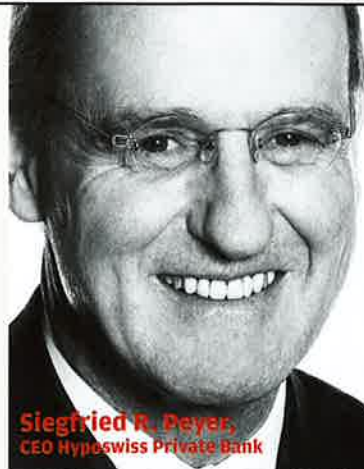


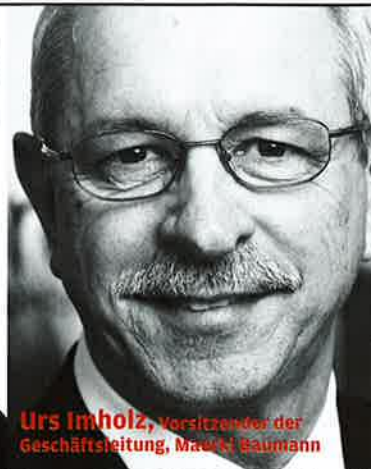
FATCA
Die USA
verkennt die
Gefahren
Seite 64

NR. 11 | NOVEMBER 2010 | FR 9.80 | EURO 7.-

C.-A. MARGELISCH
Kurswechsel bei der
Bankiervereinigung:
Der Geschäftsführer
erläutert die neuen
Prioritäten
Seite 46



Siegfried R. Peyer,
CEO Hyposwiss Private Bank



Urs Imholz, Vorsitzender der
Geschäftsleitung, Markt Baumann



Boris Collardi,
CEO Bank Julius Bär

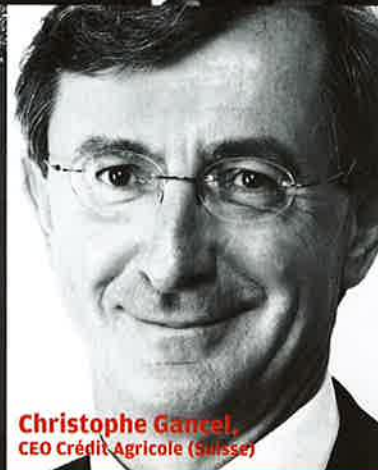
BÖRSENBETREIBER
Die Schattenseiten
des IT-Wettrüstens
Seite 37



Herbert J. Scheidt,
CEO Bank Vontobel



Rolf Bögli, Head Private Banking
Switzerland, Credit Suisse



Christophe Gancel,
CEO Crédit Agricole (Suisse)

SCHWERPUNKT
TOO BIG TO FAIL

- Die Welt schaut auf die Schweizer Lösung
 - Harmloses Basel III
 - Asien versteht den Westen nicht mehr
- Seite 54 ff.



SCHWEIZER PRIVATE BANKING IM UMBRUCH

Die strategischen
Pläne von sechs
Spitzenbankern

Seite 10

PRIVATE BANKING IM UMBRUCH

Die Branche ordnet sich neu

Das alte Geschäftsmodell vieler Schweizer Privatbanken – unabhängig vom jeweiligen Steuerstatus global Kundschaft zu betreuen – funktioniert nicht mehr. Die Konsequenzen sind gravierend.

CLAUDIA GABRIEL UND PETER ODRICH

Die Zeiten ändern sich rasant. Noch vor drei Jahren bestand die typische Schweizer Privatbank aus einer international tätigen Private-Banking-Einheit und einer Sparte, die Anlageprodukte herstellte. Sprach man Private Banker auf ihre Dienstleistungen an – etwa mit der Frage, ob denn Vermögensverwaltung kombiniert mit Produkteherstellung kundengerecht sei und ob Kunden nicht häufig auch noch andere Dienstleistungen wie Unternehmensfinanzierungen benötigten – erntete man meist Unverständnis. Die Frage, ob es möglich sei, Kunden aus verschiedensten Ländern «einfach so» bedürfnisgerecht zu betreuen, wurde gemeinhin mit einem enthusiastischen «ja, selbstverständlich» beantwortet.

