
SWOT Analyse des Finanzplatzes Schweiz

unter besonderer Beachtung des Private Banking
in der Schweiz

Seminararbeit zur Bankbetriebswirtschaftslehre I – VI

am

Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich

Juli 2000

Dr. H. - U. Doerig,

Prof. H. Geiger,

Prof. Ch. Hirszowicz,

Dr. H.P. Bär,

Dr. D. Jovic,

Dr. S. Kilgus

Verfasser: Christoph Streule
Langackerstrasse 83
8704 Herrliberg
Tel: 01 915 15 38
streule2000@hotmail.com

Ilan Rom
Florastrasse 21
8008 Zürich
Tel: 01 422 34 61
ilanrom@hotmail.com

Inhaltsverzeichnis

1.	<i>Einleitung</i>	3
2.	<i>Entwicklung des Finanzplatzes Schweiz</i>	4
3.	<i>Merkmale des Finanzplatzes Schweiz – Eine Stärken-Schwächen Analyse</i>	6
3.1	Politische Kultur	6
3.2	Internationalität	6
3.3	Währung und Zinsniveau	6
3.4	Steuern	7
3.5	Human Ressourcen und Arbeitsmarkt	7
3.6	Institutionen und Gesetze	8
3.7	Andere	8
4.	<i>Chancen und Risiken des „Private Banking“ in der Schweiz</i>	9
4.1	Private Banking in der Schweiz	9
4.2	Globale Vermögensverwaltung	11
4.3	Verstärkung des Druckes auf das Schweizer Bankgeheimnis	13
4.4	Technologischer Wandel	14
4.5	Kundenzufriedenheit als wichtigstes Instrument der Kundenbindung	15
4.6	Business Ethics und Image des Finanzplatzes Schweiz	15
5.	<i>Fünf-Punkte Aktionsplan</i>	16
5.1	Branding und Business Ethics	16
5.2	Investition in das Humankapital	16
5.3	Fokussierung auf den Kunden	17
5.4	Agieren nicht Reagieren	17
5.5	Die Chancen der Veränderung sind zu ergreifen	17

Abbildungsverzeichnis

<i>Figure 1: Sparquote in Prozent vom BIP</i>	5
<i>Figure 2: Vermögen von „High Net Worth Individuen“ nach Ursprungsregionen</i>	11
<i>Figure 3: Definition des „Middle Market Private Banking“</i>	12

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Marktanteile im globalen „Off-shore Private Banking“</i>	10
<i>Tabelle 2: Potential der „Middle Market“ Private Banking Kunden in Europa 1999</i>	12/13

1. Einleitung

Seit einem Vierteljahrtausend gehören die Banken genauso zur Schweiz, wie die Alpen, der Käse und die Schokolade. Kein anderer Dienstleistungszweig der Schweizer Wirtschaft war und ist so profitabel wie das Bankgewerbe. In Zeiten der Hochkonjunktur und vor allem auch in Krisenzeiten aller Art, erwies sich dieser Wirtschaftszweig immer wieder als Stütze für den Wohlstand weiter Teile der Bevölkerung. Die Schweizer Banken genossen lange sowohl im In- als auch im Ausland einen hervorragenden Ruf. In den Neunziger Jahren hagelte es jedoch harsche Kritik aus dem Ausland, welche sowohl die Banken als auch die Öffentlichkeit völlig überraschte. Die Banken standen am Pranger und wurden als Kriegsgewinnler, als verbündete Nazideutschlands und zynische Vermögensverwalter von Opfern der Shoa hingestellt. Kaum sind die Stimmen leiser geworden, mehrten sich die Vorwürfe gegen das Schweizer Bankgeheimnis und die hiesigen Bankiers wurden als Geldwäscher international tätiger Verbrecherorganisation betrachtet. Wohl bemerkt kam dies alles zu einer Zeit, in welcher sich die Globalisierungstendenzen mehrten - es galt, sich international zu positionieren und die neuen Informationstechnologien zu implementieren. Kein Wunder hat sich der Finanzplatz Schweiz im letzten Jahrzehnt grundlegend verändert. Kein Stein bleibt momentan auf dem Anderen.

Im ersten Teil dieser Arbeit wollen wir kurz auf die Entwicklung des Finanzplatzes Schweiz eingehen. Anschliessend werden die Rahmenbedingungen des Finanzplatzes Schweiz in Form von Stärken und Schwächen aufgezeigt.

Im zweiten Teil wollen wir auf den sozioökonomischen und technologischen Wandel und die daraus resultierenden Tendenzen eingehen. In diesem Teil unserer Arbeit werden wir unseren Fokus auf das Vermögensverwaltungsgeschäft („Private Banking“) in der Schweiz legen. Die hiesigen in der Vermögensverwaltung aktiven Banken nehmen mit Hilfe des Bankkundsgeheimnisses international eine Sonderstellung ein. Zusätzlich handelt es sich beim Vermögensverwaltungsgeschäft um das rentabelste Segment der in der Schweiz tätigen Banken.

Im dritten und letzten Teil präsentieren wir einen Fünf-Punkte Aktionsplan, der eine Strategie für die künftigen Erfolgsfaktoren des Finanzplatzes Schweiz festlegen soll.

Wir sind der Meinung, dass sich eine erfolgreiche Zukunft des Finanzplatzes Schweiz nur zum Teil von der Entwicklung der Rahmenbedingungen abhängen darf. Wir argumentieren, dass die institutionellen Rahmenbedingungen in der Schweiz keinen nachhaltigen Erfolg garantieren. Die traditionellen komparativen Konkurrenzvorteile des Finanzplatzes Schweiz, welche vor allem auf institutionellen Rahmenbedingungen beruhen, sind einem Nivellierungsprozess unterworfen. „Politische Stabilität ist nicht länger eine rein schweizerische Besonderheit“. Wir denken, dass Konzepte wie Kundenzufriedenheit und „Business Ethics“ an Bedeutung gewinnen werden.

