

GEMEINSAMES MANIFEST
 Urs Rohner, Axel A. Weber und Philipp Hildebrand
 über die Zukunft des Finanzplatzes. **Seite 4**
EVELINE WIDMER-SCHLUMPF
 Steuerfrau in einem dynamischen Umfeld:
 Das Interview mit der Finanzministerin. **Seite 7**
PRIVATE BANKING
 Die Paradedisziplin des Finanzplatzes Schweiz
 passt ihr Geschäftsmodell an. **Seite 13**
NEUE KONKURRENTEN
 Internetkonzerne wie Apple und Google
 positionieren sich als Finanzintermediäre. **Seite 15**

Gesucht: Vertrauen

Die Finanzindustrie zwischen Regulierungsdruck und unsicheren ökonomischen Aussichten



Unruhige Zeiten: Das internationale Finanzsystem soll krisenfester werden.

Quelle: Shutterstock

Bessere Risikokontrollen, mehr Kapital und Liquidität sowie nachhaltigere Bonussysteme: Die Branche bewegt sich, aber viele Fragen zur künftigen Architektur des Finanzsystems sind nach wie vor offen.

Haig Simonian

Die Erinnerungen an den Höhepunkt der Finanzkrise sind inzwischen verblasst. Der Zusammenbruch von Banken, eine Kettenreaktion im gesamten Finanzsystem, eine einschneidende Rezession mit emporschneidender Arbeitslosigkeit und unabsehbaren Sozialkosten – all dies scheinen Alpträume der Vergangenheit. Die Wirtschaft hat schwer unter der Krise gelitten. Lange Zeit unterschätzte oder ignorierte Missverhältnisse forderten einen hohen Tribut. Dennoch hielt das System stand. Die oft gescholtenen Banken haben seither ihre Bilanzen bereinigt, Geschäftsmodelle vereinfacht und ihre Vergütungssysteme angepasst, um die Anreize für risikoreiche Transaktionen zu verringern. Ein Grossteil dieser Massnahmen erfolgte auf Geheiss der Aufsichtsbehörden, die – selbst geläutert – ihre «lockere» Praxis zugunsten stärkerer Interventionen aufgaben. Sie verschärften die Standards und verlangen heute eine deutlich höhere Kapitalausstattung, strikte Verschuldungslimiten oder gar die Aufgabe einzelner risikobehafteter Geschäftszweige. Die Überwachung ist sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene effizienter. Sie erfolgt auf der Grundlage erweiterter Befugnisse und Ressourcen, und die länderübergreifende Zusammenarbeit ist besser ko-

ordiniert. In der Europäischen Union schuf man sogar supranationale Gremien, die einheitliche Stresstests durchführen. Die öffentliche Empörung über den «Kasino-Kapitalismus» hat diesen Wandel beschleunigt. Zwar ist das Ansehen der Banker noch nicht auf das von Politikern und Journalisten gesunken, aber nicht umsonst heisst die Lösung in der Branche: Bescheidenheit. Nicht nur die hohen Boni werden heftig kritisiert, auch der soziale Wert der Finanzindustrie wird heiss diskutiert. In dem Versuch, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, rücken als «langweilig» abgestempelte grundlegende Geschäftszweige wie die Kreditvergabe an KMU oder die Beratung von Privatkunden wieder ins Zentrum.

Soziale und finanzielle Kosten

Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die breitere Wirtschaft konnten ebenfalls eingedämmt werden, wenn auch zu hohen sozialen und finanziellen Kosten. So befinden sich die USA trotz gewisser Rückschläge auf dem Weg der Erholung. In Europa ist die Lage weniger klar und die strikte Haushaltspolitik bleibt umstritten. Die meisten Schuldenstaaten der europäischen Peripherie, die in die Rezession geschlittert waren, konnten sich jedoch inzwischen wieder fangen. Die deutsche Wirtschaft läuft auf Hochtouren und beschert dem Land Wachstum und Steuereinnahmen. Grund genug für Anleger, Politiker und die Öffentlichkeit, sich gegenseitig auf die Schulter zu klopfen? Gewiss nicht. Zwar konnte die ganz grosse Katastrophe abgewendet werden, und es wurden enorme Anstrengungen unternommen, um einen künftigen Kollaps zu vermeiden, aber es gibt noch viel zu tun. «Beim Thema «Too big to fail» sind nur gerin-

ge Fortschritte zu vermelden. Obwohl einige Banken ausgewählte Sparten veräussert haben, ist es kaum zu echten Aufspaltungen gekommen. Die Frage, ob gewisse Banken aufgrund ihrer Grösse gar nicht mehr zu führen sind, ist berechtigt», gibt sich Roger Bootle, Executive Chairman der britischen Consultingfirma Capital Economics, kritisch. «In Bezug auf die Bankenstrukturen gibt es Verbesserungen. Grossbritannien hat beispielsweise die Absicht geäussert, das sogenannte «ring fencing», also den Aufbau von unabhängigen juristischen Einheiten, einzuführen. Aber das ist nur ein Tropfen auf den heissen Stein. Ungelöst sind auch Interessenkonflikte zwischen Investment und Retail Banking.»

Viele Kritiker stossen ins gleiche Horn, wenn auch nicht gar so laut. «Bis vor kurzem lag der Fokus auf der Unternehmensfortführung von Banken und weniger auf den Folgen einer Insolvenz. Dies ist und bleibt eine enorme Herausforderung für jede Grossbank», so Aymo Brunetti, Wirtschaftsprofessor an der Universität Bern. «Weltweit wurde eine Flut neuer Bestimmungen erlassen, die für grösstmögliche Transparenz sorgen sollen. Dabei gilt es, die Banken schon früh mit einzubeziehen. Auch dürfen die Aufsichtsbehörden nicht der Versuchung erliegen, alles auf einmal regeln zu wollen.» Es brauche Prioritäten.

«Der Weg ist noch lang»

Brunetti spricht aus Erfahrung. Er war Leiter der Expertengruppe für die Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie und präsidiert zurzeit den «Beirat Zukunft Finanzplatz», der sich mit der künftigen Entwicklung des Finanzplatzes Schweiz befasst. Selbst im Hinblick auf die Kapitaldeckung und Liquidität – Bereiche, in denen die grössten Fortschritte erzielt wurden

– könnten die Banken noch sicherer werden. «Es gibt Fortschritte, der Weg ist aber noch lang. Vor allem braucht es mehr Ehrlichkeit, wenn es um die Bewertung der Qualität von Aktiva geht», betont Bootle.

Auch die Gehälter sorgen für Gesprächsstoff, insbesondere die hohen Boni, die für viele völlig falsche Anreize bieten. «Hier sind ebenfalls Verbesserungen erkennbar, etwa die Einführung aufgeschobener Leistungsanreize. Doch der Bankensektor leidet immer noch unter dem Image einer unverschämten Abzockerbande», so Bootle.

Misstrauische Öffentlichkeit

Der Libor-Skandal, Zinssatz- und Kursmanipulationen sowie undurchsichtige grenzübergreifende Transaktionen spielen denjenigen in die Hände, die bezweifeln, dass die Banken aus der Krise gelernt haben. Die Aufsichtsbehörden, besonders in den USA, haben den Banken massive Bussen auferlegt, da diese sich reuig zeigten und Besserung gelobten. Die Öffentlichkeit bleibt jedoch misstrauisch. Hinzu kommt die allgemein wenig erfreuliche Wirtschaftslage. So lässt das politische Hin und Her kaum kurzfristige Prognosen für die Euroländer zu. Und selbst wenn Lösungen für die drängendsten politischen Probleme gefunden würden, blieben langfristig grosse Herausforderungen.

«Das Konjunkturbarometer für Europa bietet wenig Anlass für Optimismus. Die Fundamentaldaten sind immer noch bedenklich. Zwar ist die quantitative Lockerung ein Schritt in die richtige Richtung, doch es braucht weitere Massnahmen. Der fallende Ölpreis hat sich als die beste Stütze für die europäische Wirtschaft erwiesen», so Bootle von Capital Economics. «Die grösste Sorge bereitet die

unterschiedliche Wirtschaftskraft der Euroländer. Während sich Deutschland erholt und dabei einen deutlichen Bilanzüberschuss erwirtschaftet, tritt Italien, der grösste Risikofaktor im Euroraum, auf der Stelle.»

Und nicht zu vergessen: Niemand vermag zu sagen, wie sich das extrem niedrige Zinsniveau auf die Finanzbranche auswirken wird. Das Unbehagen äussert sich vor allem auf makroökonomischer Ebene, insbesondere bei den Währungskursen, sowie in der Angst vor einer Deflation, wie die Schweiz an ihrem eigenen Leib erfahren musste; wobei die Unternehmen noch mit ganz anderen Problemen zu kämpfen haben dürften. «Tiefe Zinsen bergen grosse Gefahren für Banken und vor allem Versicherer», warnt Brunetti.

Und wir sprechen hier nur von Europa. Das geringere Wachstum in China und die zahlreichen geopolitischen Brandherde – etwa der Nahe Osten und die Ukraine – wurden noch gar nicht erwähnt. Vielleicht kein Szenario für Alpträume, für einige schlaflose Nächte dürfte indes gesorgt sein.

SIFF 2015

In Keynote-Referaten und Podiumsgesprächen thematisieren am 29. Juni 2015 am Swiss International Finance Forum im Hotel Bellevue Palace in Bern hochkarätige Experten und Referenten das Konferenzthema «Rebuilding Global Finance». Gemeinsam mit dem Teilnehmerfeld aus Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Politik und der Finanzindustrie zeigen sie Wege zum Erhalt der Vorteile eines globalen und nachhaltigen Finanzsystems auf.

www.nzz-siff.com
Twitter: #nzz_siff

Platin-Partner

Gold-Partner

Silber-Partner



Credit Suisse Digital Capabilities. Building the future of finance.

R e a c h C



F u r t h e r

Wir laden Sie ein, gemeinsam den Dialog über die wichtigsten
Themen der globalen Finanzindustrie voranzutreiben.
29. Juni 2016, Hotel Bellevue Palace, Bern

credit-suisse.com

Banker, Politiker und Top-Manager

Die Referenten des Swiss International Finance Forum 2015

Zum zweiten Mal führt die «Neue Zürcher Zeitung» am 29. Juni 2015 im Hotel Bellevue Palace in Bern das Swiss International Finance Forum (SIFF) durch. An der Finanzmarktkonferenz mit internationaler Ausstrahlung treffen sich 350 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zum Dialog unter dem Motto «Rebuilding Global Finance». Alle Referate der Konferenz können unter www.nzz-siff.com in einem Live-Stream mitverfolgt werden.

Sarina von Grünigen

EVELINE WIDMER-SCHLUMPF BUNDESRÄTIN, VORSTEHERIN EFD



Nach ihrem Jurastudium, dem Erwerb des Bündner Anwalt- und Notariatspatent und ihrer Promotion an der Universität Zürich war Eveline Widmer-Schlumpf von 1987 bis 1998 als selbständige Rechtsanwältin und Notarin tätig. 1985 wurde sie ins Kreisgericht Trin gewählt und präsidierte dieses von 1991 bis 1997. Als Grossrätin arbeitete sie in zahlreichen Kommissionen mit. 1998 wurde sie in die Bündner Regierung aufgenommen und war in der Folge zweimal Regierungspräsidentin. 2007 wurde Eveline Widmer-Schlumpf in den Bundesrat gewählt, wo sie seit November 2010 Vorsteherin des Eidgenössischen Finanzdepartements ist. Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf ist Mitglied der BDP Schweiz. Sie wurde 1956 in Graubünden geboren und ist dreifache Mutter.

LAWRENCE H. SUMMERS EHEMALIGER US-FINANZMINISTER



Von 1991 bis 1993 war Lawrence H. Summers Chefökonom der Weltbank. Von 1999 bis 2001 war er Finanzminister der USA, von 2009 bis 2010 Direktor des National Economic Council im Weissen Haus. Lawrence H. Summers gehörte während der Finanzkrise in den 1990er-Jahren zu Präsident Bill Clintons Vertrauten, in der Finanzkrise von 2008 zu Präsident Obamas engsten Wirtschaftsberatern. Seine wissenschaftliche Karriere startete er mit 28 Jahren mit der Aufnahme seiner Lehrtätigkeit an der Harvard University als einer der jüngsten ordentlichen Professoren der Geschichte. Von 2001 bis 2006 war er Präsident der Harvard University, heute ist er Ehrenprofessor. Laut «Time», «Foreign Policy» und «The Economist» gehört er zu den einflussreichsten Denkern der Welt.

PETER PRAET DIREKTORIUMSMITGLIED DER EUROPÄISCHEN ZENTRALBANK



Der belgische Ökonom Peter Praet ist seit Juni 2011 Direktoriumsmitglied der Europäischen Zentralbank (EZB). Er ist verantwortlich für die Bereiche Wirtschaft und Human Resources, Budget und Organisation. Peter Praet studierte an der Université Libre de Bruxelles und promovierte 1980 in Ökonomie. Von 1980 bis 1987 lehrte er an der Université Libre. 1988 wurde er Chefökonom der Fortis Banque. Von 1999 bis 2000 war er Kabinettschef des belgischen Finanzministers. Anschliessend war er von 2000 bis 2011 Mitglied des Direktoriums der belgischen Nationalbank. Peter Praet bekleidete Ämter in mehreren internationalen Komitees und war von 2000 bis erster Stellvertreter eines Verwaltungsratsmitglieds der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ).

LARS ROHDE DIREKTOR DER DÄNISCHEN NATIONALBANK



Der dänische Ökonom Lars Rohde war von 1981 bis 1982 für die Arbeiternes Landsbank und anschliessend bis 1985 für die dänische Nationalbank tätig. In der Folge wechselte er zur ärztlichen Pensionskasse, wo er von 1988 bis 1989 CEO war. In verschiedenen Führungspositionen war er der studierte Wirtschaftswissenschaftler danach bis 1998 für die Realkredit Danmark tätig. Von 1998 bis 2013 war Lars Rohde CEO des dänischen Fonds für zusätzliche Altersvorsorge der Arbeiter. Im Februar 2013 wurde er Direktor der dänischen Nationalbank. Lars Rohde ist Prüfer in Betriebswirtschaftslehre und Chairman des «Systemic Risk Council».

THOMAS JORDAN PRÄSIDENT DES DIREKTORIUMS DER SCHWEIZERISCHEN NATIONALBANK



Thomas Jordan studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern und promovierte 1993. Anschliessend verfasste er während eines dreijährigen Forschungsaufenthalts am Department of Economics der Harvard University in Cambridge seine Habilitationsschrift. Sein Eintritt in die Schweizerische Nationalbank erfolgte 1997 als wissenschaftlicher Berater. 2002 wurde ihm die Leitung der Organisationseinheit Forschung übertragen. 2007 wurde er zum Mitglied des Direktoriums und 2010 zum Vizepräsidenten ernannt. Seit 2012 ist Thomas Jordan Präsident des Direktoriums. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel sowie des Steuerungsausschusses des Financial Stability Board (FSB).

ALEXANDRE ZELLER PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATES SIX GROUP



Alexandre Zeller studierte Betriebswirtschaft und absolvierte anschliessend das Advanced Management Program an der Harvard Business School in Boston. Ab 1987 war er während zwölf Jahren in unterschiedlichen Funktionen bei der Credit Suisse in Zürich, Genf und Lausanne tätig. 1999 wurde er im selben Unternehmen in die Geschäftsleitung berufen und war 2002 CEO der Abteilung Private Banking. Von 2002 bis 2008 leitete er als CEO die Geschäfte der Banque Cantonale Vaudoise. Ab Herbst 2008 war er für die HSBC Private Bank (Suisse) SA in Genf als CEO tätig, bevor er zum Head HSBC Private Bank Europe and Middle East ernannt wurde. Seit 2013 ist Alexandre Zeller Präsident und Mitglied des Verwaltungsrates der SIX Group.

ZETI AKHTAR AZIZ GOVERNOR MALAYSISCHE NATIONALBANK



Zeti Akhtar Aziz wurde im Jahr 2000 zur Gouverneurin der Bank Negara Malaysia ernannt. Sie spielte eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Umstellung des malaysischen Finanzsystems und leitete unter anderem die Inkraftsetzung wichtiger neuer Gesetze für den Finanzsektor. Dr. Zeti Akhtar Aziz beteiligt sich aktiv an der Stärkung der regionalen Kooperation und finanziellen Integration in Asien. Sie war Gründungsmitglied des Asian Consultative Council der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich und erste Mitvorsitzende der Financial Stability Board Regional Consultative Group for Asia. Sie betreibt ein umfassendes Engagement in internationalen Foren in vielen Teilen der Welt und tritt dort unter anderem als Stimme der Schwellenländer auf und unterstreicht deren Bedeutung für die globale Wirtschaft.

PATRICK ODIER PRÄSIDENT DER SCHWEIZERISCHEN BANKIERVEREINIGUNG



Patrick Odier ist seit September 2009 Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und Vizepräsident von Economiesuisse. Zudem ist er seit 1982 für die Lombard Odier Gruppe tätig, seit 1986 als Teilhaber und seit 2014 als Präsident des Verwaltungsrates der Bank Lombard Odier & Co AG. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Genf und hält einen MBA in Finanzwissenschaften der Universität Chicago. Patrick Odier ist zudem Verwaltungsratsmitglied mehrerer akademischer Einrichtungen und wohltätiger Organisationen in der Schweiz und im Ausland.

MARK BRANSON DIREKTOR FINMA



Mark Branson wurde 1968 als britischer Staatsangehöriger geboren. Er studierte am Trinity College Cambridge Mathematik und Management Studies. Zusätzlich erwarb er einen Master in Operational Research an der Universität Lancaster. Seine berufliche Karriere startete er bei Coopers & Lybrand Management Consultancy Services. Drei Jahre später wechselte er zur Credit Suisse in London. 1997 setzte Mark Branson seine berufliche Laufbahn bei der damaligen SBC Warburg am Hauptsitz in Zürich fort und bekleidete mehrere leitende Positionen. 2006 wurde er CEO der UBS Securities Japan Ltd. Seit 2010 ist Mark Branson bei der FINMA tätig. Im Februar 2013 wurde er zum stellvertretenden Direktor ernannt und am 1. April 2014 trat er das Amt des Direktors an.

ULRICH SPIESSHOFER CEO, VORSITZENDER DER KONZERNLEITUNG ABB



Ulrich Spiesshofer studierte an der Universität Stuttgart Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften und erwarb den Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften. Vor seinem Eintritt in die ABB war Spiesshofer als Senior Partner und Leiter der weltweiten Operations Practice drei Jahre bei Roland Berger und elf Jahre bei A.T. Kearney in der Unternehmensberatung tätig. Spiesshofer wurde im September 2013 zum CEO und Vorsitzenden der Konzernleitung der ABB-Gruppe ernannt, nachdem er zuvor fast vier Jahre lang die Division Industriautomation und Antriebe des Unternehmens geleitet hatte. Unter seiner Führung verdoppelte sich der Umsatz der Division durch organisches Wachstum und Akquisitionen bei gleichzeitiger Steigerung der Ergebnismarge.

Paradigmenwechsel im Finanzsystem

Ein starker Finanzplatz im Dienste der Schweiz

Das globale Finanzsystem ist im Umbruch. Die Schweiz ist davon in einem besonderen Masse betroffen. Drei Spitzenvertreter des Finanzplatzes analysieren die Lage und zeigen Perspektiven auf.

