einer soliden IT-Infrastruktur entwickelt CACEIS Lösungen (vorab auch im Sinne eines Komplettangebots im «One-Stop-Shop»-Modell) für Ausführung, Clearing, Verwahrung, Depotbankverwaltung und Fondsverwaltung für einen Kundenstamm von institutionellen Anlegern, Vermögensverwaltungsgesellschaften und Banken sowie Finanzmakler. CACEIS ist seit 2006 in der Schweiz aktiv; ab 2015 mit eigener Banklizenz. Das Private Label-Fondsgeschäft ist Herzstück der hiesigen Aktivitäten.



### CREDIT SUISSE FUNDS AG

Die Credit Suisse Funds AG ist die Schweizer Fondsleitung der Credit Suisse. Zusammen mit den Schwestergesellschaften in Luxemburg und Irland ist sie Bestandteil von Credit Suisse Investor Services (CSIS), welche massgeschneiderte Fondslösungen über traditionelle und alternative Anlagekategorien hinweg für verschiedenste Kundensegmente und diverse Fondsdomizile anbietet. CSIS verwaltet und administriert über 425 Mrd. CHF, erbringt Dienstleistungen entlang der gesamten Fondswertschöpfungskette aus einer Hand und stellt ihren Kunden einen persönlichen Ansprechpartner zur Verfügung.



### GAM INVESTMENT MANAGEMENT AG

GAM Private Labelling ist ein strategisches Geschäftsfeld der GAM-Gruppe und zählt mit über 84 Mrd. CHF an verwalteten Vermögen (Stand 30.09.2019) zu Europas führenden Anbietern von Drittfondslösungen. Seit mehr als 27 Jahren unterstützt das Unternehmen seine Kunden beim Aufsetzen und dem Betrieb von heute über 200 massgeschneiderten Fondslösungen. Die über fünfzig internationalen Kunden von GAM Private Labelling schätzen die langjährige Erfahrung und Expertise, die strategische Bedeutung des Geschäfts für die GAM-Gruppe und die einzigartige Kundenbetreuung mit dem Ziel einer erfolgreichen und nachhaltigen Partnerschaft.



### IPConcept (SCHWEIZ) AG

IPConcept als Fondsleitung bietet modernste IT-Technologie mit höchsten Sicherheitsstandards für professionelle Dienstleistungen in den Bereichen Asset Management Controlling, web-basierter Wertpapierhandel, Risikomanagement und Performance-Analyse (auf Anteilsklassenebene) an. Die IPConcept Gruppe administriert 58 Mrd. EUR, die DZ PRIVATBANK in ihrer Funktion als Depotbank 115 Mrd. EUR. Komplementiert werden die Services durch die individuelle Begleitung bei der Fondsaufgabe sowie die Unterstützung bei der Fondsvermarktung über die digitale Vertriebsplattform «Fonds im Focus».



### STATE STREET BANK INT. GMBH

Das Unternehmen ist einer der weltweit führenden Spezialisten bei Dienstleistungen für institutionelle Investoren (Investment-Dienstleistungen, Investment Management, Investment Research sowie Dienstleistungen für den Wertpapier- und Devisenhandel). Mit 32.75 Bio. CHF unter Verwahrung und Administration bzw. 2.91 Bio. CHF unter Verwaltung per Ende Juni 2019 ist State Street in mehr als 100 Märkten weltweit tätig, unter anderem in den USA, Kanada, Europa, im Nahen Osten und in Asien. In der Schweiz ist das Unternehmen seit 1998 vertreten, dies mit zurzeit rund 100 Mitarbeitenden.





