

# Erfolg durch Bodenständigkeit

**WERTSCHÖPFUNG** Finanzinstitute müssen ihre Kultur nach innen und aussen leben. Nur dann erscheinen sie glaubwürdig.

Marco Sacchet

Unaufgeregtes Banking ist auf den ersten Blick wenig attraktiv. Es nimmt aber wichtige Bedürfnisse der Gesellschaft auf: Sicherheit, Individualität und langfristige Werte. Gerade im Spannungsfeld sinkender Margen, fortschreitender Digitalisierung, regulatorischer Vorgaben und intensiven Wettbewerbs stellt sich für Schweizer Banken die Frage nach langfristiger Wertschöpfung. Dieser Customer-Centricity-Ansatz ist nicht neu.

Das Ziel ist, das gesamte Unternehmen konsequent auf die Kunden auszurichten und so Wertschöpfung für beide Seiten nachhaltig zu sichern. Doch wie gelingt es, dies zu realisieren? Ein glaubwürdiger Customer-Centricity-Ansatz funktioniert nur, wenn eine Bank oder gewisse Einheiten davon nicht auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtet sind. Im Fokus müssen Stabilität und ein vernünftiger Umgang mit den Risiken stehen. Das gilt besonders für eine Universalbank, bei der Sicherheit und der langfristige Erfolg wesentliche Elemente der Kundenzentrierung sind.

*«Es sind die Mitarbeiter, die Leistungen erlebbar machen.»*

In der Praxis zentral ist allerdings das Umsetzen durch die Mitarbeiter, allen voran diejenigen mit direktem Kundenkontakt. Dabei hängt das Gelingen auch von den Vorgesetzten ab. Sie sind sich oft zu wenig bewusst, dass ihre Vorbildfunktion die Leistung der Berater direkt beeinflusst. Führungskräfte müssen als Coach agieren, unternehmerisches Denken und eigeninitiatives Handeln fördern, delegieren und Vertrauen schenken. Fähigkeiten, die heute unerlässlich sind, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

## MITARBEITER MOTIVIEREN

Gelebte Kundennähe ist ein Schlagwort, dem die Organisation Taten folgen lassen muss. Mit einer regionalen Ausrichtung und dem Kennen der örtlichen Gegebenheiten gelingt es, Kundennähe im Alltag zu leben. Erst dadurch lässt sich eine vertrauensvolle, partnerschaftliche und erfolgreiche Beziehung zwischen Kunden und Beratern aufbauen, die dann langfristig Früchte trägt. Die Basis dafür sind zufriedene Mitarbeiter. Es ist daher im ureigenen Interesse des Finanzinstituts, Eigenverantwortung zu ermöglichen, zu fördern sowie mit gesunden Leistungsanreizen zu arbeiten. Motivierte Mitarbeiter sind bereit, die Extrameile zu gehen. Das spiegelt sich letztlich in einer höheren Kundenzufriedenheit.

Informierte Kunden mit ihren vielfältigen Ansprüchen an Themen wie Anlegen, Vorsorgen oder Finanzierungen haben immer höhere Anforderungen an die Finanzinstitute und ihre Berater. Der einzige Weg, langfristige Wertschöpfung zu

generieren und nachhaltige Beziehungen aufzubauen, bedingt daher folgende Voraussetzung: ganzheitliche, auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Lösungen, die auf die jeweiligen Lebensphasen zugeschnitten sind.

All diesen Versprechen müssen Taten folgen, damit ein Unternehmen glaubwürdig ist. Im heutigen komplexen Umfeld ist es für die Berater allerdings kaum möglich, diese Erwartungen allein zu erfüllen und umfassend in der geforderten Tiefe zu beraten. Abhilfe schaffen der Aufbau spezialisierter Teams und das situative Beiziehen von Experten, beispielsweise aus den Bereichen Vorsorge oder Steuern. Das stellt sicher, dass die Beratungsqualität und die Fachkompetenz bei der Kundschaft spürbar wird.

