

## Generalversammlung 2018 der Zuger Kantonalbank

Ansprache Pascal Niquille, Präsident der Geschäftsleitung der Zuger Kantonalbank

(Es gilt das gesprochene Wort)

---

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre  
Sehr geehrte Damen und Herren

Im Namen der Geschäftsleitung begrüsse ich Sie herzlich zu unserer Generalversammlung.

Für das Geschäftsjahr 2017 weist die Zuger Kantonalbank ein sehr erfreuliches Ergebnis aus. Es widerspiegelt sich sowohl im Geschäftserfolg wie auch im Gewinn. Beide Werte liegen deutlich über Vorjahr. Dieses Resultat haben wir in unserem Jahresabschluss dahingehend kommentiert, dass die kontinuierlich eingeleiteten strategischen Massnahmen Wirkung zeigten. Gerne führe ich Ihnen in meinem Referat aus, was dies konkret bedeutet und weshalb wir welche Massnahmen eingeleitet haben. Doch bevor ich im Detail darauf eingehe, möchte ich unseren 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken. Denn sie haben diese Veränderungen mitgetragen und erfolgreich umgesetzt. Sie sind die tragenden Kräfte und das starke Fundament unserer Bank. Und dafür gebührt ihnen im Namen der ganzen Geschäftsleitung ein grosses Dankeschön.

Zur ersten Frage: **Weshalb haben wir strategische Veränderungsmassnahmen eingeleitet?**

Zur Beantwortung dieser Frage dient ein kurzer Zehn-Jahres-Vergleich: 2008 hat die Zuger Kantonalbank mit Kommissionen und Dienstleistungen 43,6 Millionen Franken verdient. Das erzielte Resultat für 2017 mit 43,2 Millionen Franken impliziert auf den ersten Blick eine stagnierende Erfolgsentwicklung über die letzten zehn Jahre. Der Erfolg liegt allerdings nicht in der absoluten Zahl begründet, sondern in deren Zusammensetzung.

2008 war unsere Bank im Vermögensverwaltungsgeschäft eine erfolgreiche, jedoch auf den reinen Vertrieb ausgerichtete Organisation. Unsere Bank hatte ihr Geschäftsmodell in der Vermögensverwaltung sehr stark und erfolgreich auf Fonds anderer Anbieter und damit auf Vertriebskommissionen ausgerichtet. Oder anders ausgedrückt: Wir waren in erster Linie Produktverkäufer. Dafür haben uns die Produktemittenten und die Fondsgesellschaften mit Vertriebskommissionen entschädigt. Kunden haben diese jeweils im Preis für das Anlageprodukt mitbezahlt. Im Jahr 2008 belief sich unser Ertrag daraus auf rund 17 Millionen Franken. Damit erwirtschafteten wir damals 40 Prozent unseres Erfolgs aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft.

Im Oktober 2012 fällte das Bundesgericht einen Entscheid, der den Umgang mit Vertriebskommissionen fundamental veränderte. Bereits früher entschied die Zuger Kantonalbank, ihr Geschäftsmodell in der Vermögensverwaltung tiefgreifend anzupassen, das bankeigene Wissen wiederaufzubauen und damit die Beratung zu stärken. Zudem entschieden wir, im Gegensatz zu anderen Banken, auf Vertriebskommissionen zu verzichten oder sie an unsere Kunden zurückzuerstatten. In den ersten sechs Monaten des Jahres 2017 haben wir noch lediglich 2,3 Millionen Franken an Vertriebskommissionen einbehalten. Seit dem 1. Juli 2017 vergüten wir 100 Prozent an unsere Kunden. Im Zehn-Jahres-Vergleich sind somit rund 15 Millionen Franken an Erträgen weggefallen. Und dies beantwortet die erste Frage, weshalb wir strategische Massnahmen eingeleitet haben: Es galt, die nachhaltige Entwicklung der Bank sicherzustellen und den Rückgang der Margen im Vermögensverwaltungsgeschäft sowie den Wegfall der Vertriebskommissionen zu kompensieren.

Und dies bringt mich zu meiner zweiten Frage: **Was haben wir konkret gemacht?**

Wir haben uns vom Produktverkäufer zur respektierten Beraterbank in der Vermögensverwaltung entwickelt. Heute werden wir für unsere Beratungsleistung entschädigt und nicht mehr für die Vermittlung von Produkten. Um diesen Schritt vollziehen zu können, mussten wir das Know-how in der Vermögensverwaltung und in der damit verbundenen Mandatsbetreuung intern aufbauen.

Das aufgebaute Know-how in der Vermögensverwaltung erlaubt es uns heute, eine eigene und unabhängige Anlagemeinung zu bilden. Ein internes Anlagekomitee überprüft und definiert regelmässig diese Meinung zur Entwicklung der Finanzmärkte. Darauf basierend, identifizieren unsere Investment- und Research-Spezialisten im gesamten Produktuniversum die besten Produkte, um diese Meinung umzusetzen. Sie analysieren nationale und internationale Unternehmen, erschliessen interessante Anlagemöglichkeiten und erarbeiten Kauf- und Verkaufsempfehlungen. Zusätzlich verfassen sie regelmässig Publikationen wie «Anlegen aktuell» und organisieren Fachveranstaltungen wie «Investor trifft Unternehmer». Bei diesen Anlässen erläutern der CEO und der CFO börsenkotierter Unternehmen ihr Geschäftsmodell und stehen für eine Diskussion mit ausgewählten Private-Banking-Kunden zur Verfügung.