2. Entwicklung des Finanzplatzes Schweiz

Die Schweiz ist einer der ältesten international tätigen Finanzplätze der Welt. Der Ursprung liegt in der Gründung der Bank Leu, welche von den damals herrschenden Zürcher Herren im Jahre 1755 ins Leben gerufen wurde. Einige Jahrzehnte später entstanden Privatbanken in Genf und Basel. Da die wirtschaftlichen Tätigkeiten in den beiden Deutschschweizer Städten vor allem durch die lokalen Zunftverbände kontrolliert wurden und diese es zu verstehen wussten, Investitionen in das aufstrebende Lokalgewerbe zu verhindern, entstand ein stetiger Kapitalexporthdruck. Das erste Geschäft der damaligen Staatsbank Leu war somit die Anlage des überschüssigen Vermögens im Ausland. Währenddessen befassten sich die Genfer Finanzdienstleister mit der Verwaltung der Vermögen französischer Aristokraten, welche vor der Revolution geflüchtet waren.

Im Gefolge der Industrialisierung und mit der Gründung des Bundesstaates von 1848, entstanden gut 100 Jahre später die grossen Aktienbanken des Kapitalismus. Allen voran Alfred Eschers Kreditanstalt in Zürich. Dann auch Jakob Stämpflis Eidgenössische Bank in Bern, die Bank in Winterthur sowie die Bank im Toggenburg, welche alle drei später in der Schweizerischen Bankgesellschaft aufgingen. Der Schweizerische Bankverein ging 1872 aus dem Zusammenschluss einiger Basler Privatbanken hervor.

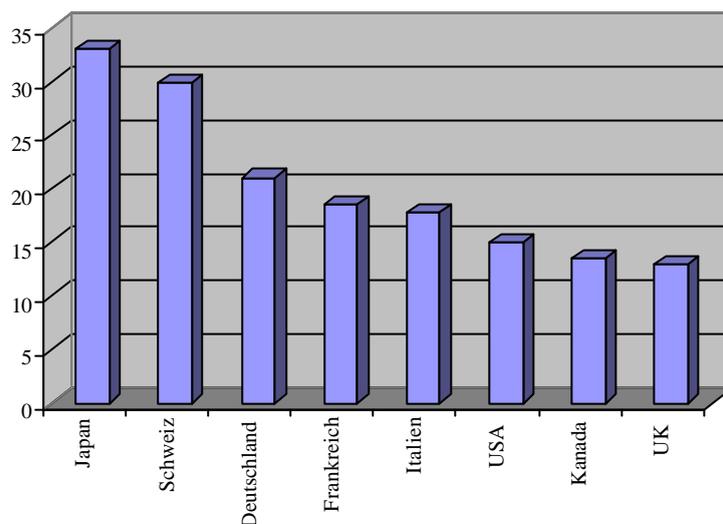
Die Hochkonjunktur der damaligen Zeit stärkte das Schweizer Bankwesen und legte den Grundstein dafür, dass sich die Schweiz im Laufe des 20. Jahrhunderts zum weltgrössten Offshore Private Banking Zentrum entwickeln konnte. Das Offshore-Geschäft, die Verwaltung von Vermögen reicher Ausländer also, entstand als Folge der zunehmenden Internationalisierung einiger Banken. Schon vor dem ersten Weltkrieg gründeten bekannte Industrielle aus den Nachbarländern Finanz- und Holdinggesellschaften in der Schweiz um mit deren Hilfe ihre internationalen Tätigkeiten vor staatlichen Eingriffen zu schützen und sich der wachsenden steuerlichen Belastung in Deutschland und Italien zu entziehen.

Da sich die Schweiz im ersten Weltkrieg keiner der kriegführenden Allianzen anschloss, bekamen die international tätigen Grossbanken ein faktisches Monopol für Finanzdienstleistungen. Nach Kriegsende 1918 kam es im Bankgeschäft zu einem kurzen und heftigen Abschwung, der Mitte der zwanziger Jahre von einem gleichermassen kurzen und heftigen Aufschwung abgelöst wurde. Dieser endete mit dem schwarzen Freitag im Jahre 1927 als weltweit die Börsen kollabierten und in die Depression der dreissiger Jahre führte. Diese Weltwirtschaftskrise spielte auch den Schweizer Banken übel mit und zwei Grossbanken gingen Bankrott, die Bankgesellschaft wurde zum Sanierungsfall. Als Folge wurde 1934 das eidgenössische Bankengesetz erlassen, welches als wichtigstes Ziel den Gläubigerschutz hatte. Hohe Anforderungen an die Kapitalausstattung und Liquidität der Banken sowie deren permanente Überwachung sollten vermeiden, dass bei einem allfälligen Konkurs die Sparer in Not geraten. Das Bankgeheimnis war ebenfalls von Anfang im Bankgesetz verankert.¹

Gleich wie im ersten Weltkrieg profitierten die Banken dann im zweiten Weltkrieg von der Neutralität ihres Standortes. Einerseits brachten vermögende, im Ausland verfolgte Personen ihr Ersparnis in die Schweiz, um es so vor der Enteignung durch Nazideutschland zu schützen. Andererseits profitierten die Banken von Bankgeschäften mit den kriegführenden Parteien.

Erst durch den Wirtschaftsaufschwung nach dem zweiten Weltkrieg kam der Finanzplatz Schweiz zu seiner Bedeutung, wie wir sie heute verstehen. Einerseits waren die grossen Nachbarländer mit dem Wiederaufbau ihres Landes beschäftigt und die internationalen Finanztransaktionen waren aus politischen Gründen weitgehend kontrolliert und blockiert. Andererseits führte die Verschonung des Landes vor Kriegsschäden, die politische Stabilität sowie das traditionell hohe inländische Sparaufkommen (vgl. Figure 1) zu Makroökonomischen Standortvorteilen. Die Schweiz wurde zum favorisierten Bankplatz der aufstrebenden westeuropäischen Mittelschichten.