## DIGITAL UND PERSÖNLICH

Gestiegen sind die Erwartungen auch hinsichtlich der individuellen Beratung und des Austauschs mit den Beratern. Digital gestützte Anlageberatung ist nur eine Form der Digitalisierung, die sowohl im persönlichen Gespräch wie auch online zum Einsatz kommen muss und so die Qualität steigert. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Beratung liegt heute in der Verbindung von digitalen Tools und dem persönlichem Gespräch. Erst in der Diskussion zeigen sich die Bedürfnisse und die Wünsche der Kunden. Das Tool kann diese Parameter in Echtzeit in konkrete Zahlen oder eine Kombination aus verschiedenen Finanzprodukten umwandeln.

Verkaufsefforts für Produkte können für Finanzinstitute kurzfristig zwar gewinnmaximierend wirken. Es steht aber im Widerspruch zum Wunsch nach individuell abgestimmten Lösungen, die eine nachhaltige und kundenbezogene Wertschöpfung garantieren.

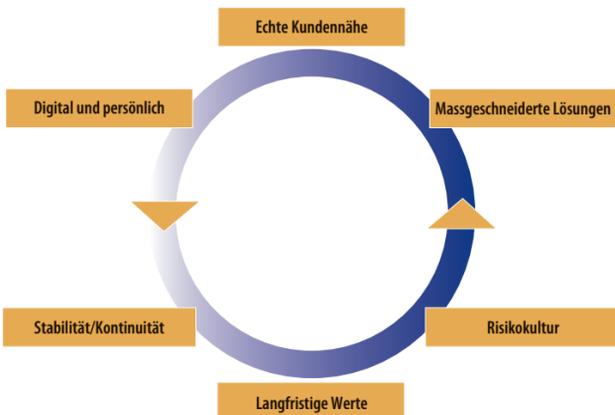
## TRANSPARENTERES LÖSUNGEN

Bedürfnisse zu erkennen, unterstützt durch datengestützte Analysen, und massgeschneiderte Dienstleistungen daraus abzuleiten, ist dabei entscheidend. Eine langfristige Anlagestrategie, die dem Thema Nachhaltigkeit ein grosses Gewicht einräumt, unterstreicht das Versprechen eines Finanzinstituts, dauerhaften Wert zu generieren. Einfache und transparente Lösungen runden das Angebot ab. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass langfristiger Wert nur geschaffen werden kann, wenn das Finanzinstitut dieses Commitment nach innen und aussen lebt. Produkte und Dienstleistungen müssen einhergehen mit der strategischen Stossrichtung, sind letztlich aber austauschbar.

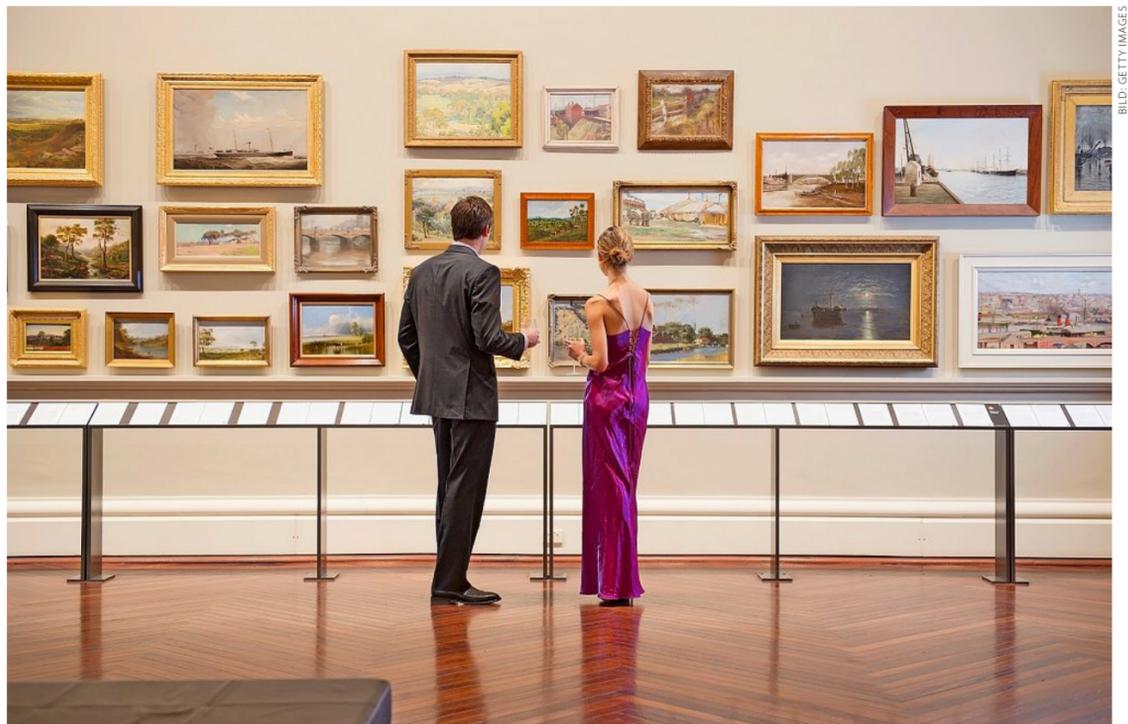
Den Unterschied machen Menschen. Es sind die Mitarbeiter, die Leistungen mit ihrem Einsatz erlebbar machen. Eine positive Servicekultur und Wertschätzung gegenüber den Kunden sind von der Konkurrenz nur schwer kopierbar. Sie machen einzigartig und sind damit zentrale Vorteile im Wettbewerb.

