



Steckbrief

State Street

1792 in Boston gegründet, ist State Street heute mit über USD 50 Billionen Assets under Custody einer der weltweit führenden Finanzdienstleister für institutionelle Anleger. In Europa seit 1970, in der Schweiz seit 1998 ansässig.

Dr. Dagmar Kamber Borens

Die promovierte Juristin ist Senior Vice President und Mitglied der Europäischen Geschäftsleitung der State Street Bank International GmbH. Seit 2021 ist sie Länderchefin der Schweizer Niederlassung und verantwortet seit Mai 2024 auch das kontinentaleuropäische Geschäft für State Street Markets. Zuvor war sie 17 Jahre in leitenden Managementpositionen bei der UBS AG in Zürich, London und Singapur tätig. Sie war zudem Chief Operating Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse (Schweiz) AG.

«Zukunftssichere Lösungen erfordern die Zusammenarbeit von traditionellen Finanzinstituten, Fintech-Startups und Regulierungsbehörden»

Dr. Dagmar Kamber Borens, Länderchefin Schweiz der State Street Bank International GmbH sowie Head of State Street Markets Kontinentaleuropa, über neue und alte Herausforderungen bei der Vermögensverwaltung.

VON RÜDIGER SCHMIDT-SODINGEN

Frau Kamber Borens, welche Veränderungen bemerken Sie im Bankensektor?

Das Verschwinden der Credit Suisse als eigenständiges Unternehmen war zweifellos die wichtigste Zäsur der letzten Jahre im Schweizer Bankensektor. Die Diskussionen zu «too big to fail», die Kapitalvorschriften und die in gewissen Bereichen abnehmende Konkurrenzsituation in der Schweiz sind direkte Folgen davon. Allgemein sehen wir die Ansprüche der Kunden an Banken wachsen. Sie suchen strategische Infrastrukturpartner, mit denen sie gemeinsam wachsen können – und das in einer zunehmend regulierten und komplexen Welt. So verfolgen Investoren aus Diversifikationsgründen eine immer globalere Anlagestrategie, die sich über eine Vielzahl von Anlagekategorien erstreckt. Aufgrund des Niedrigzinsumfelds in den vergangenen Jahren haben viele Investoren eine Umschichtung hin zu alternativen Privatmarktanlagen vorgenommen, die noch wenig standardisiert sind und nicht vollautomatisch verarbeitet werden können. Eine weitere Entwicklung ist die Tokenisierung, mit der etwa Privatmarktanlagen «demokratisiert» werden können. So werden diese bisher exklusiven Instrumente einem grösseren Anlegerkreis zugänglich gemacht. Dies trifft auch auf Digitale Assets zu, deren Verbreitung unter institutionellen Kunden allerdings noch in den Anfängen steckt.

Welche Rolle spielen Auslandsbanken damit für den Finanzplatz Schweiz?

Auslandsbanken spielen eine zunehmend wichtigere Rolle. Sie sind insbesondere in der Schweiz auf bestimmte Geschäftsfelder spezialisiert und bieten in diesen eine hohe Produkttiefe und somit auch Innovation, die typischerweise über jene der Universalbanken hinausgeht. Um eine Analogie aus der Leichtathletik zu verwenden, sind die Auslandsbanken häufig die Disziplinen-Sieger, wohingegen Universalbanken die Mehrkämpfer sind, die Allrounder. Bei komplexen Anforderungen eines Kunden ist die Zusammenarbeit mit einem Spezialisten, wie beispielsweise der State Street im Bereich Custody, die Regel. Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung spezialisierter Auslandsbanken tendenziell steigen wird. Sie werden aufgrund des Geschäftsmodells, das etwa bei State Street ausschliesslich auf institutionelle Kunden fokussiert ist, in der Schweizer Öffentlichkeit weniger wahrgenommen als Universal- und Kantonalbanken.

Welche Rolle spielen die Custodians? Die Custodians, beziehungsweise die Depotbanken, können als Infrastrukturprovider für das Finanzsystem betrachtet werden. Sie stellen sicher, dass Kunden – meist Pensionskassen, Versicherungen und

Vermögensverwalter – global investieren können, da die Vermögen entsprechend richtig, sicher und effizient verwahrt werden. Die Anlageentscheide und die Verwaltung der Anlagen verbleiben ausschliesslich in der Verantwortung des institutionellen Kunden. In Bezug auf diese beiden zentralen Begriffe «Verwahrung» und «Verwaltung» kommt es häufig zu Missverständnissen.

Was genau macht eine globale Depotbank?

