

VONTOBEL

# Kunst & Können

Vontobel Porträt 2015



# Über Vontobel

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die uns anvertrauten Kundenvermögen langfristig zu schützen und zu vermehren. Spezialisiert auf das aktive Vermögensmanagement und massgeschneiderte Anlagelösungen, beraten wir verantwortungsvoll und vorausschauend. Dabei sind wir der Schweizer Qualität und Leistungsstärke verpflichtet. Unsere Eigentümerfamilie steht mit ihrem Namen seit Generationen dafür ein.

## Unsere Kernfähigkeiten

**Vermögen schützen und vermehren:** Wir wollen die uns anvertrauten Vermögen langfristig schützen und vermehren. Dabei beraten wir unsere Kunden über Generationen verantwortungsvoll und vorausschauend.

**Aktiv Vermögen managen:** Als aktiver Vermögensmanager schaffen wir finanziellen Mehrwert für unsere Kunden. Dafür erarbeiten wir erstklassige Lösungen zur Ertragsoptimierung und Risikosteuerung.

**Massgeschneiderte Anlagelösungen umsetzen:** Wir realisieren für unsere Kunden massgeschneiderte Anlagelösungen. Unser vorausschauendes Research sowie unsere Produkt- und Prozesskompetenz machen uns zum passenden Partner.

## Unsere Unternehmenswerte

Wir denken vorausschauend, handeln verantwortungsvoll und arbeiten erstklassig für unsere Kunden.

Vontobel waren per Ende Dezember 2014 Kundenvermögen in Höhe von CHF 190.7 Mrd. anvertraut. Vontobel beschäftigt weltweit rund 1'400 Mitarbeitende an 21 Standorten. Die Namensaktien der Vontobel Holding AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Familien Vontobel und die gemeinnützige Vontobel-Stiftung besitzen die Aktien- und Stimmenmehrheit.

# Kunst bereichert unser Leben

## Liebe Leserin, lieber Leser

Kunst ist ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft. Sie bereichert unser Leben, fordert uns heraus und nimmt manchen gesellschaftlichen Wandel vorweg, ja fördert ihn zuweilen. Ein Ausdruck unserer freiheitlichen Gesellschaft ist, dass Kunst kompromisslos sein darf, Bestehendes in Frage stellen und Grenzbereiche ausloten darf und neues Terrain erschliessen kann.

Die Freiheit der Kunst muss für eine moderne, offene und innovative Gesellschaft verteidigt werden. Der beste Weg dazu ist das eigene Engagement für die Kunst. Es ist unverzichtbar, dass auch Privatpersonen und Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Kunst und Kultur aktiv fördern. Wir sind uns bei Vontobel dieser Verpflichtung seit jeher bewusst. So hat unser Ehrenpräsident Dr. Hans Vontobel, der auf den Seiten 26/27 zu Wort kommt, diverse Stiftungen gegründet, um ebendies zu tun. Und so engagieren wir uns zum Beispiel als der Themensponsor des Lucerne Festival im Sommer, das als eines der international renommiertesten Festivals für klassische Musik jedes Jahr Musikbegeisterte aus der ganzen Welt in die Schweiz zieht.

Auch das vorliegende Porträt zeugt von unserem Engagement, das wir der Kunst entgegenbringen. Es kommen Persönlichkeiten zu Wort, die sich mit Kunst befassen, seien dies Künstler, Kunstliebhaber oder Kuratoren. Menschen, die in der Kunst, mit der Kunst und von der Kunst leben. Auch stellen wir Ihnen Experten unseres Hauses vor, die sich mit der «Kunst des aktiven Investierens» intensiv beschäftigen. Denn bei Vontobel sind wir davon überzeugt, dass wir dadurch langfristig Mehrwert für unsere Kunden schaffen können. Die «Kunst des aktiven Investierens» setzt nebst Kreativität auch angemessene Freiräume und Mut voraus. Freiräume in der Gestaltung und den Mut, eine eigene Überzeugung und eine spezifische Meinung zu den Märkten und zu Investmentthemen zu haben und dann auch entsprechend zu handeln. Lesen Sie bei uns auch über das Für und Wider einer Investition in Kunst selbst. Ist Kunst als eine selbständige Anlageklasse zu betrachten und eignet sich eine entsprechende Investition eventuell sogar dazu, das eigene Vermögen zu diversifizieren? Interessante Fragen, die wir für Sie in dieser Publikation beantworten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre des Vontobel Porträt 2015.



Herbert J. Scheidt,  
Präsident des Verwaltungsrates



Dr. Zeno Staub,  
Chief Executive Officer

## 6

Dr. Zeno Staub  
Von der Kunst,  
gegen den Strom zu  
schwimmen



## 9

Dr. Christoph Becker  
«Kunst ist zutiefst  
human und notwendig»



## 22

Taryn Simon  
Vier Fragen  
an die Künstlerin



## 30

Philippe Jordan  
«Ich ermutige die  
Musiker, sich selber  
einzubringen»



## 40

Regula Lüscher  
Am Ende entsteht  
nicht nur Gebautes,  
sondern Baukunst



## 44

Herbert J. Scheidt  
Von der Kunst, die  
Zukunft zu gestalten





Umschlagbild: Ausschnitt aus dem Werk «Marilyn Diptych» von Andy Warhol. Es zeigt die 1962 verstorbene Schauspielerin Marilyn Monroe. Andy Warhol war als einer der bekanntesten Vertreter des Kunstgenres Pop-Art schon zu seinen Lebzeiten eine Legende. Der originale Siebdruck aus dem Jahr 1962 befindet sich in der weltberühmten Tate-Modern-Galerie, London.

Marilyn, 1981 (silkscreen), Warhol Andy (1928–1987)/Private Collection/Photo © Bonhams, London/ Bridgeman Images, Berlin  
© The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, Inc./2015, ProLitteris, Zurich

6

**Dr. Zeno Staub**  
Von der Kunst,  
gegen den Strom  
zu schwimmen

9

**Dr. Christoph Becker**  
«Kunst ist zutiefst  
human und notwendig»

12

**Zahlen und Fakten**  
Kunst & Können

14

**Christophe Bernard**  
Die Sonderstellung  
der USA

16

**Guido Hager**  
«Mein erstes Bild  
wurde am Montag  
wieder abgeholt»

18

**Klaus Thamm**  
«Kunst zu sammeln,  
prägt den Sammler»

21

**Georg Schubiger**  
Kunst als Investition?  
Oder Investieren  
als Kunst?

22

**Taryn Simon**  
Vier Fragen  
an die Künstlerin

26

**Dr. Hans Vontobel**  
«Quand même»

28

**Claudio Pedrazzini**  
Auge, Handhobel  
und viel Zeit

30

**Philippe Jordan**  
«Ich ermutige die  
Musiker, sich selber  
einzubringen»

32

**Prof. Dr. Dirk Boll**  
Die Ökonomie  
des guten Geschmacks

36

**Zahlen und Fakten**  
Kunst & Können

38

**Axel Schwarzer**  
Investieren: mehr Kunst  
oder Wissenschaft?

39

**Roger Studer**  
Die Kunst der strukturierten  
Individualität

40

**Regula Lüscher**  
Am Ende entsteht  
nicht nur Gebautes,  
sondern Baukunst

42

**Vontobel in Zahlen**

44

**Herbert J. Scheidt**  
Von der Kunst, die Zukunft  
zu gestalten



## Von der Kunst, gegen den Strom zu schwimmen

*Herr Dr. Staub, worin besteht die Kunst, einen führenden schweizerischen Vermögensverwalter zu führen?*

Management ist für mich nicht eine eigentliche Kunst, sondern eher etwas wie ein erlernbares Handwerk. Ich halte es mit dem Management-Lehrer Peter Drucker, der das Management nicht auf Schlagworte wie Charisma oder Vision reduziert haben wollte, sondern die Wichtigkeit der handwerklichen Fähigkeiten betonte.

Für mich ist das Können wichtiger als der abstrakte Begriff Kunst. Wenn man Führung primär als Kunst bezeichnet, tönt das für mich ein bisschen anmassend.

*Neben handwerklicher Arbeit braucht es aber doch auch spezifische menschliche Eigenschaften, um in der Führung zu reüssieren?*

Es sind wenige grundsätzliche Fähigkeiten, die hier entscheidend sind: Man muss authentisch

---

**Dr. Zeno Staub** ist seit 2011 CEO von Vontobel. Zuvor war er bei Vontobel CFO, leitete danach das Investment Banking und dann das Asset Management. Zeno Staub studierte an der Universität St. Gallen Ökonomie, wo er auch promovierte.

und berechenbar sein, stets zuverlässig bleiben, auch in Stresssituationen: Das zeichnet eine gute Führung heute aus. Zusätzlich braucht es Leidenschaft für das Thema und das Metier, mit dem man sich beschäftigt. Die Fähigkeit, diese Leidenschaft zu entwickeln und zu vermitteln, ist auch deshalb so wichtig, weil die Entscheidungsfindung in den Unternehmen heute stark wissensbasiert abläuft und die Strukturen flacher sind. Ohne persönliche Leidenschaft fehlt die Basis für eine dauerhafte Leistung. Davon bin ich überzeugt.

***Sehen Sie trotzdem eine künstlerische Komponente in Ihrem Metier?***

Lassen Sie uns festhalten, was man landläufig unter einem Künstler versteht. Er ist eine Person, die aus einem genormten Rahmen ausbricht, die Konventionen aufbricht, nach vorne denkt, Strukturen und Realität dekonstruiert und neu komponiert, die kreativ Neues schafft usw. Dies lässt sich durchaus auf unser Metier transformieren: Wer überdurchschnittlich erfolgreich investieren will, muss zu Erkenntnissen gelangen, die vom breiten Konsens, von der Konvention abweichen. Dann muss er sich hinstellen und seine Position erklären, auch wenn das der Mehrheit seiner Kollegen oder anderen Anspruchsgruppen vielleicht nicht passt. Der Mut, gegen den Strom zu schwimmen, verbindet den aktiven Investor tatsächlich mit dem Künstler. Ähnliches gilt auch für eine verantwortungsvolle und vorausschauende Beratung: Man muss mit dem Kunden den Anspruch der individuellen Zielsetzung so stark und echt kondensieren, dass man – abstrahiert gesprochen – mit den Mitteln unseres Handwerks und den Realitäten der Kapitalmärkte ein zielgerechtes Bild «malen» kann.

***Was braucht es, um Leute mit diesem Leistungsanspruch anzuziehen?***

Etwas vom Wichtigsten ist ein inhaltlich stimulierendes Umfeld, in dem sie sich mit den Besten ihres Fachs austauschen und messen können. Dies beobachten wir bei Vontobel

ganz deutlich. Auch die besten Talente arbeiten bei uns immer in Teams, weil nur so die intellektuelle Reibung entsteht, welche die Ausnahmefähigkeiten des Einzelnen erhalten und stimulieren. Ganz wichtig ist diesen Mitarbeitenden auch die Gewissheit, dass sie durch die Organisation getragen, unterstützt und gefördert werden.

***Brauchen «Künstler» besondere Freiräume?***

Man muss zulassen, dass sie einen eigenen Stil entwickeln dürfen. Vontobel kann diesbezüglich mehr Freiräume bieten, weil wir als Organisation überschaubarer und agiler sind und weil der Hauptaktionär diese Philosophie mit grosser Überzeugung unterstützt. Da wir uns nicht an Quartalszyklen ausrichten, können wir den Ideen und Initiativen der Mitarbeitenden mehr Zeit geben als grosse Wettbewerber. Dort will vielfach niemand die Verantwortung übernehmen, wenn sich die Erfolge nicht kurzfristig einstellen.

***«Ohne persönliche Leidenschaft fehlt die Basis für eine dauerhafte Leistung. Davon bin ich überzeugt.»***

***Wie kann eine Bank im heute so stark regulierten Umfeld noch Freiräume gewähren?***

Die regulatorischen Vorgaben sind das eine, das andere ist die Führungskultur, die das Ausmass der Freiräume wesentlich beeinflusst. Von neuen Mitarbeitenden höre ich oft, dass sie noch nie so viel Freiraum gehabt hätten, dass sie aber auch noch nie so viel Verantwortung hätten übernehmen müssen. Es gibt keinen Freiraum ohne Verantwortung. Eine Einsicht, an der man auch gesellschaftlich nicht vorbeikommen wird.

***Wie wichtig sind ökonomische Anreize?***

Sie sind nach wie vor ein wichtiges Mittel, um die Anerkennung auszudrücken und den

Erfolg zu belohnen. Was für den Künstler die Kunstgalerie ist, ist bei uns der Dialog mit dem Kunden. Stösst das Werk, oder besser gesagt das Finanzprodukt, auf starkes Interesse, wirkt sich dies unweigerlich auf die Wertentwicklung aus.

**Treffen Sie auch unter Ihren Kunden auf «Künstler»?**

Ja, durchaus. Unsere Kundschaft besteht aus einem Bevölkerungssegment, das privilegiert ist und dem überdurchschnittlich viele Menschen angehören, die erfolgreich, anspruchsvoll und herausfordernd sind. Es sind Menschen, Leistungsträger, die selber den Unterschied machen und ihn auch in der Vermögensanlage suchen. Mir kommt das Beispiel eines Kunden in den Sinn, der mit hartem Willen und grossem persönlichen Einsatz zwei Unternehmen zu Weltmarktführern aufgebaut hat, obwohl er von Haus aus nach landläufigen Kriterien finanziell ausgesorgt hatte.

**Welchen Stellenwert hat die im klassischen Sinn verstandene Kunst in der Bank Vontobel?**

Sie ist ein Positionierungsmerkmal und zugleich als Medium auch Botschaft. Die Kunst in unserem Haus kommuniziert den Kunden, Besuchern und Mitarbeitenden, dass sie das Ergebnis eines bewussten Entscheids ist. Nehmen Sie die Gestaltung unserer Räume oder das Design, die Materialien und die Farbgebung der Inneneinrichtung. Sie kontrastieren bewusst mit dem auf reine Historizität ausgelegten Louis-XV-Stil vieler traditioneller Häuser und schaffen eine Atmosphäre der Modernität, von Transparenz, Vertrauen und Leistungsorientierung. Die klare Botschaft lautet: Wir sind transparent, wir wissen, worauf es ankommt, und wir stellen uns dieser Erwartungshaltung.

**Dazu passt Ihr neues Engagement für die zeitgenössische Fotografie.**

Ja. Moderne Fotografie passt hervorragend zu unserem Selbstverständnis und unseren Zielen. Sie regt zum Dialog und zur Auseinandersetzung an.

**Als nun 90-jährige Bank wäre Vontobel legitimiert, sich auch für die Kunst früherer Epochen einzusetzen.**

Wir sind uns unserer Historie sehr bewusst. Man muss sich aber vergegenwärtigen, dass sich die Bank Vontobel in ihrer Geschichte immer nach vorne gewandt hat. Der stetige Blick nach vorne und die hohe Veränderungsbereitschaft sind sozusagen in den Genen der Bank.

**Die Bank Vontobel engagiert sich als Themensponsor am Lucerne Festival.**

**Was steht dahinter?**

Ich möchte dieses Engagement auf einen Satz reduzieren: Schweizer Qualität strahlt in die Welt. Das Festival in Luzern gehört zu den weltweit führenden Festivals für klassische Musik. Hier trifft ein polyglottes Publikum auf berühmteste Orchester, Dirigenten und virtuose Solisten. Es findet in der modernen, akustisch hervorragenden Atmosphäre des Kultur- und Kongresszentrums Luzern von Jean Nouvel statt, das mit der angrenzenden historischen Altstadt und dem idyllischen See in einem spannenden Dialog steht.

**Was heisst dies übertragen auf Vontobel?**

Internationaler, weltmarktfähiger Leistungsanspruch bei bewusster Bewahrung der Swissness. Wir fühlen uns mit dem Lucerne Festival ein bisschen als Brüder im Geiste verbunden. Beide Institutionen schaffen es, weltweit talentierteste Künstler mit der Schweiz in Verbindung zu setzen und ein Produkt von Weltrang anzubieten.

**Kann man da ein bisschen Patriotismus heraushören?**

Eher ein Bekenntnis zum Standort Schweiz als Plattform der Wissensförderung, des Know-how und der Entwicklung erfolgreicher Produkte. Wir verstehen uns genauso als eine Exportfirma wie ein Maschinenbau- oder Pharmaunternehmen. Wir denken, forschen und produzieren, um anschliessend die Beratungsleistungen und das Produkt Vermögensanlage in die weite Welt zu exportieren. ■

*«Der stetige Blick nach vorne und die hohe Veränderungsbereitschaft sind sozusagen in den Genen der Bank.»*





## «Kunst ist zutiefst human und notwendig»

**Dr. Christoph Becker** (\*1960) ist seit 2000 Direktor des Kunsthauses Zürich. Er hat Kunstgeschichte und Germanistik in München, Wien und Stuttgart studiert und 1987 als Magister Artium abgeschlossen. 1992 erlangte er die Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München und am Zentralinstitut für Kunstgeschichte. Vor seinem Wechsel nach Zürich war er als Oberkonservator an der Staatsgalerie Stuttgart tätig.

*Herr Dr. Becker, Sie haben einmal gesagt, Kunst sei meist langweilig. Haben Sie also einen langweiligen Job?*

Es würde mich wundern, wenn ich das gesagt hätte – es passt wirklich nicht zu mir. Mein Beruf ist überraschend abwechslungsreich: Er bringt mich in Kontakt mit vielen Menschen, die mit Kunst auf unterschiedlichste Weise zu tun haben, zuallererst mit unserem Publikum, den vielen hunderttausend Besucherinnen und Besuchern, die jedes Jahr ins Kunsthaus kommen, um zu sehen, was ein grosses und buntgemischtes Kunsthaus-Team geschaffen hat. Am Kunsthaus arbeiten ungefähr 180 Menschen, die sich alle für das Haus einsetzen, Kuratorinnen und Kuratoren, Handwerker, die Ausstellungsorganisation, die Administration, die Aufsichten und viele, viele mehr (manche seit 30 Jahren...), und zu diesem Team gehört eben auch die Leitung des Hauses – da werden viele Fäden gelegt und zusammengeführt.