Axel A. Weber, Philipp Hildebrand und Urs Rohner

Im Gefolge der globalen Finanzkrise wurden auf nationaler und internationaler Ebene eine Vielzahl regulatorischer und politischer Massnahmen ergriffen, um das Finanzsystem nachhaltig zu stärken: Schärfere Anforderungen an Kapital- und Liquiditätsausstattung, Vorgaben hinsichtlich der Abwicklungsfähigkeit der Finanzunternehmen und Massnahmen zur Erhöhung der Stabilität der Finanzmärkte, zum Beispiel mit dem Transfer von OTC-Derivaten auf zentrale Gegenparteien. Dies alles spiegelt einen fundamentalen Paradigmenwechsel im Finanzsystem und ist grundsätzlich zu begrüssen. Gleichzeitig gilt, dass das Zusammenspiel dieser Vielzahl von Einzelmassnahmen nicht immer optimal ist. Stabilität ist gut und notwendig, darf aber nicht zu einem nationalen «Inseldenken» führen. Die grenzüberschreitende Vernetzung der Weltwirtschaft über Waren-, Dienstleistungs- und Finanzströme hat in der Vergangenheit zu hohem Wirtschaftswachstum beigetragen. Dies darf nicht vergessen werden, wenn neue Regeln für global agierende Akteure entworfen werden. Die Schweiz ist als der weltweit grösste Standort für das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft unmittelbar von neuen Regulierungen betroffen. Die Finanzindustrie ist für die Schweizer Volkswirtschaft von zentraler Bedeutung – sowohl als wichtiger Partner für die Unternehmen als auch als selbstständiger Wirtschaftszweig mit hoher Wertschöpfung, der sich im internationalen Wettbewerb an der Spitze behauptet. Diesen Vorsprung können und müssen wir nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken, indem die Schweizer Unternehmen eine Kultur der Innovation pflegen und neue Geschäftsfelder entwickeln. Der Finanzplatz hat eine gute Chance,

sich jedoch, dass die neuen internationalen und nationalen Regeln nicht immer aufeinander abgestimmt sind. Daneben hat ein deutlicher «home bias» vieler Aufsichts- und Regulierungsbehörden an vielen internationalen Finanzzentren dazu geführt, dass Finanzinstitute sich stärker auf ihre Heimatmärkte fokussieren (müssen). Das grenzüberschreitende Finanzgeschäft – «global finance» – steht vor einer grossen Herausforderung, was auch die Wachstumsaussichten aller Länder, die von der ausgeprägten globalen Vernetzung vor der Krise profitiert haben, beeinflussen wird.

Solides Fundament

Doch nicht alle Märkte sind gleichermaßen von diesen Entwicklungen betroffen. Die Schweiz konnte bisher ihre führende Stellung auf mehreren Gebieten verteidigen, vor allem weil sie mit einer Vielzahl innovativer Institute eine diversifizierte Angebotspalette und weltweit führende Dienstleistungen in allen Bereichen der (Kapitalmarkt-)Finanzierung, des Wealth und Asset Management anbieten kann. Von den über 6100 Mrd. Franken verwalteten Vermögen stammen rund die Hälfte aus dem Ausland – im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft sind wir somit bei einem Marktanteil von 26 Prozent nach wie vor die Nummer 1 weltweit. Zwei der weltweit zehn führenden Finanzzentren – Zürich und Genf – sind in der Schweiz beheimatet. Das zeigt, dass der Schweizer Finanzplatz auch nach der Finanzkrise und inmitten eines intensiven internationalen Standortwettbewerbes auf einem vielversprechenden Fundament weiter aufbauen kann.

Dennoch stehen wir vor tief greifenden, strukturellen Herausforderungen – einige Schweiz-spezifisch, andere international. Die Weltwirtschaft ist weiterhin fragil, weitverbreitete politische und regulatorische Risiken verunsichern die Akteure und eine bereits lange Zeit andauernde extrem expansive Geldpolitik sowie nicht behobene strukturelle Ungleichgewichte geben Grund zur Sorge. Darüber hinaus kommt es trotz aller Bemühungen um internationale Abstimmung zusehends zu einer Fragmentierung der Finanzmärkte. Ein zunehmend nationaler Fokus schürt aber vor allem

Entwicklungen noch hinzukommen, klar erkennen. Aktuelle Studien der Universität St. Gallen und von Avenir Suisse zeigen, dass die Finanzierungslücke der zweiten Säule angesichts des Niedrigzinsumfeldes in den kommenden Jahren verheerende Ausmasse annehmen könnte und viele Pensionskassen aktuell bereits nach Möglichkeiten suchen, höhere Renditen zu erzielen.

nachgefragt. Im globalen Wettbewerb gilt es nun, die vorhandene Qualität des Asset Managements am Finanzplatz Schweiz weiter zu stärken, damit das fiduziarische Modell der Beratung institutioneller Kunden weiter ausgebaut werden kann. Alle Schweizer Finanzplatzakteure können dabei auf gut ausgebildete Mitarbeiter bauen. Die Schweiz ist ein hervorragender

Die Schweiz verfügt im Weiteren über eine starke und integrierte Finanzmarktinfrastruktur. Entscheidend ist dabei, dass der regulatorische Rahmen internationalen Standards entspricht – das heisst, solange internationale Standards auch tatsächlich einheitlich sind. Die schleppende Konvergenz von Accounting Standards (IFRS, US GAAP) oder unterschiedliche Herangehens-



PHILIPP HILDEBRAND, VICE CHAIRMAN BLACKROCK

Philipp Hildebrand studierte Internationale Beziehungen und doktorierte an der University of Oxford. Er war von 2003 bis 2012 Mitglied des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank und wurde 2010 zum Nationalbankchef gewählt. 2011 wurde er vom internationalen Finanzmagazin «The Banker» als europäischer Zentralbankchef des Jahres gewürdigt. Seit Oktober 2012 ist der 51-Jährige Vice Chairman von BlackRock.

Dies erfordert ein Umdenken der Investoren im Hinblick auf ihre Anlagen, bei dem sie auf die globale Expertise und Kapazitäten grosser Anlagegesellschaften angewiesen sind.

Kumuliert hat dies dazu geführt, dass trotz aller guten Voraussetzungen, Stabilität und Berechenbarkeit als Schlüsselfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz gelitten haben und dass das internationale Umfeld nach wie vor schwer zu navigieren ist.

Fokus auf Stärken und Chancen

Vor diesem Hintergrund sollten wir uns auf die Stärken des Finanzplatzes besinnen. Die Vielfalt der Schweizer Finanzindustrie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor: Als international ausgerichteter Finanzplatz hat die Schweiz Banken hervorgebracht, die weltweit im Vermögensverwaltungsgeschäft eine führende Rolle einnehmen. Darüber hinaus ist es dem Finanzplatz Schweiz gelungen, auf Basis des starken Vermögensverwaltungsgeschäfts sowie dank guter Rahmenbedingungen international bedeutende, vollintegrierte Asset Manager anzuziehen. Diese haben sich erfolgreich etabliert, indem sie mit exzellenten Mitarbeitern und Technologie institutionellen Kunden umfassende und qualitativ hochstehende Lösungen anbieten. Aufgrund des gestiegenen Kostendrucks werden dabei Aspekte vom Risikomanagement bis zur Investmentfunktion von einer wachsenden Zahl vor allem kleinerer Banken

Ausbildungs- und Innovationsstandort. Der «Economist» hat im März 2015 auf der Basis des Shanghai-Indexes der Top-100-Universitäten berechnet, dass die Schweiz mit Abstand die höchste Anzahl erstklassiger Universitäten im Verhältnis zur Bevölkerung hat. Weiterhin ist besonders das Zusammenspiel von Wirtschaft und Bildung zentral, welches sich durch das durchlässige duale Bildungssystem speziell manifestiert. In Bezug auf den Finanzsektor funktioniert der Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften und zum spezifischen Bankenwissen gerade deshalb so gut, weil die Banken einen massgeblichen Beitrag zu Ausbildung und Forschung selbst leisten. Beispielsweise stellen die Banken Jahr für Jahr fast 10 Prozent der KV-Lehrstellen zur Verfügung. Auch in der praktischen Ausbildung von Studienabgängern wird viel beigetragen. Seit zehn Jahren investieren die Schweizer Banken gemeinsam mit Börse, Bund, Nationalfonds und Universitäten mit dem Swiss Finance Institute in die Forschung und Ausbildung im Finanzwesen. Daneben fördern einzelne Banken das Thema (Aus-)Bildung noch mittels eigener Engagements. Aufgrund der zahlreichen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz mangelt es hierzulande – trotz des sehr guten Ausbildungssystems – strukturell an Fachkräften. Gerade deshalb müssen wir sowohl das inländische Potential optimal nutzen und gleichzeitig ausländische Talente anziehen und in den Schweizer Arbeitsmarkt einbinden.

weisen an die Reform des Derivatemarktes auf beiden Seiten des Atlantiks erinnern daran, dass es noch einiges in diesem Sinne zu tun gibt. Deshalb ist es umso mehr zu begrüssen, dass das zurzeit im Parlament diskutierte Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG) auf Kurs ist.

Darüber hinaus müssen sich bietende Chancen konsequent genutzt werden. Zu nennen ist hier insbesondere die wachsende Bedeutung des asiatischen Marktes. Noch in diesem Jahr soll mindestens eine chinesische Grossbank in der Schweiz eine Filiale eröffnen und den Standort so als Renminbi-Hub für Clearing-Geschäfte positionieren, was sowohl dem Finanzplatz als auch dem Arbeitsplatz im Geschäft mit China Vorteile bringen dürfte.

Innovation: Schlüssel zum Erfolg

Wie in jeder Branche ist auch für den Finanzplatz Innovation ein entscheidender Treiber für nachhaltigen Erfolg. Ein wichtiges Stichwort ist die Digitalisierung, wo Schweizer Banken zurzeit grosse Fortschritte erzielen und laufend neue Angebote lancieren – sowohl im Zahlungsverkehr als auch im Privatkunden- und Vermögensverwaltungsgeschäft. Schliesslich nutzen vermehrt Menschen aller Altersklassen im Alltag das Internet. Mehr als die Hälfte der Schweizerinnen und Schweizer besitzen ein Smartphone oder ein Tablet, mit dem sie jederzeit Online-Dienstleistungen in Anspruch nehmen

«Der Finanzplatz hat eine gute Chance, sich in dem Paradigmenwechsel der globalen Finanzdienstleistungen mit seinen Stärken neu zu positionieren.»

Philipp Hildebrand

sich in dem Paradigmenwechsel der globalen Finanzdienstleistungen mit seinen Stärken neu zu positionieren. Wir sind hierbei darauf angewiesen, dass internationale Kooperation und Zugang zu ausländischen Märkten gewährleistet bleiben, ohne dass protektionistischen Strömungen nachgegeben wird. Daher ist auch die Politik gefordert, neben attraktiven und stabilen Rahmenbedingungen im Inland auch offene Wirtschaftsbeziehungen gegenüber dem Ausland sicherzustellen.

Die Anstrengungen des privaten und des öffentlichen Sektors, das internationale Finanzsystem nach der Krise 2008 neu aufzustellen, haben sich konsequent und richtigerweise sowohl auf die Verbesserung der Widerstandsfähigkeit von Einzelunternehmen wie auch gleichzeitig auf die Stärkung der Systemstabilität konzentriert. Seit den ersten Krisensitzungen im Rahmen der G20 sind wir sehr weit gekommen. Inzwischen zeigt

Risiken abnehmender Marktliquidität und trägt damit zu mehr Schwankungen und Unsicherheit am Finanzmarkt bei.

Direkt auf die Schweiz bezogen, bleibt mehr als ein Jahr nach der Abstimmung über die Masseneinwanderungsinitiative weiterhin unklar, wie das Verhältnis zu Europa normalisiert und stabilisiert werden kann, was anhaltend hohe Unsicherheit für international orientierte Unternehmen bedeutet. Darüber hinaus stellt die Frankenstärke in Kombination mit den Negativzinsen die Schweizer Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Unternehmen haben in der Vergangenheit zwar mit bemerkenswerter Flexibilität und Innovationskraft reagiert, aber seit der Aufgabe des Mindestkurses stehen Exportindustrie und Tourismus stark unter Druck. Auch bei den grossen Schweizer Versicherungen und Pensionskassen lassen sich diese Herausforderungen, welche zu den bestehenden demografischen

können, unter anderem zur Erledigung ihrer Bankgeschäfte. Gerade auch sogenannte Fintech-Startups sehen in der Digitalisierung eine Chance, im Finanzbereich Fuss zu fassen und mit ihren Innovationen die Dienstleistungen der Banken zu revolutionieren. Die Schweiz sollte dies als Chance sehen und die Rahmenbedingungen und die Infrastruktur schaffen, damit sich solche Jungunternehmen in der Schweiz ansiedeln und gemeinsam mit etablierten Anbietern an zukünftigen Geschäftsmodellen arbeiten. Dank seiner Dynamik und der Fähigkeit, auf

► **Marktzugang:** Die Offenheit der Märkte und der Marktzugang sind essenziell für einen international ausgerichteten Finanzplatz. So herausfordernd das Verhältnis zur Europäischen Union zurzeit auch sein mag, die langfristige Sicherung des Marktzutritts zu Europa als wichtigstem Handelspartner der Schweiz ist von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus sollte vermehrt ein Fokus darauf gelegt werden, am Potenzial in Wachstumsmärkten ausserhalb Europas teilzuhaben. Die Erschliessung neuer Märkte und die Stärkung des Marktzutritts in

«Ein konkurrenzfähiger, diversifizierter und international vernetzter Finanzplatz ist ein Kemelement des Erfolgs der Schweizer Volkswirtschaft.»

Urs Rohner

traditionelle Stärken zu bauen und gleichzeitig Zukunftschancen wie die Digitalisierung zu nutzen, ist der Finanzplatz eine zentrale Stütze der Schweizer Volkswirtschaft. Die Bedeutung des Finanzplatzes als Finanzierer, Abwickler, Risikomanager, Türöffner und kompetenter Partner in der ganzen Palette von Finanzfragen ist in der Wirtschaft allgemein anerkannt, aber in der Öffentlichkeit häufig unterschätzt. Mit der internationalen Vernetzung erleichtern die Schweizer Banken unseren weltweit tätigen Unternehmen den Geschäftsaufbau im Ausland. Auch für sich betrachtet trägt der Finanzplatz signifikant zur Wirtschaftsleistung bei. In der Schweiz leistet der Finanzsektor einen 2- bis 3-mal höheren Beitrag zum BIP als in den EU-Mitgliedsstaaten. Knapp ein Sechstel des Schweizer Wirtschaftswachstums seit 1993 kann direkt dem Finanzsektor zugerechnet werden.

Auch die Politik ist gefordert

Unter diesem Gesichtspunkt ist es umso wichtiger, dass der Finanzplatz auch in Zukunft international konkurrenzfähig bleibt. Die Politik sollte das notwendige Umfeld schaffen, damit sich der Finanzplatz in der Schweiz weiterentwickeln und weltweit aktiv sein kann. Wir sehen in diesem Zusammenhang insbesondere drei Herausforderungen:

diesen Regionen heute ist die Grundlage für unseren Erfolg dort in der Zukunft. Die 28 Freihandelsabkommen, die die Schweiz mit 38 Staaten ausserhalb der Europäischen Union unterhält, sind wichtige Meilensteine in der internationalen Zusammenarbeit. Den Weg des gegenseitigen grenzüberschreitenden Abbaus von Handels- und Dienstleistungshürden gilt es entschlossen weiter zu beschreiten. Aus Sicht der Vermögensverwaltungsindustrie ist dabei besonders wichtig, dass die anstehenden Verhandlungen zur Einführung des automatischen Informationsaustausches dazu genutzt werden, neben der Regularisierung der Vergangenheit im Steuerbereich auch den Marktzugang soweit wie möglich zu erleichtern.

► **Regulierungsrahmen:** Darauf aufbauend ist ein attraktiver und verlässlicher Regulierungsrahmen in der Schweiz, der das berechnete Interesse an gesteigerter Stabilität mit einer globalen Ausrichtung des Finanzsystems kombiniert, entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit. Bestehende Standards erfüllen die globalen Vorgaben oder übertreffen diese sogar. Das «Too big to fail»-Regime in der Schweiz wirkt. Auf ein weitergehendes Swiss Finish ist daher zu verzichten; vielmehr gilt es, dass sich die Schweiz inhaltlich und zeitlich eng an den internationalen Entwicklungen ausrichtet,

gerade etwa im Rahmen der Diskussionen um das sogenannte TLAC (Total Loss Absorbing Capital) – ein Vorausseilen vor den internationalen Regeln ist aus unserer Sicht nicht geboten. Auf das Asset Management kommen ebenfalls eine Reihe regulatorischer Herausforderungen zu. Dabei ist es für die Qualität des Angebots in der Schweiz vor allem wichtig, dass die regulatorischen Anforderungen nicht an die Unternehmensgrösse, sondern an die Risikoprofile der Produkte und Aktivitäten gebunden werden,

wie auch der Internationale Währungsfonds in seinem jüngsten Stabilitätsbericht festgestellt hat. Generell gilt: International sollten eine Fragmentierung des regulatorischen Rahmenwerks sowie nationale Alleingänge nach Möglichkeit vermieden werden.

► **Gesamtwirtschaftliche Herausforderungen:** Die Schweiz steht als Ganzes vor einer Reihe gesamtwirtschaftlicher Herausforderungen, die politische Aufmerksamkeit und einen konsequenten Dialog zwischen Politik und Wirtschaft verlangen. Dies gilt für die aktuelle Frankenstärke genauso wie für die Negativzinsen. Gerade mit Letzteren gehen Anreize einher, die Neuland für die Finanzbranche bedeuten und unklare Auswirkungen mit sich bringen. Grosse Anleger, wie z.B. Versicherungen und Pensionskassen, suchen intensiv nach Anlagealternativen und weiten im Rahmen ihrer Mandate die Risikobereitschaft aus, um trotz Negativzinsen ihrem jeweiligen Auftrag ge-

Schweiz wichtig. Wie bereits angeführt, ist zudem die Verfügbarkeit und der Zugang zu qualifiziertem Personal ein zentraler Erfolgsfaktor. Es gilt deshalb, einen liberalen Arbeitsmarkt zu erhalten und nach Möglichkeit noch zu stärken. Dazu gehört auch eine pragmatische und möglichst wirtschaftsverträgliche Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative. Schliesslich sollte die Wirtschaftspolitik des Bundes konsequent auf Wettbewerb und Marktöffnung setzen, denn Wettbewerb schafft Innovation und ist Voraussetzung für eine langfristig konkurrenzfähige Volkswirtschaft.

Dialog Politik und Wirtschaft

Ein konkurrenzfähiger, diversifizierter und international vernetzter Finanzplatz ist ein Kemelement des Erfolgs der Schweizer Volkswirtschaft. Der Finanzplatz versteht sich als wichtiger Dienstleister für die über 300 000 Unternehmen in der Schweiz. Es

«Die langfristige Sicherung des Marktzutritts nach Europa ist von zentraler Bedeutung.»

Axel A. Weber

recht zur werden und möglichst eine positive Performance zu erzielen. Die SNB-Entscheide sind zu respektieren, da sie notwendigerweise auf die Auswirkungen der Probleme im Euroraum reagieren, denen die Schweiz unweigerlich ausgesetzt ist. Politisch sind aus dem gegenwärtigen Währungsumfeld nun die richtigen Schlüsse zu ziehen, und nicht etwa die Unabhängigkeit der Nationalbank zu hinterfragen, was unseres Erachtens ein zu kurz gedachter, schwerer Fehler wäre. Es gilt vielmehr, die Rahmenbedingungen für Unternehmen zu verbessern und ihre Kosten zu senken, um den hierdurch bedingten Wachstumseinbussen entgegenzuwirken. Neben den oben angesprochenen Handlungsfeldern sind deshalb etwa die Unternehmenssteuerreform oder Massnahmen zur administrativen Entlastung für die Standortattraktivität der

braucht eine ausgewogene und langfristig orientierte Sicht auf die Chancen und Risiken, die der Finanzplatz für Wirtschaft und Gesellschaft bietet, und entsprechend eine überlegte Debatte in der Politik. Insbesondere muss vermehrt wieder das Bewusstsein in der Öffentlichkeit und Politik um die Bedeutung des Finanzplatzes für die Schweiz gestärkt werden. Während Finanzdienstleister die Chancen neuer Geschäftsfelder und Technologien aktiv nutzen sollten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Finanz- und Vermögensverwaltungsstandorts zu sichern, ist der Finanzplatz auf möglichst attraktive Standortbedingungen angewiesen. Es braucht deshalb einen engen Dialog und Kooperation zwischen Privatsektor und politischen und regulatorischen Entscheidungsträgern, um die Konkurrenzfähigkeit des Schweizer Finanzplatzes zu sichern und zu stärken.