Unklare Rolle Asiens

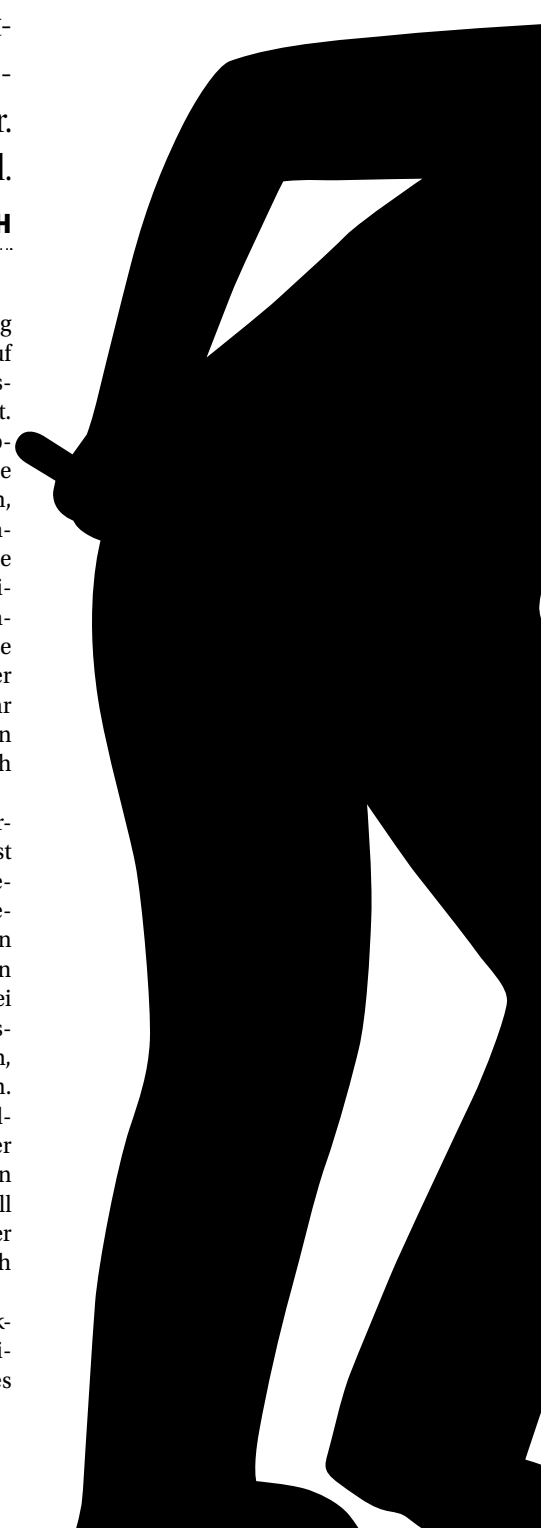
Kein Wunder, denn wie man heute weiss, waren bei sehr vielen Banken eine gute Anzahl Kunden Steuerflüchtlinge, die in der Tat leicht mit einem Einheitsangebot zu betreuen sind. Seit den neusten Druckwellen auf das Bankgeheimnis, den vielerorts in Europa auftauchenden CDs mit gestohlenen Kundendaten und dem Beschluss von Politik und Bankiervereinigung, künftig eine Weissgeldstrategie zu fahren (vgl. S. 44 ff.), hat sich das drastisch geändert.

Singapur und Hongkong erleben derzeit einen Boom im Private Ban-

king. Es lässt sich zwar nicht eindeutig beweisen, aber vieles deutet darauf hin, dass dieser teilweise aus Zuflüssen europäischer Gelder besteht. Bankchefs hierzulande stellen in Abrede, dass es sich lohne, ungesteuerte Gelder nach Singapur zu verfrachten, und zitieren Hindernisse für die Kundenbeziehung wie die Distanz und die Zeitverschiebung. Viele Banker weisen aber derzeit in anderem Zusammenhang darauf hin, dass der typische Steuerflüchtling seinen Bankberater ohnehin nur ein bis zweimal im Jahr kontaktiere. Zuflüsse erleben in Asien offenbar sowohl ausländische als auch einheimische Banken.

Das einst feudale und bequeme Arbeitsumfeld im Private Banking ist kaum wiederzuerkennen. Kundenberater sind zwar noch immer schwer gefragt und werden von den Banken «vergoldet». Doch die Vorschriften sind rigoros geworden, vor allem bei Reisen. Als problematisch gelten ausser den USA besonders Frankreich, Italien, Deutschland und Indonesien. In Frankreich werden offenbar Hotelzimmer von Bankangestellten von der Polizei durchschnüffelt und deren mitgeführte Visitenkarten vom Zoll abgezählt. Die deutschen Grenzer kontrollieren dem Vernehmen nach besonders gern die Computer.

