



30 IN MILLIARDEN IN BEWEGUNG

Ein Tag im CIO-Maschinenraum: Wie Anja Hochbergs Team zwischen Investment Assessment, Provider-Gespräch und Nachhaltigkeits-Check navigiert – und dabei die großen Fragen 2026 beantwortet.

Anja Hochberg, CIO der
Zürcher Kantonalbank

Sieben Uhr früh, Büro der Zürcher Kantonalbank an der Hardbrücke. Während die meisten Portfolios noch schlafen, läuft bei Anja Hochberg bereits der erste Screen-Check. In der ersten Stunde arbeitet die 55-Jährige alle Research-Mails durch, die über Nacht eingegangen sind. Das Bloomberg-Terminal wird ebenfalls gescreent. Was für viele wie ein früher Morgendienst klingen mag, ist für Hochberg der Takt, der alles andere bestimmt: Sie muss die neusten Entwicklungen am Markt nicht nur im Blick haben, sondern auch verstehen, welche Implikationen sie für ihr rund 80-köpfiges Team und vor allem für ihre Kunden in der Vermögensverwaltung bedeuten.

Seit Anfang Januar trägt Hochberg den Titel Chief Investment Officer der Zürcher Kantonalbank. Zuvor leitete sie den Bereich Multi Asset Solutions im Asset Management desselben Hauses. Der neue Titel verlangt mehr, als der Name vermuten lässt. Sie selbst beschreibt ihre Arbeit als ein Zusammenspiel aus drei großen Aufgabengebieten: Anlagestrategie entwickeln, Kommunikation und Kundenbetreuung sowie Business Development und Managementaufgaben. „Es gibt auch CIOs, die übernehmen quasi nur die Aufgabe der Kommunikation. Für mich ist es aber wichtig, alle drei Bereiche zu übernehmen. Man könnte sagen, ich agiere als Innen- und Außenminister für unser Anlagegeschäft“, sagt sie.

DER MASCHINENRAUM

Nach dem Marktscreening beginnt für Hochberg der Marathon. In den ersten Wochen ihrer neuen Rolle hat sie teilweise 14 bis 18 Meetings am Tag. Die Bandbreite ist enorm: von internen Abstimmungen über Gespräche mit externen Providern bis hin zu Abendveranstaltungen mit Kunden, im großen wie im kleinen Rahmen. In unregelmäßigen Abständen kommt noch das Fernsehen hinzu, wenn Hochberg die aktuelle Marktlage einschätzt – meistens im Schweizer Fernsehen, im März 2026 auch in einem Kurzauftritt in der Tagesschau.

Um 8:30 Uhr beginnt das wichtigste Meeting des Tages für das gesamte Team: das Investment Assessment. Hier werden

potenzielle Anpassungen der Masterportfolios besprochen. Expertenteams aus den Bereichen Aktien, Anleihen, Nachhaltigkeit und Risikomanagement tragen ihre Einschätzungen zu den Marktentwicklungen vor – zunächst der Rückblick seit dem letzten Assessment, dann die Erwartungen für die kommenden Wochen. Dass Nachhaltigkeit hier als gleichwertiger Faktor neben den klassischen Beurteilungskriterien berücksichtigt wird,



Im Investment Assessment entscheidet Hochberg mit ihrem Team über Portfolioanpassungen.

ist kein Zufall: Für viele Kunden ist sie ein entscheidender Grund, ihr Vermögen bei der ZKB anzulegen.