URS ROHNER, PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATES CREDIT SUISSE GROUP AG

Urs Rohner studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und war für Anwaltskanzleien in Zürich und New York tätig. Als Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse Group AG seit 2004 hatte er die Positionen des COO und Group General Counsel inne. Nach zwei Jahren als Vize-Präsident übernahm er 2011 das Amt des Verwaltungsratspräsidenten. Der 55-Jährige ist unter anderem Mitglied im Verwaltungsrat des Institute of International Finance.



AXEL A. WEBER, PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATES UBS GROUP AG

Axel A. Weber studierte Wirtschaftswissenschaften, habilitierte und ist heute Ehrendoktor der Universitäten Duisburg-Essen und Konstanz. Von 2004 bis 2011 war er Präsident der Deutschen Bundesbank. Seit 2012 ist der 58-Jährige Verwaltungsratspräsident der UBS Group AG bzw. der UBS AG. Axel A. Weber ist Mitglied der Group of Thirty, Mitglied im Verwaltungsrat des Institute of International Finance und engagiert sich in einer Reihe weiterer Organisationen.

«Der Status quo ist keine Option»

Aber internationale Standards müssen für alle gelten

Automatischer Informationsaustausch, internationale Regeln für die Unternehmensbesteuerung und Marktzugang für Schweizer Finanzdienstleister: Finanzministerin Eveline Widmer-Schlumpf erläutert ihre Finanzmarktpolitik.

Interview: Judith Maurer

Täuscht es oder hat die internationale Kritik am Finanzplatz Schweiz in letzter Zeit nachgelassen?

Mit dem Bekenntnis zu den internationalen Standards in den Bereichen Geldwäschereibekämpfung, Unternehmensbesteuerung und automatischer Informationsaustausch hat sich die Schweiz Respekt verschafft. Wir sind weniger angreifbar geworden. Aber man beargwöhnt uns als erfolgreichen Standort immer noch kritisch. Damit können wir leben. Es ist nicht unser Ziel, von allen geliebt und gelobt zu werden. Nur wer bedeutungslos ist, wird nie kritisiert. Trotzdem braucht die Schweiz als international wettbewerbsfähiger Unternehmens- und Finanzstandort eine gewisse internationale Akzeptanz. Wir wollen internationale Standards einhalten, aber nicht darüber hinausgehen.

Worüber sprechen Sie bei Ihren internationalen Treffen mit ausländischen Finanzministern?

Die Hauptsorge gilt der nach wie vor prekären internationalen Finanz- und Schuldensituation. Sieben Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise sind deren Auswirkungen immer noch zu spüren. Einerseits erholt sich die Weltwirtschaft nur langsam von der Krise, wobei insbesondere in Europa hohe Schuldenstände und noch ausstehende Struktur-reformen hemmend wirken. Andererseits hat die internationale Gemeinschaft viel unternommen, um das Finanzsystem krisenresistenter zu machen. Jetzt geht es darum, dass die internationalen Standards weltweit implementiert werden. Dies ist auch im Interesse der Schweiz.

Was bedeutet das konkret für die Schweiz?

Diese Entwicklungen bergen für uns Risiken, aber auch Chancen. Für die Schweiz gilt es, sich den neuen Realitäten aktiv und vorausschauend zu stellen und ihre Interessen in

diesem geänderten und dynamischen internationalen Umfeld bestmöglich zu vertreten und zu verteidigen. Das Ziel des Bundesrates ist klar: Wir wollen einen stabilen, wettbewerbsfähigen und international akzeptierten Finanz- und Unternehmensstandort Schweiz, der weiterhin massgeblich zum Wohlstand in unserem Land beiträgt.

Das ist wohl leichter gesagt als getan?

Dass dies teilweise nicht ohne schmerzhaft Anpassungen abläuft, zeigt die Diskussion, die in der Schweiz öffentlich und kontrovers über die Finanzmarktpolitik, über neue Regulierungen, über Regeln der Unternehmensbesteuerung und über das Bankgeheimnis geführt wird.

Wie zuversichtlich sind Sie, dass diese Reformen gelingen?

Die Entwicklung des Finanz- und Unternehmensstandorts Schweiz zeigt trotz aller Schwierigkeiten, dass die Richtung stimmt. Die volkswirtschaftlichen Kennzahlen sind im internationalen Vergleich überwiegend positiv. Und auch der Staat ist handlungsfähig geblieben und hat entgegen dem internationalen Trend sogar Schulden abgebaut. Aber nur wenn wir die aufgegleiteten Reformen zu Ende führen, bleiben wir handlungs- und wettbewerbsfähig. Wenn wir dies der Bevölkerung gut erklären und begründen, bestehen gute Erfolgchancen. Denn der heutige Zustand wird sich sowieso ändern, der Status quo ist keine Option.

Risikiert die Schweiz dadurch nicht Wettbewerbsnachteile?

Nein, wir schaffen damit Rechtssicherheit für Investoren, Unternehmer und Kunden und begrenzen die Reputationsrisiken. So können wir unsere Trümpfe wie die politische Stabilität, die Rechtssicherheit, die Neutralität, die hohe Dienstleistungsqualität und die eigene Währung noch besser ausspielen. Unser Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft sicherzustellen. Deshalb engagieren wir uns aktiv für internationale Standards, die für alle Länder gelten sollen.

Eine der wichtigsten Veränderungen ist die Abschaffung des steuerlichen Bankgeheimnisses für Steuerpflichtige, die im Ausland wohnen. Warum hat die Schweiz hier eingelenkt?

Seit 2014 existiert ein globaler Standard für den automatischen Informationsaustausch



«Es ist nicht unser Ziel, von allen geliebt zu werden.» Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf.

Quelle: Adrian Baer / NZZ

(AIA), der im Rahmen der OECD mit aktiver Mithilfe der Schweiz erarbeitet wurde. Alle wichtigen Finanzplätze der Welt haben sich zum neuen Standard bekannt. Dies bedeutet gleich lange Spiesse für alle Konkurrenten. Im neuen globalen Standard für den AIA konnten für die Schweiz bedeutsame Grundsätze wie Datenschutz, Spezialitätsprinzip und Transparenz bei Trusts integriert werden. Und der globale Standard ist reziprok, das heisst wir liefern nicht nur, sondern wir erhalten auch etwas, nämlich Daten von Schweizer Steuerpflichtigen mit einem Konto im Ausland.

Besteht nicht die Gefahr, dass andere Finanzplätze den AIA bei der Umsetzung weniger ernst nehmen werden als die Schweiz?

Wir werden sehr aufmerksam verfolgen, wie die anderen Länder, insbesondere die wichtigen Finanzplätze, ihr Bekenntnis zum AIA in Gesetzgebung und Praxis umsetzen. Und

wir werden uns nicht scheuen, in den Länderberichten lasche Praktiken zu kritisieren. Zurzeit erarbeitet das «Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes», dem neben der Schweiz über 120 andere Länder angehören, Kriterien, mit denen festgestellt werden kann, ob und wie die einzelnen Mitglieder den neuen globalen Standard umsetzen werden.

Was hat die Schweiz seit 2009 in der Finanzmarktpolitik erreicht?

Wir konnten mit Taten zeigen, dass wir es ernst meinen mit unserem Einsatz gegen Steuerhinterziehung und Finanzkriminalität. Wir haben als eines der ersten Länder Bestimmungen zur besseren Stabilität systemrelevanter Grossbanken eingeführt, wir haben mit über 50 Ländern Doppelbesteuerungsabkommen nach neuem OECD-Standard revidiert oder neu ausgehandelt, wir haben das Problem der un versteuerten Gelder aus der Vergangenheit in Europa und

den USA weitgehend gelöst, wir haben am Standard für den automatischen Informationsaustausch aktiv mitgewirkt und setzen ihn nun um. Und wir arbeiten aktiv am OECD-Projekt für gleich lange Spiesse in der Unternehmensbesteuerung mit. Mit China konnten die Rahmenbedingungen für die Einrichtung eines Renminbi-Hubs für Geschäfte mit der chinesischen Währung in der Schweiz bereitgestellt werden. Und wir haben zügig neue Bestimmungen gegen Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung eingeführt. Das alles hat international Anerkennung gefunden und den Wirtschaftsstandort Schweiz gestärkt.

Was bleibt noch zu tun?

Der Marktzutritt für schweizerische Finanzdienstleistungen im Ausland bleibt eine Sorge. Angesichts protektionistischer Tendenzen ist es wichtig, Fragen des Marktzutritts sowohl bilateral als auch multilateral vertieft zu analysieren und basierend darauf klare Forderungen zu stellen. 2015 werden die Vorarbeiten zur Einführung des automatischen Informationsaustausches im Steuerbereich zügig weitergeführt. Zentral für den Wirtschaftsstandort Schweiz werden die weiteren Arbeiten der OECD zur Unternehmensbesteuerung sein. Der Schlussbericht wird Ende Jahr erwartet. Dieser wird in die Arbeiten zur Unternehmenssteuerreform III einfließen.

Wie stellen Sie den Kontakt zur betroffenen Finanzbranche sicher?

Mit dem neuen «Beirat Zukunft Finanzplatz Schweiz» unter der Leitung von Aymo Brunetti, in dem hochrangige Vertreter von Behörden, Wirtschaft und Wissenschaft einsitzen, haben wir ein Gremium geschaffen, das die grundlegenden Herausforderungen und Zukunftsperspektiven des Finanzplatzes beurteilen und dem Bundesrat gegebenenfalls Empfehlungen unterbreiten soll. Zudem pflegen wir im «Forum Finanzmarktpolitik» mit Vertretern der Finanzbranche regelmässig einen Austausch über laufende und geplante politische Geschäfte. Dies mag öfters zu kontroversen Diskussionen führen. Aber dieser typisch schweizerische Weg der Konsensfindung erlaubt am Schluss gute und tragfähige Lösungen.

Der Schweizer Finanzplatz im dynamischen Umfeld



Die Gestaltung international akzeptierter Rahmenbedingungen für einen wettbewerbsfähigen, stabilen und integren Finanzplatz Schweiz spielt sich in einem dynamischen Umfeld ab. Die internationalen Trends im Gefolge der Finanz- und Schuldenkrise – Transparenz, Kampf gegen Steuerdelikte, Protektionismus – gelten für alle Finanzplätze. Es gilt, die komplexen Dossiers international sowohl mit Partnerländern als auch in multilateralen Gremien wie zum Beispiel OECD, G20, Global Forum und Internationaler Währungsfonds zu diskutieren. Dies alles ist in Einklang zu bringen mit den Vorgaben innerhalb der Schweiz, wie zum Beispiel die direkte Demokratie, politische, föderative und wirtschaftliche Interessen.

Massvoll modernisieren

Der Finanzmarkt ist der falsche Ort für politische Statements

Finanzmarktregulierung, Aktienrecht, Unternehmensbesteuerung: Auf den Wirtschaftsstandort Schweiz kommen grosse Reformvorhaben zu. Monika Rühl, die Vorsitzende der Geschäftsleitung von Economiesuisse plädiert für ein wohlverstandenes nationales Eigeninteresse.

Monika Rühl

Der Finanzplatz Schweiz hat ungebrochen einen grossen wirtschaftlichen Stellenwert für das Land. Demonstrieren lässt sich diese Bedeutung mit zwei Zahlen: Unter Berücksichtigung aller indirekten Effekte trägt die Branche gut 15 Prozent zur Gesamtwerterschöpfung der Schweizer Wirtschaft bei und bezahlt rund 14 Prozent aller Steuern.

Ein gut funktionierendes Finanzsystem ist aber auch Grundlage einer florierenden Wirtschaft. Der Finanzsektor nimmt eine wichtige Rolle ein bei der Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft mit Finanzdienstleistungen. Nebst der Geldversorgung beinhaltet dies auch einen funktionierenden und modernen Zahlungsverkehr, die Vermögensverwaltung, die Beratungstätigkeit der Banken oder die Abwicklung von Geschäften für Private und Unternehmen.

Die Schweizer Finanzindustrie ist ausgesprochen dynamisch. Ihre Anpassungsfähigkeit hat sie in den vergangenen zehn Jahren

eindrücklich unter Beweis gestellt. 2004 betrug ihr Anteil an der Gesamtwerterschöpfung – ohne indirekten Effekt – 11 Prozent, 2014 waren es immer noch 10,2 Prozent.

Dazwischen liegen die globale Finanzkrise, der Steuerstreit mit den USA sowie zahlreiche Veränderungen und Umstrukturierungen in der Bankenwelt. Die Heterogenität der Branche führte dazu, dass die Wertschöpfung der Banken zwar stagnierte, dafür aber die Versicherungen ihren Anteil stark erhöhen konnten und die Branche somit trotz allen Herausforderungen stabil blieb. Kurz: Die Branche hat die laufenden Entwicklungen und Veränderungen am Markt erkannt, Altlasten abgetragen und kann heute mit Zuversicht in die Zukunft blicken.

Weiterhin bestehen aber zahlreiche Unsicherheiten. Dazu zählen die noch ausstehende Regularisierung der Vergangenheit in Steuerfragen, Fragen des Zugangs zu Märkten – insbesondere jenem der EU – sowie die Herausforderungen der Frankenstärke beziehungsweise der Negativzinsen oder die Umsetzung des automatischen Informationsaustauschs mit dem Ausland. Umso wichtiger ist es deshalb, dass die Dynamik der Branche nicht abgewürgt wird und die Politik den Finanzplatz nicht zu sehr einschränkt.

Unnötig bis schädlich

Zum jetzigen Zeitpunkt erscheint es jedoch zweifelhaft, ob die Politik diese Zeichen erkannt hat. Die vom Bundesrat angedachte Umgestaltung der Finanzmarktregulierung

oder die geplante Revision des Aktienrechts enthalten zahlreiche, für die Branche nur schwer zu schluckende Kröten. Diese sind nicht nur unnötig, sondern für den Wirtschaftsstandort letztlich auch schädlich.

Die teilweise äusserst weitgehenden Vorschläge der Aktienrechtsrevision haben bereits durch ihre Veröffentlichung national wie auch international hohe Wellen geworfen und Verunsicherung hervorgerufen. Ein ähnliches Bild bei der Finanzmarktregulierung: Getrieben von den Eindrücken der Finanzkrise hat der Bundesrat letztes Jahr einen Radikalumbau in die Vernehmlassung geschickt, der keinen Stein mehr auf dem anderen liesse. Bestehende Gesetze müssten vollständig aufgehoben und deren Inhalte in neu zu schaffende Gesetze überführt werden. Zahlreiche neue Bestimmungen wären hinzugekommen.

Es bleibt abzuwarten, ob die vom Bundesrat im März beschlossenen Kürzungen an diesem Grossprojekt tatsächlich ausreichen. Zweifel sind angebracht: Finanzmarktregulierung ist vielschichtig, bedarf eines hohen technischen Know-hows und ist deshalb der falsche Ort für politische Statements. Der Trend, sich überall im Ausland inspirieren zu lassen, wie und wo man noch weiter regulieren könnte, ist kontraproduktiv.

Ein Übungsabbruch ist indes auch keine Option. Der Finanzplatz ist auf einen barrierefreien Marktzutritt im Ausland angewiesen. Eine Annäherung an internationale Standards ist unumgänglich, ebenso eine massvolle Modernisierung der Gesetze. Mehr braucht



Mahnung an die Politik: Regeln ja, Fesseln nein.

Quelle: ZVG

es aber nicht. Wenn für jedes medienwirksame Ereignis gleich eine überschüssende Regelung vorgeschlagen wird, schadet dies der Wettbewerbsfähigkeit, der Rechtssicherheit und der Produktvielfalt.

Auch im Steuerbereich stehen Reformen an, die für den Finanzplatz von grosser Bedeutung sind. Mit der Unternehmenssteuerreform III soll die steuerliche Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz gesichert werden. Für den Finanzplatz, der für die betroffenen internationalen Firmen Finanzierungen und zahlreiche weitere Dienstleistungen erbringt, ist ein Erfolg dieser Reform zentral.

Nicht vergessen werden darf schliesslich, dass die Schweiz insbesondere im Bereich

ihres Finanzmarktes immer stärkerem internationalem Wettbewerb ausgesetzt ist. Andere Länder haben ihre Hausaufgaben gemacht, ihre Finanzregulierung gestrafft und modernisiert. Diese treten als selbstbewusste Konkurrenten auf dem Markt auf.

Es ist begrüssenswert, dass der Bund zusammen mit Vertretern von Wirtschaft und Forschung die Weiterentwicklung des Finanzplatzes vorantreibt. Allerdings ist dabei stets das Ziel dieser Arbeiten im Auge zu behalten: Unnötige Anpassungen müssen vermieden werden und der Finanzplatz muss fit für die Herausforderungen der Zukunft bleiben. Der Finanzplatz, aber auch der Werkplatz sind auf gute Rahmenbedingungen angewiesen.

«Auch der Werkplatz muss attraktiv bleiben»

Sorge um die Unternehmenssteuerreform III

Das Geschehen auf den Finanzmärkten lässt keinen unberührt: Drei Schweizer Entscheidungsträger über Steuern, neue Finanztechnologien und die anhaltend tiefen Zinsen.



NORBERT KLAPPER
CEO RIETER HOLDING AG

Wichtig ist, dass sich die steuerliche Situation für Unternehmen in der Schweiz durch die Unternehmenssteuerreform III insgesamt nicht verschlechtert. Die Attraktivität des Standorts muss hoch bleiben, besonders, weil die Schweiz durch die Abwertung der Währung in den Nachbarnländern stark gefordert ist.

Die Digitalisierung der Prozesse in der Finanzindustrie betrifft auch Rieter: Wir halten Schritt mit der Anbindung an diverse Schnittstellen, sodass die Finanzprozesse beispielsweise bei der Abwicklung von Währungsabsicherungsprodukten so effizient als möglich ablaufen können.

Rieter hat Kunden rund um den Globus. Viele davon sind in Schwellenländern, welche immer noch deutlich höhere lokale Zinsniveaus aufweisen. Entscheidend für unsere Kunden ist letztlich die Verfügbarkeit von Finanzierungen. Und hier gibt es immer noch Unterschiede in den verschiedenen Ländern. Unter dem Strich ist für uns wichtig, dass wir gute und wettbewerbsfähige Produkte anbieten, mit denen unsere Kunden erfolgreich sind.



MARTIN HIRZEL
CEO AUTONEUM

Von aussen betrachtet, lassen sich Forderungen nach einem entschiedeneren Auftreten leicht stellen. Es ist essenziell, dass die Schweiz durch die Unternehmenssteuerreform III ihre Steuerattraktivität im Vergleich zu anderen Industriestaaten nicht einbüsst. Die Schweiz überzeugt aber nicht nur durch ihre Steuergesetzgebung, sondern insbesondere aufgrund der politischen Stabilität und Rechtssicherheit, der vergleichsweise moderaten Regulierungsdichte und des Bildungssystems.

Der technologische Wandel bietet unternehmensbezogen durch die höhere Automatisierung der Zahlungsprozesse und niedrigere Transaktionskosten vor allem im grenzüberschreitenden Verkehr Effizienzsteigerungspotenzial. Mit der generell höheren Transparenz an den Finanzmärkten stellt sich jedoch auch die Frage nach der Kontrollierbarkeit der Marktrisiken. Das grösste Risiko des technologischen Wandels ist und bleibt jedoch Datensicherheit und -schutz, insbesondere im Zahlungsverkehr.

Die aktuelle Tiefzinsphase begünstigt zwar kurzfristig Unternehmensfinanzierungen und Investitionen, wovon auch Autoneum als Industrieunternehmen profitiert, stellt aber eine Ausnahmesituation dar, die nach Beendigung Folgen haben wird: Die zu erwartende Inflation wird das Konsumverhalten negativ beeinflussen, Investitionen werden zurückgehen und volatile Finanzmärkte das Risiko von Interventionen bergen. Der zinsbedingte finanzielle Rückenwind könnte uns also bald schon als Gegenwind ins Gesicht blasen.