Das erhöht die Versuchung für Bankberater, ihre privaten Kommunikationsmittel geschäftlich zu nutzen. Dies



ist aber eigentlich weder vom Sicherheitsgedanken her noch mit Blick auf eine lückenlose Dokumentation der Kundenbeziehung akzeptabel. Da die Kundenklagefreudiger geworden sind, sind laut Gerüchten manche Banken auch in der Schweiz dazu übergegangen, bei eingehenden Klageschriften

den Kundenberater gleich einmal präventiv zu entlassen. Schon rein die Tatsache, dass solche Geschichten im Umlauf sind, zeigt, dass das gegenseitige Vertrauen in der Branche nicht mehr das ist, was es einmal war.

Geschärfte Strategien

Was sehen die Banken nun für strategische Auswege? Am jüngsten «Private Banking Summit» von Euroforum in Zürich wurde ziemlich klar, wohin die Reise geht, eine Kurz-Umfrage der «Schweizer Bank» bestätigt den Befund. Die Grossbanken – ob in- oder ausländisch – steuern praktisch alle eine Multi-Shoring-Strategie an (d.h. dem Kunden wird ermöglicht, sein Vermögen global in verschiedenen Buchungszentren effizient zu verteilen) und bemühen sich, dem einzelnen Kunden die gesamten Dienstleistungsangebote der Bank zugänglich zu machen. Darauf sprechen vor allem Unternehmer und andere Grosskunden an.

Mittelgrosse und kleine Banken versuchen vermehrt, einerseits Teil-Leistungsbündel anzubieten und/oder sich auf bestimmte Märkte zu fokussieren, in denen sie steuerkonforme sowie kundengerechte Angebote erstellen. Dies ist allerdings teuer. Bei manchen kleineren Banken bestimmt der Budgetrahmen, in welchen Märkten sie noch tätig sind, andere werden vielleicht mit der Zeit aufgeben.

Inwieweit es sich auf die Dauer lohnt, in den ausländischen Zielmärkten Niederlassungen zu unterhalten, muss sich erst zeigen. Im Ausland mit gleich langen Spiessen gegen die lokale Konkurrenz anzutreten, ist jedenfalls nicht einfach und verlangt plausible Geschäftsideen. Immer mehr Banken versuchen, spezielle Angebote

zu schaffen und ihren Leistungen ein erkennbares Gesicht zu geben.

Damit einher geht ein Rennen um «unproblematische» Schweizer Kundenschaft inklusive wohlhabender Neuzuzüger, an dem sich mittlerweile fast alle Akteure in der Schweiz in der einen oder anderen Form beteiligen (vgl. SB 1/10). Und eine dritte Gruppe Banken – über diese wird nur hinter vorgehaltener Hand geredet – macht weiter wie bisher und versucht, weiterhin steuerproblematische Gelder anzuziehen und diese irgendwie irgendwo auf dem Globus zu verstecken, so lange es noch geht (zu entsprechenden Gebühren, versteht sich).

Es geht weiter

Ist dies das Ende des Schweizer Private Banking? Wohl nicht. In einer wieder unsicherer werdenden Welt suchen die Anleger mehr als zuvor Stabilität, die sie in der Schweiz dank dem Franken, der tiefen Staatsverschuldung und der einigermaßen vernünftigen Politik vorfinden.

Wie z.B. Siegfried Peyer, CEO der Hyposwiss, betont (vgl. S. 13), werden die Schweizer Privatbanken nach den jüngsten strategischen Arrondierungen – verbunden mit Kostensenkungen – gestärkt und attraktiver dastehen. Christoph Weber, Private-Banking-Leiter der Zürcher Privatbank, zitierte jüngst in einem Vortrag eine Studie, in der die Schweiz bei einer Umfrage in Deutschland unter Luxemburg, Singapur, Liechtenstein, Hongkong und den Kanalinseln klar hervorstach, und zwar bei jedem einzelnen der Faktoren Ruf, Expertise, Infrastruktur, Politik, Währung, Bankgeheimnis, Diskretion, Steuern, Erreichbarkeit und persönliche Affinität. «



Harte Arbeit ist angesagt: Die Schweizer Privatbanken müssen neu konkret bestimmten Kundengruppen klar unterscheidbare Angebote präsentieren – zu tieferen Kosten.