*Welchen Wert hat Kunst?*

Kunst ist ein fester Bestandteil der Welt. Sie ist der sichtbare Ausdruck dessen, was Menschen zu schaffen imstande sind, wenn sie sich befreien von der Notwendigkeit. Und gerade deshalb ist sie zutiefst human und notwendig.

*Es gibt den schönen Begriff «Kunsterziehung». Was bedeutet er im Jahr 2015?*

Er gefällt mir nicht. Kunst ist per se kein Werkzeug zur Erziehung, das kommt aus der Epoche der Rechenschieber. Kunst ist allgegenwärtig. Wir helfen, dass sie Teil der Lebenswirklichkeit des Einzelnen wird.

*Kann man mit Kunst die Gesellschaft positiv verändern?*

Jede künstlerische Äusserung, sei sie nun in Form eines Bildes, in der Musik, im Theater oder in der Literatur, kann Wirkung entfalten – wenn es einen Rezipienten gibt. Das Kunsthaus ist ein Ort für die lebendige Begegnung mit Kunst. Wir arbeiten nicht daran, die Welt zu verbessern, wir öffnen Horizonte, die über



das Alltägliche hinausreichen. Es freut uns übrigens, wie viele Menschen dieses Angebot annehmen und ihm einen Platz (und Zeit) geben in ihrem Leben. Sie verlassen das Kunsthaus erfreut und bereichert – warum sollten sie nicht etwas Positives bewirken in der Gesellschaft?

***Kunst wirkt nach Ihrer Auffassung nur, wenn der Betrachter bereit ist, sich auf einen Dialog mit dem Kunstwerk einzulassen. Was meinen Sie damit?***

Kunst ist kein Nahrungsmittel. Natürlich muss ein Betrachter bereit sein für ein kulturelles Angebot, denn er muss sich in mehrfacher Hinsicht in Bewegung setzen und oftmals dazu einen finanziellen Beitrag leisten. Wir schaffen einen Ort, an dem die bestmöglichen Voraussetzungen für diesen Dialog geschaffen werden. Daraus entsteht ein Anspruch an uns, den wir erfüllen müssen und wollen; das hört sich vielleicht etwas anstrengend an, aber für uns ist dieses Modell ein Motor, der uns in kreativer Bewegung hält. Zugleich machen wir viele Angebote an alle Generationen, die einen einfachen (und günstigen) Zugang zur Kunst ermöglichen. Das Kunsthaus steht allen offen.

***Welches waren im Rückblick Ihrer 15-jährigen Direktionstätigkeit die künstlerisch anspruchsvollsten und die kommerziell erfolgreichsten Ausstellungen?***

Im Grunde ist jede Ausstellung, jedes Projekt eine Herausforderung, sei es nun gross oder klein, besonders kostspielig oder nicht. Es ist das Gesamtbild, das aus vielen Facetten besteht und über einen längeren Zeitraum den guten lokalen und internationalen Ruf festigt. Wir sind durchaus stolz darauf, dass die Reputation des Kunsthauses Zürich sehr gut ist, auch im Ausland, und die Institution damit einen wichtigen Beitrag leistet zur Aussenwirkung der Schweiz auf kulturellem Gebiet. Das Kunsthaus Zürich ist weltweit bekannt für ein anspruchsvolles Programm und einen hohen ästhetischen Standard aller Produktionen. Der kommerzielle Erfolg liegt uns am Herzen, aber er ist nicht

die alleinige Motivation. Auch publikumsträchtige Ausstellungsprojekte müssen einen kulturellen Auftrag erfüllen, der über den sogenannten Blockbuster hinausgeht, sonst würden wir unsere Arbeit langweilig finden. Und das Publikum vermutlich auch.

***Was bedeutet für Sie der Erweiterungsbau, dem die Stadtzürcher Bevölkerung 2012 zugestimmt hat? Ist die Erweiterung eher eine künstlerische, eine logistische oder eine wirtschaftliche Herausforderung?***

Die Kunsthaus-Erweiterung ist essenziell für die weitere Entwicklung des Kunsthauses Zürich. Sie wird die Anforderungen der Öffentlichkeit an eine Kulturinstitution im 21. Jahrhundert erfüllen. Das Kunsthaus wächst mit dem klaren und eleganten Bau von David Chipperfield seiner Bedeutung als eines der wichtigsten Museen in Europa entgegen. Kunst und Publikum werden in einen zeitgemässen und vor allem zukunftsweisenden Dialog gebracht, indem das bestehende Kunsthaus mit der Erweiterung zu einem grossen Ganzen verbunden wird. Da die Kunsthaus-Erweiterung auch einen Zuwachs an hochbedeutenden Kunstwerken bringen wird, allen voran die einzigartigen Meisterwerke des Impressionismus der Sammlung E.G. Bührle, wird Zürich kulturell geradezu einen Quantensprung machen können. Die Planung der Kunsthaus-Erweiterung erstreckte sich über zehn Jahre und schliesst einen detaillierten Businessplan ein. Die Finanzierung des Baus (fast die Hälfte aus privaten Mitteln!) und die künftigen Betriebskosten sind gesichert. Die Volksabstimmung in der Stadt Zürich im Jahr 2012 gab grünes Licht, das bedeutendste Kulturprojekt Zürichs seit 100 Jahren zu realisieren. Ein später Rekurs gegen die Baubewilligung durch eine Luzerner Stiftung hat den Baubeginn verzögert. Aber jetzt ist der Weg frei. Im Herbst 2015 kommt es zum Spatenstich. Und mit der Vollendung im Jahr 2020 avanciert das Kunsthaus Zürich zum grössten Kunstmuseum der Schweiz. ■

*«Wir öffnen Horizonte, die über das Alltägliche hinausreichen.»*



## Die 300-Millionen-Dollar-Frage

«Wann heiratest du?» (Nafea Faa Ipoipo) – so nannte Paul Gauguin das Gemälde, das er 1892 auf Tahiti schuf. Rudolf Staechelin, der bisherige Eigentümer, verkaufte es im Februar 2015 an den Emir von Katar. Die 300 Mio. USD sind der höchste Preis, der je für ein Bild bezahlt wurde.

Foto: Bridgeman Images, Berlin

Mio. USD  
**TOP**

### Das teuerste Zweirad der Welt

101 Mio. USD erzielte Alberto Giacomettis Bronzeskulptur «Chariot» aus dem Jahr 1950 an der letzten Herbstauktion von Sotheby's in New York.

Quelle: www.wsj.com



## René Burri

Der Schweizer René Burri war ein künstlerischer Ikonen-Fotograf mit Weltruf († 20. Oktober 2014). Die Anteilnahme in seiner Fotografie wird auch in seinen Porträts von Persönlichkeiten sichtbar. Sein wohl berühmtestes Bild zeigt Che Guevara mit der Zigarre im Mund (1963).

Foto: © Samuel Rouge

### Von Richter bis Rist: die zehn gefragtesten Künstler der Gegenwart



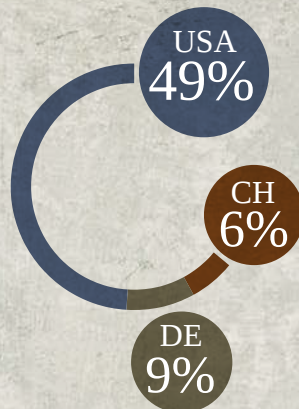
1	Gerhard Richter	Malerei	Deutschland
2	Bruce Nauman	Objektkunst, Videokunst	USA
3	Rosemarie Trockel	Objektkunst, Zeichnungen	Deutschland
4	Georg Baselitz	Malerei	Deutschland
5	Cindy Sherman	Fotografie	USA
6	Anselm Kiefer	Malerei	Deutschland
7	Olafur Eliasson	Skulptur, Installation	Dänemark
8	William Kentridge	Zeichnung, Film	Südafrika
9	Richard Serra	Skulptur	USA
10	Pipilotti Rist	Videokunst	Schweiz

Quellen: Kunstkompass 2014/manager magazin

## Die grössten Kunstsammler

Von den 200 weltweit grössten Kunstsammlern waren 2013 49% in den USA, 9% in Deutschland und 6% in der Schweiz domiziliert.

Quellen: Arts Economics (2014) mit Daten von ARTnews



## Die meisten Komplikationen



Der US-Banker Henry Graves bestellte 1925 bei Patek Philippe in Genf eine Taschenuhr mit 24 Komplikationen, acht mehr als diejenige des Autobauers James Ward Packard. Die Uhr wurde am 11. November 2014 von Sotheby's in Genf zu einem Rekordpreis von 23.2 Mio. CHF versteigert.

Foto: Sotheby's  
Quelle: www.watchtime.net

Wertsteigerung

# 1 Mio. USD pro Jahr



Mit dem Ferrari 250 GTO, von dem nur 39 Exemplare gebaut wurden, hätte man jedes Jahr mehr als 1 Mio. USD verdienen können, wenn man ihn a) 1963 gekauft hätte und ihn b) wie unlängst der Autosammler Paul Parnpado zum Rekordpreis von 52 Mio. USD verkauft hätte.

Foto: DUKAS



## Pink für Fortgeschrittene

46.2 Mio. USD musste der Diamantenhändler Laurence Graff bieten, um an der Sotheby's-Versteigerung vom 16. November 2010 in Genf den Zuschlag für den 24.78 Karat schweren, in intensivem Rosa leuchtenden Diamanten zu halten. Noch nie wurde auf einer Auktion ein höherer Preis für einen Edelstein bezahlt.

Foto: Sotheby's  
Quelle: www.sothebys.com

## 16.3 Mio. USD/g

Der weltweit teuerste blaue Diamant ist ein 9.75-karätiger Edelstein in Birnenform. Er wurde im November 2014 durch Sotheby's in New York versteigert und fand zum Preis von 32.6 Mio. USD einen neuen Eigentümer. Bei einem Gewicht von knapp 2 Gramm ergibt dies 16.3 Mio. USD pro Gramm.

Foto: Sotheby's  
Quelle: www.nzz.ch

**STATION JUNGFRAU JOCH 3457** **JUNGFRAUBAHN** **ALETSCHEISER GLETSCHER**

## Ingeniöse Baukunst vor über 100 Jahren

Pioniergeist und Baukunst in den Schweizer Alpen: Der Zürcher Industrielle Alfred Guyer-Zeller initiierte den Bau der Zahnradbahn auf das Jungfraujoch – eine Pionierleistung zum Beginn der technischen Revolution. Die einzigartige Bahn führt zur höchstgelegenen Eisenbahnstation Europas und zählt zu den bekanntesten Sehenswürdigkeiten der Schweiz.

Kunst ist Macht: die zehn Akteure, die in der Kunstwelt am meisten zu sagen haben



- ↑ 1 **Nicholas Serota** \*  
Direktor der Tate Gallery
- 2 **David Zwirner**  
Etablierter internationaler Galerist mit den bestverkauften Künstlern im Repertoire und einem beeindruckenden neuen Ausstellungsgebäude in New York
- 3 **Iwan Wirth\***  
Zürich, London und New York, Los Angeles, Somerset
- ↑ 4 **Glenn D. Lowry**  
Direktor des Museum of Modern Art (MoMA), New York
- ↑ 5 **Marina Abramović**  
Performance-Künstlerin, Muse prominenter Persönlichkeiten, erfolgreiche Crowdfunderin für das Marina Abramović Institute
- ↓ 6 **Hans Ulrich Obrist & Julia Peyton-Jones**  
Direktoren der Serpentine Galleries, mit Hans Ulrich Obrist als Initiator unzähliger ausserschulischer internationaler Kunstprojekte und -ausstellungen
- ↑ 7 **Jeff Koons**  
«Balloon Dog»-Millionär
- ↓ 8 **Larry Gagosian**  
Etablierter Galerist mit Galerien an 13 Standorten, der auf Ausstellungen mit Museumsqualität setzt
- ↑ 9 **Marian Goodman**  
Etablierte Galeristin mit herausragenden Künstlerpersönlichkeiten im Repertoire und Galerien in New York und Paris
- ↑ 10 **Cindy Sherman**  
Künstlerin und Fotografin, berühmt für ihre Selbstinszenierungen als Model, damit schafft sie ein grosses Spektrum ihrer darstellenden Kunst

\*Der Schweizer Iwan Wirth gehört zu den drei mächtigsten Repräsentanten der Kunstwelt. Er ist Kunsthändler und Mitinhaber mehrerer Galerien.

Quellen: 2014 Power 100, ArtReview

# Die Sonderstellung der USA



**Christophe Bernard** ist Chefstrategie von Vontobel. Als Vorsitzender des Anlagekomitees ist er für die Anlagestrategie der Bank verantwortlich. Christophe Bernard verfügt über eine Investmenterfahrung von mehr als 20 Jahren.

**S**ieben Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise bleibt das globale Wirtschaftswachstum fragil und stark von massiven Liquiditätsspritzen der Zentralbanken abhängig. Die öffentliche Verschuldung hat ein Niveau erreicht, auf dem steigende Zinsen eine weitere Bedienung der Schulden schnell unmöglich machen würden. Die Notenbanken halten deshalb die Realzinsen mit allen Mitteln äusserst niedrig oder sogar im negativen Bereich, was allerdings für Sparer und Anleger wenig erfreulich ist.

## «Positivspirale» in den USA

Ein Blick auf die stärksten Volkswirtschaften der Welt offenbart eine Sonderstellung der USA unter zwei Aspekten. Erstens wurden die Auswirkungen der Finanzkrise resolut bekämpft: Die Verschuldung der privaten Haushalte ist gesunken, der Eigenheimmarkt erholt sich, die Banken sind gut kapitalisiert, die Beschäftigung wächst, und die Wirtschaftsleistung liegt über dem Vorkrisenniveau. Zweitens haben die USA dank der weltweit führenden Stellung ihrer Technologieunternehmen und der Energierevolution im Heimmarkt (starker Anstieg der Förderung von Öl und Gas aus Schiefergestein) hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit weltweit den ersten Rang wiedererlangt und dadurch substantielle Direktinvestitionen aus dem Ausland angezogen. Diese Entwicklung steht in deutlichem Gegensatz zu jener der Eurozone und Japans, wo das Wirtschaftswachstum trotz der immer grosszügigeren Liquiditätsversorgung durch die Europäische Zentralbank und die Bank of Japan bescheiden bleibt. Die zunehmend aggressive Geldpolitik in Europa und Japan führt zu einer strukturellen Aufwertung des US-Dollars und hilft interessanterweise auch, den potenziellen Anstieg der langfristigen US-Zinsen einzudämmen. Dies verstärkt die Positivspirale in den USA, wenigstens solange die Inflation nicht wieder aufflammt.

## Rückläufige Rohstoffpreise dämpfen die Teuerung

Von Inflationsgefahren zu sprechen, scheint gegenwärtig allerdings übertrieben – Anleger schenken einer drohenden Teuerung kaum Beachtung, solange disinflationäre Tendenzen weltweit die Oberhand behalten. Dies geht unter anderem aus dem Überangebot an Arbeitskräften und dem preisdämpfenden Effekt des Internets hervor. Auch hat das steigende Angebot an wichtigen Rohstoffen wie Eisenerz, Kohle, Getreide oder Öl die Preise gedrückt und die Disinflation verstärkt. Überdies will die chinesische Regierung durch ein neues Wirtschaftsmodell die Abhängigkeit des Landes von Investitionen und Immobilien reduzieren und ein langsames, weniger rohstoffintensives Wachstum des Bruttoinlandsprodukts erzielen.

Natürlich hat der deutliche Rückgang der Rohstoffpreise Vor- und Nachteile. Einerseits profitieren Konsumenten in den klassischen Industrienationen von niedrigen Importpreisen. Andererseits leiden viele rohstoffexportierende Staaten, beispielsweise in Afrika oder in Lateinamerika, unter dieser Entwicklung. Mit Blick auf Investitionen in Aktien, Anleihen und Währungen sollten die mittelfristigen Auswirkungen derart umfassender Verschiebungen des Preisgefüges unbedingt berücksichtigt werden.

### Setzt sich die Aktienhaube fort?

Wird der «Bullenmarkt» weiter anhalten? Die Antwort ist Ja, solange die Unternehmensgewinne steigen und die Politik der expansiven Geldpolitik unvermindert anhält. Allerdings hängt der langfristige Verlauf der Unternehmensgewinne von Produktivitätsfortschritten ab, für die wiederum die Höhe der Investitionen ausschlaggebend ist. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise wurde das Wachstum der Gewinne je Aktie, insbesondere in den USA, stärker durch Effizienzverbesserungen und Aktienrückkäufe als durch Investitionen in die Produktion getrieben. In Anbetracht der Tatsache, dass sich die US-Unternehmensgewinne auf einem rekordhohen Niveau im Verhältnis zum amerikanischen BIP befinden, steigt das Risiko, dass das Gewinnwachstum stagniert, noch bevor die nächste Rezession einsetzt.

### Reformstau in der Eurozone

Generell leiden die Eurozone, Japan und sogar China unter einer Nachfrageflaute, die durch widrige demografische Faktoren und/oder die Drosselung der Regierungsausgaben aufgrund der rekordhohen Verschuldung bedingt ist. Wie sollen die Entscheidungsträger mit dieser Herausforderung umgehen? Eine Restrukturierung der Schulden, mit der Anleger auf einen Teil ihrer ursprünglichen Investition verzichten, ist politisch (noch) nicht durchzusetzen. Auch eine grosszügige Fiskalpolitik – also beispielsweise eine Erhöhung der Staatsausgaben – kommt nicht mehr in Frage, weil das Schuldenniveau nicht mehr tragbar wäre. In einer solchen Situation hilft die Flucht in eine extrem lockere Geldpolitik, etwas Zeit zu gewinnen. Eine solche Strategie des «Augen zu und durch» wird letztlich aber zu grösseren Verwerfungen an den Finanzmärkten führen.