Figure 1: Sparquote in Prozent vom BIP (Durchschnitt 1987 – 1997)²



Zu Beginn der achtziger Jahre begann ein bis heute nicht zum Stillstand gekommener Prozess, der das internationale Finanzsystem und die Weltwirtschaft von Grund auf revolutionierte. Ausgehend vom Neoliberalismus der Vereinigten Staaten wurden immer mehr Gesetze und Vorschriften abgeschafft, mit denen die Nationalstaaten die grenzüberschreitenden Finanzströme seit der Krise der dreissiger Jahre, dem zweiten Weltkrieg und dem kalten Krieg ständig überwacht und eingeschränkt hatten. Allgemein startete ein Trend zur Liberalisierung und Privatisierung. Hinzu kam in den Neunzigerjahren die Globalisierung, die Revolution in der Computer und Informationstechnologie sowie eine anhaltende Krise im heimischen Immobilienmarkt. Zusammenfassend sahen sich die Banken einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt, welcher zu einer starken Konzentration nicht nur bei den kleineren Instituten, sondern auch bei den Grossbanken führte³.

¹ Vgl. <http://www.swissbanking.org>, Stand 05.2001

² Vgl. <http://www.oecd.org>, Stand 04.2001

³ Vgl. Credit Suisse Bulletin, 2000

3. Merkmale des Finanzplatzes Schweiz – Eine Stärken-Schwächen Analyse

Die heutige starke Stellung des Finanzplatzes Schweiz ist keine Selbstverständlichkeit, sondern ist aufgrund von günstigen Rahmenbedingungen entstanden.

Im folgenden möchten wir nun auf die wesentlichen Merkmale der Schweiz und ihres Finanzplatzes anhand einer Stärken-Schwächen Analyse eingehen. Die Merkmale verhalten sich hier ähnlich wie der Charakter eines Menschen – je nach Betrachtungsweise und konkreter Situation entpuppen sich vermeintliche Stärken als Schwächen und umgekehrt. So kommt es vor, dass gewisse Eigenheiten des Finanzplatzes Schweiz sowohl als Schwäche als auch als Stärke gesehen werden können.

3.1 Politische Kultur

- + Der soziale Frieden zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, die direkte Demokratie, das Konkordanzsystem und eine verlässliche Rechtssicherheit sind traditionellerweise Eigenschaften, welche die politische Kultur prägen und eine hohes Mass an Vertrauen schaffen. Dazu kommt ein gemächliches Tempo in der politischen Konsensfindung, welche Veränderungen in der Regel voraussehbar machen.
- Das ständige Suchen nach perfekten Kompromissen, lassen diese einerseits so stark verwässern, dass sie nahezu inhaltslos werden, und so ihr Ziel verfehlen können. Andererseits vergeht dadurch oft zu viel Zeit zwischen Idee und Implementierung.

3.2 Internationalität

- + Die Rohstoffarmut zwang die Schweizer schon früh grenzüberschreitend Handel zu betreiben. Ein kleiner Heimmarkt, die zentrale Lage im Herzen Europas und die Mehrsprachigkeit verstärken diese Tendenz zusätzlich.

3.3 Währung und Zinsniveau

- + Der Schweizer Franken zeichnet sich durch seine Stabilität aus und genoss dank der grossen Goldreserven der Schweizerischen Nationalbank (SNB) ein weltweites Vertrauen. Die SNB führt als unabhängige Zentralbank die Geld- und Währungspolitik. Sie hat sich gemäss Verfassung vom Gesamtinteresse des Landes leiten zu lassen und erachtet die Preisstabilität als vorrangiges Ziel. Dies zeigt sich in tiefen Inflationsraten und einem Zinsbonus für Kredite gegenüber dem Euro von 150 – 200 Basispunkten.
- Die Schweiz ist ein Volk von Mietern. Deshalb ist der Mietzins und mit ihm der Hypothekarzins von imensem sozialpolitischen Interesse für grosse Teile der Bevölkerung. Aus diesem Grund ist der Hypothekarzins nicht immer marktgerecht und wird oft von der Politik beeinflusst.

3.4 Steuern

- + Da ein grosser Teil der Steuerhoheit bei den Kantonen und Gemeinden liegt und diese somit in einem ständigen inländischen Steuerwettbewerb stehen, ist die Steuerbelastung als Ganzes international gesehen moderat.
- + Hinzu kommt, dass die Schweiz durch ihre neutrale Haltung nie irgendwelche Grossmachtambitionen hatte und deswegen, solche auch nicht zu finanzieren brauchte.
- Die Stempelsteuer auf Wertschriftentransaktionen ist nicht kompetitiv. Bereits werden die Paradeperle, die 29 höchstkapitalisierten Aktien der Schweizer Börse, nach London in die Virt-X ausgelagert um so die Steuerbelastung zu umgehen. Ein weiterer kritischer Punkt ist die Dreifachbesteuerung des Risikokapitals (Besteuerung der Unternehmensgewinne, der Dividenden und des Vermögens). Zwar bewegt sich diese Besteuerung (wie oben erwähnt) im unteren Drittel des internationalen Durchschnitts, doch haben immer mehr Industriestaaten ihre Unternehmenssteuern gesenkt und es droht der Schweiz, einen langjährigen Standortvorteil zu verlieren.
Ebenfalls muss hier die Verrechnungssteuer erwähnt werden. Auf Kapitalerträgen wird direkt bei der Ausschüttung eine Steuer 35% erhoben, welche durch Deklaration in der Steuererklärung wieder zurückgefordert werden kann. Sie hat zum Zweck, die Steuerhinterziehung unattraktiv zu machen. Für einen ausländischen Investor stellt die Verrechnungssteuer eine endgültige Belastung dar, es sei denn es bestehe mit dem betreffenden Land ein Doppelbesteuerungsabkommen. Die Schweiz besitzt zur Zeit nur etwa 60 solche Doppelbesteuerungsabkommen. Dies und der mit 35% hoch gewählte Steuersatz verringert eine diesbezügliche Standortattraktivität.