Ein Global Custodian verwahrt die vom Kunden verwalteten Vermögen in den einzelnen Märkten. Das heisst, er stellt rein rechtlich das Eigentum des Kunden an den in den verschiedenen Märkten gehaltenen Wertpapieren sicher. Das Leistungsspektrum umfasst dabei die Abwicklung von Kauf- und Verkauf-Transaktionen, die Durchführung von Corporate Actions wie Aktiensplits und Dividendenzahlungen, Zahlungen, die einheitliche Bewertung der Transaktionen und Vermögensbestände, das aussagekräftige Investment Reporting, sowie die Anbindung der mit der Vermögensverwaltung beauftragten Investment Manager. Die Bündelung aller Vermögenswerte bei einem Verwahrer bietet weitere Vorteile, etwa eine einheitliche und umfassende Datenübersicht sowie das Potenzial für Zusatzeinnahmen etwa durch die Ausleihe von Wertschriften.

Wohin bewegt sich das Asset-Servicing?

Wir beobachten derzeit verschiedene Trends. Die Kunden wünschen sich einerseits hochwertige Datenlösungen. Es gibt zudem einen zunehmenden Fokus auf Anlagen in Private Markets mit spezialisierten Angeboten bezüglich Tokenisierung und Datentransparenz. Custodians werden in der Zukunft Blockchain-Technologien, Digitale Assets und Künstliche Intelligenz nahtlos in ihr Angebot integrieren. Dabei werden sie selbstverständlich die steigenden regulatorischen Anforderungen berücksichtigen und eine starke Resilienz gegenüber Cyber- und anderen Risiken aufweisen. In Gesprächen mit unseren Kunden liegt der Fokus verstärkt auf Themen, die über die traditionellen Custody-Produkte hinausgehen. Dabei betrachten wir die Bereiche Front, Middle und Back Office gesamtheitlich, sowohl für traditionelle als auch für alternative Assets über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Der Trend geht auch klar in Richtung strategischer Partnerschaften, welche Technologie sowie Service-Komponenten umfassen und auf einer integrierten Daten-Plattform basieren. In den vergangenen Jahren hat State Street erhebliche Investitionen in den Ausbau einer solchen Plattformlösung getätigt.

Inwiefern verändern schnellere digitale Prozesse Ihren Arbeitsalltag?

Das ist eine spannende Frage, denn noch vor wenigen Jahren dauerten Abwicklungsprozesse

mehrere Tage bis Wochen. Heute sind wir an der Einführung von T+1, das heisst einem Arbeitstag – doch Kundenansprüche steigen weiter. Unsere Arbeitswelt unterliegt deshalb einem ständigen Wandel und die Anforderungen sind nur noch durch digitale und effiziente Prozesse umsetzbar. Die fortlaufende Modernisierung und Widerstandsfähigkeit unserer Prozesse ist unser Ziel. Damit möchten wir unseren Kunden einen schnelleren, besseren und sicheren Service bieten.

Das heisst: Auch bei State Street wird sich in den nächsten Jahren einiges ändern?

Bereits heute tätigen wir jährliche Investitionen von über 2 Milliarden US-Dollar in Technologie, allein im Bereich Asset Servicing. Im Zuge dessen erfahren auch aufkommende neue Technologien wie Blockchain, Tokenisierung und generative KI eine verstärkte Anwendung.

Wie werden sich Digitale Assets auf die Vermögensverwaltung auswirken?

Ich möchte zu Beginn einige interessante Erkenntnisse aus State Street's jährlicher Umfrage zu Digital Assets bei mehr als 300 institutionellen Investoren weltweit zitieren. Mehr als die Hälfte hat derzeit eine Allokation in Digital Assets von unter 1 Prozent, plant jedoch mittelfristig eine Aufstockung. Gemäss der Studie reflektiert die zurückhaltende Haltung gegenüber diesen neuen Anlagen sowohl gewisse Vorbehalte in Bezug auf die Sicherheit dieser Instrumente, ist aber auch das Resultat eines noch nicht so weit verbreiteten Fachwissens. Gleichzeitig besteht die Erwartung an die Finanzindustrie und die Regulatoren, dass der nachhaltige Aufbau einer Infrastruktur für Digitale Assets vorangetrieben wird. Zusammen mit anderen Custodians, Fintechs und Börsen erkundet State Street das Potential der Blockchain im Hinblick auf digitales Custody und Settlement, als Hauptvoraussetzung für die sichere, transparente und effiziente Verwahrung von Digitalen Assets. Während sich die Digitalen Assets mittelfristig von der Peripherie in Richtung Zentrum des Finanzsystems bewegen, dürfte sich als Industriestandard vorerst ein hybrides Modell mit sowohl traditionellen wie auch dezentralisierten Komponenten etablieren. Die Tokenisierung von Privatmarkt-Anlagen wird dabei eine Vorreiterrolle spielen.