**Philippe Bens**  
Senior Country  
Officer, Head  
of Regional  
Coverage  
Switzerland,  
CACEIS, Nyon.



**Walter Forster**  
Mitglied der  
Geschäfts-  
leitung,  
IPConcept  
(Schweiz) AG.



**Martin Jufer**  
Member of the  
Group Manage-  
ment Board,  
Region Head  
Continental  
Europe, GAM  
Investment  
Management  
(Switzerland)  
Ltd., Zürich.

schriftlicher Vertrag oder umfassende Risikoanalysen und Dokumentationspflichten einzuhalten; die Aufsichtsbehörden, aber auch Kunden, wollen bei uns in der Schweiz zusätzlich Entscheidungs- und Überwachungsbefugnisse sehen. Dabei ist es unerheblich, ob innerhalb des eigenen Unternehmens oder an Dritte ausgelagert wird.

**Forster:** An den Finanzplätzen Schweiz und Luxemburg sind die Anforderungen an das Outsourcing beispielsweise im Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen oder den Verhaltensregeln der SFAMA bis hin zum Obligationenrecht gesetzlich geregelt. Die Aufgabe der Kontrollfunktionen hat sich deutlich verschärft, um den Anlegerschutz zu gewährleisten. Bei der Auswahl der Outsourcing-Partner muss sich die Fondsleitung strikt an die Vorgaben der jeweiligen Aufsicht halten. Eine Herausforderung für den Markt ist deshalb, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen den richtigen Partner zu finden, der dies erfüllt.

**Stichwort «Digitalisierung»:** Welchen betrieblichen Stellenwert hat dieses Thema für Sie? Was verbirgt sich dahinter? Mit welchen Herausforderungen rechnen Sie und wie gehen Sie in Ihrem Betrieb damit um?

**Bens:** Seit nunmehr fast zwei Jahren verändern wir schrittweise die gesamte Wertschöpfungskette, indem wir konsequent digitale Ressourcen nutzen, allen voran natürlich im Datenbereich. Für uns bei CACEIS ist es von entscheidender Bedeutung, die Erlebnisse der Kunden weiter zu verbessern. Sie sollen, ganz simpel ausgedrückt, einen besseren Überblick über ihre Daten und die Kapitalflüsse erhalten, um letztlich auch die Kontrolle zu verbessern. Um nur ein Beispiel zu nennen: Wir haben das Reporting-Tool für unsere Kunden auf Basis einer Big-Data-Architektur überarbeitet, um auf die vielen durch ihre Geschäftstätigkeit entstehenden Daten vereinfacht Zugriff zu haben. Die Ergonomie wurde ebenfalls optimiert. Aktuell können Kunden sogar via Tablet auf das multimediale Dashboard zugreifen. Dadurch haben sie eine klarere und unverfälschtere Sicht auf ihre Portfolios und Transaktionen.

**Forster:** Im Zeitalter der Digitalisierung sowie den rasch voranschreitenden Transformationsprozessen nimmt das Thema in der DZ PRIVATBANK/IPConcept einen sehr hohen Stellenwert ein und wird mit entsprechend hoher Priorisierung verfolgt. So

**Thomas Schärer**  
CEO, Credit  
Suisse Funds  
AG, Zürich.



**Dr. Markus Steiner**  
Managing  
Director, State  
Street Bank  
International  
GmbH, Zurich  
Branch, Zürich.



werden beispielsweise Themen rund um die Blockchain-Technologie analysiert. Neben dem Aspekt der Kryptowährung könnten TA-Prozesse hierüber abgewickelt werden. Auch das KI-unterstützte Fondsmangement haben wir für unsere Private Label Funds-Initiatoren auf unserer Agenda. **Schärer:** Digitalisierung hat eine hohe strategische Bedeutung für uns. Sie ist einerseits ungemein wichtig im Zusammenhang mit der Automatisierung und Verschlan- kung von Prozessen und der Integration mit unseren Partnern entlang der Wertschöpfungskette. Andererseits bieten sich dank den Entwicklungen im digitalen Bereich – etwa der Swiss Digital Exchange – grosse neue Möglichkeiten auf der Produkt- bzw. Fondsseite, den verfügbaren Anlagen, aber auch in der Abwicklung bzw. dem Settlement. Wir erforschen die Möglichkeiten der Digitalisierung mittels konkreter Pilotprojekte.