3.5 Human Resources und Arbeitsmarkt

- + Die Schweiz verfügt über ein effizientes Ausbildungssystem und somit über eine hohes Ausbildungsniveau. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch eine hohe Arbeitsmoral und Mehrsprachigkeit aus. Die Schweizer Banken verfügen dank ihrer langjährigen Erfahrung über ein grosses Know-how in der internationalen Vermögensverwaltung.
- Die Mitarbeiter sind noch zu wenig markt- und dienstleistungsorientiert. Anstatt die Zukunft als Herausforderung anzunehmen begegnen sie ihr zu oft mit einer abwartenden Haltung. Dies führt dazu, dass Chancen nicht wahrgenommen werden und man später dem Markt hinterher rennen muss.
- Ein weiterer Punkt sind die fehlenden Computer-Fachleute. Nicht nur in der Bankbranche sondern vermehrt auch im zweiten Sektor hat die IT-Revolution Einzug gehalten. Immer mehr Anwendungen und Prozesse sind heute Computergesteuert. Um die Produktion respektive die Serviceleistung weiterhin konkurrenzfähig anbieten zu können, braucht es Computerspezialisten, welche die Wartung und die Weiterentwicklung der Systeme übernehmen können. Dies führte dazu, dass der heutige Arbeitsmarkt für IT-Fachleute ausgetrocknet ist.

3.6 Institutionen und Gesetze

- + Seit 1934 ist das eidgenössische Bankengesetz in Kraft. Dieses beinhaltet unter anderem Eigenmittel- und Liquiditätsvorschriften sowie das Bankgeheimnis, welches die Privatsphäre des Kunden schützen soll. Die Eidgenössische Bankenkommision (EBK), welche sowohl von der Bundesverwaltung, als auch von der Schweizerischen Nationalbank unabhängig ist, ist zuständig für die Bankenaufsicht und kontrolliert, ob diese die Vorschriften einhalten. Im Zuge der neuen Eigenmittelvorschriften vom Basler Komitee (Basel 2) erweisen sich diese, oft als zu streng empfundenen Regeln, als Vorteil.
- + Eine auf Nachhaltigkeit bedachte Städteentwicklung und die strengen Umweltvorschriften haben dazu geführt, dass sich mehrere Schweizer Grossstädte in den vorderen Rängen der Lebensqualität-Rangliste wiederfinden. Dies erweist sich nun unter Umständen als hilfreich bei der Rekrutierung international erfahrener Topleute oder ganzer Unternehmungsteile aus dem Ausland.
- In der Schweiz haben sich die Staatseingriffe international gesehen lange auf ein Minimum beschränkt. Dies führte dazu, dass die Schweiz ein Land von Kartellen und Preisabsprachen ist. Vor allem im lokalen Gewerbe sind überhöhte Preise festzustellen, was die Gesamtwohlfahrt des Landes schmälert.
- Die strengen Bodennutzungs- und Umweltgesetze verhindern in der heutigen, sehr schnelllebigen Welt zum Teil Investitionsprojekte, wodurch qualitativ hohe Arbeitsplätze und wichtiges Know-how ins Ausland verlagert werden.

3.7 Andere

- + Weltweit starke Markennamen, eine seit jeher international ausgerichtete Anlagepolitik sowie sehr hohe Finanzmarkt ratings sollen hier ebenfalls erwähnt werden.
- + Im weiteren ist das grosse Know-how im elektronischen Börsen- und Wertschriftenhandel und in der elektronischen Abwicklung des Zahlungsverkehrs zu nennen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen als besonderer Standortvorteil des Finanzplatzes Schweiz in Zukunft an Wichtigkeit verlieren werden.

Lukas Mühlemann unterstrich diesen Punkt vor dem „Swiss American Chamber of Commerce“ folgendermassen:

„ (...) Stabile politische und rechtliche Rahmenbedingungen sind heute keine schweizerische Exklusivität mehr. Der Trend zur politischen Mitte macht auch in Ländern mit alternierenden Regierungssystemen abrupte Kurswechsel unwahrscheinlich. Hinzu kommt der disziplinierende Effekt der globalen

Finanzmärkte, der auch im Ausland den Spielraum der nationalen Politiker für finanzmarktfeindliche Massnahmen zunehmend eingeschränkt hat. Diese Disziplinierung ist jedoch eine relative neue Erscheinung (...).“⁴

4. Chancen und Risiken des „Private Banking“ in der Schweiz

Die internationalen Finanzmärkte und somit der Bankensektor befinden sich im Umbruch. Der Abbau von geographischen (z. B. Internet, E-Commerce, etc.) und funktionaler Barrieren (z. B. Grenzüberschreitenden Fusionen, Konzentrationsprozesse, etc.) mit dem gleichzeitigen technologischen Fortschritt, haben den Konkurrenzdruck im Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft erhöht. Doerig führte schon 1994 aus, dass der Wandel an sich nichts Neues sei. Jedoch habe sich der Wandel selbst gewandelt. „Intensität, Ausmass und Kadenz des Wandels haben heute Dimensionen angenommen, wie man es noch vor kurzem nicht für möglich gehalten hätte.“⁵

Die Beschreibung aller im Private Banking wirkenden Prozesse würde den Umfang dieser Arbeit sprengen. Trotzdem haben wir versucht einen Überblick über die uns wichtig erscheinenden Tendenzen und Veränderungen und deren Einfluss auf das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft zu geben. Die Chancen und Risiken des Finanzplatzes Schweiz ergeben sich zum Teil aus der Reaktion auf die nachfolgend beschriebenen Tendenzen.

Chancen werden nachfolgend mit einem ↗ und Risiken mit einem ↘ dargestellt.

4.1 Private Banking in der Schweiz

Schweizer Banken gehören im Bereich der Verwaltung, sowohl privater Vermögen als auch Anlagen institutioneller Kunden zu den weltweit führenden Instituten. 25% - 35% der weltweit grenzüberschreitend investierten Privatvermögen werden in der Schweiz verwaltet. Das Anlagevolumen von grenzüberschreitenden Privatvermögen in der Schweiz wird somit auf ca. CHF 2'500 Mrd.⁶ geschätzt. Der Finanzplatz Schweiz nimmt hier global den Spitzenplatz ein.