RUDOLF OBRECHT
VRP PFISTER ARCO
HOLDING AG

Die Steuerattraktivität alleine ist nicht der entscheidende Faktor, welcher die Schweiz für Unternehmen interessant macht. Die politischen Rahmenbedingungen bieten ein stabiles Umfeld mit einer starken Rechtssicherheit. Die hohe Lebensqualität ist reizvoll für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Der Wirtschaftsstandort Schweiz hat im internationalen Vergleich viel zu bieten. Trotzdem ist ein entschiedenes Auftreten gegenüber dem Ausland wichtig, um die Steuerattraktivität der Schweiz als wichtigen Mehrwert nutzen zu können.

Durch sinkende Transaktionskosten und automatisierte Prozesse ermöglicht die Digitalisierung im Zahlungsverkehr eine enorme Effizienzsteigerung in der Abwicklung unserer Geschäfte. Veränderungen verlangen aber immer auch nach neuen Anstrengungen, beispielsweise in der Beschaffung des nötigen Know-how. Die grösste Herausforderung ist und bleibt dabei die Bewahrung der Datensicherheit – insbesondere für unsere Kunden und Mitarbeitenden der gesamten Pfister-Gruppe. Daran darf kein Weg vorbeiführen.

Auch wenn sich tiefe Zinsen vorerst positiv auf das Investitionsverhalten und somit auch auf die Innovationsfreudigkeit von Unternehmen auswirken können, stellt die Tiefzinsphase langfristig für die gesamte Wirtschaft eine grosse Herausforderung dar. In der Theorie sollten die tiefen Zinsen den Konsum beflügeln. Bis jetzt merken wir davon noch nicht allzu viel. Im Zusammenspiel mit dem starken Franken sorgt das dafür, dass wir im Konkurrenzkampf mit dem Ausland noch stärker gefordert sind.

Sollte die Schweiz in Bezug auf Steuerfragen gegenüber dem Ausland entschiedener auftreten?

Wie schätzen Sie die Auswirkungen des technologischen Wandels in der Finanzindustrie auf Ihr Unternehmen ein?

Die Welt durchlebt eine Tiefzinsphase. Inwiefern sind Sie und Ihre Kunden davon betroffen?

«Wir setzen auf Wettbewerbsfähigkeit»

Warum die Schweiz einen Schulterschluss zwischen Politik und Banken braucht

Er ist Teilhaber einer Genfer Privatbank und präsidiert die Schweizerische Bankiervereinigung: Patrick Odier über die Strategien der Banken, die Aussichten des Finanzplatzes Schweiz und optimale Rahmenbedingungen.

Interview: Jost Dubacher

Der Finanzplatz Schweiz geriet in letzter Zeit vor allem durch negative Meldungen in die Schlagzeilen. Wie erklären Sie sich das?

Die Bereinigung der Vergangenheit ist ein Thema, dem wir uns aktiv stellen, gerade in Steuerfragen. Mir ist es aber wichtig, in die Zukunft zu blicken: Was müssen wir tun, was können Politik und Behörden tun, damit unsere Banken auch künftig wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen haben? Die Banken nehmen Veränderungen professionell und intelligent in Angriff und passen sich der neuen Welt an. Gleichzeitig eröffnen sie sich mit Wachstumsinitiativen neue Geschäftsfelder für die Zukunft und verbessern ihre Leistung in bestehenden Feldern.

Was könnten denn Politik und Behörden tun, damit die Banken auch künftig optimale Rahmenbedingungen haben?

Zunächst einmal sind die Banken selbst gefordert. Die Geschäftsmodelle müssen nachhaltig und zukunftsfähig sein. Anders geht es für einen Weltmarktführer nicht. Aber wir brauchen auch die Unterstützung der Politik. In einem so wettbewerbsintensiven Umfeld wie dem Finanzbereich ist die Konkurrenzfähigkeit ein zentrales Element. Sollten wir nicht wettbewerbsfähig bleiben, riskieren wir den Verlust von Marktanteilen und als Konsequenz den Verlust von Arbeitsplätzen, während andere Finanzplätze gewinnen. Die Verteidigung der Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes muss also auch für die Politik oberste Priorität haben. Bei anderen Finanzplätzen ist dies der Fall. Ein Schulterschluss zwischen Politik und Banken ist auch in der Schweiz nötig, um unseren wirtschaftlichen Erfolg beizubehalten.

Welche Aufgabe kommt den Aufsichtsbehörden in diesem Prozess zu?

Sie müssen sich immer bewusst sein, dass jede Regulierung ihren Preis hat. Es braucht eine sinnvolle Balance zwischen System-

stabilität, Kundenschutz sowie der Umsetzung internationaler Standards auf der einen Seite und dem Kosten-Nutzen-Verhältnis und umsetzbaren Anforderungen auf der anderen Seite.

Wie sieht der Finanzplatz Schweiz von morgen aus?

Unsere Strategie zielt auf Wachstum und Rechtssicherheit ab. Wir haben die Absicht, Weltmarktführer in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung zu bleiben. Der Schlüssel dafür ist, dass unser Bankensektor vielfältig und leistungsstark bleibt. Er muss ausserdem breiter abgestützt werden, was wir mit Projekten wie der Asset-Management-Initiative, einem Geschäftsfeld, das auch für Vorsorge- und Pensionskassen zentral ist, und dem Renminbi-Hub schaffen. Damit bleiben Wertschöpfung und Arbeitsplätze in der Schweiz erhalten.

Was benötigt der Finanzplatz, um dies zu erreichen?

In vier Bereichen haben wir in der Schweiz Verbesserungsbedarf: Erstens muss die Branche ihre Innovationsfähigkeit stärken. Zweitens sollte die Regulierung massvoll und differenziert sein. Drittens müssen wir Zugang zu ausländischen Märkten bekommen, ohne uns gewichtige Nachteile für die inländischen Banken einzuhandeln. Und schliesslich sollten Politik und Gesamtwirtschaft daran arbeiten, die Dinge zu erhalten, die die Schweiz erfolgreich gemacht haben. Ich denke auch daran, die Folgen der Abstimmung vom 9. Februar 2014 über die Masseneinwanderungsinitiative zu mildern.

Wieso ist die Verbesserung des Marktzugangs für Schweizer Banken und ihr Wachstum ein zentrales Anliegen? Läuft der Schweizer Finanzplatz Gefahr, überholt zu werden?

Ohne einen besseren Zugang zu wichtigen Märkten besteht die Gefahr, dass eine grosse Anzahl von Arbeitsplätzen ins Ausland verlagert wird. Um die Nummer eins zu bleiben, müssen unsere Banken die Möglichkeiten haben, ihre Produkte und Dienstleistungen aus der Schweiz heraus in anderen Märkten zu verkaufen. Europa ist sicher der wichtigste Markt; fast die Hälfte der in der Schweiz lagernden ausländischen Vermögen stammt von hier. Wir müssen aber für einen besseren Zugang zum gesamten EU-Binnenmarkt zunächst die institutionellen Fragen mit der Europäischen

Union geklärt haben. Vorher können wir Marktzugangsfragen bereits bilateral mit unseren Nachbarländern verhandeln. Schweizer Banken sind aber auch in anderen Märkten wie Asien, Lateinamerika oder dem Mittleren Osten gut vertreten; diese Position gilt es in Zukunft noch besser zu nutzen. Wir müssen den Marktzugang proaktiv verbessern und dieses Thema systematisch in alle Verhandlungen einschliessen.

Aber genau das grenzüberschreitende Geschäft hat doch den Banken nur Schwierigkeiten eingebracht, Stichwort US-Steuerstreit. Lohnt sich das denn?

Wir haben lernen müssen, dass nicht alles, was nicht verboten ist, auch erlaubt ist. Doch die Bereinigung der Probleme aus der Vergangenheit ist auf sehr gutem Weg. Wir werden den automatischen Informationsaustausch mit dem Ausland umsetzen. Ob wir das auch im Inland tun werden, muss das Stimmvolk entscheiden. Wir können optimistisch in die Zukunft blicken. Es gibt weltweit grossen Bedarf an sicherer, professioneller und internationaler Vermögensverwaltung. Diesen Bedarf können wir decken, gute Erträge erwirtschaften und damit letztlich zu einer starken Schweizer Wirtschaft beitragen.

bleibt der Finanzplatz also international konkurrenzfähig?

Davon bin ich überzeugt. Die Höhe der Vermögen, die in der Schweiz insgesamt verwaltet werden, ist – trotz grossen Herausforderungen aus der Vergangenheit – seit Jahren steigend. Unser Marktanteil bleibt stabil. Traditionelle Werte wie Stabilität, Universalität, Exzellenz und Verantwortlichkeit prägen den Alltag unserer Banken. Darauf können wir aufbauen.

Gerade in Asien ist das Thema Fintech hoch im Kurs. Wie stehen Schweizer Banken im internationalen Vergleich da?

Viele Finanzplätze haben Fintech auf der Prioritätenliste ganz oben, so auch die Schweiz. Bei der Gelegenheit erinnere ich daran, dass die Schweiz in allen internationalen Innovationsrankings einen Spitzenplatz einnimmt. Wir entwickeln digitale Lösungen in dem Tempo, wie die Kundenbedürfnisse steigen. Über alle Bankengruppen hinweg gibt es spannende Projekte, die sich dem Thema Digitalisierung in der Bankenwelt widmen. Klar ist, dass sich Geschäftsmodelle mit der fortschreitenden



PATRICK ODIER

Patrick Odier ist seit 2008 Senior Partner und geschäftsführender Teilhaber der Lombard Odier Gruppe; seit dem 1. Januar 2014 präsidiert er auch den Verwaltungsrat der Bank Lombard Odier & Co AG. Er trat 1982 in die Lombard Odier Gruppe ein und rundete seine Ausbildung in Zürich, New York und Montreal ab, bevor er 1986 Teilhaber wurde. Er hat die Universität Genf mit einem Lizentiat in Wirtschaftswissenschaften und die Universität Chicago mit einem MBA in Finanzwissenschaften abgeschlossen. Seit September 2009 ist Odier Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung und Vizepräsident von Economiesuisse. Er ist zudem Verwaltungsratsmitglied mehrerer akademischer Einrichtungen und wohltätiger Organisationen in der Schweiz und im Ausland.

Digitalisierung verändern werden. Diese Veränderung betrachte ich als Chance und nicht als Risiko. Die Digitalisierung im Banking hat zum Ziel, Kunden besser zu bedienen, ihnen rund um die Uhr Zugang zu ihrer Bank zu geben und neue Produkte anzubieten. Effizienzgewinne auf beiden Seiten sind die Folge. Aber auch hier gilt: Die Rahmenbedingungen müssen stimmen.

Wie wird Fintech das Bankgeschäft in der Schweiz verändern? Gibt es in zehn Jahren noch Bankfilialen?

Im Retail Banking hat diese Entwicklung mit E-Banking-Dienstleistungen schon vor Jahren eingesetzt. Bankfilialen wird es sicher auch weiterhin geben, aber es werden dort andere, eher komplexere Dienstleistungen angeboten. Ich denke da an Vorsorgeplanung oder Immobilienfinanzierung.

Die Banken werden also nicht überflüssig? Keineswegs, denn das entscheidende Alleinstellungsmerkmal in Geldangelegenheiten ist das Vertrauen. Die Banken geniessen dieses Vertrauen seit vielen Jahrhunderten zu Recht. Wir müssen nur dieses Vertrauenskapital im Interesse des Kunden in eine immer digitaler werdende Welt übertragen.

Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle als Präsident des Branchenverbandes? Oder anders gefragt: Wie bringen Sie sich persönlich ein?

Mit Engagement und Überzeugung. Aber alleine konnte und kann ich nicht viel bewegen. Es brauchte und braucht dazu die Unterstützung aller Bankiers in ihrer ganzen Vielfalt. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle leben und gleichzeitig das Gemeinsame betonen – so wurden wir erfolgreich und nur so bleiben wir es auch.

ANZEIGE



Wir begrüßen Sie am Gipfeltreffen der Schweizer Finanzbranche und freuen uns auf starke Auftritte.

Mit gezielter Standortförderung unterstützt der Kanton Bern unternehmerische Höchstleistungen.



**Kanton Bern
Canton de Berne**

www.berneinvest.com

Finanzielle und ökologische Stabilität

Der frühere US-Finanzminister Lawrence H. Summers über den Freihandel von morgen

Die USA sind bestrebt, den Freihandel mit Europa und Asien weiter auszubauen. Doch Mitte Juni erlitt das Projekt im Kongress einen Rückschlag. Das schon weit fortgeschrittene Trans-Pacific Partnership (TPP) ist in Gefahr.

Lawrence H. Summers

Es war die grösste Schmach der USA als Weltmacht im letzten Jahrhundert, als der US-Senat das Engagement von Präsident Woodrow Wilson zum Beitritt in den Völkerbund abgelehnt hatte. Die Abstimmung im Kongress vom Freitag, 12. Juni, dürfte zwar kaum dieselben düsteren Folgen zeitigen, könnte jedoch die transpazifische Partnerschaft Trans-Pacific Partnership (TPP) belasten und – falls nicht überdacht – dieselben negativen Signale bezüglich der Bereitschaft der Vereinigten Staaten aussenden, in einer kritischen Phase Verantwortung für das globale System zu übernehmen. Die Ablehnung der TPP würde den US-Präsidenten in den nächsten 19 Monaten blockieren. Ausserdem würden sich die weltweiten Bedenken verstärken, dass durch die Wechselfälle der Binnenpolitik die USA ein immer unzuverlässigerer Verbündeter werden. Und sollten die USA der Asian Infrastructure Investment Bank weiterhin ablehnend gegenüberstehen, würde dies einem mangelnden Bekenntnis der USA zu Asien gleichkommen in einer Zeit, in der China seine Muskeln spielen lässt. Die grossartige Strategie der USA, ihre Aussenpolitik gegenüber Asien neu aufzugleisen, müsste dann ohne eine wirksame zivile Einrichtung auskommen. Darüber hinaus würden ausländische Unternehmen auf Kosten von US-Firmen an Macht gewinnen. Und letztlich wäre ein systematischer Terrainverlust von US-Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten nicht zum Vorteil der amerikanischen Arbeitnehmer. Beide Kammern des Kongresses votieren mit Mehrheiten für die «Trade Promotion Authority», ohne die die TPP nicht abgeschlossen werden kann. Das Problem stellen indes die begleitenden Handelsmassnahmen dar, welche die meisten Republikaner nicht gutheissen und welche die Demokraten ablehnen, um die TPP zu Fall zu bringen. Es bleibt wirklich zu hoffen, dass ein Weg gefunden werden kann, um ein Desaster für die wirtschaftliche Führungsrolle der USA zu vermeiden. Es wäre schon viel erreicht, wenn es den Befürwortern der TPP gelänge, anzuerkennen, dass es bei dieser Debatte weniger um ein Modell für künftige Handelsabkommen als um eine sorgfältige Erwägung der Funktion von Handelsabkommen bei der interna-



Handschlag zwischen den Kontinenten: Freihandelsabkommen schützen Investitionen und geistiges Eigentum.

Quelle: ZVG

tionalen Wirtschaftsstrategie der USA geht. Vier Punkte gilt es in Zukunft zu bedenken: Erstens ist die Ära der Abkommen, die auf einen freieren Handel im klassischen Sinne hinarbeiten, eindeutig vorbei. Die weltweit verbliebenen Zolltarif- und Kontingentbeschränkungen sind gering und widerspiegeln wenn überhaupt weniger einen Sieg protektionistischer Interessen als tief verankerte kulturelle Werte wie etwa das Bekenntnis Japans zum Reisanbau.

Kluge Beschränkung

Was wir Handelsabkommen nennen, sind in Tat und Wahrheit Abkommen über den Schutz von Investitionen, die Erreichung einer regulatorischen Harmonisierung sowie die Errichtung von Standards auf Gebieten wie dem Schutz des geistigen Eigentums. Solche Vereinbarungen können erhebliche Vorteile bringen, müssen jedoch von Fall zu Fall betrachtet werden. Überlegungen zugunsten des Freihandels sollten nicht zur Rechtfertigung weitergehender und möglicherweise sachfremder Abkommen benutzt werden. Bedenken, dass Handelsabkommen ein Mittel sein könnten, um traditionelle Abläufe zu umgehen, damit Themen von der Immigration bis hin zur finanziellen Regulierung angegangen werden können, müssen ernst genommen werden.

Zweitens müssen die politischen Kosten für eine gesetzliche Verankerung von Handelsabkommen gegen den Preis anderer Formen der Globalisierung aufgewogen werden. Falls ein kleiner Teil des politischen Kapitals der USA, das für die transpazifische Partnerschaft verwendet worden war, stattdessen der Reform des Internationalen Währungsfonds und der angemessenen Finanzierung internationaler Finanzinstitute oder der Vereinten Nationen zugesprochen worden wäre, hätten diese Ziele erreicht werden können – und zwar mit einem grösseren Nutzen, als dies durch die TPP der Fall wäre.

Handelsabkommen werden häufig damit begründet, dass der Handel harmonische Bande unter den Nationen knüpfen würde. Das Prestige und der Einfluss der USA in der Welt liessen sich meiner Meinung nach verbessern, wenn das Land seine Bemühungen zur Unterstützung multilateraler Institutionen, die gegenüber anderen Staaten finanzielle Hilfe leisten, neu ausrichten und auf intensive Verhandlungen mit der Anforderung an diese Länder, ihre Binnenpolitik zu ändern, verzichten würde.

Drittens müssen fortan die Auswirkungen von Handelsabkommen, bei denen einige Länder berücksichtigt, andere wiederum ausgeschlossen werden, sorgfältig überdacht werden. Falls sich eine natürliche Gruppe ergibt wie etwa das Nordamerikanische Frei-

handelsabkommen, oder sich eine klare politische Strategie widerspiegelt, wie bei den Abkommen der USA mit Kolumbien und Jordanien, spricht mehr für diesen Ansatz, als wenn keine offensichtlichen Kriterien bestehen, welche Länder eingeschlossen sind. Die politische Notwendigkeit hat die Befürworter in den letzten Wochen zu vermehrten aggressiven Formulierungen darüber bewogen, wie die USA durch die TPP Vorteile gegenüber China erlangen könnten. Wir könnten diese Provokationen aber noch bereuen. Es dürfte künftig wichtig sein, dass für China bei einer möglichen Aufnahme in den TPP die gleichen Bedingungen gelten wie für die anderen Mitglieder.

Und viertens sind die weltweiten wirtschaftlichen Herausforderungen heute sehr anders als noch vor einer Generation. Denn nach dem Kalten Krieg und der lateinamerikanischen Schuldenkrise bestand die Herausforderung angesichts der aufkeimenden Renaissance Asiens unter der Führerschaft Chinas darin, neue Märkte mit dem Potenzial zu schaffen, den Bürgern und der globalen Wirtschaft bestmögliche Vorteile zu verschaffen. Handelsabkommen, welche die Einsetzung von Marktinstitutionen in den sich entwickelnden Ländern förderten und deren Zugang zu den Industriestaaten verbesserten, waren für die Etablierung einer wirklich globalen Wirtschaft entscheidend.

Heute verfügen wir über eine solche Wirtschaft. Sie hat den Emerging Markets den grössten wirtschaftlichen Fortschritt in der Geschichte beschert und kommt dem Kapital und einer kosmopolitischen Elite, die sich ganz einfach in der ganzen Welt bewegt, sehr zugute.