Das Investment Assessment ist Teil eines dreistufigen Prozesses. Er beginnt mit dem Makro Assessment, in dem ein erstes Gefühl dafür entwickelt wird, welche Anpassungen aufgrund von Marktentwicklungen denkbar wären. Eine Woche später folgt das Investment Assessment, in dem Hochberg kritische Nachfragen stellt und die offene Diskussion moderiert. „Ich bin eher in einer steuernden Rolle unterwegs“, erklärt sie. „Die Diskussion findet mehrheitlich zwischen den Experten statt – ich stelle die Fragen, warum es genau so ist, ob man es auch anders sehen könnte. Aber am Ende gehe ich mit dem, was wir im Gremium an Wissen zusammentragen.“ Die Kommunikation in diesem Assessment wirkt lebendig und konstruktiv, gelegentliche Meinungsverschiedenheiten inklusive. Der bewusst mehrstufige Prozess hat einen klaren Zweck: Jede Anlageklasse wird separat durchleuchtet, ihre Wechselwirkung mit den anderen bewertet. „Ich kann nur eine Anlageentscheidung treffen, wenn ich sie begründen kann“, sagt Hochberg. Dafür braucht es Zeit und Tiefe. Nach rund drei Stunden werden die konkreten Anpassun-

gen für das Masterportfolio besprochen: Ein System berechnet mögliche Szenarien vor, die letzte Entscheidung liegt jedoch bei Hochberg und ihren Kollegen. Im Investment Board, das einige Tage später stattfindet, werden die besprochenen Änderungen finalisiert und umgesetzt. Zu Beginn dieses Jahres führte die Zürcher Kantonalbank nach einem solchen Board rund eine Million Trades in den Portfolios ihrer Kunden durch.

Was eine gute von einer schlechten Investmententscheidung unterscheidet? Hochberg denkt kurz nach. „Eine gute Entscheidung ist nicht zwingend die mit der höchsten Rendite. Ich kann auch eine Entscheidung treffen, bei der ich weiß, dass ich damit weniger Performance erzielen werde – aber sie stabilisiert das Portfolio. Eine Entscheidung ist dann gut, wenn sie das Gesamtportfolio verbessert.“ Genau so wichtig sei die Frage, welche Überzeugungen man bei der Umsetzung wirklich trägt. „Der Conviction Level ist entscheidend. Einen Call, dem ich zu 90 Prozent vertraue, setze ich anders um als einen, bei dem ich nur zu 60 Prozent überzeugt bin.“

ZWEI WELTEN

Nach dem vierstündigen Investment Assessment wechselt Hochberg das Büro. Vom „Maschinenraum“ an der Hardbrücke, wie sie das Gebäude selbst nennt, geht es ins Büro im Zürcher Zentrum an der Bahnhofstraße, wo Kundengespräche und Beratung stattfinden. Im Stau zwischen Hardbrücke und Innenstadt passiert das, wofür im Kalender kein Slot vorgesehen ist: nichts. Hochberg nutzt das bewusst.

An diesem Mittwoch trifft sie sich zunächst mit einem Provider, der seine Produkte vorstellt – in der Hoffnung, dass diese Eingang in die ZKB-Portfolios finden. Hochberg hört aufmerksam zu, stellt kritische Rückfragen. Ob die Produkte tatsächlich aufgenommen werden, entscheidet sie anschließend gemeinsam mit ihrem Team.

Im Anschluss folgt ein Managementmeeting mit ihrer Vorgesetzten Florence Schnydrig Moser, Leiterin Private Banking und Mitglied der Generaldirektion: □



Leiterin Private Banking Florence Schnydrig Moser im Gespräch mit Hochberg.

Mitarbeiterentwicklungen, Herausforderungen bei der letzten Portfolioumsetzung, Marketingmaßnahmen, Medienanfragen. Es ist der Teil der Arbeit, der in der öffentlichen Wahrnehmung eines CIO oft untergeht – und den Hochberg als ebenso wichtig erachtet wie die Anlageentscheidungen selbst.

FÜHREN MIT HALTUNG

Kein Tag gleicht dem anderen, betont Hochberg. Etwa einmal im Monat nimmt sie nach der Portfolioanpassung ein rund achtminütiges Video auf, in dem sie Kunden und Investoren über aktuelle Entwicklungen informiert. Zweimal im Jahr ist sie Gast in einem digitalen Meeting der Swiss MBA-Alumni, wo sie als Stimme der ZKB vor rund 80 Entscheidungsträgern ihre Anlagestrategie und Markterwartungen vorstellt.