⁴ Mühlemann 2001, S. 2

⁵ Doerig 1994, S.1

⁶ Vgl. Wealth Management als Kernkompetenz, in: Neue Zürcher Zeitung, 16 Mai 2000

Table 1: Marktanteile im globalen “Off-shore Private Banking” 1997⁷

Finanzplatz	Off-shore Marktanteil
Schweiz	27%
Luxemburg	18%
Karibische Inseln	14%
Grossbritannien	11%
USA	9%
Kanalinseln	8%
Hong Kong	5%
Andere	8%
Total	100%

Die hohe Bruttowertschöpfung von CHF 12 Mrd. (1992)⁸ des Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäftes trägt zur Schaffung und Erhaltung von gut bezahlten Stellen bei und ist Ausdruck von internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Mehr als die Hälfte der gesamten Wertschöpfung der Schweizer Banken entfällt auf die Vermögensverwaltung, wobei das Privatkundengeschäft den grössten Teil der Wertschöpfung generiert.

Neben der hohen Bruttowertschöpfung zeichnet sich das Vermögensverwaltungsgeschäft durch ein geringes Risiko aus. Aus Rendite und Risikoüberlegungen sollte deshalb das Zinsdifferenzgeschäft der Banken in der Schweiz zurückgenommen und das „Private Banking“ weiter ausgedehnt werden.

- ✍ Ein weiterer Ausbau des Vermögensverwaltungsgeschäftes in der Schweiz und im Ausland kann als Chance verstanden werden. Der Off-shore Private Banking Markt in der Schweiz gilt als relativ stark saturiert und weist nur geringe Wachstumsprognosen auf.⁹ Eine Verstärkung der Onshore-Präsenz von Schweizer Banken im Ausland bietet hier eine Chance.
- ✍ Die Bedeutung der Vermögensverwaltung für die schweizerische Volkswirtschaft kann als Klumpenrisiko aufgefasst werden. Vor allem in Zeiten, wenn das Vermögensverwaltungsgeschäft in ihrer Substanz bedroht wird (z. B. Druck auf Schweizer Bankkündengeheimnis).

⁷ Vgl. Wealth Management als Kernkompetenz, in: Neue Zürcher Zeitung, 16 Mai 2000.

⁸ Vgl. Blattner, in: Basler Bankiervereinigung 1998, S.106

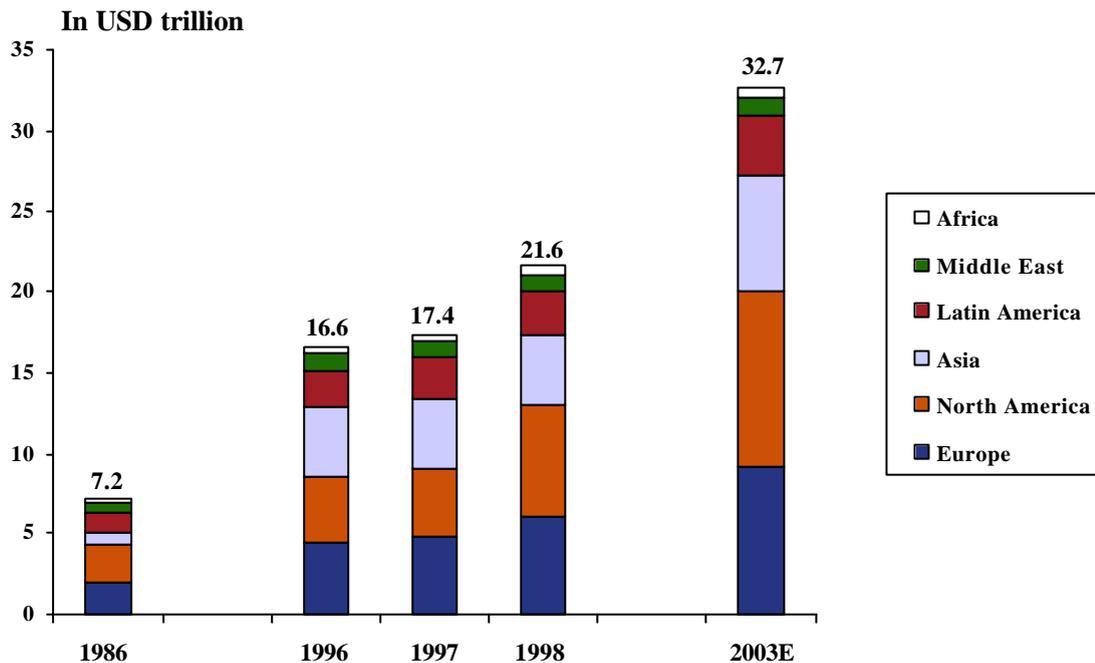
⁹ Vgl. Schweizer Grossbanken auf Europafeldzug, in: Cash, 27. Juli 2001

4.2 Globale Vermögensverwaltung

High Net Worth Individuen¹⁰

Das globale Private Banking boomt. Figure 2 zeigt die Entwicklung des globalen Vermögens von Personen mit mehr als USD 1 Mio. investierbaren Kapital. Die CAGR¹¹ wird auf ca. 9%/y geschätzt.¹²

Figure 2: Vermögen von „High Net Worth Individuen“ nach Ursprungsregionen¹³



Gemäss dem „Economist¹⁴“ hatte das schlechte Börsenjahr 2000 weniger Einfluss auf die Vermögenssituation der „High Net Worth Individuen“ als bisher vermutet. Trotz des Crashes der Technologietitel im Jahr 2000 erhöhte sich die Anzahl der High Net Worth Individuen von 7 Mio. auf 7.2 Mio.

- ☞ Gelingt es dem Finanzplatz Schweiz seine Position im „Private Banking“ zu halten, kann mit einem „Assets under Management“ - Wachstum von 9%/y gerechnet werden. Positive Skaleneffekte können somit zu weiteren Produktivitätssteigerungen führen.

¹⁰ „High Net Worth Individuen“ sind Personen mit mindestens EUR 1 Mil. investierbaren Kapital.

