

INTERVIEW: WILMA FASOLA

Sie sind seit über zwei Jahrzehnten bei der Tareno AG tätig und führen das Unternehmen heute als CEO und Mitinhaberin. Wie hat Ihre Reise im Haus begonnen?

Sybille Wyss: Ich habe ganz klassisch eine Banklehre absolviert und bin vor 22 Jahren als Assistentin zu Tareno gestossen. Nach etwa einem Jahr folgte das Angebot, ins Portfoliomanagement zu wechseln. Eine Chance, die ich gerne ergriffen habe. Kurz darauf fiel ein erfahrener Kollege von heute auf morgen aus. Ich wurde ins absolut kalte Wasser geworfen und musste als PM-Assistentin unvermittelt viel Verantwortung übernehmen. Das war eine steile und mitunter sehr strenge Lernkurve.

Die Sie aber gemeistert haben ...

Es gab Abende, an denen ich vor lauter Erschöpfung im falschen Tram sass, weil der Kopf voll war. Aber es hat mir von der ersten Sekunde an unglaublich viel Freude gemacht. Ich habe mich berufsbegleitend weitergebildet, mein Betriebswirtschaftsstudium abgeschlossen und mich schrittweise hochgearbeitet. Über zwölf Jahre habe ich das Portfoliomanagement geleitet, bevor ich vor sechs Jahren die Rolle der CEO übernahm.

22 Jahre im selben Unternehmen ist in der heutigen Finanzwelt eine Seltenheit. Wie hat sich Tareno in dieser Zeit verändert?

Gewaltig. Als ich anfang, waren wir ein kleines Team von sechs oder sieben Personen. Heute beschäftigen wir rund 45 Mitarbeitende. Ein kleines Team kann man auf Zuruf führen, man kennt sich in- und auswendig. Ab einer gewissen Grösse muss man Prozesse strukturieren, Dinge niederschreiben und Kultur aktiver gestalten. Auch die Transparenz der Branche hat sich komplett gedreht: Als ich anfang, bedeutete Diskretion Unsichtbarkeit. Heute ist Sichtbarkeit Pflicht. Man muss Haltung zeigen, klar kommunizieren und sich im Markt zeigen.

Der Schweizer Markt für unabhängige Vermögensverwalter ist dicht besetzt und der Konsolidierungsdruck hoch. Was braucht es heute konkret, um sich erfolgreich zu behaupten?

Man muss heute Dinge beweisen, darf nicht mehr nur Behauptungen aufstellen. Kunden sind heute viel besser informiert und vergleichen extrem genau. Sie erkennen sehr schnell, ob ein Vermögensverwalter echten Mehrwert

schaft oder schlicht eine schöne Geschichte erzählt. Entscheidend sind heute ein nachvollziehbarer Leistungsausweis, absolute Kosten- wie auch Performance-Transparenz und vor allem exzellente Mitarbeitende. Zudem braucht es eine kritische Unternehmensgrösse. Nicht als Selbstzweck, sondern weil Technologie, Cybersicherheit und zunehmende Regulierungsanforderungen enorme Fixkosten verursachen. Wer langfristig unabhängig bleiben will, muss in der Lage sein, diese Professionalität wirtschaftlich zu finanzieren, ohne seine Unabhängigkeit an Grosskonzerne zu verkaufen.

Sie sprechen die besser informierten Kunden an. Führt diese Flut an Informationen nicht auch zu einer Überforderung auf Kundenseite?

Das beobachten wir immer öfter. Mehr Informationen bedeuten keineswegs automatisch bessere Anlageentscheidungen. Die Welt ist voller Schlagzeilen und Marktrauschen. Wenn die Märkte volatil werden, neigen Medien zu reisserischen Titeln. Das erzeugt bei Anlegern grosse Unsicherheit. Unsere Aufgabe als Vermögensverwalter ist es in solchen Phasen nicht, noch mehr Daten abzuliefern. Wir müssen als Filter agieren: Was ist ein klares Signal, was ist blosser Lärm? Wir trennen das Relevante vom Irrelevanten und übersetzen die Lage in eine verständliche Handlungsanleitung. Wir geben den Menschen die Orientierung zurück, die im Alltagslärm verloren geht.

Oft wird in der Finanzbranche betont, wie individuell jedes Portfolio geschnitten sein muss. Ist ein massgeschneiderter Ansatz für jeden Kunden realistisch?

Man muss hier sehr präzise differenzieren. Auf der persönlichen Ebene – also im menschlichen Austausch, beim Verständnis für Lebenssituationen, Verpflichtungen und Ängste – ist maximale Individualität unverzichtbar. Auf der Portfolioebene hingegen wäre es fahrlässig, für alle Kunden das Rad komplett neu zu erfinden. Das würde ein System operativ überfordern, Fehler anhäufen und die Qualität für den Kun-

«Eine KI kann Vertrauen weder aufbauen noch ersetzen»

Sybille Wyss, CEO und Miteigentümerin der Vermögensverwaltung Tareno AG, über den Wandel in der Finanzbranche, die Illusion der KI-Beratung und den Mut zur Gelassenheit.

den schwächen. Wir arbeiten daher seit Jahren sehr erfolgreich mit einem Baukastensystem. Wir führen einzelne, hochprofessionelle und disziplinierte Anlagebausteine. Diese kombinieren wir so miteinander, dass eine massgeschneiderte Gesamtlösung für das Individuum entsteht. So garantieren wir maximale Individualität im Ergebnis, ohne auf die Strenge und Qualität eines klaren Anlageprozesses zu verzichten.