Marco Sacchet, Leiter Private Banking & Institutionelle, Graubündner Kantonalbank

## Elemente für langfristige Wertschöpfung in Universalbanken



Quelle: Graubündner Kantonalbank / Grafik: FuW, sm



Im Laufe eines Lebens lässt sich eine beachtliche Kunstsammlung zusammentragen.

# Das eigene Vermächtnis langfristig sichern

**VERMÖGENSWERTE** Wie gründen Familienerben eine wohltätige Stiftung? Was ist zu beachten, und in welchen Fällen wird sogar davon abgeraten?

Michael Welti

Die Schweiz bietet die komfortable Lage eines finanziellen sozialen Netzes. Es fängt die Bedürftigen in den meisten Situationen auf, wenn sie nicht oder nicht mehr im vollen Umfang berufstätig sein können. Dies am häufigsten, wenn sie in Rente gehen und Alters- und Hinterlassenenversicherung und Pensionskassengelder beziehen. Darüber hinaus lassen sich im Laufe eines Lebens beachtliche Vermögenswerte aufbauen oder die der vorhergehenden Generation weiterentwickeln. Sie müssen nicht zwingend aus Barmitteln oder Anlageportfolios bestehen.

Manche künstlerische Sammlung, über ein ganzes Leben zusammengetragen, übersteigt den Wert eines Einfamilienhauses. Immobilien gehören zu den Vermögenswerten, die Erben nicht immer selbst nutzen können oder wollen. Doch was tun, wenn man nicht auf die Verwertung solcher Assets angewiesen ist? Grundsätzlich ist es empfehlenswert, sich zu Lebzeiten um die eigenen Erbschaftsangelegenheiten zu kümmern. Das erspart nicht nur den Angehörigen die Belastung, Entscheidungen treffen zu müssen, sondern verhindert eventuell einen Erbschaftsstreit. Ein solcher könnte sich in die Länge ziehen und familiäre Bande auf die Probe stellen.

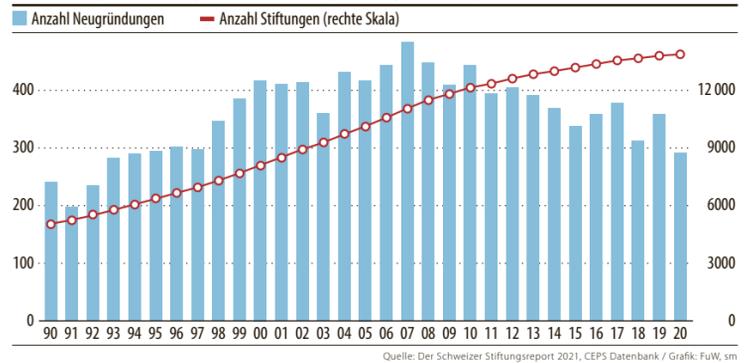
## RICHTIGE STIFTUNG FINDEN

Von Pflichtanteilen und Erbriehfolgen abgesehen, ist man beim Vererben recht frei. So kann beispielsweise die Lieblingsnichte besonders berücksichtigt werden – oder auch eine öffentliche Einrichtung, ein Bildungsinstitut oder eine wohltätige Stiftung. Doch was, wenn keine Stiftung so richtig zu den eigenen Wunschvorstellungen passen mag?