¹¹ CAGR = Compound Annual Growth Rate

¹² Vgl. Datamonitor 2000, S. 34

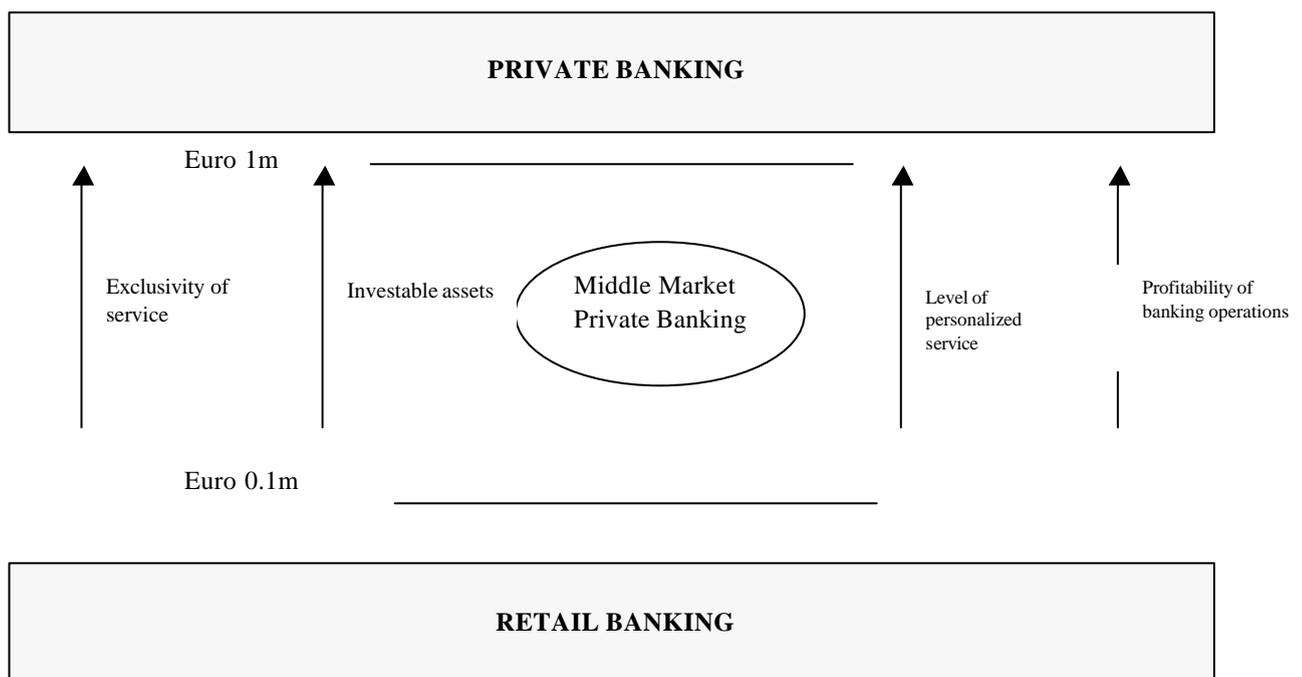
¹³ Vgl. Datamonitor 2000, S. 35

¹⁴ Vgl. A survey of the new rich, in: The Economist, 16. Juni 2001

High Net Value¹⁵ Individuen

Datamonitor¹⁶ sieht im Segment zwischen dem Private Banking und dem Retail Banking Kunden ein grosses Marktpotential. Es handelt sich hier um ein relativ neues Marktsegment, welches noch nicht saturiert ist. Das Middle Market Private Banking Segment wird von traditionellen Privatbanken, sowie den Retailbanken bearbeitet. Datamonitor schätzt, dass die Wachstumsraten im Middle Market die des Private Banking Segmentes in den nächsten Jahren klar übertreffen werden.

Figure 3: Definition des „Middle Market Private Banking“¹⁷



Datamonitor (vgl. Tabelle 2) schätzt das Potential von Middle Market Private Banking Kunden in Europa auf über 20 Mio. Kunden.

Tabelle 2 – Potential der „Middle Market“ Private Banking Kunden in Europa 1999

Land	Anzahl (in 1'000)
Belgien	800-900
Frankreich	4'700 – 5'000
Deutschland	6'400 – 6'600
Italien	2'300 – 4'000

¹⁵ High Net Value Individuen“ sind Personen mit investierbaren Kapital zwischen EUR 100'000 und EUR 1 Mil.

¹⁶ Vgl. Datamonitor 2000, S. 35

¹⁷ Vgl. Datamonitor 2000, S. 99

Land	Anzahl (in 1'000)
Luxemburg	60 – 64
Niederlande	1'200 – 2000
Spanien	1'400 – 1'600
Schweiz	1'500 – 1'600
Grossbritannien	3'500 – 8'100
Total	21'860 – 29'864

- ☞ Die Bearbeitung des Middle Market Private Banking Segmentes kann als grosse Chance für den Finanzplatz Schweiz gesehen werden. Gelingt es den Akteuren am Finanzplatz Schweiz ihre Produkte kosteneffizient zu strukturieren, kann ein neues lukratives Marktsegment erschlossen werden.¹⁸

4.3 Verstärkung des Druckes auf das Schweizer Bankgeheimnis

Spätestens seit dem EU-Gipfel in Feira vom Juni 2000 gehört die Besteuerung von Kapitalerträgen zu den zentralen Anliegen der EU gegenüber der Schweiz. Ziel der EU ist es ein Steuersystem zu implementieren, welches alle Zinseinkünfte natürlicher Personen mit Steuersitz in einem EU-Mitgliedstaat besteuert unabhängig davon, wo diese Zinseinkünfte anfallen.

Die EU Mitgliedstaaten einigten sich, dass spätestens ab 2010 ein Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden erfolgen soll. 12 EU Staaten werden bereits ein Meldeverfahren ab 2003 einrichten, während Belgien, Luxemburg und Österreich lediglich als Übergangsphase eine Quellensteuer erheben dürfen. Die USA, die Schweiz, Liechtenstein, Monaco, Andorra und San Marino sollen zu „gleichwertigen“ Massnahmen bewegt werden, um Umgehungsgeschäfte zu verhindern. Die EU hat den Ausdruck „gleichwertig“ bisher nicht näher definiert.

Der Bundesrat hat unmittelbar nach dem EU Gipfel in Feira seine Position wiederholt definiert: Die Schweiz wolle nicht Zielhafen für Umgehungsgeschäfte werden. Die offizielle Schweiz ist der Auffassung, dass ein modifiziertes Quellensteuersystem dem Informationsaustausch ebenbürtig ist. Einnahmen aus der Quellensteuer sollen zu einem grossen Teil an den Wohnsitzstaat des Steuerpflichtigen weitergeleitet werden („revenue sharing“). Hingegen schliesst der Bundesrat den Informationsaustausch als unverhandelbar aus, da er nicht mit dem Bankkündengeheimnis vereinbar sei.