Die Nachfrage lässt sich ohne eine zusätzliche Verschuldung nur erhöhen, wenn das Trendwachstum durch Strukturreformen gesteigert wird. Länder wie Spanien, Irland und Portugal, die im Grunde genommen gar keine andere Wahl hatten, als die bittere Restrukturierungsspielle zu schlucken, haben gezeigt, dass dies machbar ist. Gleichzeitig gibt es jedoch in Ländern wie Japan oder Italien (ganz zu schweigen von Frankreich) heftige Widerstände gegen grundlegende Reformen. Schliesslich würden drastische Massnahmen das seit dem Zweiten Weltkrieg bestehende Wirtschafts- und Wohlfahrtsmodell vollkommen durcheinanderbringen.

Alles in allem ist es aus unserer Sicht nur eine Frage der Zeit, bis die Politik die Märkte wieder stärker beschäftigt – die momentane Entwicklung dürfte auf Dauer nicht tragbar sein. Was bedeutet dies alles für die Anleger? Ein Tipp, den wir Ihnen als Investor mit auf den Weg geben können, heisst: Geniessen Sie die Fahrt, aber bleiben Sie mit einem Fuss auf dem Bremspedal. ■

Dieser Beitrag spiegelt den Informationsstand vom Februar 2015 wider.

*«Bei der Wettbewerbsfähigkeit haben die USA eine Spitzenstellung erreicht und substanzielle Direktinvestitionen aus dem Ausland angezogen.»*



↑ Guido Hager vor einem Bild von Herbert Brandl aus der Serie «Panoramen».

## «Mein erstes Bild wurde am Montag wieder abgeholt»

### *Herr Hager, warum sammeln Sie Kunst?*

Ich wollte eigentlich nie Kunst sammeln. Ich bin leidenschaftlich gerne in Museen und Ausstellungen gegangen und habe mich stets für jene Werke am meisten interessiert, die unerreikbaar waren. Die Leidenschaft hat – überhaupt nicht vorhersehbar – mit dem ersten Werk begonnen.

### *Womit und wie haben Sie angefangen?*

Es war ein Zufall. Vor etwa 20 Jahren fuhren wir zum Auktionshaus Zofingen in der Absicht, für unser Jugendstilhaus nach Möbeln zu suchen. Dort stiessen wir auf zwei ovale Bilder. Sie waren etwa 1.6 Meter hoch, also relativ üppig, und stammten aus einem italienischen Palazzo. Sie zeigten zwei keifende Putti, die

«Die Malerei geht mir unter die Haut.»





**Guido Hager** (\*1958) ist zusammen mit Patrick Altermatt und Pascal Posset Eigentümer der auf Landschaftsarchitektur spezialisierten Hager Partner AG mit Büros in Zürich und Berlin. Er hat nach einer Gärtner- und Floristenlehre Landschaftsarchitektur am Interkantonalen Technikum Rapperswil studiert und 1984 eine selbständige Tätigkeit aufgenommen. Guido Hager ist seit 1997 Konsulent der EKD (Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege) und seit 2010 Mitglied der Akademie der Künste Berlin. Er wird regelmässig in nationale und internationale Jurys berufen, hält Vorträge und publiziert.

Foto links: Helenio Barbeta  
Foto oben: Markus Bertschi

uns extrem gut gefielen. Wir fanden, eher spasshalber, dass das doch mal ein Anfang wäre. Sie waren allerdings relativ teuer, und wir sahen von einem Kauf ab, auch weil wir zur Eröffnung der Ausstellung in der Galerie Mark Müller eingeladen waren. In der Verlängerung des Eingangs hing ein Bild von Harry Jo Weilenmann, das mich nach diesen zwei Putti sehr faszinierte, nämlich eine relativ abstrakte, irgendwie klimtsche Blumenwiese, 2 x 2 Meter. Der Preis war gleich hoch wie jener der Putti. Aber es war kein Scherz, sondern Malerei.

Also bat ich Mark Müller, mir das Bild übers Wochenende auszuleihen. Danach wollte ich es nicht mehr zurückgeben, was aber nicht möglich war. Es wurde am Montag wieder abgeholt. Das war mein erstes Bild. Von da an war der Virus gesetzt, erst noch zögerlich und dann immer stärker.

#### ***Worauf liegt der Schwerpunkt Ihrer Sammlung?***

Einerseits auf der zeitgenössischen Malerei mit Werken von Künstlern meiner Generation, was inzwischen sehr weit zu fassen ist. Mich interessierte vor 20 Jahren, wie ein Künstler ein Gemälde malt in einer Zeit, in der die Malerei out war und sich alle auf Videokunst, Fotografie oder Installation konzentrierten. Diese Frage beschäftigte mich, zumal ich mit den anderen Medien nicht viel anfangen kann. Die Malerei geht mir hingegen unter die Haut. Mich faszinieren Lichtstimmungen und die Wirkungen von Grössenverhältnissen. Das zweite Sammlungsgebiet sind Zeichnungen und Aquarelle. Die ältesten Papierarbeiten sind aus dem 16./17. Jahrhundert, nämlich von Annibale Carracci. Sie erstrecken sich bis hin in die Gegenwart und sind thematisch sehr breit gestreut. Anfänglich interessierte mich besonders der Körper. Von der Körperhaftigkeit fand ich jedoch schnell den Zugang zur abstrakten Skulptur. Am Anfang waren das Skulpturen, dann entdeckte ich neue Ansätze wie zum Beispiel die zwei farbigen Striche des Amerikaners Fred Sandback, der mit zwei Bindfäden den

Raum neu zeichnet. Obwohl ich die Themen Natur oder Landschaft in der Kunst nie haben wollte, weil sie mich täglich beschäftigen, begannen mich ausgerechnet diese Themen besonders stark zu faszinieren.

#### ***Wie entscheidend ist der Aspekt «Kunst als Anlage» für Sie?***

Das ist eine Horrorfrage! Sobald ein Künstler höher bewertet wird, kann ich ihn mir nicht mehr leisten, die Versicherungsprämien steigen, die Angst bei Leihgaben geht ins Unermessliche. Kommt das Werk auch wieder im gleichen Zustand zurück? So gesehen sind steigende Preise für mich nicht positiv. Natürlich sind Auktionserfolge von Künstlern im Moment sehr schön, die Auktionsgeschichte zeigt indessen, dass Künstler durch Faktoren, die sie oder der Sammler nicht beeinflussen können, sehr schnell an Wert verlieren. Das Ganze ist ein Vabanquespiel. Für mich ist das Wichtigste: Ich habe Freude an der Kunst. Ich hänge sie gerne an die Wand, oder ich lagere sie erst einmal einige Jahre, wenn die Wände voll sind. Ob der Wert dann noch okay ist, ist für mich weniger wichtig.

#### ***Wenn Sie sich ein Werk wünschen könnten, unabhängig von Preis und momentanen Besitzverhältnissen, welches wäre das?***

Es wäre nicht ein bestimmtes Werk, sondern die Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit Künstlern der «früheren» Malerei, beispielsweise mit William Turner. So was hätte mich unheimlich fasziniert. Oder eine kleine Skizze von Francis Bacon, um von ihr zu erfahren, was ihn umgetrieben hat – das wäre fantastisch. Aber auch kleine Werke, die ich habe, die weder hochpreisig noch bekannt sind, erfreuen mich. Ich mag es, mit meinen Werken zu leben, und werde sie auch in Zukunft schätzen. ■

# «Kunst zu sammeln, prägt den Sammler»

## *Herr Thamm, warum sammeln Sie Kunst?*

Meine Mutter war eine leidenschaftliche Porzellansammlerin. Nachdem im Krieg alles zerstört wurde, musste sie die Sammlung wieder neu aufbauen. Das habe ich als Kind miterlebt. Es hat mich geprägt, wie mit überschaubaren Mitteln und ständiger Beschaffung von Informationen eine Sammlung neu entstehen konnte. Dieses Umfeld hat mich inspiriert. So begann ich zu malen. Es war ein grossartiges Erlebnis zu spüren, wie man Erlebnisse und Empfindungen durch die Malerei ausdrücken kann. Trotz lobenden Anerkennungen wurde mir klar, dass meine Fähigkeiten limitiert waren. Aber mein Interesse an der Malerei war geweckt. Ich wollte sehen, wie andere das viel besser machten. So entstand der Wunsch, Bilder, die mich besonders berührten, nach Hause zu holen und mit ihnen zu leben.

## *Womit und wie haben Sie angefangen?*

Picasso war der Künstler, der mich besonders beeindruckte. Als ich dann entdeckte, dass zum 90. Geburtstag eine Hommage an Picasso von David Hockney, Roy Lichtenstein, Richard Hamilton u.a. editiert wurde, hat mich Hamiltons «Picasso's Meninas» am tiefsten beeindruckt. Dieses Bild hat einen so spannenden erzählerischen Inhalt und eine so besondere Entstehungsgeschichte, dass ich fasziniert war. Als 1972 der Berliner Propyläen Verlag Hamilton bat, eine Grafik beizusteuern, stimmte er unter der Bedingung zu, dass er im Studio Crommelynck arbeiten dürfte, nämlich dort, wo Picasso regelmässig drucken liess. So vollendete er ein beeindruckendes Werk.

Velázquez' «Las Meninas» wurde sowohl von Picasso als auch von Hamilton als eines der bedeutendsten Werke der abendländischen Kunst bezeichnet. Hamilton gibt den bühnenartigen Innenraum von Velázquez bildgetreu wieder. Ein Harlekin aus Picassos Rosa Periode betritt die Bildbühne und beginnt den Reigen von Picassos verschiedenen Stilrichtungen. Neben dem Harlekin sitzt eine Figur mit dem Bezug auf sein Werk «Sitzende Frau» aus

dem Jahr 1927. Zu ihrer Rechten steht eine Hofdame: Sie erinnert an den Picasso der späten 1930er Jahre. Die Figur über der sitzenden Frau zeigt die «Demoiselles d'Avignon».

Vor dieser Figurengruppe liegt ein Stier wie bei Picassos epochalem Werk «Guernica». Anstatt Velázquez vor der Leinwand nimmt Picasso diese Position ein. Hammer und Sichel auf seiner Brust signalisieren Picassos politische Gesinnung. Das erzählerische Gewicht in diesem Werk – wunderbar!

## *Worauf liegt der Schwerpunkt Ihrer Sammlung?*

Der Schwerpunkt der Sammlung liegt auf der englischen und der amerikanischen Pop-Art sowie dem deutschen Kapitalistischen Realismus, dessen Künstler aber auch von der Pop-Art beeinflusst sind. Die Künstler in der Sammlung sind Richard Hamilton, David Hockney, Allan Jones, Sigmar Polke, Gerhard Richter, Andy Warhol, Robert Rauschenberg und Roy Lichtenstein.

## *Wie entscheidend ist der Aspekt «Kunst als Anlage» für Sie?*

Wenn man mit geschulten Augen schaut, Mut für gekonnt Neues hat, von einem Werk innerlich berührt ist, sich mit Künstlern, Kuratoren und Galeristen austauscht, erkennt man Talente früh. Dann ergibt sich mit den Jahren oft von selbst ein Wertzuwachs. Aber das muss sich spielerisch ergeben, darf und kann nicht Selbstzweck sein, sonst verkommt die Kunst zum Investment; der Künstler wird verführt, marktorientiert zu arbeiten – das wäre das Ende. Kunst zu sammeln, prägt über die Jahre den Sammler, ja vielleicht verändert ihn diese Passion im Laufe der Zeit. Die Begegnung mit dem Künstler, seine Sicht der Dinge nicht nur durch die Aussage seines Werks, sondern auch durch Gespräche zu erfahren, wie er die Welt sieht, seine Ängste, seine Hoffnungen, seine Lebensweise – all dies erweitert den Horizont. Mit anderen Menschen aus der Kunstszene im Dialog zu bleiben, ist ein interessanter Prozess, der persönlichkeitsbildend ist.

**Klaus Thamm** (\*1941) hat sich bereits während seines Jurastudiums mit 23 Jahren selbständig gemacht. Er ist Gründer der deutschen Thamm Gruppe, die schwerge- wichtig in den Bereichen Immobilienanlagen, Immobilien- dienstleistungen und Vermögensverwaltung tätig ist. In den 1990er Jahren wurde die Gruppe um Senioren- heime erweitert. Klaus Thamm wohnt seit 1978 in der Schweiz und seit 1986 in Küsnacht, wo auch seine Kunstsamm- lung domiziliert ist.

© Damien Hirst and Science Ltd.  
All rights reserved/2015,  
ProLitteris, Zurich  
(Bilder im Hintergrund:  
Damien Hirst, UNIQUE PRINT  
from SANCTUM, a unique  
photogravure etching, pub. 2011,  
und Psalm – Print – Verba mea  
auribus edition 19/25, pub. 2009)





↑ «Mao und Marilyn», Andy Warhol (Sunday B. Morning)  
 © The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, Inc./2015, ProLitteris, Zurich

*«Kunst zu sammeln, prägt über die Jahre den Sammler, ja vielleicht verändert ihn diese Passion im Laufe der Zeit.»*

***Wenn Sie sich ein Werk wünschen könnten, unabhängig von Preis und momentanen Besitzverhältnissen, welches wäre das?***

Mein Lieblingswerk hängt im Museum Ludwig in Köln. Es ist Richters Frau Marianne Eufinger. Gerhard Richter hat seine nackte Frau fotografiert, wie sie – versteckte Erotik ausstrahlend – eine Treppe heruntersteigt. Nach dieser Fotografie malte Richter seine Frau. In seinem Œuvre ist es ein kunsthistorischer Markstein. Das nach typischer Richter-Art verweichte Gemälde mit zarten Farben berührt den Betrachter in besonderer Weise, und man wird nicht satt, es immer wieder anzuschauen. Es hat sogar eine so faszinierende Wirkung, dass der Schriftsteller Bernhard Schlink inspiriert wurde, das Bild in den Mittelpunkt seines Romans «Die Frau auf der Treppe» zu stellen. Richters Werk heisst «Ema (Akt auf einer Treppe)». Der Titel nimmt Bezug auf das Werk «Akt die Treppe herabsteigend Nr.2» von Marcel Duchamp aus dem Jahr 1912. Bei Richters Bild spürt man das Persönliche, ja sogar das Zärtliche. Es ist die intime Wirklichkeit des Malers. Also nicht irgendein Akt auf irgendeiner Treppe, nein, es ist seine Ema! ■

# Kunst als Investition? Oder Investieren als Kunst?

**A**ngesichts speziell für Kunstanlagen geschaffener Anlagemedien wie Kunstfonds und der Existenz spezieller Kunstpreisindizes – hier sei nur der Meisner Fine Art Index erwähnt – könnte man Kunst durchaus als eine selbständige Anlageklasse betrachten. Da Kunstfonds und entsprechende Kunstindizes kaum mit anderen Anlageklassen oder Indizes korrelieren, scheint eine Investition in Kunst aus Diversifikationsgründen durchaus attraktiv zu sein. Allerdings ist die Volatilität der Anlageklasse Kunst aussergewöhnlich hoch und so gut wie nicht zu prognostizieren, was eine valide Analyse stark erschwert.

Deshalb sind wir skeptisch, Kunst als reines und klassisches Finanz-Engagement zu betrachten. Dennoch kann es sich lohnen, in Kunst zu investieren. Denn Kunst ist viel mehr als eine reine Finanzanlage: Kunst ist Leidenschaft und Inspiration, Kunst kann Anerkennung und Prestige schaffen. In Kunst zu investieren, fördert Talente und motiviert. Kurz: Kunst weckt Emotionen. Für den Kunstbegeisterten und Sammler hat Kunst einen Wert, der somit weit über die reine Finanzinvestition hinausgeht – und das ist unseres Erachtens auch die Voraussetzung, um in Kunst zu «investieren».

Und wenn in Kunst investiert wird, ist es unerlässlich, dass der Kunstinteressierte – wie ein klassischer Anleger – mit Bedacht und kompetent beraten vorgeht. Vor dem Kauf gilt es eine Vorprüfung («Due Diligence») durchzuführen, die Herkunft und die Echtheit des Werkes zu verifizieren sowie die gesetzlichen, finanziellen, versicherungstechnischen und logistischen Voraussetzungen für die Transaktion abzuklären. Ohne Zweifel: Investieren in Kunst erfordert viel Können und Sorgfalt.

Aber ist Investieren an sich nicht immer auch eine Kunst? Unter dem Einfluss der fortschreitenden Globalisierung und der deutlich verstärkten Regulierung hat erfolgreiches Investieren heute weniger mit Kunst als mit Fach- und Beratungskompetenz zu tun.

Im Kern der Aufgabe des professionellen Vermögensverwalters steht heute die analytische und strukturierte Vorgehensweise. Bevor investiert wird, müssen die Ziele des Kunden, seine Bedürfnisse, sein Risikobudget und seine Erwartungen an die Investition sorgfältig abgeklärt werden. Daraus werden die Anlagestrategie und ihre Umsetzung abgeleitet. Erst dann wird investiert. Die Investition ist dann auf einem guten Weg, wenn sie mit hoher Wahrscheinlichkeit die definierten Ziele des Kunden erreichen kann. Dazu braucht es profundes, aktuelles Wissen, langjährige Markterfahrung, Kenntnisse der Assetklassen sowie Investment-Opportunitäten. Gleichzeitig muss der Vermögensverwalter die Prozesse jederzeit beherrschen.

Mit Kunst im Sinne einer vorwiegend kreativen Tätigkeit hat all dies eher weniger zu tun. Anlegen ist nicht primär eine Frage der Kreativität, sondern der Disziplin. Bei Vontobel basiert das Verwalten von Vermögen auf einem globalen, strukturierten und professionellen Anlageprozess. Wir setzen in der Analyse von Märkten und Anlageklassen sowie beim Risikomanagement Modelle ein, gehen methodisch vor und setzen auf das Wissen unserer Experten. Wir verwalten die Gelder unserer Kunden aktiv, um sich bietende Marktchancen zu nutzen. Dabei sehen wir uns weniger in der Rolle des Künstlers, sondern des persönlichen und zuverlässigen Partners. Gleichwohl gibt es einige Eigenschaften, die uns mit einem ambitionierten Künstler verbinden: Wir legen grössten Wert auf Unabhängigkeit und Individualität. Und wir wollen, dass unser Engagement von Erfolg gekrönt wird. ■



**Georg Schubiger** leitet seit 2012 das Private Banking und ist Mitglied der Gruppenleitung von Vontobel. Zuvor bekleidete er während zehn Jahren Führungsfunktionen bei der Danske Bank in Kopenhagen und der Sampo Group in Helsinki. Er studierte Finanz- und Rechnungswesen (lic. oec.) an der Universität St. Gallen und Politikwissenschaften (MA) am College of Europe in Brügge, Belgien.