Die Pläne von 5 Bank-CEOs

«Der Umbruch in Deutschlands Finanzsystem eröffnet uns gute Chancen»

«Trotz Finanzkrise und geänderter Finanzplatz-Strategie musste die Vontobel-Gruppe ihre eigene Strategie in keiner



Herbert J. Scheidt
CEO Bank Vontobel

Weise anpassen. Im Gegenteil: Die gute Geschäftsentwicklung bestätigt, dass die Gruppe auf Kurs ist. Auch weil bereits lange vor der Finanzkrise in zeitgemässe Onshore- und Crossborder-Geschäftsmodelle investiert wurde, welche den aktuellen regulatorischen Anforderungen ausländischer Steuerbehörden in jeder Hinsicht gerecht werden. Im Privatkundengeschäft findet derzeit ein Paradigmenwechsel statt. Im Vergleich zu früher muss man darum sehr viel fokussierter vorgehen. Das traditionelle Offshore-Banking gehört der Vergangenheit an. Einfach multiplizierbare Lösungen für alle Märkte gibt es nicht mehr. Statt-

dessen müssen sich Banken heute individuell auf jedes Land und dessen gesetzliche und regulatorische Eigenheiten einstellen. Wir richten unsere Aufmerksamkeit darauf, die Länder, die uns geografisch nahe stehen, zu rentabilisieren. Gerade in Deutschland, einem unserer Kernmärkte, sehen wir aufgrund des Umbruchs im Finanzsystem gute Chancen. Wir sind eine der wenigen mittelgrossen Banken mit einer umfassenden Dienstleistungspalette, was institutionelle und private Kunden sehr schätzen. Über all dem stehen bei Vontobel ein konservatives Risikoverständnis und -gebaren sowie eine hohe Beratungsqualität

und ein nachhaltiges Renditeverständnis. Das Investment Banking wird in der globalen Finanzbranche in den unterschiedlichsten Ausprägungen betrieben. Für die Grossbanken ist das Risiko-Exposure und die daraus resultierende Eigenkapitalausstattung von zentraler Bedeutung. Die Vontobel-Gruppe verzichtet auf risikoreiche Übernahmefinanzierungen, vergibt keine Kredite und hat keine Handelspositionen in den Büchern. Wir betreiben im Investment Banking vornehmlich das Geschäft mit Derivaten und strukturierten Produkten und verstehen uns als Manufaktur für intelligente Finanzprodukte.»

«Wir setzen konsequent auf die Maxime «Sicherheit vor Rendite»»

«Während der Finanzkrise kam Maerki Baumann der historisch geringe Anteil an Hedge Funds und strukturierten Produkten in den Kundenportfolios zugute. Unsere Strategie basiert auf der Maxime «Sicherheit vor



Urs Imholz
Vorsitzender der Geschäftsleitung Maerki Baumann

Rendite». Diese hat mit der Krise weiter an Bedeutung gewonnen. Der Anteil an deklarierten Geldern und damit die Nachfrage nach Lösungen in diesem Bereich sind nach unserer Wahrnehmung gestiegen, und wir sind darauf vorbereitet, dass er noch weiter steigen wird. Als kleine, innovative Privatbank können wir glücklicherweise den zunehmend anspruchsvolleren Kunden schon seit der Vorkrisenzeit Lösungen wie Steuerreports für mehrere Länder bieten. Insofern musste Maerki Baumann die Strategie jüngst kaum anpassen, wir haben jedoch unsere Expertise im grenzüberschreitenden Geschäft ausgebaut. Unser Kundenkreis, bestehend vor allem aus Schweizer und internationalen Kunden aus Europa, sucht infolge der Unsicher-

heiten in der Finanzwelt vermehrt Sicherheit und erhöhte Transparenz – bezüglich der Gebührenstrukturen, aber auch der Produktinhalte. Wir können dieser Forderung bei der Selektion entsprechender Anbieter und Instrumente gezielt nachkommen. Dabei ist es ein Vorteil, dass wir keine eigenen Produkte anbieten. Als nicht börsenkotiertes Unternehmen brauchen wir auch keine unangemessenen Risiken für die Generierung von Shareholder Value einzugehen. Bei der Produktwahl spielen die rechtlichen und regulatorischen Aspekte eine grosse Rolle. Die regulatorischen Einschränkungen verunmöglichen uns die aktive Akquisition von Kunden ausserhalb der Schweiz. Wir setzen darum wie bis anhin vor allem auf Weiterempfehlungen