Bedrohte Mittelklasse

Auf der Strecke bleibt allerorten jedoch die Mittelklasse, die nicht über die Mittel verfügt, um von den neuen globalen Märkten zu profitieren, und die nicht mit billigen ausländischen Arbeitskräften konkurrieren möchte. Unsere Herausforderung besteht nun weniger darin, die Globalisierung noch stärker voranzutreiben, als vielmehr darin, dass die Globalisierung für alle Bürger gleichermassen funktioniert. Doch damit ist die Handelsdiplomatie mitnichten überflüssig geworden. Vielmehr sollten diplomatische Gespräche nur eine Komponente eines grösseren Ansatzes sein, bei dem als primäre Anspruchsgruppen nicht nur die globalen Unternehmen, sondern auch andere Betroffene in den Bereichen wirtschaftliche Gerechtigkeit, Umweltschutz, Möglichkeit zur Arbeitsmigration und finanzielle Stabilität berücksichtigt werden müssen. Um die TPP zu sichern, muss die internationale Wirtschaftsdiplomatie klare Signale aussenden, dass sie diese Anliegen ernst nimmt.

ANZEIGE



#nzz_siff

NZZ
Kommunikation
SWISS
INTERNATIONAL
FINANCE
FORUM

Verfolgen Sie die internationale Finanzmarktkonferenz
live auf Twitter oder auf: www.nzz-siff.com

Akuter Handlungsbedarf

Die Reform des Vorsorgesystems als Herausforderung für die direkte Demokratie

Durch das Negativzinsumfeld werden die Finanzierungslücken in der Vorsorge weiter ansteigen. Ohne substanzielle Einschnitte wird es nicht gelingen, den künftigen Generationen ein gesundes Vorsorgesystem zu übergeben. Überlegungen zu möglichen Lösungen von Lukas Gähwiler, Chef der UBS in der Schweiz.

Lukas Gähwiler

Das Schweizer Vorsorgesystem stellt eine der grossen Errungenschaften unseres Landes dar, um die wir im Ausland beneidet werden. Das Negativzinsumfeld hat die seit Jahren intensiv geführte Debatte um die Reform dieses Systems jedoch in eine neue Dimension gebracht. Pensionskassen und Versicherungen befinden sich im Dilemma. Sollen sie in Risikoanlagen mit hoher Rendite investieren oder darauf hoffen, dass zumindest der Umwandlungssatz von Politik und Volk endlich der Realität angepasst wird? Erreicht eine Schweizerin mit 64, ein Schweizer mit 65, heute das Rentenalter, darf sie oder er gemäss durchschnittlicher Lebenserwartung damit rechnen, etwa 23 Jahre lang seine festgelegte Rente aus der Pensionskasse (PK) zu beziehen. Nur: Diese Rechnung geht nicht mehr auf. Um diesen Anspruch zu gewährleisten, müsste das Kapital beim gesetzlichen Umwandlungssatz von 6,8 Prozent zu über 5,5 Prozent verzinst



Lukas Gähwiler warnt: «Wir können die Situation nicht länger schönrechnen.»

Quelle: ZVG

werden. Tatsache ist jedoch, dass die Anlage in eine sichere Schweizer Bundesobligation über zehn Jahre aufgrund der Nullzinsen keine Rendite abwirft oder gar negativ verzinst wird. Wenn überhaupt können Pensionskassen auf Dauer nur dann höhere Renditen erzielen, wenn sie bedeutend höhere Risiken eingehen. Dann aber stellt sich eine Reihe von Fragen: Müssen die Anlagerichtlinien für Pensionskassen gelockert werden? Sollen Pensionskassen auch in hochverzinsliche Anleihen, Hedgefonds oder Private Equity investieren können?

Im schweizerischen Umfeld dürften solche Fragen zu heftigen Debatten und am Ende zu negativen Antworten führen. Zu gross ist

die Angst vor unabsehbaren Risiken und einer möglichen staatlichen Übernahmepflicht von Verlusten. Deshalb brauchen wir unabhängig vom Zinsumfeld tiefer gehende Lösungsansätze, um die Finanzierungslasten nicht noch mehr auf junge und kommende Generationen zu verschieben.

Schmerzhaft und unpopulär

Ökonomen der UBS haben in Zusammenarbeit mit der Uni Freiburg (i. Br.) berechnet, dass sich selbst unter dem neuen Regime, das Bundesrat Alain Berset mit der Reform Altersvorsorge 2020 einrichten will, nur etwa die Hälfte der heute bestehenden AHV-

Finanzierungslücke schliessen liesse. Auf der Basis heutiger und zukünftiger Rentenversprechen und Beitragsverpflichtungen berechnet, liegt diese Lücke bei rund 1100 Milliarden Franken oder 174 Prozent des BIP. Bei Umsetzung aller vorgeschlagenen Massnahmen würde die Lücke immer noch über 80 Prozent des BIP betragen; wobei mehr als drei Viertel dieses Rückgangs auf der Erhöhung der Mehrwertsteuer um 1,5 Prozentpunkte zurückgehen würde.

Doch wie sehen tiefer gehende Lösungsansätze aus? Wollen wir einen attraktiven Arbeitsplatz und Wirtschaftsstandort erhalten, müssen wir zusätzliche Lohn- und Steuerbelastungen vermeiden. Wir können die Situation nicht länger schönrechnen und müssen realisieren, dass nur drei Optionen infrage kommen: erstens länger im Berufsleben verbleiben, zweitens die AHV und PK-Beiträge erhöhen, drittens die Leistungen kürzen.

Solche Optionen schmerzen und sind unpopulär. Die Politik scheut sich denn bisher auch diese Ansätze ernsthaft anzugehen. Auf der anderen Seite wollen wir alle unseren Kindern und den kommenden Generationen eine Schweiz und Institutionen weitergeben, die gesund sind und Bestand haben können.

Sind die Schweizer Stimmbürger für die skizzierten Einschnitte zu gewinnen? Wagen es Bundesrat und Parlament, solche Lösungen aufzuzeigen und zu fordern? Wir stehen vor dem Dilemma, dass jene, die abstimmen können, sich selber grosse Opfer abverlangen müssten. Ein Blick zurück auf vergangene Abstimmungen zeigt indes: Schweize-

rinnen und Schweizer handeln durchaus rational, wenn es darauf ankommt. Die klare Ablehnung der 1:12-Initiative oder der Mindestlohninitiative genauso wie der jüngste Urnen-Entscheid bezüglich Erbschaftsteuer, haben einmal mehr bewiesen, dass der Sinn für die Bedeutung einer funktionierenden Wirtschaftsordnung stark ausgeprägt ist. Auch die im Vergleich tiefe Schuldenquote wurde durch die Annahme einer in der Verfassung verankerten Schuldenbremse im Dezember 2001 erreicht.

Weg der Vernunft gut vorbereiten

Unsere direkte Demokratie hat ihre eigene Logik. Darauf müssen wir setzen, es gibt keinen anderen Weg. Dieser Weg der Vernunft muss gut vorbereitet werden. Das ist in erster Linie Aufgabe der Politik. Aber genauso sind die Finanz-, Anlage- und Vorsorge-Experten gefragt. Sie müssen die Fakten aufzeigen und die möglichen Optionen erklären. Auch sie müssen einen Beitrag leisten zur Erneuerung des Generationenvertrages.

Ohne substanzielle Einschnitte ins System wird dies nicht gelingen. Mit einer sinnvollen Kombination von höherem Renteneintrittsalter, höheren Beiträgen bei gleichzeitig tieferen Umwandlungssätzen sollte ein tragfähiger Konsens möglich sein, auch wenn es politisch sehr anspruchsvoll wird, diesen zu erreichen. Um eine unpopuläre Reform zum Erfolg zu führen, ist der politische Dialog von höchster Bedeutung. Und wenn die Massnahmen intelligent umgesetzt werden, wird es auch gelingen, eine Mehrheit beim Stimmvolk zu finden.

Wellenreiten statt Dämme bauen

Neue Rahmenbedingungen erfordern neue Strategien

Das regulatorische Rahmenwerk und die nationale Aufsichtspraxis werden zur Visitenkarte eines jeden Finanzplatzes. Das hat Folgen für global aufgestellte Finanzdienstleister: Für sie wird die Marke zum Wachstumsmotor.

Dieter Wirth und Guenther Dobrauz-Saldapenna *

Auch sieben Jahre nach dem Höhepunkt der letzten Finanzkrise steht der Finanzplatz Schweiz vor grossen Herausforderungen. Etliche Hausaufgaben zur Bewältigung historischer Probleme sind zwar gemacht worden. Gleichzeitig hat sich jedoch der Wettbewerb durch radikal geänderte Rahmenbedingungen und Erfolgsparameter dramatisch verschärft. Um die Erfolgsgeschichte des Finanzplatzes Schweiz in den nächsten Jahren fortzuschreiben, braucht es ein radikales Umdenken und ein beherztes Umsetzen von Neuem durch eine kritische Masse von Akteuren.

Die Regulierungswelle bedrohe die Finanzindustrie als Ganzes: Diese Klage ist auf allen bedeutenden Finanzplätzen zu hören. Sie führt aber nicht in die Zukunft, denn diese wird von der Regulierung bestimmt. Mit der faktischen Konvergenz der aufsichts- und steuerrechtlichen Rahmenvorgaben hat sich für alle Finanzdienstleister Recht mit Geschäft verbunden. Die Möglichkeiten zur Durchsetzung von Verhaltensstandards haben sich vervielfacht. Aufsichtsbehörden

profitieren ebenso wie Kunden von zunehmender Transparenz.

Regulierung muss deshalb von allen Finanzplatzakteuren als strategische Schlüsselfunktion begriffen werden. Tatsächlich wird die konkrete Ausgestaltung des regulatorischen Rahmenwerkes in Verbindung mit der nationalen Aufsichtspraxis zunehmend zur Visitenkarte eines Finanzplatzes. Sie entscheidet über neue Chancen im internationalen Wettbewerb. Insbesondere die Äquivalenz mit international verbindlichen Standards – zum Beispiel den Regeln des harmonisierten EU-Raumes – wird dabei zum dominierenden Faktor. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für den Marktzugang aus Drittstaaten wie der Schweiz. Für alle Finanzintermediäre ist der kompetente Umgang mit Regulierung zur Kerndisziplin geworden. Non-Compliance ist heute keine valide Option mehr. Die Kundenwahrnehmung eines grosszügigen Umgangs mit internationalen Standards, beziehungsweise eines Rückzugs hinter nationalen Spezialregeln, hat sich drastisch verändert.

Gesucht: das «Dominant Design»

Umdenken heisst auch, aus den Erfahrungen der Vergangenheit lernen. Diese zeigt, dass alle Transformations- und Umbruchzyklen eine Art Kippunkt haben. Vor allem für technologiebasierte Produkte und Dienstleistungen ist das frühzeitige Erkennen und Umsetzen von disruptiven Innovationen oder zumindest überlegenen technischen Lösungen entscheidend. Daraus erwächst das erfolgskritische sogenannte «Dominant

Design». Da für Finanzdienstleister die neuen Standards und Vorschriften das Dominant Design weitgehend vorgeben, werden in Zukunft jene Akteure Erfolg haben, die es mit den neuen Bedürfnissen der Kunden möglichst zur Deckungsgleichung bringen.

Hierfür bedarf es neuartiger, individueller Kundenbeziehungen. Sie werden geprägt sein von gegenseitiger Transparenz und einem nachvollziehbaren Preis-Leistungs-Verhältnis in Beratung und Betreuung. Bis 2020 wird eine neue Art global erfolgreicher Finanzdienstleister entstehen und die entscheidende Frage lautet: Wie finden Schweizer Unternehmen Zugang zu diesem exklusiven Club?

Neben der positiven Akzeptanz des neuen regulativen Rahmens braucht es ein grundsätzliches Überdenken der Kernstrategie sowie ein bewusstes Werteversprechen gegenüber Kunden und Öffentlichkeit. Beides ist in Hinblick auf die Ressourcenoptimierung sowie mit einer konsequenten Konzentration auf das Branding zu realisieren; und zwar sowohl in aufstrebenden Schwellenmärkten als auch im oft unterschätzten Heimmarkt. Die Schweizer Finanzindustrie muss sich nicht vollständig neu erfinden. Die Schweizer Uhrenindustrie – um ein Beispiel zu nennen – hat mit den genannten Verhaltensänderungen vor 35 Jahren nachhaltig gestärkt aus einer existenzbedrohlichen Krise gefunden. Auch dem Finanzplatz Schweiz und seinen Akteuren ist unter anderem eine starke Markenführung basierend auf einem kritisch reflektierten Werteverprechen zu empfehlen. Das Branding der Marke Schweiz wird im Finanzsektor eine entscheidende Rolle spielen. Nur eine starke Marke ermög-



Agile Konkurrenz: Unregulierte Fintech-Unternehmen.

Quelle: ZVG

licht es, weltweit signifikante Allokationen zu gewinnen und die eigene Expansion zu finanzieren.

Umfassende Datensicherheit

Zur neuen Art global erfolgreicher Finanzdienstleister gehören neben dem Kundenvertrauen auch massgeschneiderte digitale Instrumente. Wie in allen Bereichen des heutigen Lebens verändern die Möglichkeiten der digitalen Technik die Art und Weise wie Kunden und Unternehmen zusammenarbeiten. Alle Akteure des Finanzplatzes sollten deshalb konsequent in neue Medien und Kanäle investieren. Matchentscheidend sind die Sicherheit aller Daten und damit das Vertrauen der Kunden.

Fakt ist, dass regulierte Dienstleister durch den gestärkten Kundenschutz bei der Fort-

entwicklung ihrer Leistungspalette in den digitalen Raum innerhalb von zunehmend verdichteten gesetzlichen Leitplanken agieren müssen. Im Kampf um die wichtigsten Teilssegmente der Wertschöpfungskette treten den bisherigen Marktteilnehmern gleichzeitig zunehmend agile, bisher weitgehend unregulierte Fintech-Unternehmen entgegen. Da entsteht eine neue Art von Wettbewerb. Der Finanzplatz sollte nicht versuchen, diese Veränderungswellen aufzuhalten. Derlei gelingt nie. Stattdessen sollte er lernen, auf der Welle zu reiten. Das erfordert Mut und Können. Das Können ist da; Mut und Selbstvertrauen müssen noch wachsen. Dann gewinnt das Banking wieder Freude und Freunde.

* Dieter Wirth, Leiter Financial Services, und Guenther Dobrauz-Saldapenna, Leiter Legal Regulatory Services PwC Schweiz.



Grow your
own way

www.pwc.ch/banken

Schweizer Banken: begehrt und wendig

Neue Marktteilnehmer, neue Regulierungen, neue Kundenbedürfnisse. Die Entwicklungen im globalen Bankenumfeld eröffnen Chancen, werfen aber auch Fragen auf. Fragen zu Kernkompetenzen. Fragen zur Positionierung. Oder Fragen zur effizienten Strategieumsetzung. PwC unterstützt Sie – von der strategischen Planung über die Evaluation der richtigen Kundensegmente bis zur Gestaltung Ihres Geschäftsmodells. Damit Ihr Unternehmen begehrt und wendig bleibt.

PricewaterhouseCoopers AG, Richtstrasse 100, Postfach, 8050 Zürich, Tel. 058 792 44 00



© 2014 PwC, a member firm of the PricewaterhouseCoopers network of independent member firms affiliated with the PricewaterhouseCoopers network of independent member firms.

Der Wert der Beratung

Von der transaktions- zur beratungsabhängigen Gebühr

Die Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse im Private Banking sind im Wandel. Banken, die in der neuen Welt vorne dabei sein wollen, setzen auf eine erhöhte Beratungsqualität und transparente Preismodelle.

Hans-Ulrich Meister *

Das Private Banking steckt in einer tief greifenden Transformation. Der Wandel ist bedingt durch veränderte Kundenbedürfnisse, verstärkte Regulierungen, neue Märkte und den technologischen Fortschritt. Schon jeder einzelne Aspekt für sich genommen fordert die Branche heraus. Alle zusammen werden in der Paradedisziplin des Finanzplatzes Schweiz vieles von Grund auf verändern. Aber nicht alles: Beratung wird künftig die Schlüsselrolle spielen, einfach mit neuem Drehbuch und vor neuer Kulisse. Enorme Dynamik kommt via Informationstechnologie ins Geschäft. Kunden erwarten zusehends, von überall her und jederzeit über verschiedene Kanäle mit der Bank und ihren Experten kommunizieren zu können. Der heutige Kunde ist auch besser informiert als einst: Dank Internet hat jedermann deutlich einfacheren Zugang zu Finanzinformationen; eine Möglichkeit, die rege genutzt wird. Aber schmälert das die Bedeutung von Beratung? Wir glauben das Gegenteil: Denn breit informiert zu sein, bedeutet nicht, richtig informiert zu sein.

Der Mehrwert für Private-Banking-Kunden wird in Zukunft mit drei Komponenten generiert. Erstens mit dem Einsatz intelligenter Software: Banken verarbeiten umfangreiche Marktdaten und bereiten sie für den Kunden auf. Dem Kunden selbst stellen wir – zweitens – verschiedene digitale Instrumente zur Verfügung. Und drittens sind Finanzanlagen Vertrauenssache. Vertrauen wiederum ist eine Angelegenheit von Mensch zu Mensch, was die Position des Kundenberaters stärkt. Er ist und bleibt dem Rechner bei zentralen Aspekten des Geschäfts klar überlegen. Etwa wenn es darum geht, die Persönlichkeit des Kunden wahrzunehmen, die sich nicht mit Bits and Bytes erfassen lässt, die aber für Anlageentscheide durchaus bedeutsam ist.

Neue Geschäftsmodelle

Die Beziehung der Vermögensverwalter zu ihren in- und ausländischen Kunden ändert sich; wobei eine umfassende Beratung allein schon wegen dichter werdendem Regelwerk und wachsender Komplexität im Bankengeschäft immer aufwendiger wird. Darauf gilt es sich einzustellen, mit neuen Ansätzen, Services und Geschäftsmodellen. So findet in der Vermögensberatung derzeit ein Paradigmenwechsel statt. Bislang war die Beratung für den Kunden quasi kostenlos, wurde nur indirekt abgegolten mit den Gebühren auf Transaktionen, so diese denn zustande kamen. Neu sind Preismodelle mit transparenten beratungs- statt transaktionsabhängigen Gebühren branchenweit im Kommen. Für die anschliessende Umsetzung einer Anlagestrategie wird das Gleiche gelten wie

für die Beratung. Der Kunde entscheidet, wie weit er sie selber in die Hand nehmen respektive an die Bank delegieren will. Apropos Anlagestrategie: Sie vorzubereiten ist und bleibt das A und O. Es gilt, die Bedürfnisse, die finanzielle Lage und das Profil eines Kunden zu eruieren und eine massgeschneiderte Anlagestrategie zu erarbeiten. Hierfür werden sich Kundenberater fortan noch mehr auf das gesamte Know-how und die Hausmeinung der Bank abstützen – von Marktanalysen über Anlagethemen und den dazugehörigen Angeboten bis zur professionell erarbeiteten Investitionsstrategie. Bei komplexen Kundenanliegen werden die bankinternen Spezialisten künftig direkt in den Beratungsprozess mit einbezogen. Da Banken dazu übergehen, Beratung per se in Rechnung zu stellen, geraten Kundenberater stärker als bisher unter Erfolgsdruck. Schliesslich muss der Aufwand, den sie verursachen, künftig den Kosten-Nutzen-Erwägungen ihrer Kunden standhalten. Die Finanzinstitute werden deshalb noch mehr in die Ausbildung ihrer Kundenberater investieren. Attribute wie Dienstleistungsfaible, schulischer Background und Mehrsprachigkeit werden bei der Rekrutierung noch wichtiger werden. Damit erhält die Beratungstätigkeit auch im Private Banking den Wert, der ihr gebührt. Das Modell Credit Suisse Invest zum Beispiel definiert en détail, welche Anlagelösung mit welchen Dienstleistungen ein Kunde von seinem Kundenberater zu welchem Preis erhält. Es ist so sophisticated, wie das Prinzip dahinter einfach ist: Kunden, die viel Beratung in Anspruch nehmen, bezahlen mehr als jene, die ihre Finanzen weitgehend selbständig



Der Kunde entscheidet, wie eng er durch die Bank begleitet werden möchte.