# Vier Fragen an die Künstlerin Taryn Simon



**Taryn Simon (\*1975)** ist eine amerikanische Künstlerin, deren Arbeiten Fotografie, Text und grafisches Design kombinieren. Ihr Schaffen besteht aus extensiver Recherche sowie aus Projekten, die durch ein Interesse an Kategorisierungs- und Klassifizierungssystemen gesteuert sind. Simons Arbeiten waren Gegenstand monografischer Ausstellungen in **Ullens Center for Contemporary Art, Beijing (2013)**, **Museum of Modern Art, New York (2012)**, **Tate Modern, London (2011)**, **Neue Nationalgalerie, Berlin (2011)**, **Whitney Museum of American Art, New York (2007)**.

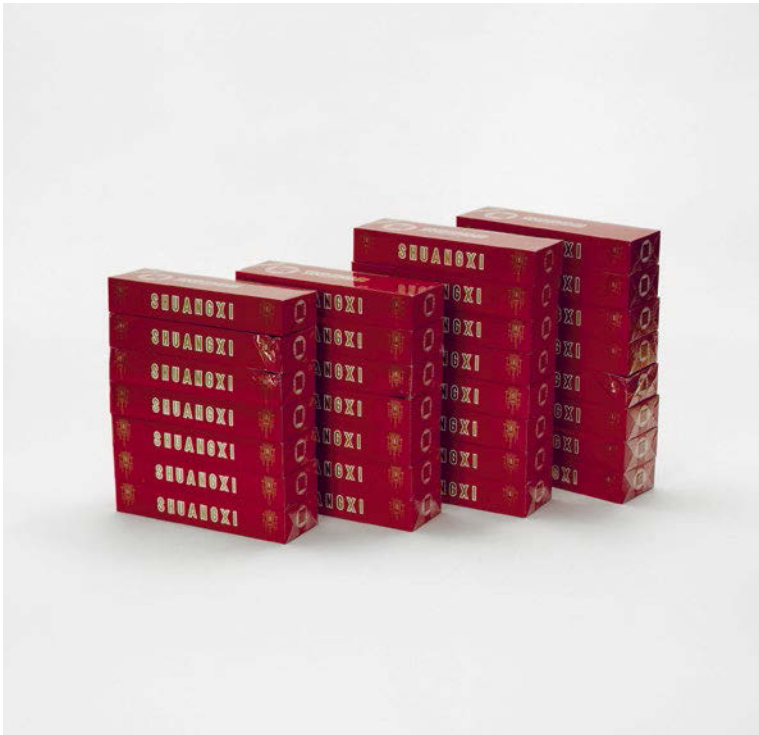
Ständige Sammlungen befinden sich in **Metropolitan Museum of Art, Tate Modern, Whitney Museum of American Art, Centre Georges-Pompidou, Museum of Contemporary Art, Los Angeles**.

Taryn Simons Arbeiten wurden an der **54. Biennale von Venedig 2011** und an der **Carnegie International 2013** gezeigt. Sie hat einen Abschluss der Brown University und erhielt ein Guggenheim-Stipendium (Fellowship). Taryn Simon lebt und arbeitet in New York.

Foto: © Taryn Simon.  
Mit freundlicher Genehmigung der Gagolian Gallery.



↑ Handtasche, Louis Vuitton (verkleidet) (gefälscht) [Detail], 2010



↑ Zigaretten, Shuangxi, China (verboten) [Detail], 2010

**Contraband** Die aus insgesamt 1075 Fotografien ausgewählten, oben abgebildeten Aufnahmen wurden in den Räumen der US-amerikanischen Zoll- und Grenzschutzbehörde und im Auslandspostbereich des U.S. Postal Service am John F. Kennedy International Airport in New York gemacht. Taryn Simon blieb ganze fünf Tage am John F. Kennedy Airport, um nahezu ununterbrochen Dinge zu fotografieren, die von den Passagieren konfisziert oder von Postsendungen aus dem Ausland einbehalten worden waren.

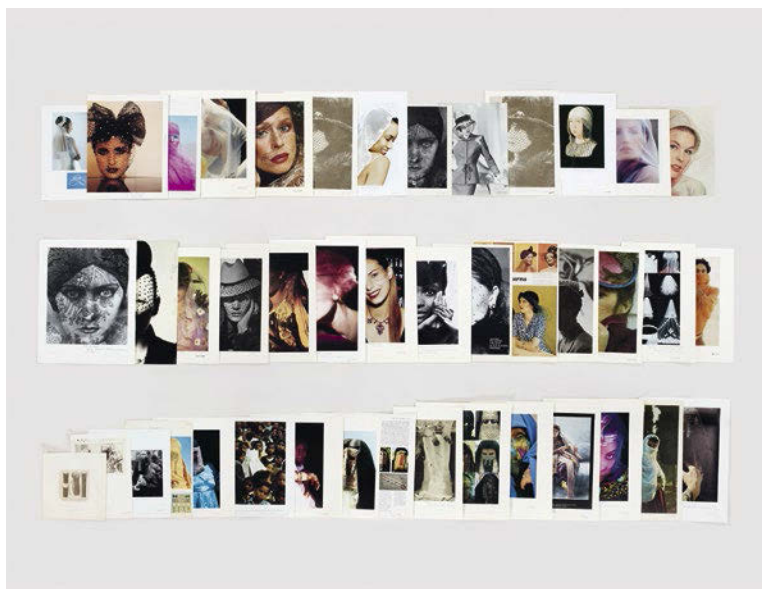
Foto: © Taryn Simon. Mit freundlicher Genehmigung der Gagolian Gallery.

*Taryn Simon, wie beeinflusst Ihr Talent als Fotografin Ihre schriftstellerischen Aktivitäten? Und umgekehrt?*

Ich benutze die Fotografie und das Schreiben, um den verborgenen, von Interpretation und Manipulation dominierten Raum sichtbar zu machen. Die beiden Pole bekämpfen oder stützen sich unablässig, manchmal sogar beides gleichzeitig.

*Sie sind bekannt dafür, dass Sie sehr hart arbeiten, zum Beispiel eine ganze Woche, um konfiszierte Schmuggelwaren am John F. Kennedy Airport aufzunehmen. Warum tun Sie das? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie so arbeiten?*

Erschöpft. «Contraband» (2010) war Performancekunst. Ich lebte eine volle Woche in den Räumen für Schmuggelwaren und nahm alle Sachen auf, welche die Zoll- und Grenzschutzbehörde von Passagieren und Expresssendungen beim Eintritt in die USA beschlagnahmte. Ich arbeitete während fünf Tagen, ohne zu schlafen. Ich machte im «contraband room», den ich mit meinen Assistenten teilte, nur Nickerchen auf einer Luftmatratze zwischen dem letzten Nacht- und dem ersten Morgenflug. Es gab da gefälschte Louis-Vuitton-Taschen, gefälschte Chanel-Sonnenbrillen, gefälschtes Viagra, gefälschtes Ambien (Schlafmittel, Anm. d. R.) – alle jagten der gleichen Fantasie, dem gleichen Ausbruch nach. Ich erwartete, dass ich viele Aufnahmen von Waffen, Heroin, Tieren machen würde. Diese Erwartung erfüllte sich. Doch überwiegend richtete die Zollbehörde ihr Augenmerk auf die Überprüfung der Markenechtheit. Es war ein Kampf an einer gnadenlosen Front – dem Zustrom von kopierten Pharma- und Luxusprodukten. Von diesen Kopien fertigte ich dann Kopien an, als Fotografin. Die Erzeugnisse konnten nicht in die USA eingeführt werden, die Bilder hingegen schon. Ich nahm das Bild, um es in eine andere Wirtschaft einzufügen, nämlich die Wirtschaft der Kunst.



↑ Ordner: Costume – Veil (Kostümschleier) 2012

**Die Foto-Kollektion** Die Sammlung mit insgesamt 1,2 Millionen Drucken, Postkarten, Plakaten und sorgfältig aus Büchern und Magazinen ausgeschnittenen Bildern befindet sich mitten in Manhattan, in der zweiten Etage eines Gebäudes an der Ecke von 5<sup>th</sup> Avenue und 40<sup>th</sup> Street. Das 1915 in der New York Public Library eingerichtete Archiv beherbergt die weltweit grösste Sammlung von Bildern, die ausgeliehen werden können.

Bis heute ist die New York Public Library Picture Collection eine wichtige Quelle für Schriftsteller, Historiker, Künstler, Filmemacher, Modefirmen, Kostümbildner und Werbeagenturen. Der Maler Diego Rivera nutzte die Sammlung bei der Arbeit an seinem Wandgemälde «Man at the Crossroads» im Rockefeller Center. (Rivera bemerkte damals, welchen Einfluss der Umfang und die Grenzen der Sammlung auf die zeitgenössische Sicht auf Amerika haben könnten.) Auch Andy Warhol besuchte das Archiv häufig und lieh vor allem Werbefotografien aus, von denen er viele nicht ins Archiv zurückgab.

Romana Javitz, von 1929 bis 1968 Leiterin der Sammlung, beschäftigte in den 1930er Jahren 40 Künstler, die beim Ausschneiden, Auswählen und Katalogisieren der Bildsammlung halfen. Sie waren von der im Rahmen des New Deal eingerichteten Works Progress Administration vermittelt worden.

Der aktuelle Schlagwortkatalog der Sammlung verzeichnet 12 000 Einträge. Jeder Besitzer eines Bibliotheksausweises der New York Public Library kann bis zu 60 Bildausschnitte gleichzeitig ausleihen.

Die Künstlerin Taryn Simon sieht in diesem aus unterschiedlichen Quellen gespeisten Archiv einen Vorläufer der modernen Suchmaschinen. Sie macht die unsichtbaren Helfer, die sich hinter dem scheinbar neutralen System eines Bildarchivs verbergen, sichtbar.

Foto: © Taryn Simon. Mit freundlicher Genehmigung der Gagosian Gallery.

**Wie wählen Sie die Subjekte oder Themen Ihrer Arbeiten aus? Gehen Sie systematisch oder zufällig vor?**

Die Arbeiten sind oft von Dingen geleitet, an die ich in vorhergehenden Projekten herangeführt wurde. Oder sie können eine Ablehnung oder sogar eine Zurückweisung eines vorangegangenen Projekts sein. Die Arbeiten beginnen oft einfach und entfalten sich dann zu wesentlich komplizierteren Programmen. In «A Living Man Declared Dead and Other Chapters I–XVIII» versuchte ich, gewisse Systeme, Muster und Codes durch Gestaltung und Erzählung auszudrücken. Ich reiste um die Welt, um achtzehn Blutsverwandtschaften und ihre Geschichten aufzuspüren und aufzunehmen. Ich ging den unbeantwortbaren Fragen nach dem Schicksal und seiner Beziehung zum Zufall, zur Blutsbande und zum Umfeld nach. Das Versagen und die Zurückweisungen nahmen in der Arbeit viel Raum ein. Es gibt verschiedene leere Porträts. Sie zeigen lebende Vertreter eines Stammbaums, die aus verschiedenen Gründen nicht fotografiert werden konnten, z.B. wegen Denguefieber, Gefängnis, Militärdienst oder wegen religiös und kulturell bedingter geschlechtsspezifischer Einschränkungen. Einige weigerten sich einfach, weil sie nicht Teil der Geschichte werden wollten. Die Leerräume verkörpern so einen Code von Präsenz und Absenz. Die Geschichten selber funktionieren als urbildliche Episoden der Vergangenheit, die sich aber heute zutragen und sich wiederholen werden. Ich dachte über die Evolution nach und ob wir uns tatsächlich entfalten oder ob wir eher sprunghaft sind – Geister der Vergangenheit und der Zukunft. **Welche «dunkle Seite des Lebens» werden Sie als nächste künstlerisch beleuchten?** Ich befasse mich zurzeit mit der Dokumentation der Macht und der Art, auf der die Menschheit der Illusion nachlebt, Ereignisse und die Natur kontrollieren zu können. Ich arbeite auch an einem grossformatigen Performance Piece. ■





↑ Chapter I, A Living Man Declared Dead and Other Chapters I–XVIII, 2011

**A Living Man Declared Dead and Other Chapters I–XVIII** «A Living Man Declared Dead and Other Chapters» entstand während eines Zeitraums von vier Jahren (2008–2011), in dem die Künstlerin Taryn Simon um die Welt reiste, um Blutsverwandtschaften und ihre Geschichten aufzuspüren und aufzunehmen. In jedem der achtzehn «Kapitel» dieses Werks treffen äussere Faktoren wie territoriale, politische, soziale oder religiöse Determinierung auf innere Faktoren wie die psychologische Disposition oder Vererbung. In ihren Aufnahmen dokumentiert Taryn Simon unter anderem Familienfehden in Brasilien, Opfer des Genozids in Bosnien, das Double von Saddam Husseins Sohn Uday und die «lebenden Toten» in Indien. Ihre Sammlung, die zusammenhängend und zufällig zugleich wirkt, bildet die Beziehungen zwischen Zufall, Blutsverwandtschaft und anderen schicksalhaften Verflechtungen ab.

Jedes Werk von «A Living Man Declared Dead» besteht aus drei Teilen. Auf der linken Seite eines jeden «Kapitels» ist mindestens ein grosses Porträt angeordnet oder mehrere Porträts von untereinander blutsverwandten Personen. Dieser «Stammbaum» zeigt die lebenden Vorfahren und Nachfahren der jeweils zentralen Person des Kapitels. Auf der Tafel in der Mitte ordnet die Künstlerin Texte und Geschichten zu dieser Person an. Rechts finden sich die «Fussnoten» der Fotografin: aus den Geschichten entnommene Textfragmente, ergänzt durch fotografische Belege.

Leere Porträtahmen stehen für noch lebende Familienmitglieder, die nicht fotografiert werden konnten. Auf den zentralen Texttafeln finden sich entsprechende Erklärungen dazu: Manche Porträts fehlen, weil die Person am Denguefieber erkrankt, im Gefängnis oder in der Armee war oder aus religiösen und gesellschaftlichen Gründen nicht fotografiert werden durfte.

Taryn Simon erforscht, wie die in den Geschichten der Menschen verborgenen Muster und Codes in Bildern sichtbar gemacht werden können und inwiefern sie Variationen (Versionen, Wiedergaben, Adaptionen) von urbildlichen Episoden der Vergangenheit sind, die sich heute zutragen und sich auch zukünftig wiederholen werden. Die Systematik des Stammbaums wird durch die zentralen Elemente der erzählten Geschichten – wie Gewalt, Widerstand, Korruption und Überlebenskampf – aufgebrochen, so dass in den streng strukturierten «Kapiteln» das Chaos aufsteht. «A Living Man Declared Dead and Other Chapters» wirft ein Schlaglicht auf den Raum zwischen Text und Bild, Absenz und Präsenz, Ordnung und Chaos.

Foto: © Taryn Simon. Mit freundlicher Genehmigung der Gagosian Gallery.

## «Quand même»

**Dr. Hans Vontobel** wurde am 4. Dezember 1916 in Zürich geboren, wo er 1942 sein Studium der Rechts- und Staatswissenschaften mit dem Prädikat «magna cum laude» abschloss. Ein Jahr später trat er in die Bank ein, an der er ab 1951 Teilhaber mit unbeschränkter Haftung war. 1984 erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, die er bis 1991 präsidierte. Seither stellt er sein Wissen und seine Erfahrung als Ehrenpräsident zur Verfügung.

Hans Vontobel präsidierte während vieler Jahre den Effektenbörsenverein Zürich und die Handelskammer Deutschland-Schweiz. Zudem war er Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung und der «NZZ». Hans Vontobel ist überdies Gründer verschiedener Stiftungen.

Foto: Ursula Markus

**W**er es allen Leuten recht tun will, übt sich in einer Kunst, die bekanntlich niemand kann. Man muss sich entscheiden. Die Frage ist nur, nach welchen Kriterien. Entscheidungskriterien werden immer von Menschen und nach persönlichen Gesichtspunkten definiert. Selbst für Entscheide, die dem Zufall überlassen werden, oder für Nicht-Entscheide sind letztlich Menschen verantwortlich.

Die Fähigkeit, im beruflichen wie im privaten Leben zu entscheiden, die richtigen Weichen zu stellen, sich an den Erfolgen zu freuen und aus den Misserfolgen zu lernen, ist eine Kunst. Diese kann man sich bis zu einem gewissen Grad aneignen. Vollendet wird diese Kunst aber erst durch Glück. Es braucht Glück, damit sich die meisten Entscheide – wenn auch längst nicht alle – im Nachhinein als richtig erweisen und dazu beitragen, ein langes Leben erfolgreich zu meistern.

Es ist für mich ein grosses Glück, die Welt und die Menschen nun im 99. Jahr erleben zu dürfen. Dafür bin ich dankbar. Ich hatte das Glück, als erwachsener Mensch mitten in Europa in einem Land zu leben, das vom Schrecken des Zweiten Weltkriegs weitestgehend verschont blieb. Ich hatte das Glück, die von meinem Vater gegründete Bank zusammen mit treuen Wegbegleitern und vielen tüchtigen Mitarbeitenden zu einer weltweit angesehenen, gesunden und erfolgreichen Bankengruppe entwickeln zu können. Und ich hatte das Glück, selbst jene Situationen, in denen mir das Glück zunächst abhold war, insgesamt schadlos zu überstehen. Es ergab sich immer eine Lösung, die sich als praktikabel erwies, ja in einigen Fällen schliesslich sogar besser war als die Niederlage oder die Enttäuschung, wie sie sich in einem ersten Moment abzeichnete.

Das von mir stets hochgehaltene Credo «Quand même», das ich eigentlich nur als Lebenseinstellung verstanden haben wollte, war oft ein Erfolgsrezept. Als ehemaliger Oberst im Generalstab bin ich sogar geneigt zu sagen, es war eine Geheimwaffe.