Wie sehen Sie die Entwicklungen in den Bereichen Datenplattformen, Automatisierung und Reporting-Standards, welche für die Asset Manager und Controlling-Gremien Ihrer Kunden von Interesse sind?

Für das zeitnahe und stufengerechte Investment Reporting über alle Vermögenswerte hinweg ist eine einheitliche und integrierte Datenbasis über sämtliche Banksysteme hinweg von

entscheidender Bedeutung, da es meist als Basis für die Anlageentscheide auf Kundenseite dient. Die Anforderungen werden immer detaillierter und zudem sind je nach Empfänger auf Kundenseite völlig andere inhaltliche und formale Schwerpunkte zu setzen. Für das Führungsgremium werden massgeschneiderte Reports mit vielen Grafiken erstellt, während die Controlling-Abteilung die Rohdaten per elektronischer Schnittstelle erhalten möchte zur weiteren Auswertung.

Wo wird KI zum Einsatz kommen und entsprechend den Finanzsektor verändern?

Die Künstliche Intelligenz ist kein Zukunftskonzept mehr, sondern Realität und verändert sowohl unsere Arbeitsweise als auch die unserer Kunden. Bei State Street integrieren wir KI in unsere täglichen Abläufe, um den Automatisierungsgrad und die Produktivität zu erhöhen, Risiken zu reduzieren und Innovationen im gesamten Unternehmen voranzutreiben. Wie unsere jährliche Umfrage aus dem Jahr 2025 ergeben hat, sehen institutionelle Investoren die grössten positiven Veränderungen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den Bereichen Risikomanagement, Portfolioanalyse sowie im Anlageprozess bei der Festlegung der Asset Allocation sowie bei der Auswahl von Einzeltiteln. Kunden können dabei unterstützt werden, indem beispielsweise in unseren Researchdienstleistungen mit Hilfe von KI gezielt alternative, neue und verlässliche Datenquellen erschlossen und strukturiert werden, um rasch bisher nicht zugängliche Informationen zur Verfügung zu stellen, die dann wiederum den entscheidenden zeitlichen Vorsprung bei der Umsetzung von Investmententscheiden ermöglichen: quasi die Veredelung von Big Data zu Smart Data.

Wie kann sich die Schweiz als Innovationshub für Produkte, die aus neuen Technologien entstehen, positionieren?

Innovation ist aus meiner Sicht zentral für den Schweizer Finanzplatz. Nur so kann die Produktivität & Wertschöpfung und damit dessen Attraktivität gestärkt werden. Innovation wird stark davon abhängen, wie es uns gelingt, neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain, Digital Assets oder die Tokenisierung für uns zu nutzen. Es ist erfreulich, dass sich innovative Anbieter in diesen Bereichen vermehrt in der Schweiz ansiedeln, beispielsweise im Crypto Valley bei Zug. Auch die Nähe zur ETH sowie die Attraktivität für Firmen wie Google und Meta gehen in diese Richtung. Es ist elementar für unsere Branche und den Standort, dabei eine führende Rolle einzunehmen und aktiv mitzugestalten. Innovation findet selten koordiniert statt, was das Risiko birgt, dass Unternehmen fragmentierte Lösungen entwickeln. Verbände wie die AMAS, die Bankiervereinigung oder der Verband der Auslandsbanken spielen deshalb eine wichtige Rolle bei deren Vernetzung. Für die erfolgreiche Entwicklung zukunftssicherer Lösungen ist die Zusammenarbeit zwischen traditionellen Finanzinstituten, Fintech-Startups sowie den Regulierungsbehörden extrem wichtig. Diese Zusammenarbeit ermöglicht die Nutzung der Vorteile technologischer Entwicklungen bei gleichzeitigem Management von Risiken bezüglich Cybersicherheit und Datenschutz. Wir glauben fest daran, und arbeiten aktiv mit, die Schweiz zu einem Zentrum für technologiegetriebene Finanzprodukte und -dienstleistungen zu machen.

«Die Künstliche Intelligenz ist kein Zukunftskonzept mehr, sondern Realität und verändert sowohl unsere Arbeitsweise als auch die unserer Kunden.»