Die Experten im Investment Center betreuen in eigener Regie – basierend auf unserer Anlagemeinung und den evaluierten Produkten – Mandate unserer Kunden, Investmentfonds und strukturierte Produkte. Die Fachbereiche stellen ihr Fachwissen unseren Beraterinnen und Beratern zur Verfügung. Sie wiederum sind die Schnittstelle zu unseren Kundinnen und Kunden. Dank diesem Ansatz bleibt einem Berater mehr Zeit, sich vertieft mit den Bedürfnissen des Kunden auseinanderzusetzen und, darauf aufbauend, für ihn massgeschneiderte Anlagevorschläge auszuarbeiten. Dies erfordert wiederum, dass der Berater seinen Kunden und die von uns empfohlenen Titel noch besser kennt. Unterstützt wird er dabei von modernen technischen Hilfsmitteln. Deren Einsatz bedingt grosses Fachwissen über Finanzmärkte, Anlageinstrumente und die verschiedenen Anlagekonzepte. Dank dem optimalen Zusammenspiel aller Beteiligten sind wir am Markt erfolgreich und werden als respektierte Partnerin in allen Finanz- und Vermögensverwaltungsfragen wahrgenommen.

Im Mittelpunkt unserer Beratung steht heute eine umfassende Anlegeranalyse, die wir mit allen Depotkunden tabletbasiert und interaktiv erarbeiten. Daraus ergibt sich ein individuelles Risikoprofil, auf dem unsere massgeschneiderte Beratung aufbaut und von dem passende Anlagemöglichkeiten abgeleitet werden. Ein Kunde der Zuger Kantonalbank darf darauf zählen, dass wir ihm Produkte anbieten, die seinem Risikoprofil entsprechen und seine Rendite optimieren. Und dass wir sein Portfolio – gestützt auf modernste, international prämierte Software – überwachen. Das persönliche Portfolio wird in regelmässigen Beratungsgesprächen, unterschiedlich je nach der durch den Kunden gewählten Ausprägung unserer Beratungsmandate, detailliert besprochen. Die überwiegende Mehrheit der eingesetzten Produkte sind nach wie vor Drittprodukte. Doch wir werden für den Verkauf dieser Produkte nicht mehr von Dritten entschädigt. Vielmehr ist die Entschädigung auf die Beratungsleistung sowie die Mandatsbetreuungen ausgerichtet. Und sie wird vom Kunden direkt bezahlt.

Die positiven Entwicklungen im Vermögensverwaltungsgeschäft untermale ich ebenfalls mit einem Zehn-Jahres-Vergleich: Von anfänglich 180 Mandaten in der Vermögensverwaltung dürfen wir heute 1'100 Mandate für unsere Kunden betreuen. Im gleichen Zeitraum stieg das uns anvertraute Depotvermögen um 38 Prozent auf stolze 11,5 Milliarden Franken per Ende des Berichtsjahrs. Diese höheren Volumen sind einerseits Ausdruck des grossen Vertrauens der Kunden in unsere Beratungskompetenz und unsere Professionalität. Andererseits bringen sie die Bereitschaft unserer Kunden zum Ausdruck, dieses Know-how auch zu entschädigen.

Der Ertrag der Bank für diese Dienstleistungen hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdreifacht. Dabei sind die effektiven Kosten für die Kunden für die Vermögensverwaltung aber keineswegs gestiegen. Im Gegenteil: Die Umgestaltung unseres Geschäftsmodells fällt für unsere Kunden unter dem Strich günstiger aus. Dies zeigt sich am

Verhältnis der betreuten Depotvolumen zum Ertrag. Während wir 2008 mit einem Depotvermögen von 8,4 Milliarden Franken einen Ertrag von 43,6 Millionen Franken erzielten, erwirtschafteten wir 2017 mit einem wesentlich höheren Depotvermögen von 11,5 Milliarden Franken einen Ertrag von 43,2 Millionen Franken. Dank der Umgestaltung des Geschäftsmodells konnten wir dem Margenschwund sowie den entfallenen Vertriebskommissionen entgegenwirken und den Ertrag wieder auf das Niveau von 2008 steigern.

Zusammenfassend darf ich sagen, dass wir unser Geschäftsmodell zukunftsgerichtet und erfolgreich umgebaut haben. Der beratungsorientierte Ansatz erlaubt uns, kontinuierlich zu wachsen, die indifferenten Erträge zu steigern und den Ertragsmix und damit den Gesamtertrag stabiler auszugestalten. Gerade in Zeiten mit engen Zinsmargen, Negativzinsen und volatilen Finanzmärkten gilt es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Zinsertrag und dem Ertrag aus dem indifferenten Geschäft sicherzustellen.

Heute steht also nicht mehr der Produktverkauf, sondern die Beratung unserer Kunden im Zentrum. Der Kunde wählt die Art und die Intensität, in der er mit der Zuger Kantonalbank, basierend auf einer Anlegeranalyse und seinem individuellen Risikoprofil, zusammenarbeiten will. Dazu stehen drei Modelle zur Verfügung:

1. Execution only: Der Kunde informiert sich selbst, trifft seine Anlageentscheide selber und führt sie über unser E-Banking aus.
2. Beratungsmandate: Der Kunde wird durch seinen persönlichen Berater regelmässig informiert, das Portfolio wird überwacht, und der Kunde entscheidet auf Basis der Gespräche mit seinem Berater.
3. Vermögensverwaltungsmandate: Der Kunde delegiert die Betreuung seines Vermögens an die Bank.

Damit bieten wir attraktive Lösungen für alle Kunden, die Vermögen kontinuierlich aufbauen wollen und eine langfristige Geldanlage anstreben. Bei allen drei Modellen profitieren sie ganz direkt von unserem Know-how. Gerne unterstützt die Zuger Kantonalbank auch Sie dabei, Ihre langfristigen Renditechancen zu erhöhen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.