«Quand même», trotzdem, jetzt erst recht, sagte ich mir beispielsweise, als uns die in einem Syndikat organisierten Gross- und Kantonalbanken Ende der 1950er Jahre den Zugang zum Emissionsgeschäft mit Obligationen verwehren wollten. Wir gründeten zusammen mit anderen Instituten die Gruppe Zürcher Privatbankiers und fassten so im Emissionsgeschäft erfolgreich Fuss.

### Mit Augenmass

Man muss aber auch erkennen, wann das Bestehen auf ein «Quand même» unangemessen wäre. Ich erinnere mich an die Aufgabe unseres Standorts an der Bahnhofstrasse 3 und den Umzug an die Gotthardstrasse 43 im Jahr 2007. Da ich aus eigener Erfahrung wusste, dass vor allem unsere ausländische Kundschaft uns sehr gerne an der Bahnhofstrasse besuchte, wollte ich diese Adresse nicht ohne Not aufgeben. Gleichwohl machte ich den Umzug in hochmoderne Räumlichkeiten an der Gotthardstrasse mit. Für mich persönlich war der Abschied von der Bahnhofstrasse zwar mit Wehmut verbunden, doch ich wusste auch, dass unsere Kunden den Wechsel verstehen würden und es letztlich nicht so wichtig war, wo sich mein Büro befand.

Änderungen können unangenehm sein. Die Trennung von Liebgewonnenem ist vielleicht schmerzhaft. Doch der Verzicht auf Anpassungen, auf das Anstossen neuer



Ideen, auf den Willen, sich immer wieder neu zu erfinden, ist der sichere Weg in den Niedergang. Meine angeborene Neugier hat mich motiviert, Veränderungen a priori positiv zu sehen. Es geht eine ungeheure Faszination von der Neugier aus, mehr und anderes zu wissen. Die Bereitschaft und die Fähigkeit zu Veränderungen sind denn auch zu Wesensmerkmalen unserer Bank geworden.

### **Geld ist Mittel zum guten Zweck**

Meine Einstellung zum Geld ist offen und unverkrampft. Als Bankier sage ich: «Es ist wichtig.» Als Mensch sage und sagte ich aber immer wieder: «Geld ist nicht alles.» Bereichernd ist Geld vor allem dann, wenn man es so ausgeben kann, dass es anderen einen Nutzen verschafft oder eine Freude bereitet. Wenn ich Geld, das ich nicht brauche, ausgabe, mache ich mir eine Freude. Da es mir im Leben gutgegangen ist und ich vom Schicksal begünstigt wurde, sehe ich es als meine Pflicht, anderen zu helfen. Geld ist Mittel zum guten Zweck.

Dieser selbstauferlegten Pflicht, die von den Familienmitgliedern geteilt wird, kommen wir unter anderem mit mehreren gemeinnützigen Stiftungen nach. Ich erwähne die Stiftungen Kreatives Alter und Lyra. Die Stiftung Kreatives Alter wurde 1990 gegründet und hat seitdem 145 Menschen, die über 65 Jahre alt (seit 2012 70 Jahre) und nicht mehr im Arbeitsprozess eingegliedert sind, für kreative Leistungen in den Bereichen Literatur, Wissenschaft, Musik und Theater mit einem Preis ausgezeichnet. Die Stiftung Lyra unterstützt junge hochbegabte Musikerinnen und Musiker in ihrer Ausbildung, fördert ihre Karriere und ermöglicht ihnen Auftritte an öffentlichen Konzerten.

Auf das grosse soziale Wirken unserer Familienmitglieder in den verschiedenen Stiftungen bin ich stolz. Mit dieser Einstellung und diesen Werten wollen wir das Unternehmen in die nächste Generation tragen. Ich bin überzeugt, dass dies gelingen wird. ■

*«Meine Neugier hat mich motiviert, Veränderungen a priori positiv zu sehen.»*



## Auge, Handhobel und viel Zeit

**W**enn Claudio Pedrazzini das Rohmaterial für seine Boote beschafft, macht er sich erst einmal auf den «Holzweg». Dieser führt ihn in ein Sägewerk im westfälischen Gütersloh. Hier begutachtet er die Stämme aus Mahagoniholz, die ein Händler für ihn in Rotterdam oder in Marseille gekauft hat. Hält die Beschaffenheit des Holzes dem kritischen Auge des Bootsbauers stand, wird der Stamm in Längsteile zerlegt. Diese bilden später die Rohlinge für die bis zu elf

Meter langen Planken, gehen aber erst einmal ins Lager des Händlers, wo sie mehrere Jahre lagern und trocknen. «Wie ein guter Wein», meint Claudio Pedrazzini.

*«Jede einzelne der 20 Hochglanzschichten wird zwischengeschliffen, bevor der nächste Lackauftrag erfolgt.»*



**Claudio Pedrazzini** (\*1962) ist seit 1993 Alleininhaber der Yacht- und Bootswerft C. Pedrazzini in Bäch am Zürichsee. Er hat eine Bootsbauerlehre absolviert und mit Volontariaten bei Bootsbauunternehmen in Schweden und Deutschland auch internationale Erfahrung gesammelt.

Der Vergleich ist gut gewählt. Sowohl edle Tropfen als auch hochwertige «Runabouts», das heisst offene Sportboote mit Liegeflächen zum Sonnenbaden, können nur entstehen, wenn das Rohmaterial von höchster Güte ist und wenn Menschen dahinterstehen, die ihr Handwerk beherrschen – und es lieben.

*«Eine Pedrazzini reift heran wie ein guter Wein.»*

Der zeitliche Aufwand für die Arbeit – üblicherweise ein streng kontrollierter Kostenfaktor in jedem Unternehmen – ist in der Yacht- und Bootswerft C. Pedrazzini in Bäch am Zürichsee sekundär. Im Herstellungsprozess ist hingebungsvolle Sorgfalt wichtiger als maximale Produktivität. So wird der Holzrumpf Lage über Lage aufgebaut. Dann kommt die Beize im typischen Pedrazzini-Farbtönen; es folgen 20 Schichten Lack, die mit wochenlangen Intervallen sorgfältig appliziert werden. Jede einzelne Hochglanzschicht wird zwischengeschliffen, bevor der nächste Lackauftrag erfolgt. «Das Auge und der Handhobel sind nach wie vor unsere wichtigsten Arbeitsinstrumente», erklärt Claudio Pedrazzini, der das Familienunternehmen seit dem Tod seines Vaters im Jahr 1993 in dritter

Generation führt. Auch sein Sohn Alessandro ist mit dem Werdegang der drei Pedrazzini-Modelle Capri, Vivale und Special bestens vertraut. Vater Claudio sagt nicht ohne Stolz: «Ich habe ihm beigebracht, wie man Mahagoni stilvoll aufs Wasser bringt.»

Weltweit freuen sich rund 2000 Besitzer eines Pedrazzini-Boots über die gelungene Symbiose von kunstvollem Handwerk und profanen Gewässern. Sie benutzen ihr Boot nicht in erster Linie, um von A nach B zu kommen, sondern als mobiles Genussmittel in einem meist attraktiven Umfeld. Einen wesentlichen Anteil am Wohlgefühl hat auch das Design der Mahagoniboote vom Zürichsee. Es basiert auf der in den 1950er Jahren entwickelten Urform und hat sich seither laufend weiterentwickelt. Charakteristisch ist das Rundheck, das zu einem Markenzeichen von Pedrazzini geworden ist. Den edlen Erzeugnissen vom Zürichsee kann man übrigens in halb Europa begegnen. «Swiss Made at its best.» ■



## «Ich ermutige die Musiker, sich selber einzubringen»

*«Erst unmittelbar vor der Aufführung stellt man sich auf ein Stück ein. Dieser Umgang ist Teil des Metiers.»*

*Herr Jordan, welches sind die drei wichtigsten Voraussetzungen, um einer der weltbesten Dirigenten zu werden?*

Führen, formen und vor allem geschehen lassen. Magie entsteht erst dann, wenn man sie zulässt. Das Geschehenlassen ist heute die Qualität, welche die ganz grossen und erfahrenen Dirigenten auszeichnet.

*Eine Qualität, die zeitlos ist und wohl unabhängig vom Orchester gilt.*

Absolut. Ich ermutige die Musiker an der Orchesterprobe, nicht einfach etwas umzusetzen, nur weil es der Dirigent gesagt hat, sondern zu versuchen, sich selber in das Miteinander einzubringen.

*Hat sich die Reihenfolge Führen – Formen – Geschehenlassen im Laufe der Geschichte verändert?*

Ich glaube schon. Früher war das Führen das Wichtigste im Dirigentenberuf. Denken Sie an die Ära Toscanini, als auch die Perfektion des Zusammenspiels akribisch eingefordert wurde.

*Können Sie anhand einer Fernhefenaufzeichnung, die das Geschehenlassen nicht so gut vermittelt, das künstlerische Niveau eines Orchesters beurteilen?*

Die primären Parameter, also ein gewisser Klang, die Persönlichkeit des Dirigenten oder des Orchesters, lassen sich sehr wohl

**Philippe Jordan** (\*1974) ist seit 2009 musikalischer Direktor der Opéra National de Paris und seit der Saison 2014/15 Chefdirigent der Wiener Symphoniker. Seine Karriere als Kapellmeister begann er 1994 am Stadttheater Ulm. Von 1998 bis 2001 war er Assistent von Daniel Barenboim an der Berliner Staatsoper und von 2001 bis 2004 Chefdirigent des Grazer Opernhauses sowie des Grazer Philharmonischen Orchesters. Er hat die renommiertesten Orchester der Welt geleitet und ist in den berühmtesten Häusern aufgetreten. Regelmässig tritt er auch kammermusikalisch als Pianist oder als Liedbegleiter auf. Philippe Jordan ist in Zürich geboren, wo er das Konservatorium besuchte. Sein Vater Armin war ebenfalls Dirigent, seine Mutter Käthe Tänzerin.

Foto: Jean-François LECLERCO

beurteilen, auch wenn im Fernsehen diese Wahrnehmung erschwert ist. Eine Ausnahme bilden vielleicht die so einzigartigen Vorstellungen von Claudio Abbado mit dem Lucerne Festival Orchestra. Hier spürt man die Hingabe des Orchesters sogar im Fernsehen recht deutlich. **Wenn wir Ihnen jetzt eine Mahler-Symphonie einspielen würden, könnten Sie erkennen, ob es sich um eine von Ihnen dirigierte Aufführung handelt?**

Ja, aber nicht unbedingt in allen Fällen. Am ehesten an den Tempi, die an bestimmten Stellen anders sind als bei anderen Aufführungen. Ich würde wohl auch am Klang, der sich im Laufe der Jahre entwickelt hat, meine Aufführung erkennen – unabhängig vom jeweiligen Orchester.

**Heisst das, dass der Charakter des Orchesters zur Identifizierung einer Aufnahme gar nicht so wichtig ist?**

Doch, jedes Orchester hat seinen eigenen Klang, seine eigene Persönlichkeit. Das heisst, auch wenn ich bei allen Orchestern Wert auf einen transparenten, durchhörbaren, klaren, luziden Klang lege, ist es wahrscheinlich, dass die Berliner Philharmoniker diesem Anspruch auf andere Weise gerecht werden als das Orchester der Pariser Oper oder die Wiener Philharmoniker.

**Gibt es nationale oder lokale Eigenarten des Publikums?**

Man muss zwischen Opern und Konzerten unterscheiden. Das Opernpublikum ist generell leidenschaftlicher als die Konzertbesucher. Bravo-Orgien und Buh-Orkane gibt es in Konzerten seltener. Und natürlich stellt man auch ein grosses Nord-Süd-Gefälle fest. Nochmals anders ist das Publikum in Amerika. Es ist sehr begeisterungsfähig. Standing Ovations am Schluss sind beinahe die Regel.

**Welche Beziehung haben Sie zu anderen Kunstgattungen, zum Beispiel zur Malerei oder zur Literatur?**

Ich mag andere Kunstgattungen sehr und gehe auch gern ins Kino, aber eher, um abzuschalten und neue Impulse zu erhalten.

**Besuchen Sie auch Vorstellungen anderer Dirigenten?**

Wenn immer möglich, ja. Ich wünschte, ich hätte häufiger die Gelegenheit.

**Wie kommerziell darf oder muss Kunst sein?** Kunst spricht für sich und darf durch den Kommerz nicht pervertiert werden. Andererseits braucht die Kunst den Kommerz, auch um möglichst vielen Menschen den Zugang zu ermöglichen. Kunst ist schliesslich ein Grundbedürfnis.

**Wie gehen Sie um mit Kritiken und Kritikern?**

Sie gehören zum Alltag. Als Künstler und Individuum brauche ich den Umgang mit Kritik und Kritikern nicht zwingend. Ich muss selber wissen, ob meine Leistung gut war oder nicht. Als Chef eines Orchesters und einer Oper ist es jedoch wichtig zu erfahren, was über uns geschrieben und gesagt wird.

**Macht es in Ihrer mentalen Vorbereitung einen Unterschied, ob ein trauriges Stück wie die «Pathétique» von Tschaikowski oder eine quirlige Oper wie der «Barbier von Sevilla» von Rossini auf dem Programm steht?**

Das spielt keine Rolle, weil der Alltag so unterschiedlich ist. Ich probe eine Beethoven-Symphonie, bereite gleichzeitig die «Missa Solemnis» vor, habe vor kurzem die «Entführung aus dem Serail» dirigiert oder «Sechs Stücke für grosses Orchester» von Webern. Auch auf «Pelléas et Mélisande» von Debussy, das im Februar 2015 die Premiere hatte, musste ich mich parallel zu vielen anderen Werken vorbereiten.

**Sie können einfach den Schalter umlegen?**

Dieser Umgang ist Teil des Metiers. Ich finde diese Abwechslung sogar sehr reizvoll und bereichernd.

**Aber auch sehr anspruchsvoll und wohl nur auf Profi-Niveau machbar.**

Da gebe ich Ihnen Recht. Vor 20 Jahren war ich froh, dass ich mich während sechs Wochen nur mit «Cosi fan tutte» oder mit «Carmen» befassen konnte. ■



ASTIGÜLLAS

1878-1958

ASTIGÜLLAS



# Die Ökonomie des guten Geschmacks

**Prof. Dr. Dirk Boll** (\*1970) ist seit 2011 Managing Director Continental Europe von Christie's mit Sitz in London und lehrt als Professor für Kulturmanagement in Hamburg. Er publiziert regelmässig in internationalen Magazinen und ist Autor verschiedener Bücher. Im November 2014 ist «Helden der Kunstauktion», ein Sammelband über die Kulturgeschichte der Versteigerung, erschienen. Dirk Boll hat in Göttingen und Freiburg i.Br. Rechtswissenschaften studiert und nach dem Referendariat in Stuttgart und Brüssel über Strukturen der Kunstmärkte promoviert. Seine Karriere bei Christie's führte ihn von London über Stuttgart nach Zürich, wo er bis 2011 Geschäftsführer war.

Foto: Muir Vidler

**D**as Kunstjahr 2014 zeigte spektakuläre Erfolge. Ausstellungen mit Besucherrekorden, Messen mit Umsatzrekorden, Auktionen mit Höchstpreisen: Kunst bleibt gefragt, sei es zur Rezeption, sei es zum Konsum.

## Die Kunstwelt probt den Spagat

Die soeben mit den New Yorker Auktionen beendete Kunstmarktsaison zeigte einen starken Markt mit solider Nachfrage, zahlreichen Künstlerrekorden und Umsatzzahlen wie vor der grossen Krise. Gekauft wird vor allem die Kunst des 20. Jahrhunderts, je expressiver, desto besser. Auktionshäuser und Kunsthändler können auf den Sekundärmärkten die Nachfrage nach klassischer, kanonisierter Kunst befriedigen und schreiben dabei erneut Rekordumsätze. Auf dem Primärmarkt hingegen zeigt sich ein anderes Bild, die Krise ab 2008 hat diesen Bereich deutlich stärker getroffen. Die Kunstwelt probt den Spagat: Einerseits definiert das Zeitgenössische in immer höherer Masse die Wahrnehmung von Kunst, andererseits möchte der Kunstkäufer die Kunsterfahrung mit grösstmöglicher Sicherheit verbinden. Wurde zuletzt Avantgarde-Charakter vor allem mit zeitgenössischer Kunst in Verbindung gebracht, so ist heute vor allem die Kunst der Nachkriegszeit gefragt. Denn diese Kunst ist ebenfalls noch jung genug, um intellektuellen Glanz auszustrahlen, und nicht mit den Problemen der Erhaltung belastet, aber auch alt genug, um markterprobt zu sein. Viele Künstler in diesem Bereich sind inzwischen derart etabliert, dass sich ein Privatkäufer auch ohne die Expertise der Galeristen sicher fühlt. Denn zahlreiche Sammler achten heute bei ihren Akquisitionen auf die kunsthistorische Bedeutung und die damit einhergehende Markterprobtheit der Sammlungszugänge. Man bevorzugt Kunst, die eingängig, verständlich und wiedererkennbar ist. Der angloamerikanische Kulturkreis hat für derartige Stücke den Begriff «Trophy Pictures» geprägt: Wir befinden uns auf einem Markt der Meisterwerke.