Steht ein Abendevent an – und das ist durchschnittlich zweimal pro Woche der Fall – bricht sie gegen 16 Uhr auf. Die Veranstaltungen beginnen meist um 18 Uhr, Hochberg hat dann rund eine Stunde Auftritt, danach ist Netzwerken angesagt. Wie nahbar sie dabei ist, lässt sich nicht nur in diesen Momenten beobachten. Es sind die kleinen Szenen, die auffallen: ein kurzes Gespräch nach einem Meeting, in dem sie einen Kollegen fragt, wie es der Familie geht. Ein spontaner Austausch auf dem Flur mit dem Mitarbeiter, der Geburtstag hatte. Es wirkt nicht inszeniert – und genau das ist der Unterschied. Der respektvolle Umgang mit den Menschen im eigenen Haus spiegelt einen Nachhaltigkeitgedanken wider, der bei der

ZKB nicht an der Portfoliogrenze endet, sondern die gesamte Unternehmenskultur durchzieht.

An Abenden ohne Events setzt sie sich von 16 bis 17:30 Uhr einen operativen Blocker. Dann kümmert sie sich um laufende Aufgaben oder ist für ihre Mitarbeiter da. „Wenn ich ein Meeting habe, aber ein Mitarbeiter ein wirklich wichtiges Problem hat, dann nehme ich mir die Zeit dafür und verschiebe das Meeting oder lasse einen Kollegen einspringen“, sagt sie. Gegen 17:30 Uhr fährt sie nach Hause – die Strecke dauert 60 bis 90 Minuten. Die Zeit, die dann noch bleibt, gehört der Familie.

Ganz vorbei ist die Arbeit dann aber nicht. Ab 21 Uhr bereitet sie Präsentationen vor und geht nochmals ihr E-Mail-Postfach durch. Am nächsten Morgen um 5 Uhr geht es wieder los. Sonntags von 6 bis 10 Uhr – vier Stunden Nacharbeiten und Vorbereitung – ist gesetzt. Danach gehört der Tag der Familie.

DIE FRAGEN, DIE BLEIBEN

Auf die Frage, was sie beschäftigt oder gar belastet, lässt Hochberg tiefer blicken als erwartet. Die Anlageentscheidungen selbst – waren sie richtig? Hätte man es anders machen sollen? – stellen sich

von selbst ein. Was sie aber wirklich bewegt, ist die Familienzeit, die in dieser Anfangsphase als neue CIO leidet. Sie betont es ohne Bitterkeit, aber auch ohne Beschönigung.

Was 2026 alle Entscheidungen überlagert: Geopolitik. Nicht als Risiko, das sich sauber modellieren lässt – sondern als Unschärfe, die man einpreisen muss. Dazu kommt der Schweizer Franken, der jedes internationale Investment unter Währungsgesichtspunkten neu bewertet. Hochberg versucht das über die strategische Allokation abzudecken und möglichst stabile Portfolios zu bauen. Ob das reicht? „Das weiß man nie, aber wir beobachten genau und agieren taktisch, falls nötig“, sagt sie.

„Auch in den vorherigen Rollen habe ich mir immer die Zeit nehmen können für wichtige Events und Familienangelegenheiten – in einem gut aufgestellten Team hat das mit der Delegation immer



Hochberg im Austausch mit einem Provider über die Aufnahme von Produkten.

Foto: David Ramseier

wunderbar funktioniert. Auch dieses Jahr werde ich mir die Zeit nehmen, drei Wochen mit der Familie in den Sommerurlaub zu reisen und meine Tochter im November beim New York Marathon zu begleiten und als stolze Mutter im Zielanlauf zu stehen.“ Genau das wird sie tun – nicht als CIO, sondern ganz für die Familie. Dass beides möglich ist, ist für Hochberg keine Frage der Work-Life-Balance. Es ist eine Frage der Delegation. Und des Vertrauens in das Team, das sie Tag für Tag unterstützt. ■



Nico Schipper schaute bei seinem Besuch hinter die Kulissen einer CIO und war beeindruckt von Frau Hochbergs Offenheit.