durch bestehende Kunden oder «Multiplikatoren». Der Problematik der kritischen Grösse begegnen wir mittels konsequenter Auslagerung derjenigen Bereiche, in denen wir aus Sicht des Kunden kaum Mehrwert generieren können. Wertschriftenhandel, Verarbeitung, Zahlungsverkehr, das Reporting sowie wesentliche Teile des IT-Betriebs übernimmt unsere Schwester InCore Bank AG. Wachstumsfelder sehen wir aus heutiger Sicht vor allem bei den externen Vermögensverwaltern, die von unserer Expertise im grenzüberschreitenden Geschäft profitieren können. Im inländischen Markt suchen wir Wachstum bei Privatpersonen sowie in neuen Feldern wie z. B. der Verwaltung von Pensionskassen- und Freizügigkeitsgeldern.»

«Wir nutzen Know-how und Plattform der Konzernmutter»

«Unsere Strategie baut auf fünf Prinzipien auf: Eigenständiges und qualitativ hochstehendes Serviceangebot, unternehmerische Mitarbeiterkultur, unabhängiges Research, Fokus auf ausgewählte Märkte und Nutzung der Plattform unserer Mutter St. Galler Kantonalbank. In unseren Kernmärkten Osteuropa, Lateinamerika und Schweiz spielt die Frage des Bankkundengeheimnisses eine untergeordnete Rolle; die vertrauliche Behandlung von Kundendaten bleibt dagegen für unsere Kunden zentral. Unsere Strategie haben wir in der Folge der Finanzkrise daher nicht grundsätzlich geändert. Doch wir können uns nicht auf den Lorbeeren des alten Bankkundengeheimnisses ausruhen und der Margendruck nimmt zu. Daher müssen wir – noch

stärker als zuvor – mit unserem Leistungsangebot überzeugen und unsere Leistungen kostengünstiger herstellen. Wir investieren laufend in unseren Marktauftritt und unser Angebot und nutzen das Know-how und die Plattform unserer Muttergesellschaft, um unser Angebot effizient abzuwickeln. Der Finanzplatz Schweiz wird vom Bemühen aller Marktteilnehmer, ihr Serviceangebot zu verbessern, stark profitieren. Bei vielen unserer europäischen Kunden spürten wir in den vergangenen zwei Jahren die Besorgnis rund um die Bankgeheimnis-Frage und suchten das Gespräch. Vielen rieten wir, sich unabhängig von einem Spezialisten beraten zu lassen, der die jeweils betroffenen Rahmenbedingungen kennt. Selbstverständlich führte dies

zu einzelnen Geldabflüssen, die überwiegende Mehrheit der Kunden hielt die Geschäftsbeziehung mit uns aber aufrecht. Insgesamt bedeuten für uns diese Veränderungen aber ganz speziell eine Zunahme der Komplexität in der Kundenbetreuung. Heute bieten wir unseren Kunden vermehrt Gesamtlösungen an. Dies kann beispielsweise eine Cashflow-orientierte Anlagestrategie im Hinblick auf die Finanzierung des Ruhestandes sein. Die Hyposwiss Privatbank ist die Private-Banking-Spezialistin der St. Galler Kantonalbank-Gruppe. In dieser Rolle sind wir das Kompetenzzentrum für alle Fragen der Vermögensverwaltung. So ist etwa das Hyposwiss Investment Center das Kompetenzzentrum für Investmentanalysen für die gesamte



Siegfried R. Peyer
CEO Hyposwiss Private Bank

Gruppe. Unser Investment Center entwickelt unabhängige Anlagestrategien und legt ein Angebot von Fonds und strukturierten Produkten nach den Bedürfnissen der Kunden auf. Diese Rolle hat sich über die Zeit kaum verändert. Die St.-Galler-Kantonalbank-Gruppe hält an der zentralen Bedeutung des Private Banking im Rahmen der Gruppenstrategie fest.»

Anzeige

**Im Fokus – TER:
je niedriger, desto besser?**

Oder Sparen am falschen Ende?