Österreich hielt an einer EU Ratstagung in Luxemburg anfangs Juni 2001 fest, dass es nur einer Lösung zustimmen werde, welche eine Gleichbehandlung von EU-Mitgliedern und wichtigen Drittländern ergebe. Österreich gab zu Protokoll, dass eine Quellensteuer in einem wichtigen Drittland wie der Schweiz nicht als gleichwertig zum Informationsaustausch betrachtet werden kann.

¹⁸ Die in der Tabelle 2 aufgeführten Middle Market Private Banking Kunden pflegen schon verschiedentlich Bankbeziehungen. In der Analyse von Datamonitor werden bestimmte Kunden doppelt gezählt. Es handelt sich hier vor allem um eine „Retailization“ des Vermögensverwaltungsgeschäftes. Aussagen über die Profitabilität dieses Marktsegmentes sind nur bedingt machbar.

Da die Steuerentscheide in der EU einstimmig gefällt werden müssen, könnten Luxemburg und Österreich, welche wie die Schweiz ein Bankgeheimnis haben, die endgültige Verabschiedung der neuen Zins- Richtlinien blockieren.

Es ist zum heutigen Zeitpunkt nicht voraussehbar, ob der Druck der EU so stark zunehmen wird, dass auch Drittstaaten einen Informationsaustausch akzeptieren müssen oder, ob die Übergangszeit von Quellensteuer und Informationsaustausch zu einer dauerhaften Lösung wird.

Es ist jedoch klar, dass die Schweiz bei einem allfälligen EU Beitritt, den Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden akzeptieren muss. Wir halten es für verhandlungstaktisch richtig, dass die offizielle Schweiz nicht schon zum heutigen Zeitpunkt leichtfertige Konzessionen gegenüber der EU macht.

- ✍ Auch wenn die Implikationen der Abschaffung des Bankengeheimnisses in der Schweiz auf keinen Fall unterschätzt werden sollten, birgt ein unnötiges Klammern an günstige institutionelle Rahmenbedingungen Gefahren. Eine blosser Fokussierung auf die Erhaltung des Status Quo hemmt die Innovationskraft des Finanzplatzes Schweiz.
- ✍ Die Schweizer Vermögensverwaltung verfügt über grosse Fachkompetenz und immense Erfahrung, welche unabhängig vom Bankgeheimnis ein zentraler Wettbewerbsvorteil bleiben wird.

4.4 Technologischer Wandel

Die Entwicklung der Technologie, insbesondere die Netzwerk und Kommunikationstechnologie, ist eine der Schlüsselfaktoren für die strukturellen Veränderungen im Bankwesen.

Die Technologie erlaubt es, Bankprodukte über neue, kostengünstigere Absatzkanäle zu vertreiben. Neue Wettbewerber können mit tiefen Eintrittsbarrieren und optimaleren Kostenstrukturen neue Märkte bearbeiten. Der Konkurrenzdruck für die etablierten Banken erhöht sich.

- ✍ Neue Wettbewerber können ohne grossen Kapitaleinsatz in einen bestehenden Markt eindringen. Durch die tieferen Kosten können die neuen Wettbewerber zu tieferen Preisen gleichwertige Dienstleistungen anbieten. Der Konkurrenzkampf führt zu sinkenden Preisen und wird die Margen im Vermögensverwaltungsgeschäft drücken.
- ✍ Banken können sich neu als Informationsbroker positionieren. Die steigende Menge und Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Informationen weckt das Bedürfnis nach selektierten, analysierenden und interpretierenden Dienstleistungen. Die selektierten Informationen der Banken können verkauft werden.
- ✍ Die technologische Entwicklung in Verbindung mit der Globalisierung der Märkte und der Nivellierung in den Rahmenbedingungen kann im Extremfall dazu führen, dass die Markteffizienz dermassen erhöht wird, dass wesentliche Kernfunktionen des traditionellen Banking überflüssig werden.

Reichlich entlohnte Manager, Unternehmer der „New Economy“ und Erben sind meist dynamischer, anspruchsvoller und kritischer als die traditionelle Kundschaft. Dieses Kundensegment verlangt mehr Performance, Information und mehr Technologie. Das Internet bietet hier eine Chance und eine Gefahr zugleich. Die Kundenzufriedenheit kann durch den Einsatz von neuen Technologien erhöht werden. So können Kunden, zusätzlich zur persönlichen Beratung, auf Depotanalyse, Kursdaten, Marktinformationen oder Research-Berichte bequem und kostengünstig (im Sinne der Distribution) über das Internet beziehen. Wie der Fall Vontobel zeigte, birgt diese neue Technologie aber auch Gefahren. So kann es doch leicht vorkommen, dass die Kosten für die Planung und Implementierung solcher Projekte unterschätzt werden.

4.5 Kundenzufriedenheit als wichtigstes Instrument der Kundenbindung

Gemäss einer Studie der Gemini Consulting¹⁹ werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren ca. USD 54'000 Mrd. an Vermögen vererbt. Eine neue Generation wird neue Anforderungen an die Vermögensverwaltung stellen. Gemini Consulting ist der Auffassung, dass diese neue Generation weniger Wert der Vertraulichkeit beimessen wird. Vertraulichkeit wird nicht mehr der wichtigste Erfolgsfaktor im Private Banking sein. Die Generation wird ihren Fokus vermehrt auf die Performance auf dem eingesetzten Kapital, das Preis- Leistungsverhältnis, die Qualität der Dienstleistung und die Produktvielfalt setzen.