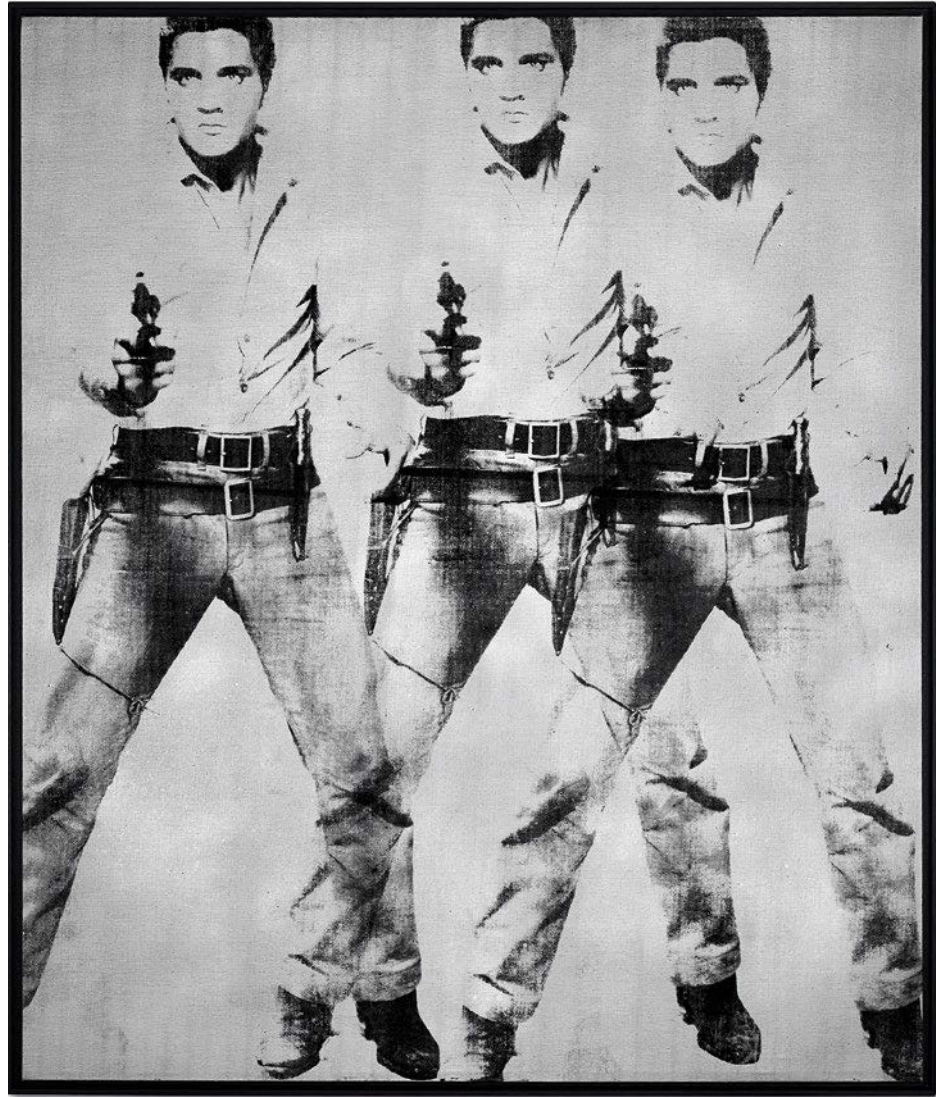
## Für Meisterwerke gibt es kaum Grenzen

Auf Messen wie Auktionen zeichnet sich ganz generell ab, dass in allen Sammelgebieten die Trennung von Spitzenwerken und Mittelmasse den Markt teilt, und dies zunehmend unbarmherzig. Das gilt nicht nur für die bildende Kunst, sondern sogar für Möbel oder Juwelen. Die Käufer haben seit 2008 gelernt, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln sparsam umzugehen und sich auf akzeptierte Qualität zu beschränken, die geringeren Preisschwankungen unterliegt. Ermüdungserscheinungen in mittleren Preissegmenten sind die Folge. Für Meisterwerke hingegen gibt es kaum Grenzen, Schätzungen wie historische Rekorde werden zügig übertroffen. Eine prognostizierte Wertsteigerung rechtfertigt selbst einen scheinbar exorbitanten Marktpreis, da auch dieser in der Zukunft absehbar wieder überboten werden wird. Die wiedergewonnene Symmetrie zwischen Marktentwicklung und kunsthistorischer Bewertung kann jedoch den Markt letztlich nur stabilisieren, weil sie ihn vor seiner Neigung zu allzu spekulativen Momentaufnahmen schützt und mithin Vertrauen schafft.

## Globale Käuferschicht

Die Käuferschicht für Meisterwerke ist heute wahrlich global, diese Objekte werden in China, Russland und Abu Dhabi genauso gesucht wie in Kalifornien. Der chinesische Binnenmarkt ist zwar gemäss der anlässlich der diesjährigen TEFAF in Maastricht präsentierten Studie der European Fine Art Foundation wieder einer der beiden grössten Kunstmärkte der Welt, bewegt jedoch hauptsächlich chinesische Antiquitäten. Zu internationalem Einfluss kommen hingegen chinesische Sammler, die aufmerksam globale Entwicklungen verfolgen und auf höchstem Qualitätsniveau Kunst des Westens sammeln. Dies ist eine Parallele zu Sammlern aus Russland, die sich von den Folgen der Krise erholt und zu alter Kaufkraft zurückgefunden haben. Auch hier orientieren sich die Meinungsführer an internationalen Sammeltrends. Selbst wenn der

«Gekauft wird vor allem die Kunst des 20. Jahrhunderts, je expressiver, desto besser.»



prozentuale Anteil derartiger Bieter an Londoner und New Yorker Auktionen noch relativ gering ist, sind genau jene Bieter nicht selten für die dortigen Rekordpreise verantwortlich.

### Wachsende Divergenz zwischen Markt- und Ausstellungskunst

Die Rolle des Markts im Prozess der Kanonisierung hat sich durch diese Entwicklungen geändert. Ist seit den 1990er Jahren empirisch anerkannt, dass der kommerzielle Wert der Kunst Einfluss auf die Anerkennung ihrer kunsthistorischen Wertschätzung hat, zeigt sich heute immer klarer, dass sich die Welt in Marktkunst und Ausstellungskunst aufteilt. Dies wird dem Kunstreisenden alljährlich in Basel, New York und London deutlich vor Augen geführt und wurde 2013 auf der Biennale in Venedig oder schon 2012 auf der documenta in Kassel sichtbar. Der Ausstellungsbetrieb setzt in absichtlicher Abgrenzung zum Markt zunehmend

Schwerpunkte im installativen und performativen Bereich. Der Markt hingegen, dem handelbaren Objekt zugetan, betont dies mehr denn je mit Produktion und Verkauf von Werken in dauerhaften Materialien. Es wird interessant sein zu sehen, ob die Marktteilnehmer hiermit freiwillig ihre Rolle im Kanonisierungsprozess riskieren, ob die ephemere Institutionenkunst in Zukunft stärker gehandelt wird oder ob sich der Markt mit traditionellen Medien weiter absetzt.

Nachdem zeitgenössische Kunst als Investitionsgut durch die Krise zumindest zeitweilig diskreditiert wurde, schaut man besorgt auf den Primärmarkt. Haben Galerieausstellungen und Messestände mit Werken von Nachwuchskünstlern im Kontext abnehmender Risikobereitschaft der Nachfrage und zunehmender Bedeutung der Eventqualitäten von Auktionen das Nachsehen? Die alte Spekulationslust der Käufer ist offenbar nur noch in Asien ein starker

↑ Der 1963 von Andy Warhol geschaffene «Triple Elvis» wurde im November 2014 bei Christie's in New York für 81.9 Mio. USD verkauft.

© The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, Inc./2015, ProLitteris, Zurich  
Foto: Christie's



Antrieb der Nachfrageentwicklung im zeitgenössischen Bereich. In den Galerien der westlichen Welt hingegen scheint sich die Verschiebung zu etablierteren Positionen durchzusetzen. Man muss hoffen, dass sich der erfolgreiche Galerist dennoch nicht von der Präsentation auch unbekannter Positionen abwendet. Denn Galeristen sind nicht nur kommerzielle Vermittler von Kunstwerken, sondern zugleich inhaltliche Vermittler von künstlerischem Schaffen. Und als solche prädestiniert, junge Sammler anzuleiten, zu führen, zu schulen, vielleicht sogar ein bisschen zu erziehen: für eine lebendige Kunstwelt und einen funktionierenden Markt der Zukunft – denn nur hier kann die drohende Sezession von Markt und Institution überwunden werden. ■

↑ Das Werk «Four Marlons» (1966) fand für 69.6 Mio. USD einen neuen Käufer.

© The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, Inc./2015, ProLitteris, Zurich  
Foto: Christie's

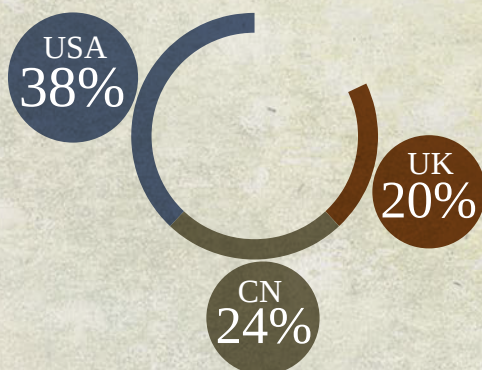
#### Amerikanische Nachkriegskunst

Die Vorliebe für Nachkriegskunst und die amerikanische Kaufkraft haben die Warhol-Nachfrage beflügelt: Er ist der unerreichte Darsteller der postmodernen Konsumkultur, seine Werke gehören zum globalen kulturellen Erbe und haben das visuelle Gedächtnis in hohem Masse geprägt. Der heutige Markt teilt sich auf in den Markt für rare, kunsthistorisch bedeutende Frühwerke einerseits und andererseits in den der späten Serien mit Blumenmotiven oder Prominentenporträts, die beinahe als Massenware zu bezeichnen sind.

**Klassische indische Kunst** Nach dem Boom der indischen Nachkriegskunst zeigt sich, dass sich viele neue Käufer für die Wurzeln ihres Kulturkreises interessieren; in beinahe jedem Sammlerhaushalt findet sich heute neben zeitgenössischer auch klassische indische Kunst. Die teuersten Werke sind traditionell Skulpturen. Diese befassen sich mit religiöser Praktik und sind dementsprechend ursprünglich mit Tempeln assoziiert gewesen. Eine lebendige und sinnliche Darstellung der Religion sollte die Menschen animieren, die Tempel zu besuchen.

**Sammlerautomobile** Ein grosser Trend sind automobile Investments. In den letzten zehn Jahren ist dieser Markt um geschätzte 430 Prozent gewachsen. Die Szene hat sich entwickelt und zeigt neue Spieler, die eher an Lifestyle-Aspekten als an Technikgeschichte interessiert sind. Die Millionenpreise erzielen heute weniger die 1930er-Jahre-«Traktoren» als die vom Laien gut fahrbaren Sportwagen der Nachkriegszeit. Als Ausprägung eines generellen Vintage-Interesses hat man heute eine besondere Vorliebe für natürliche Patina.

# 47.4 Mrd. EUR



2013 wurden auf dem internationalen Kunstmarkt 47.4 Mrd. EUR umgesetzt. Davon entfielen 38% auf die USA, 24% auf China und 20% auf das Vereinigte Königreich.

Quelle: TEFAF Art Market Report 2014



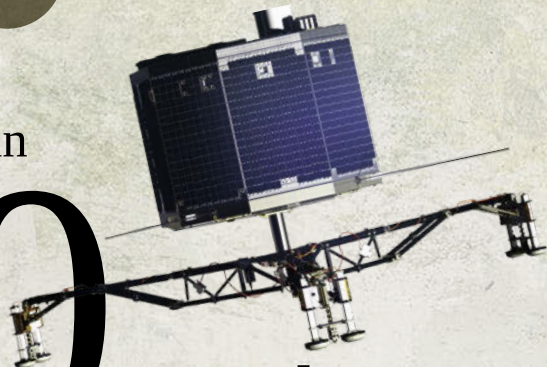
## 2.5 Mio. Arbeitsplätze

Der globale Kunstmarkt beschäftigt rund 2.5 Mio. Menschen, die im Kunsthandel, in Galerien, Auktionshäusern oder in Antiquitätengeschäften tätig sind.

Quelle: TEFAF Art Market Report 2014

Punktlandung in

# 510 Mio. km



Ein eindrückliches Beispiel für Kunst und Können in der Wissenschaft liefern das Forschungslabor «Philae» und sein Mutterschiff «Rosetta». «Philae» ist im November 2014 nach einer 10½ Jahre dauernden Reise über eine Strecke von 6.4 Mrd. km auf dem Kometen Tschurjumow-Gerasimenko gelandet. Die Landefläche auf dem 510 Mio. km von der Erde entfernten Kometen beträgt nur gerade einen Quadratkilometer.

Foto: ESA – ATG Medialab  
Quelle: www.nzz.ch



## Die teuerste Malerin

Georgia O'Keeffe ist die teuerste Malerin aller Zeiten. Ihr Werk «Jimson Weed/White Flower No. 1» wurde im November 2014 bei Sotheby's in New York für 44.4 Mio. USD versteigert. Das Bild der 1986 in New Mexico verstorbenen Malerin zeigt eine weisse Blüte, die Georgia O'Keeffe 1932 mit Ölfarben malte.

© Georgia O'Keeffe Museum/2015, ProLitteris, Zurich  
Foto: Sotheby's  
Quelle: www.theguardian.com

44.4 Mio. USD



## Serena Wang

30 bis 40 Mio. junge Chinesen lernen das Klavierspielen und schaffen ein Reservoir, das jährlich Tausende von ausserordentlichen musikalischen Talenten hervorbringt. Eines davon ist Serena Wang (2004). Sie begann den Klavierunterricht mit vier und gewann im Alter von fünf Jahren als jüngste Siegerin den Bach-Wettbewerb der University of California. 2012 wurde Serena Wang Mitglied von Murray Perahias Meisterklasse im Jerusalem Music Center. 2013 hatte sie verschiedene Auftritte mit dem China Philharmonic Orchestra und anderen renommierten Orchestern.

Quelle: www.serenawang.com



## Spitzenreiter Louvre

Unter den zehn Museen mit den weltweit höchsten Frequenzen stand der Louvre in Paris 2013 mit 9.3 Mio. Besuchern klar an der Spitze. Dazu zählten 28000 Gruppen mit rund 700000 Schülern.

1	<b>Louvre</b> Paris, Frankreich	9 334 000	
2	<b>National Museum of Natural History</b> Washington DC, USA	8 000 000	
3	<b>National Museum of China</b> Beijing, China	7 450 000	
4	<b>National Air and Space Museum</b> Washington DC, USA	6 970 000	
5	<b>British Museum</b> London, UK	6 701 000	
6	<b>The Metropolitan Museum of Art</b> New York NY, USA	6 280 000	
7	<b>National Gallery</b> London, UK	6 031 000	
8	<b>Vatikanische Museen</b> Vatikan	5 459 000	
9	<b>Natural History Museum</b> London, UK	5 250 000	
10	<b>American Museum of Natural History</b> New York, USA	5 000 000	

Quelle: TEA/AECOM 2013 Theme Index & Museum Index



## Die Top Ten des Impressionismus und der modernen Kunst

Die höchste tägliche Besucherzahl verzeichnete das Centro Cultural Banco do Brasil. Dort war der Eintritt allerdings frei.

8099	Impressionism: Paris and Modernity	Centro Cultural Banco do Brasil, Rio de Janeiro
7364	Dalí	Centre Pompidou, Paris, Frankreich
6615	Dalí	Reina Sofia, Madrid, Spanien
5528	Edvard Munch: The Scream	Museum of Modern Art, New York, USA
5435	Impressionism: Fashion and Modernity	Metropolitan Museum of Art, New York, USA
5077	Matisse: in Search of True Painting	Metropolitan Museum of Art, New York, USA
4909	Impressionism and Fashion	Musée d'Orsay, Paris, Frankreich
4856	Edward Hopper	Grand Palais, Paris, Frankreich
4398	Picasso Black and White	Guggenheim Museum, New York, USA
4287	Pablo Picasso	Palazzo Reale, Mailand, Italien

Zeitraum zwischen Oktober 2012 und Mai 2013  
Quelle: The Art Newspaper Special Report, Frühjahr/Sommer 2014



## Aussenhandel Top 3

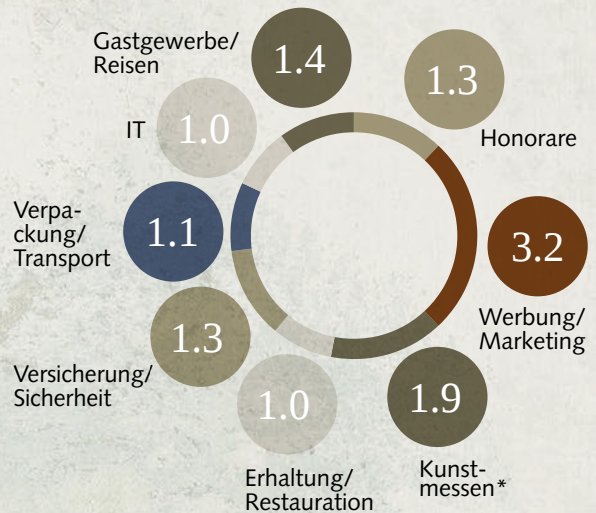
Im Aussenhandel mit Kunst und Antiquitäten nimmt die Schweiz hinter den USA und dem Vereinigten Königreich weltweit den 3. Rang ein. 2012 betrug die Weltmarktanteile der Schweiz 8% bei den Importen und 7% bei den Exporten.

Quelle: TEFAF Art Market Report 2014

## Big Business

Die Umsätze, die der globale Kunsthandel in anderen Wirtschaftssegmenten auslöst, gehen in die Milliarden (Angaben in Mrd. EUR).

Quelle: TEFAF Art Market Report 2014  
\* Umsätze mit Kunsthändlern



# Investieren: mehr Kunst oder Wissenschaft?



**Axel Schwarzer** leitet das Asset Management und ist Mitglied der Gruppenleitung von Vontobel. Bevor er 2011 zu Vontobel stiess, arbeitete er in verschiedenen Führungsfunktionen für die Deutsche Bank in Frankfurt und in New York. Axel Schwarzer studierte in Mainz und in Frankfurt Rechtswissenschaften.

**M**it wem möchten Sie lieber beim Abendessen zusammensitzen, mit einem Künstler oder einem Wissenschaftler? Doch was hat meine Frage mit dem Investieren zu tun? Eine ganze Menge, wenn Sie sich fragen, ob das eigene Vermögen besser von einem Künstler oder einem Wissenschaftler verwaltet werden sollte. Dabei geht es mir um die Kompetenz und die Persönlichkeitsstruktur des Anlageberaters. Tendenziell neigt man dazu, Künstlern mit ihrer Kreativität und Ausdrucksstärke eine grosse Persönlichkeit und einen Starstatus zuzuschreiben. Passen solche Eigenschaften zur Vermögensverwaltung oder flösst eine wissenschaftlich basierte und anlagetechnisch versierte Fachperson nicht doch mehr Vertrauen ein?