Die Kosten eines ETFs können nicht allein durch ihre TER* beurteilt werden. Wenn Sie Liquidität und Gesamtertrag in Betracht ziehen, können die wahren Kosten höher sein. Als weltgrösster ETF-Anbieter steht bei iShares die Minimierung aller, für Besitzer anfallenden Kosten im Mittelpunkt. Unser einzigartiges Multi-Dealer-Modell schafft grössere Liquidität und engere Spreads. Unser hochentwickeltes Portfolio-Management minimiert die Gesamtkosten so, dass die Performance des Index besser abgebildet werden kann.

**Informieren Sie sich direkt beim ETF-Marktführer.
Besuchen Sie iShares.ch oder rufen Sie uns an: 0800 33 66 88**

BLACKROCK

*Total Expense Ratio (oder Gesamtkostenquote). BlackRock Advisors (UK) Limited, eine von der Financial Services Authority („FSA“) bewilligte und überwachte Gesellschaft, hat dieses Dokument zur Verbreitung in der Schweiz erstellt. iShares plc und iShares II plc sind offene Investmentgesellschaften mit variablem Kapital in Form eines Umbrellafonds mit getrennter Haftung ihrer Teilfonds. Die Eidgenössische Bankenkommission hat Barclays Bank (Suisse) SA, 8-10 rue d'Italie, Postfach 3941, 1211 Genf 3 die Bewilligung als Vertreterin und Zahlstelle der Gesellschaft in der Schweiz erteilt. Den Prospekt, die Statuten, den letzten und alle früheren Jahres- und Halbjahresberichte der Gesellschaft sowie eine Liste von Käufen und Verkäufen, die namens der Gesellschaft getätigt wurden, erhalten Sie kostenlos bei der Vertreterin in der Schweiz. Bevor Sie investieren, lesen Sie bitte den Prospekt, der bei der Vertreterin in der Schweiz erhältlich ist. Der Wert Ihrer Anlage (die möglicherweise auf begrenzten Märkten handelt) kann steigen oder fallen und es ist möglich, dass Sie den investierten Betrag nicht vollständig zurückerhalten. Die Wertentwicklung in der Vergangenheit wird möglicherweise nicht wiederholt werden und ist kein Anhaltspunkt für eine Wertentwicklung in der Zukunft. 'iShares' ist ein eingetragenes Warenzeichen von BlackRock Institutional Trust Company, N.A. © 2010 BlackRock Advisors (UK) Limited. Alle Rechte vorbehalten. Ref 436.

«Wir fokussieren auf die Schweiz, Westeuropa und den zweiten Heimmarkt Asien»

«Julius Bär ist eine der wenigen Banken, die gestärkt aus der Krise hervorgegangen sind. Deshalb waren für uns keine besonderen Konsequenzen nötig. Dank einer starken und konservativ bewirtschafteten Kapitalbasis sowie eines risikoarmen, nur auf unsere Privat-



Boris Collardi
CEO Bank Julius Bär

kundschaft ausgerichteten Geschäftsmodells konnten wir durch die Finanzkrise hindurch solide Gewinne ausweisen. Unser Kosten-Ertrags-Verhältnis liegt seit Jahren konstant um die 63 Prozent und gehört damit zu den tiefsten in der Branche. Die sehr solide finanzielle Basis gibt uns die Möglichkeit, unsere Wachstumsinitiativen weiterzuerfolgen beziehungsweise noch zu beschleunigen. Wir wollen unsere Position in unseren Schlüsselmärkten Schweiz, Europa sowie Asien und Lateinamerika gezielt weiter stärken, sei es durch organisches oder auch opportunistisches externes Wachstum. Gewisse regulatorische Veränderungen haben wir seit einiger Zeit antizipiert und uns entsprechend aufgestellt. In unserem Heimmarkt Schweiz verfügen wir über 15 Niederlas-

sungen – mehr als jede andere Privatbank. In Deutschland sind wir mit fünf Niederlassungen in den wichtigsten Zentren vertreten und verfügen über die Freistellung durch das Bafin. In Italien sind wir dabei, in Rom unsere zweite Niederlassung zu eröffnen. Unseren zweiten Heimmarkt in Asien haben wir seit 2006 stark ausgebaut und sehen dort weiterhin zweistelliges Wachstum. Bis in fünf Jahren wird etwa ein Viertel unserer verwalteten Vermögen in Asien sein. Aus dem US-Geschäft haben wir uns ganz zurückgezogen bzw. sind daran, die letzten Engagements aufzulösen. Eine US-lizenzierte Einheit zu gründen, war zwar auch bei uns ein Thema. Doch der Aufwand für ein Geschäft, das weder besonders gross noch wachstumskräftig ist, schreckte uns ab. Viele Anleger