Wie reagieren Sie in dieser Baukastenstruktur auf volatile Phasen oder den Drang von Kunden, bei Krisen hektisch zu reagieren?

Indem wir die Grundlagen vor der Krise schaffen. Wenn ein Portfolio von Beginn an robust aufgestellt ist – mit der richtigen Verteilung unter anderem auf Aktien, Liquidität, Gold oder alternative Anlagen wie Infrastruktur –, muss man in turbulenten Zeiten nicht panisch die Strategie über den Haufen werfen. Ein Baustein wie Gold ist für uns kein taktisches Krisenwerkzeug, sondern ein fester Anker für den Substanzschutz. Wir bremsen Kunden sowohl in Euphoriewellen, wenn sie nach dreiguten Börsenjahren übermütig werden, als auch in Schwächephasen. Vermögensverwaltung hat eine enorme psychologische Komponente. Es geht darum, Handlungsfähigkeit zu bewahren und den Kunden davor zu schützen, unter emotionalem Druck falsche Entscheidungen zu treffen.

Algorithmen und KI übernehmen immer mehr Aufgaben. Werden Robo-Advisors oder KI-Systeme den menschlichen Berater irgendwann überflüssig machen? Nein, davon bin ich überzeugt. Zwar wurden

Zur Person

Sybille Wyss ist CEO sowie Mitinhaberin der Vermögensverwaltung Tareno AG. Nach ihrer Banklehre trat sie vor 22 Jahren als Assistentin in das Unternehmen ein, übernahm schrittweise Verantwortung im Portfoliomanagement und leitete diesen Bereich über zwölf Jahre. Seit 2020 führt sie Tareno als CEO.

Robo-Advisors vor einigen Jahren wie der grosse Disruptor gefeiert, doch ihre Wirkung im gehobenen Vermögensverwaltungsbereich blieb überschaubar. Vermögensverwaltung ist eben weit mehr als das sture Auswählen von Finanzprodukten. Ich vergleiche das gerne mit der Medizin: Als Patientin möchte ich selbstverständlich, dass mein Arzt Zugang zu den modernsten diagnostischen Geräten, Labortests und KI-Analysen hat. Aber am Ende des Tages möchte ich diese Ergebnisse mit einem erfahrenen Mediziner besprechen. Einem Menschen, der meine Ängste versteht, die Daten im Gesamtzusammenhang interpretiert und die Verantwortung für die Behandlung übernimmt. Geld ist hochgradig emotional. Eine KI kann Daten verarbeiten, aber sie kann kein Vertrauen aufbauen, keine natürliche Nähe zeigen und keine Verantwortung tragen.

Sie führen ein wachsendes Team in einem dynamischen Marktumfeld. Welches Führungsethos leben Sie vor?

Eine autoritäre Führung ist heutzutage auch in unserer Branche völlig überholt und führt in die Sackgasse. Hoch qualifizierte Menschen wollen keine Befehle ausführen; sie wollen mitdenken, früh Verantwortung übernehmen und mitgestalten. Ich habe als CEO nicht den Anspruch, bei einem Fachthema die klügste Person im Raum zu sein. Meine Aufgabe ist es, die besten Talente zusammenzubringen, die Rahmenbedingungen zu schaffen und klare Entscheidungen zu ermöglichen, damit die besten Ergebnisse für die Kundschaft entstehen. Ich möchte eine Unternehmenskultur, in der Widerspruch nicht nur toleriert, sondern ausdrücklich erwünscht ist. Wenn Mitarbeitende in ein Meeting kommen und sagen: «Wir haben

ein Problem erkannt, uns ausgetauscht und die Lösung bereits umgesetzt», ohne dass ich involviert war – dann ist das für mich das schönste Zeichen für eine funktionierende Kultur.

Sie tragen als CEO, Mitinhaberin und Mutter eine enorme Verantwortung. Wie bewahren Sie sich in hektischen Phasen Ihre innere Ruhe und die nötige Distanz?

Ich habe das grosse Glück, dass ich meine Arbeit leidenschaftlich gerne mache. Eine hohe Intensität empfinde ich per se nicht als negative Belastung. Dennoch braucht es einen klaren Gegenpol. Den finde ich in meiner Familie, meinem Sohn und einem bewusst ruhig gestalteten Privatleben, das mir Kraft gibt. Und wenn der Markt oder der Alltag doch einmal extrem hektisch werden, hilft mir ein ganz persönliches Gedankenexperiment: Ich stelle mir vor, ich wäre ein Astronaut im All und blicke von oben auf die Erde hinab.

Und was sehen Sie dann?

Aus dieser kosmischen Perspektive schrumpfen die vielen vermeintlich gigantischen Alltagsprobleme blitzschnell auf eine winzige Grösse zusammen. Es relativiert alles. Egal, wie laut der Markt schreit oder wie hektisch der Tag ist: Die Welt dreht sich weiter, und morgen geht die Sonne wieder auf. Diese Erkenntnis gibt mir die Gelassenheit zurück, die man braucht, um in stürmischen Zeiten besonnen zu führen.

«Eine autoritäre Führung ist heutzutage auch in unserer Branche völlig überholt.»

LUCIA HUNZIKER / LHH PRODUCTIONS / ZVG