In der Finanzindustrie herrscht grundsätzlich die Wissenschaft vor. Dies zeigen die vielen Nobelpreise, die für Kapitalmarktmodelle vergeben wurden. In der Wissenschaft geht es um die Erklärung von Zusammenhängen, die Replizierbarkeit von Prozessen. Instinktiv neigt man dazu, sich diese Fähigkeiten für seinen Vermögensverwalter zu wünschen. Gäbe es da nicht berühmte Investoren, die wie Warren Buffett schon Popstarstatus besitzen.

Vielleicht hilft uns bei der Suche nach einer Antwort die Analogie zu einem Orchester. Der Kunde wäre der Komponist, der das Stück erschaffen hat. Er gibt die Tempi, also sein tolerierbares Risiko, vor. Nun kommen der Dirigent und das Orchester ins Spiel. Jeder Dirigent betrachtet sich zunächst als Künstler, doch muss er gleichzeitig Noten lesen können und die technischen Fähigkeiten haben, das Stück richtig zu interpretieren.

Der Anlageberater seinerseits sucht für seinen Kunden die geeigneten Anlageklassen, wie zum Beispiel Aktien oder Obligationen, aus. Wenn wir bei unserer Analogie bleiben, dann entsprechen die Orchestermitglieder den Vertretern der Anlageklassen, die sich im Portfolio befinden. Der Anlageberater schätzt deren Beitrag zur Performance ein, um die Anlageziele zu erfüllen.

Wie ein Orchester lebt auch die Vermögensanlage vom richtigen Mix aus künstlerischen Elementen wie Überzeugung und Kreativität sowie technischen Fähigkeiten und dem Verständnis des Kapitalmarkts. Beide Komponenten müssen «gemanagt» werden. Dazu sind wissenschaftlich basierte, replizierbare Fähigkeiten erforderlich. Unser Kunde will ja eine ausserordentliche Performance nicht nur einmal erreichen. Der wissenschaftliche Ansatz – also der Investmentprozess – wird daher immer die Ausgangsbasis sein.

Für einen guten, aktiven Anlageberater ist es erforderlich, den Mix aus Kreativität und Prozess zu beherrschen. Darauf begründet jede erfolgreiche Anlagepolitik und eine damit einhergehende langfristige stabile Performance.

Wir denken, dass wir bei Vontobel diesen Talentmix gefunden haben und ein Umfeld bieten, das ihn zum Vorteil der Kunden zur Entfaltung bringt.

Zurück zur Eingangsfrage: Mit wem sitzen Sie lieber beim Abendessen? Nehmen Sie beide, Künstler und Wissenschaftler. Das ist unterhaltsam und lehrreich zugleich. Die Performance ist in der Anlagebranche ohnehin ein Teamerfolg. ■

# Die Kunst der strukturierten Individualität

**E**in Produkt wird allgemein als gut erachtet, wenn es in der Lage ist, einzelne Kundenerwartungen zu erfüllen. Diese sind geprägt von unterschiedlichen Anlagezielen, Marktmeinungen und Risikoneigungen, was sich auf die Anforderungen an die Finanzprodukte auswirkt. Strukturierte Produkte können diese individuellen Anforderungen so gut abbilden wie keine andere Anlage. Möglich macht es die Finanzmathematik, mit der sich einzelne Risikokomponenten wie Bausteine so miteinander kombinieren lassen, dass sie je nach Zusammensetzung das gewünschte Auszahlungsprofil formen. Die Kombinationsmöglichkeiten sind ebenso vielfältig wie die Anlagebedürfnisse der Kunden, und so ist das Angebot von strukturierten Produkten im Laufe der Zeit sehr gross und umfassend geworden.

Um strukturierte Produkte herzustellen, benötigen wir finanzmathematische Modelle; sie bilden die Grundlage für die Berechnung und das Risikomanagement. Während der Schwerpunkt vor wenigen Jahren noch auf dem massentauglichen Produktevertrieb lag, verlangt der Markt heute eine optimale Passgenauigkeit. Gemeint sind individuelle, auf das Portfolio zugeschnittene Lösungen. Der heutige Qualitätsanspruch umfasst jedoch weitere nutzenstiftende Aspekte. So wünschen sich Investoren heute eine sofortige Verfügbarkeit, die Möglichkeit des einfachen und schnellen Produktvergleichs, eine zu jeder Zeit bestehende Transparenz im Hinblick auf das Risiko, den Preis und die Leistung sowie zusätzliche umfassende Serviceangebote.

Zunächst war die «Einzelfertigung» von strukturierten Produkten für kleinere Volumen vergleichsweise ineffizient und teuer. Die Kunst ihrer Herstellung lag deshalb darin, Individualität massentauglich zu machen. Durch Skaleneffekte sollten die Kosten sinken, ohne Einbussen bei der Qualität hinzunehmen. Folglich bestanden die Herausforderungen in einem schnelleren Datenfluss, der zielgerichteten Verarbeitung grosser Datenmengen sowie einer unmittelbaren Berechnung der passgenauen Produkte.

Investitionen in Know-how und leistungsstarke IT-Systeme, welche die Arbeitsprozesse beschleunigten, führten dazu, dass Hunderte von verschiedenen strukturierten Produkten und ihre Einzelkomponenten heute von nur wenigen Personen in kürzester Zeit effizient produziert, gemanagt und überwacht werden können. Wo früher zeitraubende manuelle Teilprozesse mit anfälligen Schnittstellen erforderlich waren, reduziert heute der hohe Automatisierungsgrad die Fehlerquellen auf ein Minimum. Doch auch der Gebrauch einer leistungsstarken Infrastruktur genügt künftig nicht mehr, um die steigende Last komplexer Berechnungen zu bewältigen. Um dem gestiegenen Qualitätsbedürfnis nachhaltig zu begegnen, muss sich der Produktionsprozess – wie ein strukturiertes Produkt – flexibel gestalten lassen.

Die Herstellung eines strukturierten Produkts ist eine wahre Kunst, die Vontobel mit viel Herzblut, herausragendem Know-how und messbarem Erfolg pflegt. Weitere Chancen und Möglichkeiten, an die bisher niemand gedacht hat, stehen vor der Tür. ■



**Roger Studer** leitet seit 2008 das Investment Banking und ist Mitglied der Gruppenleitung von Vontobel. Er arbeitet seit bald 25 Jahren in leitenden Positionen für Vontobel. Weitere Erfahrungen in Führungsfunktionen sammelte Roger Studer bei der DG Bank, ABN Amro und bei Swiss Life. Er erwarb einen M.B.A. Rochester-Bern.

# Am Ende entsteht nicht nur Gebautes, sondern Baukunst

**S**tadtplanung ist vor allem Kommunikation. Lebenswerte Stadt entsteht nur durch Kooperation der verschiedenen Akteure: der Bürgerschaft, den Investorinnen, der Verwaltung und der Politik. Die Kunst der Diplomatie, die Kunst des geschickten Verhandels, des Austarierens von Interessen, der Übersetzung unterschiedlichster Fachsprachen muss beherrscht werden, denn Stadtplanung entsteht immer nur im gemeinsamen Dialog. Sie ist dann nachhaltig, wenn die Brücke zwischen Städtebau, Politik und Stadtgesellschaft geschlagen werden kann.

Als Staatssekretärin bin ich in ein politisches Amt berufen, vertrete den Stadtentwicklungssenator im Abgeordnetenhaus und im Senat. Ich kämpfe um die Gewährung von Mehrkos-

*«Ich bin Übersetzerin zwischen Fachwelt und Politik.»*

ten bei Kostensteigerungen von Bauvorhaben im Haushaltsausschuss oder ringe um politische Zustimmung für Bebauungspläne mit den Abgeordneten im Stadtentwicklungsausschuss. Mindestens 50 Prozent meiner Arbeitszeit bringe ich in politischen Gremien. Dabei bin ich Übersetzerin zwischen Fachwelt und Politik. Ich baue Brücken, wenn ich bei Bürgerinnen und Bürgern in öffentlichen Veranstaltungen für den Neubau von dringend benötigten Wohnungen werbe, für die Nachverdichtung ihres «Kiezes» Verständnis erzeuge oder in einem Bürgerdialog Ideen für die Gestaltung der Berliner Mitte sammle, die aktuell ein Ort für Grün und Wasser rund um den Fernsehturm ist. Ich überzeuge, moderiere und versuche mitzureissen. Und ich motiviere Investoren, sich einer Ideenkonkurrenz von Architekten auszusetzen, um gemeinsam zu lernen und an der Herausforderung des Projekts zu wachsen.

## Gegenseitige Akzeptanz auf Augenhöhe

Auch wenn ich längst nicht mehr selber baue, so bin ich noch immer voll in meinem Element, wenn ich in Preisgerichten von Architekturwettbewerben wirke oder als politisch Verantwortliche für den öffentlichen Hochbau in Berlin auf der riesigen Baustelle der Staatsoper Unter den Linden stehe oder mit dem Architekten David Chipperfield die Fassadendetails für die denkmalgerechte Sanierung der Nationalgalerie von Mies van der Rohe diskutiere.

Wenn Rem Koolhaas den Wettbewerb für die Axel-Springer-Konzernzentrale für Digitale Medien gewinnt, bin ich ihm nicht nur als Jurymitglied ein Gegenüber, sondern auch später in der Umsetzung kritische, aber auch fördernde Gesprächspartnerin in den Planungs- und Genehmigungsprozessen. Für die grösser werdende Stadt Berlin bereite ich als Senatsbaudirektorin den Humus dafür, dass neben Masse auch Klasse entsteht, dass in der gesellschaftlichen Wachstumseuphorie die Baukultur als unverzichtbares «Add-on» im Wohnungsbau und im Bauen für städtische Infrastruktur etabliert wird. Das funktioniert nur über die täglich aufs Neue beginnende Vermittlung der beiden oft weit voneinander entfernt liegenden Interessensfelder: Architektur und Stadtplanung auf der einen und der am Allgemeinwohl orientierten Stadtpolitik auf der anderen Seite. Beides geht nur mit gegenseitiger Akzeptanz auf Augenhöhe.

## Kunst und Können

Die Faszination meiner Aufgabe liegt nicht nur darin, dass ich an entscheidender Stelle den Wandel Berlins mitgestalte, sondern darin, dass ich in unterschiedlichsten Welten agieren kann. Ich führe architekturtheoretische und hochemotionale Diskussionen mit Fachkollegen zur Gestaltung des Kulturforums, eines Orts, der die wichtigsten Kulturinstitutionen der Stadt wie die Philharmonie, die Neue Nationalgalerie, die Staatsbibliothek und die Gemäldegalerie miteinander vereint und trotz allem mit städti-



**Regula Lüscher** (\*1961) ist seit 2007 Staatssekretärin und Senatsbaudirektorin in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin und seit 2012 Honorarprofessorin an der Universität der Künste Berlin, Fachgebiet Stadterneuerung. 2012 wurde Regula Lüscher mit dem ULI Germany Leadership Award in der Kategorie Stadtplanung ausgezeichnet. Die gebürtige Baslerin hat ihr Architekturstudium 1986 an der ETH Zürich abgeschlossen und war nach einem Auslandsaufenthalt als selbständige Architektin erfolgreich tätig und daneben Dozentin an der ETH Zürich und im Amt für Städtebau der Stadt Zürich, zuletzt als Stellvertretende Direktorin.





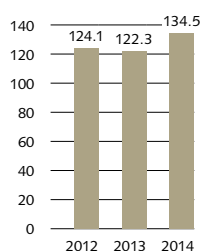
schem Alltagsleben gefüllt werden muss. Ich verhandle mit Investoren über ihren Beitrag an der Finanzierung von städtischer Infrastruktur und bezahlbarem Wohnraum, ich moderiere die Workshops mit Anrainern und Projektentwicklern zur Weiterentwicklung der Umgestaltung des Alexanderplatzes, oder ich eröffne mit

dem Intendanten des Deutschen Theaters das von meiner Bauverwaltung errichtete Probebühnenzentrum. In jeder dieser Rollen müssen persönliches Können und die Kunst zur guten Kommunikation verschmelzen. Am Ende entsteht nicht nur Gebautes, sondern Baukunst. ■

# Solide Geschäfts- entwicklung – starker Neugeldzufluss

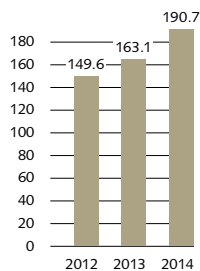
## Konzernergebnis

in Mio. CHF



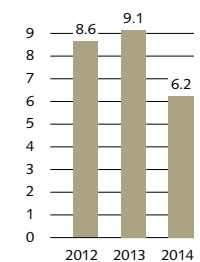
## Kundenvermögen

in Mrd. CHF



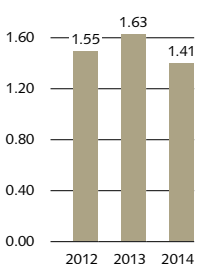
## Netto-Neugeld

in Mrd. CHF



## Eigenkapital

in Mrd. CHF



Vontobel hat als profiliertes Wealth & Asset Manager und mit dem Ziel, als «Most Trusted Global Investment Advisor» Mehrwerte für Kunden zu schaffen, erneut ein gutes Resultat erwirtschaftet. Das Konzernergebnis 2014 beläuft sich auf respektable CHF 134.5 Millionen, obwohl rekordtiefe Zinsen und gedämpfte Marktvolumina Erträge und Profitabilität bremsen.

Vor diesem Hintergrund bestätigt die realisierte Gewinnsteigerung von zehn Prozent unsere zielführende unternehmerische Ausrichtung. Die Konzentration auf eigene Stärken – aktiv Vermögen managen und massgeschneiderte Anlagelösungen umsetzen – wurde mit einem überaus erfreulichen Netto-Neugeldzufluss belohnt. Im Jahresverlauf vertrauten uns private und institutionelle Kunden Neugelder von CHF 6.2 Milliarden an; die Kundenvermögen beliefen sich Ende Jahr auf rekordhohe CHF 190.7 Milliarden.

Im vergangenen Geschäftsjahr erwirtschaftete unser Unternehmen eine Eigenkapitalrendite von 8.7 Prozent und ist damit der anvisierten 10-Prozent-Marke einen Schritt nähergekommen. Die BIZ-Kernkapitalquote ist trotz Rückkauf der Raiffeisen-Beteiligung mit 21.3 Prozent weiterhin äusserst solide und übertrifft substanziell die regulatorische Mindestanforderung. Die zurückgekauften Vontobel-Aktien werden an der Generalversammlung im Frühjahr 2015 zur Vernichtung vorgeschlagen. Während andere Finanzinstitute sich gezwungen sehen, Kapital zur Stärkung der Eigenmittel aufzunehmen, sind wir in der komfortablen Lage, dank einem profitablen und gleichzeitig risikoarmen Geschäftsmodell das Aktienkapital zu verdichten. Der Verwaltungsrat schlägt den Aktionären überdies eine um 19 Prozent höhere Dividende von CHF 1.55 pro Aktie vor.

Mit dem Mitte Januar 2015 veröffentlichten Entscheid der SNB, die Euro-Untergrenze aufzugeben, hat sich die Ausgangslage für in der Schweiz tätige Unternehmen dramatisch verändert. Als global ausgerichteter Wealth & Asset Manager halten wir an unserer strategischen Ausrichtung fest. Dass sich der Strukturwandel in der Finanz- und Bankenbranche weiter fortsetzen, ja beschleunigen wird, daran zweifeln kaum noch Marktteilnehmer. Unsere inzwischen über 90-jährige Unternehmensgeschichte lässt uns zuversichtlich nach vorne blicken. Wir sind gut aufgestellt, wir verfügen über das Wissen, die Energie und die nötige Agilität, um auch in der neuen Realität erfolgreich zu sein.

Kennzahlen	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Konzernergebnis pro Aktie (CHF) <sup>1</sup>	2.24	1.92	1.95
Dividende pro Aktie (CHF)	1.55 <sup>2</sup>	1.30	1.20
Eigene Mittel pro ausstehende Aktie am Bilanzstichtag (CHF)	25.65	25.67	24.49
Börsenkurs am Bilanzstichtag (CHF)	37.50	36.95	28.20
Eigenkapitalrendite (%) <sup>3</sup>	8.7	7.6	8.3
Geschäftsaufwand <sup>4</sup> /Betriebsertag (%)	80.3	80.8	79.9
Eigenkapital zu Bilanzsumme (%)	7.6	8.3	7.4
BIZ-Tier-1-Kapitalquote (%) <sup>5</sup>	21.3	25.5	27.2
Mitarbeitende (Vollzeitstellen)	1'378	1'338	1'383

<sup>1</sup> Unverwässert; Basis: gewichteter Durchschnitt Anzahl Aktien (Monatswerte)

<sup>2</sup> Gemäss Antrag an die Generalversammlung

<sup>3</sup> Konzernergebnis in % des durchschnittlichen Eigenkapitals (Monatswerte)

<sup>4</sup> Geschäftsaufwand exklusive Wertberichtigungen, Rückstellungen und Verluste

<sup>5</sup> Kernkapital in % der risikogewichteten Positionen

## Private Banking

Im Zentrum unseres Denkens und Handelns stehen die Bedürfnisse und die Zufriedenheit unserer Kundinnen und Kunden. Ihnen gebührt unsere vollste Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Der technologische Fortschritt, höhere Erwartungen an bedarfsgerechte Beratungs- und Servicedienstleistungen sowie steigende Performance- und Transparenzanforderungen sind die Treiber der Transformation des Vermögensverwaltungsgeschäftes. Wir haben in den letzten Jahren zahlreiche Entwicklungen vorweggenommen und bieten heute zeitgemässe Prozesse und Beratung an. Die Investitionen in die Expertise neuer Kolleginnen und Kollegen auf der Beratungs- und Investmentseite sowie in innovative digitale Kanäle werden von externen Instanzen gewürdigt. So bewertete uns 2014 das Schweizer Wirtschaftsmagazin «BILANZ» als «Beste Privatbank», und in Deutschland haben wir uns in einem Mystery-Shopping des Anlegermagazins «Euro» das Prädikat «sehr gut» verdient. Das Vontobel Private Banking hat 2014 – durch Konzentration auf den Heimmarkt und die Fokusbereiche – über die gezielte Verstärkung der Kundenberaterbasis die organische Expansion wieder aufgenommen. Im Zuge dieses Ausbaus konnte der Vorsteuergewinn trotz hohen Vorleistungen mit CHF 57.1 Millionen nahezu auf Vorjahresniveau gehalten werden.