haben durch die Finanzkrise starke Verluste erlitten. Dies hat das Qualitätsdenken neu ins Bewusstsein gerufen und zur Bevorzugung einfacher, verständlicher Lösungen sowie konservativer und möglichst sicherer Anlageformen geführt. Davon haben wir bei Julius Bär in zweifacher Hinsicht profitiert: Kunden und Investoren schätzen die Berechenbarkeit unseres auf das Private Banking fokussierten Geschäftsmodells und die konservativ bewirtschaftete Bilanz. Unsere offene Produktplattform entspricht überdies einem starken Bedürfnis der Kunden nach einer Beratung, die frei ist von Interessenkonflikten. Daneben sind wir mit unserer Präsenz in über 20 Ländern, einem internationalen Research für die Erarbeitung diversifizierter Anlagelösungen bestens positioniert.»

«Wir expandieren diversifiziert und liefern Know-how an die Gruppe»

«Die Weissgeldstrategie betrifft Crédit Agricole in der Schweiz insofern nur am Rande, als unsere Bank eine sehr internationale Firmenstruktur und Klientel aufweist. Die Finanzkrise hat uns in unserer Strategie bestärkt, transparente und verständliche Anlageprodukte an-



Christophe Gancel
CEO Crédit Agricole (Suisse)

zubieten. Diese Bemühungen setzen wir nun noch weiter fort, immer mit dem Ziel, das Kapital der Kunden zu schützen. Wir bevorzugen weiterhin Anlagefonds, die uns zum Teil exklusiv offenstehen, und über die wir grösstenteils direkt in Aktien-, Obligationen- und Rohstoffmärkte investieren. Dies vereinfacht unser Risikomanagement in den Kundenportefeuilles und stellt sicher, dass die Anlagen sehr liquide und völlig transparent sind. Daneben setzen wir stark auf Realwerte wie Private Equity und Immobilienanlagen. Geografisch liegt unser Expansionschwerpunkt auf Schwellenländern, in denen wir eine historische Präsenz haben: Asien, Nahost, Lateinamerika und Osteuropa. Das sind Märkte, in denen wir unser Geschäft forcieren. Wir sind nahe bei den

Kunden und nahe bei den Anlagemärkten dieser Regionen. Dank dieser Expansion erhalten die Kunden aus diesen Ländern bei uns stetig mehr Gewicht. Zum Jahresende wird ein Buchungszentrum in Hongkong zu unseren bereits bestehenden internationalen Buchungszentren hinzu kommen. Unsere Kunden-Akquisitionsmethoden mussten wir jüngst nicht stark ändern, ausser dass wir die Kundenberater-Teams in unseren Zielmärkten verstärkt haben. Wir forcieren innerhalb unserer Gruppe auch den «One Bank-Gedanken», was besonders bei unseren Unternehmer-Kunden sehr gut ankommt. Wir profitieren bei der Kundenakquise speziell von der Kapitalstärke und der Solidität der Gruppe und ihrem stabilen Aktionariat. Die Beziehungen zu unserem franzö-

sischen Mutterhaus haben sich durch die Krise nicht verändert. Sie bleiben eng und respektvoll. Die Gruppe betrachtet die Private-Banking-Aktivitäten als strategisch und das Schweizer Modell, das auf Erfahrung, Expertise und Diskretion fusst, soll auch künftig für die Entwicklung der ganzen Gruppe eine wichtige Rolle spielen. Crédit Agricole Suisse steht auf vier Pfeilern, die alle im Rahmen unserer Wachstumsstrategie weiterentwickelt werden sollen: Allen voran die Privatbank, sodann unser Kommerzgeschäft und die Investmentbank, die sich im Gleichschritt mit ihren jeweiligen Märkten entwickeln. Ebenfalls wachsen sollen unsere Aktivitäten im Bereich «Outsourcing» für Backoffice und Informatik, der bereits 20 Kundenbanken betreut.»