Quelle: ZVG

orchestrieren. Credit Suisse Invest bietet dem Kunden somit eine individuell auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Beratung zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis.

Vielfältige Kundenprofile

Durchdachte Preismodelle sorgen nicht nur für Transparenz, sie tragen auch der Tatsache Rechnung, dass die Kundenprofile immer vielfältiger werden. Es gibt weder *den* Kunden, noch *die* Kundenbeziehung. Kunden haben zwar generell wachsende Ansprüche an die Qualität der Beratung, aber unterschiedlichsten Bedarf an Beratungsdienstleistungen und -intensität. Nehmen wir beispielsweise einen europäischen Kunden, der sein Vermögen geerbt

hat und es in erster Linie bewahren will und stellen ihm einen Kunden aus einem aufstrebenden Markt gegenüber. Letzterer ist tendenziell jünger, er ist selber Unternehmer und übernimmt bei der Anlage des Vermögens gern eine aktive Rolle. Solche Unterschiede markieren für die Finanzinstitute Herausforderung und Chance zugleich: Neue Märkte, neue Kundschaft mit neuen Bedürfnissen, neue Rahmenbedingungen, neue Technologie – daran hat sich anzupassen, wer weiterhin an der Spitze mitspielen will. In welche Richtung sich das Private Banking entwickeln wird, ist absehbar: Die Banken werden sich künftig vor allem mit ihrer Beratungsqualität voneinander differenzieren.

* Head Private Banking & Wealth Management und Chief Executive Officer Region Switzerland, Credit Suisse.

Asset Management als Wachstumstreiber

Globale Best-Practice-Methoden und lokal geprägte Angebote aus einer Hand

Dauerhaft tiefere Renditen und die Kompression der Risikoprämien zwingen viele Institutionen am Finanzplatz Schweiz zur Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungsstrategie. Als Partner bieten sich global aktive, unabhängige Asset Manager an.

Christian Staub *

Das erste Halbjahr 2015 wird den Finanzplatzakteuren nicht nur in der Schweiz als ein Zeitraum nie zuvor gesehener Zentralbankintervention in Erinnerung bleiben. Diese Entwicklung nahm ihren Ausgang mit der Entscheidung der Schweizer National Bank (SNB) im Januar, die Bindung des Frankens an den Euro aufzuheben. Dies führte zu einem weiteren Abgleiten der Schweizer Zinskurve in negatives Terrain und zu erhöhter Volatilität bei wesentlichen Währungspaaren. Die EZB folgte im März mit dem Start ihres «Quantitative Easing»-Programms und löste eine Welle dramatisch sinkender Zinsen aus. Die Situation bleibt – trotz der nun sichtbaren Erholung der europäischen Wirtschaft – angespannt und die Turbulenzen haben uns vor Augen geführt, welche Herausforderungen das gegenwärtige Marktumfeld – neben den ohnehin gestiegenen regulatorischen Zwängen – für den Schweizer Finanzplatz bietet: Die Cash-Positionen der Schweizer Banken wurden in der Folge des 15. Januar quasi über Nacht teurer, Schweizer Privatbanken haben mit noch

stärker steigenden Kosten bei sinkenden Margen zu kämpfen, und Pensionskassen haben auf ihren Fremdwährungsbeständen sowie lokalen Aktienpositionen zunächst signifikante Verluste erlitten.

Dauerhaft tiefe Renditen

Nicht zuletzt aufgrund der genannten Ereignisse ist zu konstatieren, dass das Investitionsumfeld insgesamt sehr viel herausfordernder geworden ist. Dauerhaft tiefere Renditen und eine Kompression der Risikoprämien zwingen zahlreiche Marktteilnehmer in der Schweiz zum Handeln. Dabei setzen sie zunehmend auf neue Partnerschaften, um in einem anhaltenden Marktumfeld niedriger Zinsen Mehrerträge durch einen globalen Investmentansatz erzielen zu können. International aufgestellte und integrierte Vermögensverwalter mit einem starken, lokal verankerten Geschäft in der Schweiz verstehen ihre Rolle in diesem Marktumfeld als die eines Partners für die Akteure des Schweizer Finanzplatzes, die über einen langen Zeitraum hinweg die Schweiz zum weltweit führenden Standort für Vermögensverwaltung geformt haben. Das Asset Management hat als bedeutender Teil des Schweizer Finanzplatzes bislang sicherlich nicht die öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung erhalten, die ihm gebührt. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass es in der Schweiz primär Universalbanken waren, die das Asset Management als Teil ihres Geschäftsmodells betrieben. Erst in den letzten Jahren entstanden hochgradig fokussierte unabhängige Asset Manager, die rasch



Christian Staub: «Wir bieten Institutionen und Kunden Lösungen für eine nachhaltige Anlage ihrer Vermögen.»

Quelle: ZVG

wuchsen, und den hiesigen Wettbewerb enorm belebten. Welche Funktion aber erfüllt das Asset Management eigentlich genau? Wir von BlackRock verstehen unseren Auftrag so, dass wir als Dienstleister Institutionen und deren Kunden Lösungen bieten, die ihnen eine nachhaltige Anlage ihrer Vermögen ermöglicht. Aus unserer Sicht kann nur ein skaliertes und global aufgestelltes Asset Management dauerhaft einen Mehrwert schaffen. Der immer deutlicher werdende Anlagenotstand und der vor allem im Bankenbereich wachsende Kostendruck machen es für

viele Institutionen notwendig, verstärkt die direkte Zusammenarbeit mit unabhängigen Vermögensverwaltern zu suchen; wobei sich deren Fähigkeiten und Kapazitäten vor allem auf drei Gebiete erstrecken sollten: die Produkt- und Asset-Allokation, die möglichst globale Anlagetätigkeit sowie das Risikomanagement.

Industrietrend Polarisierung

Ein Asset Management, das diese Kompetenzen vereint, kann nicht nur eine grosse

Bandbreite in seiner Anlagestrategie verfolgen, sondern erreicht auch eine erhebliche Tiefe in den Subsegmenten der Finanzmärkte. Diesen Aspekt einer stärkeren Polarisierung der Anlagemöglichkeiten sehen wir übrigens als Trend in der ganzen Industrie: um Alpha – eine überdurchschnittliche Rendite – zu generieren, schauen Investoren stark auf aktive, risikobehaftete Lösungen: gleichzeitig streben sie ein tiefes Beta – eine tiefe Volatilität – an und allozieren in ETFs und anderen passiven Lösungen. Wenn alle Aspekte – von der Asset Allokation und Bereitstellung von fundiertem Marktresearch bis zur umfassenden Risikoanalyse – ineinandergreifen, kann eine für institutionelle Finanzinstitutionen und Asset Manager profitable, im Idealfall symbiotische Beziehung entstehen. Asset Management kann in der Schweiz ein Wachstumsmarkt werden, wenn wir es schaffen, globale Best-Practice-Methoden mit einem lokal geprägten und strukturierten Angebot zu verbinden und diesen Service umfassend zur Verfügung zu stellen.

Unser aller Ziel muss es sein, die führende Wettbewerbsposition der Schweiz in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung zu erhalten und gleichzeitig das Asset Management als festen Bestandteil dieser Erfolgsgeschichte zu etablieren. Im Zusammenspiel aller Kräfte und unter Rückgriff auf die partnerschaftliche Kooperation mit dem Asset Management kann dies gelingen.

* Christian Staub, Leiter BlackRock Schweiz, Deutschland, Österreich und Osteuropa.

«Ich sehe eine Schweiz, in der ich flexibel von zu Hause aus arbeiten kann.»

Jeder möchte mehr Zeit mit seinen Kindern verbringen. Mit innovativen Lösungen helfen wir unseren Mitarbeitenden und Kunden, es möglich zu machen. Mehr auf swisscom.ch/moeglichkeiten

Willkommen im Land der Möglichkeiten.



SWISSCOM

Google und Apple ante portas

Droht ein Zahlungsverkehr ohne Finanzindustrie?

Im Zahlungsverkehr der Zukunft werden nicht nur Banken mitmischen. Immer mehr Konsumenten werden einen Teil ihrer Liquidität nicht mehr auf ihren Bankkonten, sondern in neuen Bezahlssystemen halten. Die Schweizer Banken sind gefordert.

Urs Rüeegsegger *

Bargeld, Kreditkarte mit oder ohne Near Field Communication (NFC), Debitkarte oder App auf dem Mobilgerät: Aktuell tobt ein regelrechter Kampf um die Vorherrschaft im Zahlungsverkehr. Seit Jahren bemühen sich Banken und Kartenorganisationen der steigenden Mobilität ihrer Kundschaft gerecht zu werden. Beim Bezahlen im Internet erfreuen sich jedoch auch PayPal und Co. einer immer grösseren Beliebtheit. Das Smartphone nimmt auch beim Bezahlen an Bedeutung rasant zu, erlaubt es doch, Finanz- und Zahlungsdienstleistungen dem Kunden direkt an die Hand zu geben und damit den Bezahlprozess zu vereinfachen. Eine Fülle bekannter und unbekannter Anbieter offerieren laufend neue Lösungen.

Das sekundenschnelle, kontaktlose Bezahlen mit den von Banken ausgegebenen Karten ist in der Schweiz bereits an jeder zweiten Kasse möglich. Die klassische Plastikkarte scheint im Vergleich zum Smartphone geradezu langweilig geworden zu sein. Beim Start von Apple Pay im Oktober letzten Jahres haben sich innerhalb von nur 72 Stunden über eine Million US-Kartennutzer registriert. Samsung



Neue Technologien von Schweizer Banken: Die App «Paymit» ermöglicht auf einfache Art und Weise Sofortzahlungen für alle.

Quelle: ZVG

möchte an diesen Erfolg anknüpfen und bringt diesen Sommer einen eigenen Zahlungsdienst auf den Markt. Samsung Pay bedient nicht nur kontaktlose Bezahlssysteme, sondern auch MST (Magnetic Secure Transmission), eine neue Technologie, die kontaktloses Bezahlen an so gut wie allen Zahlterminals erlauben soll. Postwendend hat Google Android Pay angekündigt, möglicherweise als Nachfolger des wenig erfolgreichen Google Wallet.

Ein offenes Rennen

Die paar wenigen Beispiele decken das eigentliche Problem auf: Es gibt eine kaum mehr überschaubare Anzahl von Lösungsansätzen durch völlig unterschiedliche Anbieter. Was fehlt, ist ein international anerkannter Standard, der überall auf der Welt zur Anwendung gelangen kann. Vergleichbar mit der Entwicklung von Kreditkartenstandards, die sich gleicher-

massen in Delhi wie in Interlaken erfolgreich durchgesetzt haben. Bis sich dieser Standard etabliert hat, ist das Rennen offen und wir werden noch viele innovative oder revolutionäre Lösungen kommen und gehen sehen. Was ist nun die Rolle der Schweizer Banken in diesem Rennen?

Schweizer Banken investieren viel in die neuen Technologien und setzen technologische Innovationen rasch und auf einem sehr hohen Qualitätsniveau um. Ein Beispiel dafür ist die Peer-to-Peer (P2P)-Bezahl-App «Paymit», die im April von UBS, ZKB und SIX präsentiert wurde. Auch im Bereich der Digitalisierung der Angebote spielen die Schweizer Banken in der ersten Liga. Ein Vergleich zwischen Online-Bankdienstleistungen in der Schweiz mit entsprechenden Dienstleistungen in Nachbarländern spricht Bände.

Der Fokus der Schweizer Banken liegt in der kundengerechten und marktfähigen Umset-

zung von technologischen Innovationen und weniger in der originären Schaffung von technologischen Standards. Dies nicht etwa mangels Know-how oder Weitsicht, sondern in erster Linie aufgrund des Anspruchs, den die Schweizer Banken an sich selber haben: im Zentrum stehen Solidität, Stabilität und absolut verlässliche Technologien, nicht die Schaffung neuer, hipper Trends.

Trotz Innovationen und Trends ist jedes Bezahlssystem heute nach wie vor eng an das Finanzsystem gebunden. Mit wenigen Ausnahmen gibt es noch keine Anwendung, das sich völlig vom Finanzsystem abgekoppelt hat. Auch nicht Apple Pay, wo die Bezahlung nach wie vor bank- und kreditkartenbasiert erfolgt. Das könnte sich aber relativ rasch ändern, wenn internationale Anbieter wie Google die durchaus überwindbaren regulatorischen Hürden überspringen und zu Finanzintermediären werden. Sind Bezahlssysteme nicht mehr Teil des Finanzsystems, droht ein beachtlicher Mittelabfluss aus den Bankenbilanzen. Sparer halten einen Teil ihrer Liquidität im neuen Bezahlssystem und nicht mehr auf dem Bankkonto. Das wird Verschiebungen im Geschäftsmodell der Banken mit sich bringen.

Vorsprung dank Vertrauen

Ein zentraler Aspekt in diesem Prozess ist das Vertrauen der Kunden in ihre Geschäftspartner. Nach diversen Kundenbefragungen erweist sich das Vertrauen in die Schweizer Banken als stabil. Wenn es um Finanzdaten und Zahlungen geht, vertraut ein Grossteil der Kunden in erster Linie ihrer Primärbank. Mit gutem Grund kann man daraus ableiten, dass das

Vermögen nur ungern einer im Finanzbereich nicht etablierten, allenfalls gar ausländischen Unternehmung anvertraut wird. Vertrauen in die Bank ist also der echte Wert, den es für die Banken gegenüber ihren neuen Mitbewerbern auszuspielen gilt.

Selbstredend spielt der zeitliche Aspekt eine grosse Rolle; nicht zuletzt weil im Bereich der alternativen Zahlssysteme ein ausgeprägter Netzwerkeffekt zum Tragen kommt. Die Ersten werden die Nase vorn haben. Zum anderen wird die Generation der «Digital Natives» jeden Tag grösser. Eine neue Generation von Konsumenten, für die Internet und Smartphones Teil des Alltags sind, die sich aber wenig – wenn überhaupt – mit Banken beschäftigen wollen. Um als Bank in Zukunft weiterhin attraktiv zu sein, muss es gelingen, genau zu dieser Bevölkerungsgruppe eine Beziehung zu etablieren.

Zahlungsfunktionen und darauf aufbauende Zusatzdienstleistungen stellen eine vielversprechende Möglichkeit dar. Die technologischen Entwicklungen in diesem Themenbereich bieten eine grosse Chance für den Finanzplatz, die weit über die Substitution des Bargeldes hinausgeht. Die Banken verfügen nach wie vor über eine breite Kundenbasis und über ein grosses Kundenvertrauen. Diese Elemente sind der Schlüssel zum Erfolg. SIX wird als führender Anbieter von Bezahlösungen in der Schweiz alles daran setzen, die Banken in der Umsetzung ihrer Strategien im Bereich der neuen Zahlungsmöglichkeiten zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass der Finanzplatz nicht nur im Rennen bleibt, sondern weiterhin eine Spitzenposition einnimmt.

* Dr. Urs Rüeegsegger ist Group CEO von SIX.

Gut kapitalisierte Datenbanken

Wie Geldinstitute zu Schrittmachern der vernetzten Wirtschaft werden könnten

Das Internet und die fortschreitende Emanzipation der Anleger bedrohen die Rolle der Banken als Informationsdrehscheiben. Ein Rückzug aus der Datenwelt ist indes keine Option. Im Geschäftsfeld Zahlungsverkehr ergeben sich sogar ganz neue Perspektiven.

Matthias Niklowitz, Johannes Höhener *

«Exklusive Informationen, ob über weit entfernte Ereignisse, anstehende geschäftliche Entwicklungen oder selbst über die Gesundheit eines wichtigen Politikers, waren für Wertpapierhändler schon immer ein wertvolles Gut», schrieb John Brooks in seinem in den 1960er-Jahren erschienenen Klassiker «Business Adventures». Dieses Gut sei so wertvoll, «dass manche Beobachter sagen, die Börse sei mindestens so sehr ein Markt für Informationen wie für Aktien». Tatsächlich haben die Banken mit der Kultivierung und Abschöpfung dieses Informationsflusses ganz gute Geschäfte gemacht: Analysten verarbeiteten Daten zu Anlageempfehlungen für Anleger. Der Wissensvorsprung wurde oft nur mit den besten Kunden geteilt. Die Derivatespezialisten der Bank entwickelten neue Produkte zu neuen Themen, welche die Investoren interessieren könnten. Banken wären in einer ausgezeichneten Position, diesen traditionellen Vorsprung auch im Zeitalter des digitalen Banking zu nutzen. Sie machen es aber

nicht – und laufen damit Gefahr, ihre Rolle als Drehscheibe für Geld und Daten zu verlieren.

Der traditionelle Informationspfad führt von den Märkten beziehungsweise Firmen über die Banken zu den Anlegern. Hightech-Anwendungen wie Robo-Advisor-Services und Algo-Trading einerseits, die Emanzipation der Anleger andererseits – Stichwort Crowd Investing und Social Trading – machen den Banken dieses Monopol der Informationsvermittlung jetzt streitig. Die Finanzinstitute haben zwar erkannt, dass nach dem Verlust der Informationshoheit auch der Verlust der Kundengelder droht, aber sie scheinen nicht zu glauben, dass sich dieser Prozess aufhalten lässt, wie der schlechende Abbau vieler Research-Abteilungen (auch) bei Schweizer Banken zeigt.

Branchenfremde Anbieter

Das könnte sich längerfristig sehr ungünstig auswirken, denn die umgekehrte Richtung des Informationsflusses, die von den Kunden zu den Märkten, wird den Banken ebenfalls streitig gemacht. Viele Banken hatten sich bisher nicht ernsthaft darum gekümmert, und so drängen branchenfremde Anbieter wie Apple oder Facebook, die Kreditkartennetzwerke, die Messaging-Plattformen sowie die E-Commerce-Giganten in diese Lücke. Die haben längst entdeckt, dass man die Bedürfnisse der Kunden sehr gut kennen muss, um ihnen mehr zu verkaufen und, mindestens so wichtig, sie ans Unternehmen zu binden.

Nur Banken, die beide Richtungen des Informationsflusses steuern, die «digitale Ökosysteme» aufbauen respektive daran partizipieren, werden längerfristig im Geschäft bleiben, prognostizieren die Analysten der Investmentbanken Morgan Stanley und Goldman Sachs in ihren Branchenprognosen. Denn dann besteht die Aussicht, eigene und Drittangebote zu integrierten «Marktplätzen» weiterzuentwickeln. Banken mit einem entsprechend guten Ruf könnten dann im Datenverkehr die gleiche Rolle spielen, die sie derzeit (noch) beim Zahlungsverkehr einnehmen: Man vertraut in der Schweiz einer gut kapitalisierten, regulierten und mit Einlagenversicherungen unterlegten Einrichtung mehr als neuen Anbietern aus den Bereichen E-Commerce, Kommunikation oder Technologie.

Die Institute müssten sich allerdings entscheiden, in welche Richtung sie gehen möchten: Entweder in Richtung von mehr wertgenerierenden Beratungs- und Informationsdiensten rund um die Gelder ihrer Kunden oder eben in Richtung eines transaktionsbasierten Geschäftsmodells. Natürlich gibt es auch bei der ersten Variante eine «Zweiweg-Kommunikation», aber sie hat einen anderen Stellenwert als bei den «Marktplatz»-Geschäftsmodellen.

Banken der Zukunft werden – wieder – eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung und Handhabung von Daten spielen müssen, wenn sie in der digitalen Welt relevant sein wollen; sie werden damit zu «Daten-Banken». Es liegt auf der Hand, welches die Voraussetzungen dafür sind: Banken der Zukunft werden wieder ins Geschäft kom-



Lukrative Vision: Zahlungs- und Datenverkehr aus einer Hand.

Quelle: ZVG

men, wenn sie ihren Kunden als «trusted entity» für den Schutz von Investments und Daten gegenüberstehen.