## Asset Management

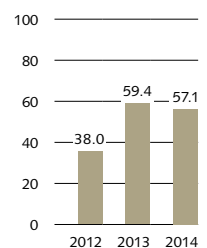
Das Asset Management hat das Wachstum in den letzten Jahren deutlich vorangetrieben. Die Erlöse wurden seit 2011 von CHF 202 Millionen auf CHF 380 Millionen im Jahr 2014 bzw. um 88 Prozent gesteigert. Im gleichen Zeitraum konnte der Gewinn vor Steuern von CHF 36.7 Millionen auf CHF 108.2 Millionen beinahe verdreifacht werden. Der überproportionale Gewinnanstieg wurde dank einer deutlichen Erhöhung der betrieblichen Effizienz erzielt. 2014 wuchsen die betreuten Kundenvermögen um beachtliche 27 Prozent auf CHF 88.1 Milliarden. Dazu beigetragen hat unter anderem das Netto-Neugeld von CHF 5.6 Milliarden, das in der zweiten Jahreshälfte dem Asset Management zugeflossen ist. Die Diversifikation der Erlösbasis und der Vermögensklassen schreitet weiter voran. So baute die Quality Growth Boutique die Anlagekompetenz in den Strategien Global Equities und Far East Equities aus, und die Investmentperformance war im vergangenen Jahr erneut hervorragend; 97 Prozent der Vermögen dieser Boutique übertrafen 2014 die Benchmark. Die Fixed Income Boutique vermochte 2014 die verwalteten Vermögen um 20 Prozent auf CHF 10.7 Milliarden zu steigern und trug damit zur Diversifikation zwischen den Boutiquen bei.

## Investment Banking

Das Investment Banking ist auf den Wachstumspfad zurückgekehrt. Die Geschäftsexpansion bei gleichzeitig striktem Kostenmanagement mündete in eine Zunahme des Segmentergebnisses von 17 Prozent auf CHF 66.1 Millionen. Der Bereich Financial Products vermochte seine Wettbewerbsposition in der Schweiz und in Deutschland weiter auszubauen. In der Schweiz ist Vontobel, gemessen am börsengehandelten Volumen, der zweitgrösste Anbieter. In Deutschland wurde der achte Platz bestätigt und gleichzeitig der Marktanteil gesteigert. Als langjähriger verlässlicher Marktteilnehmer hat sich Vontobel über eine ausgeprägte Kundenorientierung einen exzellenten Namen geschaffen. Gleichzeitig schreitet die Etablierung von deritrade® MIP weiter voran. Damit können wir unseren Geschäftspartnern – Banken und Vermögensverwaltern – eine überzeugende Auswahl an Emittenten anbieten, die über 70 Prozent des börsengehandelten Volumens an der Schweizer Börse repräsentieren. ■

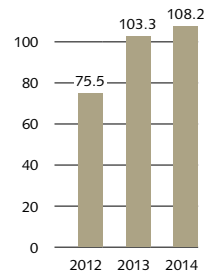
### Private Banking

Ergebnis vor Steuern in Mio. CHF



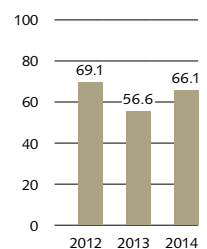
### Asset Management

Ergebnis vor Steuern in Mio. CHF



### Investment Banking

Ergebnis vor Steuern in Mio. CHF





## Von der Kunst, die Zukunft zu gestalten

**D**as Jahr 2014 hat uns eindrücklich gezeigt, dass in bisher ungewohntem Ausmass Komplexität, Ungewissheit und abrupter Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft unsere Gegenwart und Zukunft prägen. Einfache Zusammenhänge und berechenbare Projektionen wird es in diesen Bereichen nicht mehr geben. In diesem bewegten Jahr 2014 hat Vontobel sein 90-jähriges Bestehen begangen. Auch diese 90 Jahre unseres Unternehmens waren teilweise sehr herausfordernde Jahre. Nachhaltig geprägt von Frieden und Krieg, einhergehend mit wirtschaftlicher Prosperität im Wechsel mit dramatischen Wirtschafts- und Finanzkrisen. Die Auswirkungen der jüngsten Finanzkrise von 2008 sind bis heute spürbar. Auch Rückschläge blieben uns in diesen Zeiten nicht erspart. Gerade diese ermöglichten uns, aus Fehlern zu lernen und besser zu werden. Auf diese Weise sind wir immer wieder stärker geworden und gewachsen. Unser eigener Weg von der Zürcher Börsenagentur über die breit aufgestellte Schweizer Privatbank und den international orientierten Vermögensmanager mit drei Geschäftsfeldern bis zum heutigen Global Investment Advisor ist Beleg dafür. Zudem bestärkt uns dieser Weg in der festen Überzeugung, dass wir auch in der sich abzeichnenden Welt komplexer und radikaler Veränderungen unsere Chancen nutzen und weiterhin risikobewusst, erfolgreich und nachhaltig wachsen werden.

---

**Herbert J. Scheidt** ist seit 2011 Präsident des Verwaltungsrates von Vontobel. Von 2002 bis 2011 leitete er als Chief Executive Officer das Unternehmen. Zuvor war er über zwei Jahrzehnte in verschiedenen internationalen Führungspositionen für die Deutsche Bank tätig.

Was sind unsere eigenen Stärken, die es uns ermöglichen, für unsere Kunden diesen Weg erfolgreich zu gehen? Zuerst denke ich da an unsere Fähigkeit, kompetente und motivierte Mitarbeitende für Vontobel zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Sie tragen unser Unternehmen mit ihrer Arbeit, ihrem Durchhaltewillen und ihrem Können. Gleichzeitig denke ich an unsere Kunden. Wir möchten sie zu allererst als Menschen gewinnen; ihr Vertrauen erwerben, sie so gut verstehen, dass wir ihre Wünsche erkennen und ihnen die passende Lösung anbieten können. Wenn unsere Kunden uns aus voller Überzeugung weiterempfehlen, dann können wir umso zuversichtlicher in die Zukunft schauen.

Ganz entscheidend ist seit jeher unsere Fähigkeit, uns schnell auf Veränderungen im Geschäftsumfeld einzustellen, kreative Lösungen zu entwickeln und somit wieder Neues zu schaffen: angesichts der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen in unserer Industrie ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Mit dem Anspruch, Vontobel als weltweit vertrauenswürdigen Investmentberater zu positionieren, müssen wir unsere herausragende fachliche Produkt- und Beratungskompetenz auch in die digitale Welt von morgen einbringen. Denn die vierte industrielle – die digitale – Revolution findet gerade statt. Ein Beispiel dafür ist die von Vontobel jüngst entwickelte digitale Technologieplattform für Strukturierte Produkte deritrade®, die sich als Marktplatz in kurzer Zeit höchst erfolgreich etabliert hat.

Unsere dritte Stärke bringt das Credo unseres Ehrenpräsidenten und Patrons Dr. Hans Vontobel auf den Punkt. Es ist das «Quand même», das «Trotzdem». Es ist die Kraft, wirklich unternehmerisch zu agieren, mutig und kreativ zu sein und es einfach zu versuchen. Auch auf die Gefahr hin, dass man einmal eine Niederlage erleidet. Kurz gefasst: Leidenschaftliches Unternehmertum. Oder unternehmerische Leidenschaft. ■

*«Ganz entscheidend ist seit jeher unsere Fähigkeit, uns schnell auf Veränderungen im Geschäftsfeld einzustellen, kreative Lösungen zu entwickeln und somit wieder Neues zu schaffen.»*

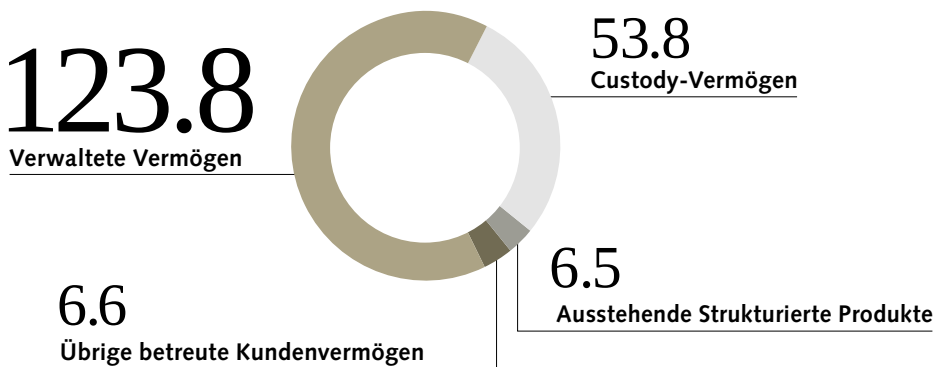
*«Wenn unsere Kunden uns aus voller Überzeugung weiterempfehlen, dann können wir umso zuversichtlicher in die Zukunft schauen.»*

# Vontobel in Zahlen

per 31. Dezember 2014

# 190.7

Kundenvermögen (in Mrd. CHF)



# 1.41

Eigenkapital (in Mrd. CHF)

# 21.3

BIZ-Tier-1-Kapitalquote (in %)

# 6.2

Nettoneugeld 2014 (in Mrd. CHF)

Im Jahr 2014 durften wir wiederum mehrere Awards entgegennehmen. Sie bestätigen unsere geschäftsfeldübergreifende Expertise, mit der wir nachhaltig Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

«BILANZ», das Schweizer Wirtschaftsmagazin, kürt Vontobel zur besten Privatbank der Schweiz 2014.



Vontobel erhält die Note «sehr gut» im Private-Banking-Test 2014 des deutschen Anlegermagazins «Euro».



In der Thomson Reuters Extel Pan-European Survey 2014 belegt Vontobel in sämtlichen sechs Kategorien und somit in der Gesamtwertung den ersten Platz.



«Swiss Derivative Award – Top Service 2014»: Schon zum vierten Mal in Folge prämierte die Jury Vontobel für ausserordentliche Leistungen in Bezug auf «Top Service».



FERI EuroRating hat Vontobel Asset Management als besten Fondsmanager für Rohstoffe in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgezeichnet.



# Unsere Standorte

## Schweiz

### Zürich

Vontobel Holding AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 59 00  
www.vontobel.com

Bank Vontobel AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 71 11

Vontobel Swiss Wealth  
Advisors AG  
Tödistrasse 17  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)44 287 81 11

Vontobel Fonds Services AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 74 77

Vontobel Securities AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 71 11

Harcourt Investment Consulting AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 54 00  
www.harcourt.ch

### Basel

Bank Vontobel AG  
Niederlassung Basel  
St. Alban-Anlage 58  
CH-4052 Basel  
Telefon +41 (0)58 283 21 11

### Bern

Bank Vontobel AG  
Niederlassung Bern  
Spitalgasse 40  
CH-3011 Bern  
Telefon +41 (0)58 283 22 11

### Genf

Banque Vontobel SA  
Niederlassung Genf  
Rue du Rhône 31  
CH-1204 Genf  
Telefon +41 (0)58 283 25 00

Vontobel Swiss Wealth  
Advisors SA  
Niederlassung Genf  
Rue du Rhône 31  
CH-1204 Genf  
Telefon +41 (0)22 809 81 51

### Luzern

Bank Vontobel AG  
Niederlassung Luzern  
Schweizerhofquai 3a  
CH-6002 Luzern  
Telefon +41 (0)58 283 27 11

## Australien

### Sydney

Vontobel Asset Management Australia  
Pty Ltd.  
Level 20, Tower 2, 201 Sussex St  
NSW-Sydney 2000  
Telefon +61 (0)2 9006 1284

## China

### Hongkong

Vontobel Asset Management Asia  
Pacific Ltd.  
3601 Two International  
Finance Centre  
8 Finance Street, Central  
HK-Hongkong  
Telefon +852 3655 3990

Vontobel Wealth Management  
(Hong Kong) Ltd.  
3601 Two International  
Finance Centre  
8 Finance Street, Central  
HK-Hongkong  
Telefon +852 3655 3966

## Deutschland

### Frankfurt am Main

Bank Vontobel Europe AG  
Niederlassung Frankfurt am Main  
WestendDuo  
Bockenheimer Landstrasse 24  
D-60323 Frankfurt am Main  
Telefon +49 (0)69 695 99 60

Vontobel Financial Products GmbH  
WestendDuo  
Bockenheimer Landstrasse 24  
D-60323 Frankfurt am Main  
Telefon +49 (0)69 297 208 11

### Hamburg

Bank Vontobel Europe AG  
Niederlassung Hamburg  
Sudanhause  
Grosse Bäckerstrasse 13  
D-20095 Hamburg  
Telefon +49 (0)40 638 587 0

### Köln

Bank Vontobel Europe AG  
Niederlassung Köln  
Auf dem Berlich 1  
D-50667 Köln  
Telefon +49 (0)221 20 30 00

### München

Bank Vontobel Europe AG  
Alter Hof 5  
D-80331 München  
Telefon +49 (0)89 411 890 0

## Grossbritannien

### London

Vontobel Asset Management S.A.  
Niederlassung London  
3<sup>rd</sup> Floor, 22 Sackville Street  
GB-London W1S 3DN  
Telefon +44 207 255 83 00

## Italien

### Mailand

Vontobel Asset Management S.A.  
Niederlassung Mailand  
Piazza degli Affari 3  
I-20123 Mailand  
Telefon +39 02 6367 3411

## Liechtenstein

### Vaduz

Bank Vontobel (Liechtenstein) AG  
Pflugstrasse 20  
FL-9490 Vaduz  
Telefon +423 236 41 11

## Luxemburg

### Luxemburg

Vontobel Asset Management S.A.  
2-4, rue Jean l'Aveugle  
L-1148 Luxemburg  
Telefon +352 26 34 74 35 1

Vontobel Management S.A.  
2-4, rue Jean l'Aveugle  
L-1148 Luxemburg  
Telefon +352 26 34 74 35 60

## Österreich

### Wien

Vontobel Asset Management S.A.  
Niederlassung Wien  
Kärntner Ring 5-7/7  
A-1010 Wien  
Telefon +43 (0)1 205 11 60 1280

## Singapur

### Singapur

Vontobel Financial Products  
(Asia Pacific) Pte. Ltd.  
8 Marina View  
Asia Square Tower 1, Level 07-04  
SGP-Singapur 018960  
Telefon +65 6407 1170

## Spanien

### Madrid

Vontobel Asset Management S.A.  
Niederlassung Madrid  
Paseo de la Castellana, 95, Planta 18  
E-28046 Madrid  
Telefon +34 91 520 95 95

## USA

### Dallas

Vontobel Swiss Wealth Advisors AG Inc.  
Niederlassung Dallas  
100 Crescent Court, 7<sup>th</sup> Floor  
Dallas, TX 75201, USA  
Telefon +1 214 459 3250

### New York

Vontobel Asset Management Inc.  
1540 Broadway, 38<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10036, USA  
Telefon +1 212 415 70 00  
www.vusa.com

Vontobel Securities AG  
Niederlassung New York  
1540 Broadway, 38<sup>th</sup> Floor  
New York, NY 10036, USA  
Telefon +1 212 792 58 20

## Vereinigte Arabische Emirate

### Dubai

Vontobel Financial Products Ltd.  
Liberty House, Office 913  
Dubai International Financial Centre  
P.O. Box 506814  
Dubai, Vereinigte Arabische Emirate  
Telefon +971 (4) 703 85 00



## Rechtliche Hinweise

Das «Vontobel Porträt 2015» dient ausschliesslich zu Informationszwecken. Die darin enthaltenen Angaben und Ansichten stellen deshalb weder eine Aufforderung noch ein Angebot oder eine Empfehlung zur Beanspruchung einer Dienstleistung, zum Erwerb oder Verkauf von Anlageinstrumenten oder zur Tätigung sonstiger Transaktionen dar. Ferner wird auf die Gefahr hingewiesen, dass Vorhersagen, Prognosen, Projektionen und Ergebnisse, die in zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben oder impliziert sind, nicht eintreffen können. Angaben und Aussagen zum geprüften Finanzergebnis sowie zur Corporate Governance sind ausschliesslich den Geschäftsberichten 2014 der Vontobel Holding AG zu entnehmen. Diese können unter [www.vontobel.com](http://www.vontobel.com) oder auf Verlangen per Post bezogen werden.

Die externen Autoren in dieser Publikation vertreten ihre eigene Meinung. Sie muss sich nicht mit derjenigen von Vontobel decken.

03/15. Das «Vontobel Porträt 2015» ist noch in den weiteren Sprachen Englisch und Französisch erhältlich. Klimaneutral produziert durch Linkgroup.



## Impressum

### Herausgeber

Vontobel Holding AG

### Redaktionsleitung und Konzept

Christian Schilz, Renata Föh

### Beratung, Design und Realisation

Linkgroup, Zürich, und  
Steiner Kommunikations-  
beratung, Uitikon

### Bildnachweise

Severin Jakob:

Seiten 9, 10, 19, 20, 28, 29, 40, 41



### Lesen Sie das «Vontobel Porträt 2015» auch auf Ihrem iPad.

Mit der App der Vontobel-Publikationen haben Sie immer und überall Zugang zu den aktuellen Publikationen von Vontobel.

Jetzt herunterladen unter:

[www.vontobel.com/app](http://www.vontobel.com/app)

Lesen oder teilen Sie  
das «Vontobel Porträt 2015»  
als E-Paper unter

[www.vontobel.com/portrait](http://www.vontobel.com/portrait)



Vontobel Holding AG  
Gotthardstrasse 43  
CH-8022 Zürich  
Telefon +41 (0)58 283 59 00  
[www.vontobel.com](http://www.vontobel.com)



Private Banking  
Investment Banking  
Asset Management

Leistung schafft Vertrauen