Einem philanthropischen Engagement sind fast keine Grenzen gesetzt: Zwischen klassischem Mäzenatentum, nachhaltigem Stiften und sozialem Unternehmertum gibt es aber wichtige Unterschiede, und nicht jede Variante passt zu jeder Aktivität. Es gibt Dachstiftungen, Familienstiftungen, Förderstiftungen sowie kirchliche, klassische, öffentlich-rechtliche, operative und gemeinnützige Stiftungen.

Wichtig ist zu beachten, dass die langfristigen und erfolgsbestimmenden Entscheidungen vor der Gründung fallen, da nachträgliche Änderungen sehr aufwendig sein können. Die Schweiz hat eine lange Stiftungstradition und behandelt diese Art von Institutionen

## Entwicklung des Stiftungswesens mit Neugründungen und Liquidationen ab 1990



Quelle: Der Schweizer Stiftungsreport 2021, CEPS Datenbank / Grafik: FuW, sm

zudem noch sehr liberal. Die Voraussetzungen sind hierzulande optimal, um dafür zu sorgen, dass das Familienvermögen auch nach dem Ableben bewahrt bleibt, zum Beispiel mit einer gemeinnützigen Stiftung, mit der die Stiften ihre Passion, ihre Vision oder ihre Wohltätigkeit bewahren und weiterführen können.

## GRÜNDUNG UND ZWECK

«Das beste Investment, mit der höchsten Rendite und dem geringsten Risiko, ist Spenden.» Diese Aussage von Sir John Templeton, seines Zeichens ein in den USA geborener, britischer Unternehmer und Fondsgründer, bestätigt, dass mit der Gründung einer Stiftung ein Zweck erfüllt werden kann. Mit einer Gründung noch zu Lebzeiten ist der Gründer zudem nicht nur bei der Festhaltung des Stiftungszwecks, und damit der «raison d'être», sondern auch bei der Organisation und der Umsetzung involviert. Mit «warmen Händen» kann man sich in der eigenen Stiftung persönlich engagieren.

*«Der Stiftungsrat muss dafür sorgen, dass der Zweck erfüllt wird.»*

Mit der Gründung nach dem Ableben steht zwar der Stiftungszweck fest, jedoch kann die positive Wirkung nicht mehr erlebt werden. Die Höhe des Stiftungsvermögens entscheidet dabei beding, wie viel zu einem wohltätigen Zweck etwa erreicht werden kann. Der Ertrag spielt entweder eine über- oder eine untergeordnete Rolle. Insgesamt gibt es drei Szenarien, die über die Langfristigkeit entscheiden: Entweder wird der inflationsbereinigte Ertrag an die

Destinatäre ausgeschüttet. Oder der das Anfangsnominal übersteigende Betrag des Stiftungsvermögens oder das Stiftungsvermögen kann dann selbst aufgebraucht werden.

## DIE WÜNSCHE DER STIFTER

Über die langfristige Erfüllung des Stiftungszwecks entscheidet deshalb nicht nur die Fördertätigkeit, sondern auch das Anlagereglement. Massgeblich für die Vermögensanlage sind die Wünsche der Stiften sowie die Bestimmungen in der Stiftungsurkunde und im Organisations- und Anlagereglement.

Diese Richtlinien muss der betraute Vermögensverwalter kennen und sich innerhalb dieses Rahmens bewegen: Substanzerhaltung, Sicherheit, Liquidität, Rendite, Transparenz und Risikoverteilung. Der Stiftungsrat, der immer persönlich haftet, muss dafür sorgen, dass der Stiftungszweck jederzeit im Zentrum des Interesses steht und erfüllt wird.

## NACHHALTIG ÜBER LANGE ZEIT

Deshalb gebührt der gewissenhaften und langfristig erfolgreichen Vermögensverwaltung des Stiftungsvermögens grosse Bedeutung, denn nur damit wird der Stifterwillen erfüllt. Die Beratung und die Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens sollten die philanthropische- und die Banksicht vereinen.

Es sollte immer ein Gesamtbild berücksichtigt werden, das einerseits die eigenen, selbst definierten Wünsche respektiert und realisiert. Andererseits sollte sicherstellt sein, dass die bestmögliche Wirkung erreicht wird, die über längere Zeit nachhaltig ist.

Michael Welti, Managing Partner und Head of Private Banking, Banque Heritage