Geschlossene Ökosysteme

Sie können als professionelle «Gatekeeper» viel Vertrauen gewinnen, wenn sie ihren Kunden innerhalb eines geschlossenen Ökosystems eine transparente und variabel nutzbare Verfügungsgewalt über die eigenen Daten garantieren, und so bei traditionellen Stärken wie Compliance und Regulatorischer Sicherheit punkten. Sie werden im Wettbewerb um die Kunden gegenüber den Neuanbietern den Vorteil haben, dass sie (auch) mit finanziellen Anreizen spielen können – und nicht nur mit attraktiveren Angeboten.

Natürlich ist die Reise in Richtung «Daten-Bank» nicht innert kurzer Zeit zu bewerkstelligen. Der Wandel des Geschäftsmodells erfordert einen parallelen Wandel von Organisation und Kultur innerhalb von Banken. Aber die Erfolge finanziell potenter Newcomer und von Fintechs sollten ein Warnsignal sein; es gilt, die nötigen Anpassungen rasch anzugehen. Die Voraussetzungen haben die Banken: Die Finanzindustrie war eine der ersten Branchen, die zentrale Prozesse digitalisiert hat. Ausserdem gehört – wie John Brooks schrieb – der Umgang mit Informationen zu ihrem unternehmerischen Kerngeschäft.

* Matthias Niklowitz, Industrieanalyst bei e-foresight, dem Banking-Think-Tank von Swisscom. Johannes Höhener, Experte Digital Banking Swisscom.

Wenn Geld zur Waffe wird

Finanzielle Sanktionen als Mittel der amerikanischen «Erzwingungsdiplomatie»

Die USA dominieren das globale Finanzsystem und nutzen diese Stellung, um Druck auf missliebige Regimes auszuüben. Doch Ian Bremmer, Gründer und Chef der Beratungsunternehmens Eurasia Group, warnt: Die Finanzkeule wirke nur beschränkt und verschleisse schnell.

Ian Bremmer

Wie kann ein amerikanischer Präsident international Macht ausüben, ohne die Armee ins Spiel zu bringen und Steuergelder zu verwenden? Dies ist eine Frage mit globalen Implikationen. Denn die Obama-Regierung greift im Rahmen ihrer Erzwingungsdiplomatie in zunehmendem Mass auf die Finanzkeule zurück. Sie nutzt also Sanktionen und Zugangssperren zu den Kapitalmärkten.

Dabei geht sie in einem Ausmass und mit einer Raffinesse vor, die beispiellos sind. Sanktionen werden dahingehend verfeinert, dass sie wichtige Akteure in empfindlichen Wirtschaftszweigen treffen und auf die persönlichen Vermögenswerte der politischen und wirtschaftlichen Elite eines Landes abzielen, das Washington unter Druck setzen möchte.

Den Zugang zu Kapital zu verweigern, ist mittlerweile ebenfalls ein zentraler Bestandteil dieser umfassenden Strategie. Der Iran hat seine Verhandlungsführer bei den Atomgesprächen wohl auch deshalb mit einer

neuen Dringlichkeit an den Verhandlungstisch geschickt, weil die Banken des Landes seit 2012 vom globalen Finanzsystem abgeschnitten sind. Die iranische Wirtschaft bekam die gravierenden Folgen unmittelbar zu spüren. Auch die russische Wirtschaft hat durch die Sanktionen der USA und Europas – sowie durch den niedrigen Ölpreis – bereits beträchtlichen Schaden genommen.

Trügerische Hoffnungen

Doch entgegen den Hoffnungen mancher lässt sich mit der Finanzkeule nicht jedes Problem lösen. Erstens eignet sich diese Strategie zwar als Bestrafung, doch deutet wenig darauf hin, dass sie in den wichtigsten Fällen eine Verhaltensänderung bewirkt. Selbst wenn der Iran Konzessionen macht, um bei den Atomgesprächen eine Einigung zu erzielen, wird das Land weiterhin eine Aussenpolitik betreiben, die weder die USA noch Europa befürworten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich im Verhältnis zu Russland: Die russische Bevölkerung fragt sich möglicherweise insgeheim, ob der Krieg in der Ukraine den Preis für den langfristigen Schaden wert ist, den die Sanktionen der russischen Wirtschaft zufügen. Doch nennenswerter politischer Widerstand gegen den nach wie vor beliebten Wladimir Putin regt sich nicht. Mit einem Wort: Die politischen Führer in Teheran und Moskau möchten zwar, dass die Sanktionen aufgehoben werden, doch ist dieser Wunsch nicht stark genug, um sie von ihren obersten politischen Prioritäten abzubringen.

Aber nicht nur an der Wirksamkeit solcher finanzpolitischer Massnahmen gegenüber geopolitischen Gegnern bestehen Zweifel. Die Finanzkeule beschädigt auch die Beziehungen zum wichtigsten Partner der USA, zu Europa; dies weil es die europäischen Banken sind, die im Kreuzfeuer der Sanktionen stehen: Eine Tatsache, die es Putin relativ leicht macht, einen Keil zwischen die Amerikaner und Europäer zu treiben, und die gleichzeitig Fortschritte beim transatlantischen Freihandelsabkommen TTIP erschwert.

Ebenso wenig eignet sich die Finanzkeule schliesslich, um die Beziehungen zu China zu steuern. Schon aufgrund der Grösse des Landes kann China nicht isoliert werden. Zudem sind die USA von den Staatsanleihenkäufen Chinas abhängig – Beijing verfügt folglich über die Mittel, um sich zu wehren. Und damit nicht genug: Das Reich der Mitte ist gewillt, den Handel und die Investitionen mit denjenigen seiner Partner auszubauen, die sich vor US-Strafmassnahmen besser schützen wollen.

Unerwünschte Nebenwirkungen

Der Einfluss der USA und Europas im internationalen Finanzgefüge ist deshalb so wirksam, weil es kaum valable Alternativen gibt. Der übermässige Gebrauch dieses Instruments zur Domestizierung kann aber Konkurrenten und Feinden einen guten Grund liefern, Alternativen zu schaffen. Dasselbe gilt für den Zugang zum US-Dollar. Obwohl die USA nur 23 Prozent zum globalen BIP beitragen, lauten knapp 80 Prozent



Wirksamer als Patronen: Der Ausschluss vom Dollar-Clearing.

Quelle: ZVG

der Handelsfinanzierungen auf US-Dollar. Der Anteil des Greenbacks an den globalen Devisenreserven und den grenzüberschreitenden Krediten beträgt 65 beziehungsweise 64 Prozent. China will ein alternatives Zahlungssystem schaffen und viele Europäer wünschen sich das Ende der Dollarherrschaft, damit Europa nicht immer gezwungen ist, Washington zu folgen, wenn gemeinsame Interessen auf dem Spiel stehen. Zusammenfassend lassen sich zur Finanzkeule, wie sie momentan von den USA eingesetzt wird, drei Feststellungen machen: Sie ist durchaus nützlich, doch kann sie unbeabsichtigte Konsequenzen haben und ihr Wert ist begrenzt.

EURASIA GROUP

Die Globalisierung von Produktion und Absatz schreitet bei vielen Unternehmen weiter voran. Zulieferketten durchlaufen nicht selten mehrere Länder. Damit steigen auch die politischen Risiken der Geschäftstätigkeit. Die Eurasia Group stellt Informationen und Analysen zur Verfügung, die helfen, politische Entwicklungen zu antizipieren und rechtzeitig geeignete Massnahmen zu ergreifen. Zu den Kunden der Eurasia Group zählen globale Asset Manager sowie Führungskräfte multinationaler Konzerne. Das 1998 gegründete Beratungsunternehmen verfügt über Niederlassungen in New York, Washington und London.

Industriepolitik vs. Regulierung

Überlegungen zum Finanzplatz Schweiz im Jahr 2025

Die Marktwirtschaft ist ein ergebnisoffenes Entdeckungsverfahren. Strukturelle Umbrüche können nicht geplant werden. Der Staat sollte sich deshalb auf die Formulierung von intelligenten Rahmenbedingungen beschränken.

Aymo Brunetti *

«Wie wird der Schweizer Finanzplatz in zehn Jahren aussehen?» Diese Frage ist in jüngerer Vergangenheit in verschiedenen Variationen regelmässig zu hören. Und seit ich mich im Rahmen verschiedener Gremien vertieft mit der Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie befasse, wird von mir zu dieser Frage oft eine klare und konkrete Aussage erwartet. Mit der Antwort «Ich weiss es nicht» kann man bei diesen Erwartungen natürlich nicht wirklich punkten. Trotzdem ist es meines Erachtens die einzige ehrliche und redliche Reaktion, und das hat nichts damit zu tun, dass man nicht genügend über das Thema nachgedacht hat oder zu wenig visionär ist. Vielmehr folgt diese Antwort der Einsicht, dass die Marktwirtschaft ein Entdeckungsverfahren ist, in dem strukturelle Anpassungen nicht geplant werden können.

Welche Modelle sich wo durchsetzen und welche Innovationen entstehen werden, ist von der Natur der Sache her nicht vorhersehbar und folglich kann heute niemand sagen, wie erfolgreich die Schweiz in zehn Jahren in einem bestimmten Finanzgeschäft sein wird. Von einer Finanzmarktstrategie in einer Markt-

wirtschaft darf also sicher kein Ziel für die absolute Grösse und Zusammensetzung des Sektors in Zukunft erwartet werden. Es wäre schädlich, die Strategie in der Finanzmarktpolitik an solchen industriepolitischen Vorstellungen auszurichten, da dies die Politik leicht zu verzerrenden und diskriminierenden Rahmenbedingungen verleiten könnte. Jede gesetzgeberische Vision in diese Richtung hätte die offenkundigen Nachteile planwirtschaftlicher Methoden, und die Schweiz ist wirtschaftlich nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil sie in der Vergangenheit auf solche top-down-Ansätze in der Wirtschaftspolitik weitgehend verzichtet hat.

Offene Spielregeln

Wenn es also nicht um die Zusammensetzung oder Grösse des zukünftigen Finanzplatzes gehen kann, an welcher Vision orientiert sich die Finanzmarktstrategie dann? Letztlich lässt sich eine meines Erachtens angemessene Zielsetzung am treffendsten mit der Allerweltformulierung «Schaffung guter Rahmenbedingungen» zusammenfassen. Es geht dabei für die Wirtschaftspolitik darum, den institutionellen Rahmen oder anders ausgedrückt möglichst gute Spielregeln zu formulieren und nicht das Spiel selbst zu spielen. Gut sind die finanzmarktpolitischen Rahmenbedingungen dann, wenn sie es der Branche ermöglichen, die Geschäfte zu betreiben, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht am attraktivsten sind und die Gesamtwirtschaft mit qualitativ hochstehenden Finanzdienstleistungen versorgen. Und dabei sollte der gesetzliche Rahmen so sein, dass möglichst alle Wege offen sind, das heisst

heutige oder allfällige zukünftige Geschäfte nicht unnötig behindert werden. Die Konzentration auf die Rahmenbedingungen impliziert dabei auch, dass Politik oder Regulatorien nicht gestaltend auf die Geschäftsstrategien von Finanzunternehmen einwirken.

Dieser liberale Ansatz kann und soll natürlich nicht eine Aufforderung zur völligen Deregulierung sein. Gerade vom Finanzsektor können von der Natur des Geschäftes her substanzielle Gefahren für andere Unternehmen oder gar die Gesamtwirtschaft ausgehen; die Finanzkrise hat hierzu drastischen Anschauungsunterricht gegeben. Die vor dem Hintergrund dieser potenziellen Marktversagen notwendigen Regulierungen sollten aber so ausgestaltet sein, dass gegenüber anderen Ländern – die ihre Finanzmärkte ja aus dem gleichen Grund ebenfalls regulieren – keine Wettbewerbsnachteile entstehen. Ziel der Strategie sollten also Rahmenbedingungen sein, die im internationalen Vergleich den Finanzunternehmen so viele Freiräume wie möglich geben und nicht gewisse Geschäfte unnötig diskriminieren oder begünstigen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die privatwirtschaftlichen Entscheide zu möglichst wertschöpfungsstarken Arbeitsplätzen im Finanzsektor führen.

Vier Stossrichtungen

Die Expertengruppe zur Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie orientiert sich in ihren dem Bundesrat Ende 2014 unterbreiteten Empfehlungen explizit an dieser Vision. In den drei Stossrichtungen Regulierungsprozess, Marktzutritt und steuerliches Umfeld standen



Fordert Mut zum Nichtwissen: Aymo Brunetti.

Quelle: Keystone

die neuen Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit im Zentrum, die vor allem durch den Regulierungsschub im Gefolge der Finanzkrise entstanden sind. Die dort vorgeschlagenen Anpassungen haben immer das Ziel vor Augen, gegenüber anderen Finanzplätzen möglichst effiziente Regulierungen zu entwickeln, die gleichzeitig den Export von Finanzdienstleistungen so weit wie möglich erleichtern.

In der vierten Stossrichtung der Empfehlungen – volkswirtschaftliche Risiken und dabei insbesondere das «Too big to fail» (TBTF)-Problem – stand die Stabilität des Finanzsektors und der Gesamtwirtschaft im Vordergrund. Auch dort wurde aber explizit darauf geachtet, im internationalen Vergleich möglichst effizient zu regulieren. Die besonders breit beachteten Empfehlungen zu TBTF basieren denn auch auf einer detaillierten vergleichenden Analyse der Praktiken auf den wichtigsten Finanzplät-

zen. Auch der im März 2015 eingesetzte Beirat Zukunft Finanzplatz wird sich in seiner strategischen Beratung des Bundesrates an den oben skizzierten Zielen der Finanzmarktpolitik orientieren.

Zurück zur Ausgangsfrage nach dem Finanzplatz Schweiz im Jahr 2025. Ich würde sie gern umformulieren und fragen: «Welches Umfeld soll die Schweizer Finanzbranche in zehn Jahren vorfinden?» Darauf wäre aus meiner Sicht eine wesentlich substantziellere Antwort möglich: Was wir brauchen, sind Rahmenbedingungen, die dem Finanzsektor nicht unnötig Geschäftsmodelle verbauen, die im internationalen Vergleich liberal ausgestaltet sind, die Innovationen ermöglichen und die dabei die Finanzstabilität möglichst effizient gewährleisten.

* Aymo Brunetti leitet den Beirat Zukunft Finanzplatz und ist Professor für Wirtschaftspolitik und Regionalökonomie an der Universität Bern.

«Compliance ist kein Produkt»

Investor Daniel S. Aegerter über die Finanzkrise und den Standort Schweiz

Als junger Mann schaffte Daniel S. Aegerter sich ein bedeutendes Vermögen mit dem Verkauf seiner amerikanischen Softwarefirma. Heute ist er als Anleger und Risikokapitalgeber tätig.

Interview: Jost Dubacher

Wie würden Sie Ihr Anlageverhalten beschreiben. Lieben Sie das Risiko?

Warren Buffett hat mir mal geraten «you only need to be rich once». Wenn ich immer volles Risiko gefahren wäre, hätte ich nach den letzten beiden Bear Markets wohl kein Geld mehr! In Sachen Risikoappetenz sehe ich mich im Vergleich zu den meisten anderen Anlegern im oberen Viertel. Ich investiere den Grossteil meines Vermögens in Aktien (privat und quotiert), Immobilien und Anleihen. Ich besitze nur wenig Obligationen und sehr viel mehr Aktien, habe aber keine Schulden und setze keine Derivate ein.

Sie sind aber auch abseits der Kapitalmärkte tätig und engagieren sich als Risikokapitalgeber...

Richtig. Ich investiere in Wachstumsfirmen im Bereich digitale Prozesstransformation. Rund 15 Prozent des Gesamtbetrages geht in spezialisierte Fonds; mit dem Rest finanziere ich die Unternehmen direkt. Zurzeit sitze ich in rund zehn Verwaltungsräten und versuche die Unternehmen nicht nur mit Geld, sondern auch mit Know-how und Kontakten voranzubringen.

Kommen wir zuerst zu Ihrer Rolle als Mitspieler an den internationalen Kapitalmärkten. Als solcher sind Sie von der Finanz-, Euro-, und Schuldenkrise direkt betroffen. Wie gehen Sie damit um?

Man sollte die Dinge auseinanderhalten. Die Subprime-Krise war 2008. Danach kam die Stabilisierung des Finanzsystems durch die Nationalbanken. Das ist so weit gelungen. Heute sind wir mit der Eurokrise konfrontiert. Sie geht auf die strukturelle Schwäche der Südländer zurück, die jahrelang versucht haben, mit einer aufgeblähten Bauwirtschaft einen komfortablen Sozialstaat zu finanzieren und dabei laufend an internationaler Konkurrenzfähigkeit verloren haben. Damit sind sie gescheitert. Die Finanzkrise hat dieses Scheitern nicht verursacht, sondern allenfalls aufgezeigt.

Politik und Aufsichtsbehörden sehen das anders. Sie geben der Finanzindustrie eine direkte Schuld an der Dauerkrise und haben eine globale Regulierungsoffensive gestartet. Was ist davon zu halten?

Die aktuellen Bestrebungen zur Regulierung der Finanzmärkte zielen meiner Meinung nach auf ein zwischenstaatliches Steuerkartell ab. Die OECD, welche die Aktivitäten koordiniert und antreibt, hat sich zum Ziel gesetzt, ihren Mitgliedstaaten zu mehr Steuereinnahmen zu verhelfen.

Stellt sich die Frage, warum sich die Finanzwirtschaft nicht stärker gegen die Regulierungswelle gewehrt hat?

Nach der Subprime-Krise hatte die Finanzindustrie schlechte Karten in der Öffentlichkeit; und zwar weltweit. In der Schweiz wurde mit der UBS die grösste Bank durch den Staat, in einer äusserst profitablen Transaktion für den Staat, gerettet und nicht etwa zu Lasten der Nationalbank. Trotzdem ebnete das den Weg zur Preisgabe des Bankgeheimnisses. Jetzt muss man sich eben mit den neuen Realitäten abfinden. Das ist nur vernünftig, darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass dem Finanzplatz Schweiz ein grosser Schaden droht.



Bemängelt die Kreditversorgung der Schweizer KMU: Daniel S. Aegerter.

Quelle: ZVG

Die neuen Regeln sind international abgestimmt; Stichwort «Automatischer Informationsaustausch». Warum sollte der Finanzplatz Schweiz Schaden nehmen?

Das Problem besteht darin, dass wir Schweizer Verträge einhalten und erwarten, dass die Gegenseite dies auch tut. Das könnte sich als Irrtum erweisen. Oder das Beispiel FACTA. Dieses amerikanische Gesetz schreibt ausländischen Banken vor, wie sie mit amerikanischen Kunden umzugehen haben. Eigentlich eine gute Sache. Aber es stellt sich natürlich die Frage nach der Reziprozität: Die FACTA schliesst ausdrücklich aus, dass die anderen Staaten das Gleiche auch von amerikanischen Banken verlangen können. Für die Amerikaner und andere ist die Finanzpolitik eingebettet in eine übergreifende Macht- und Wirtschaftspolitik.

Was sollte die Schweiz Ihrer Meinung nach tun?

Unsere Aufsichtsbehörden konzentrieren sich auf die Themen Steuern und «Too big to fail». Sie vergessen dabei, dass es in allererster Linie um die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit unserer Finanzindustrie gehen sollte. Das Bankgeheimnis ist tot. Jetzt brauchen wir ein neues Geschäftsmodell.

Was schlagen Sie als professioneller Kunde den Banken vor?

Ideen gibt es viele: Wie können wir Rahmenbedingungen schaffen, dass Hedgefonds, die versteuertes Geld verwalten, dies in der Schweiz machen statt über Cayman Islands? Wir müssen uns systematisch überlegen, was anderswo funktioniert und wir besser machen könnten. Warum sollten wir nicht eine Gesetzgebung erlassen, die uns als globalen Handelsplatz für Internet-

währungen führend macht? Solche Fragen sollte man in Bern systematisch überprüfen.

Die Banken wollen mit «sauberen» und transparenten Angeboten rund um die Vermögensverwaltung punkten. Kann das funktionieren?

Dazu sage ich nur: Compliance ist kein Produkt.

Als Unternehmer verstehen Sie sich darauf, Produkte zu kreieren: Sie selber haben als Händler von Apple-Produkten begonnen.

Knapp 20 war ich damals. Und ich habe schnell gesehen, dass sich in den USA bessere Perspektiven bieten als in der Schweiz. Ich gründete in Florida eine Tochterfirma und begann dort, das aufkommende Internet zu nutzen, um die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten zu verbessern.

Im Nachhinein erscheint dieser Schritt logisch. Was hat Ihnen damals die Sicherheit gegeben, auf der richtigen Fährte zu sein?

Als Banklehrling habe ich gesehen, wie viel ineffiziente Handarbeit noch in vielen Geschäftsprozessen steckt. Ich ahnte, dass sich mit dem Internet vieles vereinfachen liesse. Wir bauten daher einen virtuellen Marktplatz auf und versuchten, Drittfirmen zu motivieren, ihre Geschäfte ebenfalls auf unserer Plattform abzuwickeln. Das Geschäft entwickelte sich gut...

... bis sie eine entscheidende Begegnung hatten; und zwar auf einer Apple-Messe in Boston. Was geschah genau?

Ein Australier kam auf mich zu und sagte, er sei fasziniert von unserem Marktplatz, wolle sich aber eine eigene Version bauen.

Was ihn das kosten würde. Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich nannte eine Zahl: 100 000 Dollar. Er nickte. Da legte ich nach und sagte: per annum. Er nickte wieder. Von da an war der Weg zur Gründung der Tradex vorgezeichnet. Wir bauten unsere Plattform zu einer Standardsoftware aus und gingen ins Lizenzgeschäft.

Der Rest ist Geschichte. Im März 2000 verkauften Sie TRADEX Technologies im Zuge des bis dahin grössten Software-Deals der Geschichte für 5,6 Milliarden Dollar an Ariba (heute SAP: Anmerkung der Red). Wäre eine solche Geschichte auch in der Schweiz möglich gewesen?

Kaum. Der Heimmarkt Schweiz wäre viele zu klein gewesen; wir hätten unmöglich so schnell wachsen können, wie wir es in den USA getan haben. Ausserdem gab es Mitte der 90er-Jahre in der Schweiz noch kaum Risikokapitalinvestoren.

Wie haben Sie Ihre erste Firma finanziert?

Ich ging auf eine Filiale der Zuger Kantonalbank und erhielt einen Kredit von 250 000 Franken zu acht Prozent Zins. Als Sicherheit hatte ich nichts anderes als meine Debitorenliste.

Heute wäre das undenkbar...

Die Banken vergeben tatsächlich kaum noch Investitionsdarlehen, die nicht hypothekarisch oder durch Wertschriftendepots besichert sind. Sie behaupten, das Risikomanagement wäre zu teuer. Deshalb haben wir in der Schweiz eine Kreditklemme bei Unternehmen ohne Kapitalmarktzugang. Es gibt zahlreiche KMU mit einem grossen Wachstumspotenzial, die kaum oder gar nicht zu Fremdkapital kommen.

Dafür hat sich ein Markt für Venture Capital (VC) entwickelt. Wie schätzen Sie dessen Perspektiven ein?

Die Schweiz ist trotz ihrer herausragenden Hochschulen kein sehr attraktiver Ort für VCs. Auf Schweizer Startup «Terroir» konnten keine globalen «Unicorns» wachsen wie in London, Berlin oder Tel Aviv. Ein nicht wertzudiskutierender Nachteil ist der kleine Heimmarkt, aber es geht auch vielen zu gut, um das Risiko eines Startups zu suchen. Trotzdem könnte man mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen einiges erreichen.

Zum Beispiel?

Sehr kontraproduktiv ist das aktuelle System der Besteuerung von Aktienoptionen bei Startup-Unternehmen. Es basiert auf komplizierten Bewertungen von Aktien, für die im Falle des Scheiterns der Firma niemand

mehr etwas bezahlt. Da werden Steuern auf virtuelle Werte kassiert.

Wie lautet Ihr Vorschlag?

Man sollte diese Steuer ersatzlos streichen, und dies als privaten Kapitalgewinn akzeptieren. Sie bringt nicht viel ein, während ihr Wegfall umgekehrt viele Startups in die Schweiz locken würde.

Sie selber sind bei einem Rapperswiler Startup engagiert, das eine Businesssoftware für Kleinfirmen entwickelt. Anfang Jahr haben Sie und andere Investoren 4,5 Millionen Franken in EasySYS investiert. Warum?

Das Unternehmen bietet Buchhaltung aus der Cloud an. Auf dieser Plattform lassen sich zahllose Zusatzfunktionen entwickeln. Langfristig wäre es zum Beispiel möglich, die Buchhaltungsdaten der Kunden mit den Systemen ihrer Hausbank zu verknüpfen. Vielleicht würden die Banken dann wieder beginnen, aufgrund von Debitorenlisten Kredite zu gewähren, wer weiss?

Noch ein Wort zu Ihren internationalen Engagements. Welches macht Ihnen zurzeit am meisten Freude?

Sehr positiv entwickelt sich die Nutmeg, ein britisches Fintech-Startup, bei dem ich der grösste Investor bin. Nutmeg offeriert eine digitale Vermögensverwaltung für kleine und mittlere Vermögen.

Wie funktioniert das System?

Unsere Software stellt aufgrund des Kundenprofils einen massgeschneiderten Mix von Indexfonds zusammen. Der hohe Automatisierungsgrad senkt die Transaktionskosten und führt zu konkurrenzlos tiefen Gebühren.

Was macht für Sie – neben den harten Fakten wie Produkt und Markt – ein Startup zu einem attraktiven Investitionsobjekt?

Der Unternehmer oder das Team müssen agil sein. Sie müssen frühzeitig merken, wenn sie auf dem falschen Weg sind oder sich die Rahmenbedingungen verändern. Das unterscheidet die guten Unternehmer. Und gute Unternehmer wollen das aktuelle Industriegefüge verändern.

Sie sind seit 15 Jahren im Geschäft. Werden Sie 2030 immer noch dabei sein?

Warum nicht? Es gibt da einen roten Faden durch mein Leben, und der heisst Unternehmertum. Technologie und Innovation interessieren mich und die Digitalisierung der Wirtschaft geht weiter. Ich freue mich auf eine extrem spannende Zeit, die da auf uns zukommt.

REICHTUM ALS VERPFLICHTUNG

Daniel Aegerter hat klare Vorstellungen, was seine sozialen Engagements betrifft. Erstens ist er überzeugt, dass man als Unternehmer und Anleger die Pflicht hat, sich für gute Jobs und gute Produkte einzusetzen. Wenn man sich darüber hinaus engagiere, müsse man – zweitens – etwas von der Sache verstehen, die man fördere. Bei seinen Non-Profit-Aktivitäten konzentriert sich der 45-Jährige deshalb auf die beiden Themen Bildung und globale Energieversorgung. In diesem Zusammenhang beteiligte er sich 2014 an der Gründung und Finanzierung der Stiftung «Energy for Humanity».

«Drei Milliarden Menschen haben immer noch keinen Zugang zu Elektrizität», sagt Aegerter, «und sieben Millionen Menschen sterben jedes Jahr, weil sie den Kohlenmonoxid- und Feinstaubemissionen von offenen Feuerstellen ausgesetzt sind.»

Um Notstände wie die «Indoor Air Pollution» zu bekämpfen, setzt sich «Energy for Humanity» für eine Stromversorgung ein, die auch für ärmere Länder und Bevölkerungsschichten erschwinglich ist.

Da sich der weitere Ausbau der Öl- und Kohleverstromung aus klimatechnischen Gründen verbietet, plädiert die in London domizilierte Stiftung für die Weiterentwicklung der klimaneutralen Atomkraft. Drei Ziele habe man sich gesetzt, sagt Daniel Aegerter: Man will die Forschung im Bereich hocheffizienter Kernreaktoren fördern, man sucht die Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden und – last but not least – will man die Öffentlichkeit für die Chancen der Kernenergie sensibilisieren: «Ohne Atomkraft», ist Aegerter überzeugt, «wird die Menschheit den Sprung ins nachfossile Zeitalter nicht schaffen.»

www.energyforhumanity.org



PRIME BUILDINGS. PRIME SITES. PRIME INVESTMENTS.

DIE NUMMER EINS FÜR IMMOBILIENINVESTITIONEN

Der Name ist Programm: Swiss Prime Site steht für erstklassige Qualität von Immobilien und für ein hochstehendes Immobilienportfolio im Wert von CHF 9.8 Mrd. Mit ihrer Konzentration auf Geschäftsimmobilien und Retailimmobilien an besten Lagen in der Schweiz sichert Swiss Prime Site ihren Aktionären attraktive Anlagen, die gerade in turbulenten Zeiten Substanz bewahren und interessante Renditen erzielen.

Swiss Prime Site AG, Frobergstrasse 1, CH-8001 Olten, Telefon +41 68 217 11 11, www.swiss-prime-site.ch, Valoren-Nr. 602 606.

Dieses Inserat ist weder ein Angebot noch eine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Aktien der Swiss Prime Site AG noch ein Prospekt im Sinne des anwendbaren Schweizer Rechts (d.h. Art. 652a oder Art. 1166 OR oder Art. 27 ff. des Kotierreglements der SIX Swiss Exchange). Die bisherige Performance ist kein Indikator für die zukünftige Performance.



SWISS PRIME SITE

Neue Wertschöpfungsketten

Wie die Digitalisierung die Finanzindustrie verändert

Der Finanzplatz gehört zu den tragenden Säulen der Schweizer Wirtschaft. Das wird auch in Zukunft so sein. Der anhaltende Regulierungs- und Kostendruck wird jedoch zu neuen Geschäftsmodellen führen.

Jost Dubacher

Gemäss der jüngsten Erhebungen der Bankiersvereinigung erzielen Banken und Versicherungen in der Schweiz eine Wertschöpfung von 63 Milliarden Franken, was mehr als 10 Prozent des nationalen BIP entspricht. Der Gesamtbeitrag der Finanzindustrie zu nationaler Wertschöpfung liegt allerdings noch höher: bei rund 86 Milliarden Franken. Darin inbegriffen sind die Nachfrage, welche die Mitarbeiter des Finanzsektors in anderen Branchen auslösen, finanzmarktspezifische Steuern und Abgaben sowie die Vorleistungen, welche die Finanzindustrie zur Erbringung ihrer Leistungen von Dritten bezieht: Energie, juristische Beratung oder Informationstechnologie.

«Die Finanzindustrie wird ihre Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Schweiz behalten», sagt Martin Hess, Leiter Wirtschaftspolitik der Schweizerischen Bankiersvereinigung. Er geht von einem konstanten und moderaten Wachstum aus. Aber unter der Oberfläche wird sich

die Branche radikal verändern. Experten wie Hess sprechen von einem regelrechten Industrialisierungsschub nach dem Vorbild des Automobilbaus oder der Elektronikfertigung. Aktuell erbringt eine durchschnittliche Bank 60 Prozent ihrer gesamten Wertschöpfung intra muros. Dies ungeachtet der Tatsache, dass 80 bis 90 Prozent des Bankgeschäfts aus Prozessen besteht, die sich auch in eng verzahnten Zulieferketten erledigen liessen; so wie das in der Automobilindustrie schon lange gang und gäbe ist. Dort nähert sich der Anteil

der Inhouse-Wertschöpfung bei den grossen Herstellern der 30-Prozent-Marke.

«Banking 2020 – zwischen Individualisierung und Standardisierung» heisst eine Studie der Uni St. Gallen, die im vergangenen Jahr erschienen ist. Sie zeigt, dass der Prozess der Verringerung der Wertschöpfungstiefe schon begonnen hat. «Unsere Branche mutiert zu einem Ökosystem mit unzähligen hochspezialisierten Anbietern», kommentiert Martin Hess. Treiber der Entwicklung sind einerseits der Preisdruck durch die strengere Regulierung

und andererseits die Chancen, die sich durch die aktuellen technologischen Trends – Stichwort Fintech – ergeben. Wie das Bankgeschäft in 20 Jahren aussehen wird, kann heute noch niemand vorhersehen. Klar scheint jedoch, dass sich die Banken und Versicherungen ihre Routineprozesse mehr und mehr auslagern werden und sich auf die höherwertigen Glieder der Fertigungskette konzentrieren. Die Rede ist von der Strukturierung neuer Produkte, der Kundenbetreuung oder der Markenführung.

«Smartphone ersetzt Bankfiliale»

Der 36-jährige Web-Unternehmer Marc P. Bernegger ist Partner der Beteiligungsgesellschaft Orange Growth Capital und engagiert sich beim Branchenverband «Swiss Finance Startups».

Interview: Jost Dubacher

Sie investieren seit rund fünf Jahren in Startup-Projekte rund um das Thema Finanztechnologie (Fintech). Wie erleben Sie die Stimmung in der Gründerszene?
Es ist Wahnsinn, was abgeht. Vor fünf Jahren gab es in Europa vielleicht 30 relevante Fintech-Startups. Heute erhalten wir jede Woche so viele Finanzierungsanfragen.

Worauf führen Sie die euphorische Stimmung zurück?

Die Banken- und Versicherungsindustrie steht vor einer Revolution. Die Digitalisierung wird die Branche umpflügen. Daraus ergeben sich für Fintech-Firmen zwei Strategien: Entweder sie positionieren sich selber als Finanzintermediäre oder sie besetzen einen bestimmten Abschnitt der Wertschöpfungskette, in dem sie Qualitäts- oder Preisvorteile offerieren.

Früher sagte man, Banken seien IT-Firmen mit Schalter. Warum reagiert die Finanzindustrie erst jetzt auf die digitale Revolution?

Die Eintrittshürden ins Finanzgeschäft sind aufgrund der regulatorischen und finanziellen Anforderungen hoch wie in kaum einer anderen Branche. Das schützt vor neuen Konkurrenten und macht träge.

In welchen Segmenten der Finanzindustrie herrscht im Moment die grösste Dynamik?

Faszinierend sind Projekte wie zum Beispiel lendingclub.com. Auf der Plattform vergeben Private Darlehen an andere Private. Das Unternehmen ging Ende letzten Jahres an die NASDAQ und hat sich zum Ziel gesetzt, das Kreditgeschäft umzukrempeln.

Was ist mit dem Zahlungsverkehr?

Hier sind vor allem die amerikanischen Internetriesen am Drücker. Apple, Ebay und Google verfügen über eigene Zahlungssysteme. Man wird sehen, wer letztlich das Rennen macht und inwiefern es den IT-Konzernen gelingen wird, sich als Finanzdienstleister zu etablieren.

Wo sehen Sie die Chancen von Startups aus Europa?

Vor allem in der intelligenten Vernetzung von bestehenden Finanzdienstleistungen. Viel Potenzial haben zum Beispiel Tools, welche das Portfoliomanagement erleichtern, sogenannte Robo-Adviser; oder Plattformen, welche die Performance und die Gebührenstrukturen verschiedener Fonds vergleichen.

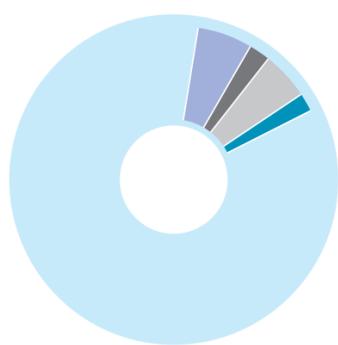
Sie selber sind mit Orange Growth Capital an der Zürcher Jungfirma Knip beteiligt. Worin besteht die Geschäftsidee?

Knip ist ein digitaler Versicherungsmanager und gibt dem Versicherten die Möglichkeit, alle Policen und Tarife über eine App zu verwalten. Die App selber ist kostenlos. Bezahlt werden wir von den Versicherern, denen wir mit Knip einen Teil des administrativen Aufwands abnehmen.

Wird das Handy zur Schnittstelle zwischen Kunde und Finanzindustrie?

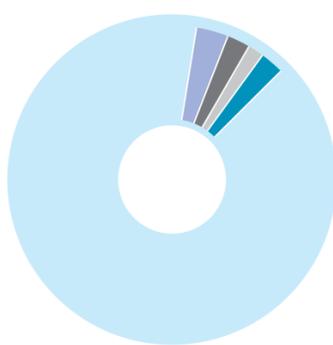
Im Retail-Segment absolut. Darum wird es in zehn Jahren auch nur noch einen Bruchteil der heutigen Bankfilialen geben.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Finanzplatzes für die Schweiz



Wertschöpfung. 35 Mrd. 12 Mrd. 28 Mrd. 11 Mrd. (in CHF)

Quelle: swissbanking.org



Beschäftigung. 165 000 117 000 128 000 81 000 (Arbeitsplätze)

Quelle: swissbanking.org

Legende

- Direkter Effekt Bankensektor
 - Indirekter Eingriff Bankensektor
 - Direkter Effekt Versicherungssektor
 - Indirekter Eingriff Versicherungssektor
 - Schweizer Gesamtwirtschaft
- (Daten per Ende 2013)

Die 283 Banken in der Schweiz

2
GROSSBANKEN



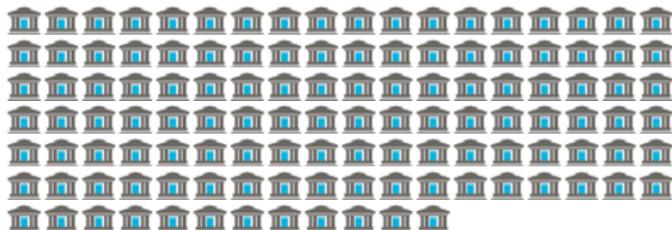
Die beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse gehören gemessen an der Bilanzsumme zu den 30 grössten Finanzinstituten der Welt.

24
KANTONALBANKEN



Solothurn und Appenzell Ausserrhodens haben keine Kantonalbanken mehr. Die noch bestehenden 24 Staatsbanken sind vor allem im Hypothekar- und Retailgeschäft engagiert.

120
AUSLANDSBANKEN



Auslandsbanken sind nach Schweizer Recht organisiert, befinden sich aber in mehrheitlich ausländischem Besitz. Ihre Hauptaktivität in der Schweiz – vor allem von Zürich und Genf aus – ist die grenzüberschreitende Vermögensverwaltung.

1
RAIFFEISENGRUPPE
(UMFASST 316 EIGENSTÄNDIGE
RAIFFEISENBANKEN)



Die Raiffeisengruppe ist als einziges Institut der Schweiz als Genossenschaft organisiert. Aufgrund ihrer Grösse wird sie von der FINMA neben den beiden Grossbanken und der Zürcher Kantonalbank (ZKB) als systemrelevant eingestuft.

61
ÜBRIGE BANKEN



Zu den übrigen Banken gehören die Finanzinstitute der Grossverteiler Coop und Migros; aber auch spezialisierte Vermögensverwalter mit einer vollen Banklizenz.

64
REGIONALBANKEN
UND SPARKASSEN



Die 64 Regionalbanken und Sparkassen stehen unter einem starken Konsolidierungsdruck. Ihre Stärke ist die Verankerung in den oft ländlichen Standortregionen.

11
PRIVATBANKIERS



Die 11 Privatbanken betätigen sich praktisch ausschliesslich in der Verwaltung grosser Vermögen. Organisatorisch liegt ihre Besonderheit darin, dass die Teilhaber im Fall einer Insolvenz auch privat haften.

Quelle: swissbanking.org

TLAC

TTIP

FDLA

TBTF

OECD

Let's *talk.*

Was sind die größten Herausforderungen für das globale Finanzsystem, und wo steht die Schweiz? Welche Chancen und Risiken gibt es? Antworten auf diese zentralen Fragen soll das SFJ 2013 liefern. Als global tätige Bank mit Schweizer Wurzeln und einer starken Stellung im Finanzmarkt ist uns das Schweizer Wirtschaftswachstum sehr wichtig. Deshalb engagieren wir uns als Main-Partner des SFJ und wünschen allen Teilnehmenden gute Gespräche und neue Erkenntnisse.