Schierenbeck²⁰ unterstreicht die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit auf der Basis von subjektiv empfundenen Preis-Leistungsverhältnis und der Tatsache, das eine Kunde in der Regel mehrere Bankverbindungen unterhält mit folgenden Worten:

„Die Kundenzufriedenheit stellt im Private Banking das A und O einer dauerhaft erfolgreichen Kundenbeziehung dar. Nur wenn in der Bank ein Grundverständnis darüber vorherrscht, dass der Kunde stets aufs Neue gewonnen werden muss, kann die aus der Kundenzufriedenheit folgende Kundenbindung realisiert werden.“²¹

Die positiven institutionellen Rahmenbedingungen für das Schweizer Private Banking bieten eine gute Ausgangslage für eine weitere erfolgreiche Zukunft. Sie reichen aber nicht aus. Sinkende Kundenloyalität und höheres Preis- und Performancebewusstsein stellen eine Herausforderungen für das Schweizer Private Banking dar. Wichtige Erfolgsfaktoren für die Entwicklung des Finanzplatzes Schweiz waren die günstigen institutionellen Rahmenbedingungen. In Zukunft wird die Schweiz kaum mehr komparative Konkurrenzvorteile aus den Rahmenbedingungen erhalten, sondern muss sich diese beim Kunden am Markt erkämpfen.

4.6 Business Ethics und Image des Finanzplatzes Schweiz

¹⁹ Vgl. Gemini Consulting 1999, S. 15

²⁰ Vgl. Schierenbeck, in: Basler Bankenvereinigung 1998, S. 23

²¹ Vgl. Schierenbeck, in: Basler Bankenvereinigung 1998, S. 23

Image und „Business Ethics“ sind zu einem wichtigen Standortfaktor für einen Finanzplatz geworden. Die Diskussionen um die nachrichtenlosen Vermögenswerte aus der Zeit des Zweiten Weltkrieges hat dem Finanzplatz Schweiz geschadet. Doerig zählte in der SWOT Analyse 1994 als Stärke des Finanzplatzes Schweiz folgenden Punkt auf:

„Ruf / Image der Banken bei Sachverständigen auch im Ausland: stabil, zuverlässig, erfolgreich, *vertrauenswürdig*, konservativ und doch modern in der Infrastruktur“²²

Seit den Diskussionen um die Holocaust-Gelder der Schweizer Banken kann das Image und das Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz nicht mehr als Stärke gesehen werden. Das traditionelle Image von Professionalität und Zuverlässigkeit des Schweizer Finanzplatzes hat auch durch weitere Eklat-Schaden genommen. In jüngster Zeit können hier neben den Geldwäscherei-Vorwürfen die Negativ-Schlagzeilen über Swissair, Vontobel und Sulzer sowie die Turbulenzen von zu hastig an der Börse hochgejubelten Unternehmen der „New Economy“ aufgeführt werden.

☞ Ein aktives „Compliance Management“ für die Unternehmen und eine daraus resultierende Verbesserung des Images des Finanzplatzes Schweiz bietet eine Chance. Das strenge Geldwäschereigesetz in der Schweiz sollte aktiv kommuniziert werden. Ein gutes Image des Finanzplatzes Schweiz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die künftige Entwicklung des Finanzplatzes und vor allem des Vermögensverwaltungsgeschäftes in der Schweiz.

5. Fünf-Punkte Aktionsplan

5.1 Branding und Business Ethics

Immer mehr Kunden orientieren sich bei ihren Investitionsentscheidungen und bei der Wahl des Finanzinstitutes nach ökologischen und ethischen Kriterien. Die bereits starken Markennamen Schweizer Banken müssen nun so positioniert werden, dass sie mit solchen Kriterien in Verbindung gebracht werden. Weitere Affären, wie jener um die Gelder des verstorbenen nigerianischen Diktators Sani Abacha, sind unter allen Umständen zu verhindern.

5.2 Investition in das Humankapital

Nur mit einer konsequenten Investition in die Aus- und Weiterbildung kann gewährleistet werden, dass wichtige strategische Erfolgsfaktoren in der Schweiz bleiben und so attraktive Arbeitsplätze vorhanden sind. Die Qualität der Dienstleistung respektive einer Beratung steht und fällt mit den Mitarbeitern. Nur wenn es gelingt den Kunden durch Professionalität und Kompetenz zu überzeugen und ihn zuvorkommend und hilfsbereit zu behandeln, kann eine langfristige Beziehung zu ihm aufgebaut werden. Im weiteren muss sichergestellt werden, dass die ethischen und ökologischen Grundwerte der Unternehmung von den Mitarbeitern mitgetragen werden.

²² Doerig 1994, S. 6

5.3 Fokussierung auf den Kunden

Einer abnehmenden Kundenloyalität kann nur mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis und dem besten Kundenservice entgegen getreten werden. Hier gilt es dem Kunden mehrere Kommunikationskanäle anzubieten, eine ansprechende Vermögensperformance zu erreichen und ihn kompetent zu beraten. Um vom Trend der vermehrten On-Shore Anlagetätigkeit der Kunden zu profitieren, müssen Kompetenzzentren vor Ort aufgebaut werden.

5.4 Agieren nicht Reagieren

Wie es sich bei der Diskussion um die nachrichtenlosen Vermögen aus der Zeit des zweiten Weltkrieges gezeigt hat, tendieren wir Schweizer dazu, eine eher abwartende Haltung einzunehmen und darauf hoffen, dass der „Sturm“ weiterziehen wird. Diese Haltung kam der Schweiz nicht nur finanziell teuer zu stehen, sondern führte auch zu einem erheblichen Imageverlust. Die Schweiz sollte aus den vergangenen Fehler lernen.

In der gegenwärtigen Diskussion um das Bankgeheimnis muss ein aktiveres und offensiveres Vorgehen gewählt werden. Einerseits müssen Politiker zusammen mit Vertretern aus dem Finanzgewerbe durch geeignete kommunikationspolitische Massnahmen die Öffentlichkeit informieren, dass das schweizerische Geldwäschereigesetz zu den strengsten der Welt gehört. Andererseits muss durch eine gewiefte Verhandlungstaktik, die für die Schweiz am vorteilhaftesten Lösung bezüglich einer Steuerharmonisierung in Europa erreicht werden.

5.5 Die Chancen der Veränderung sind zu ergreifen

Die Europäische Union und die Einführung des Euros wird zu einer erhöhten Transparenz und zu einem weiterführenden Konzentrationsprozess innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche führen. Wo in den europäischen Finanzzentren noch keine Marktpräsenz aufgebaut wurde, ist diese nachzuholen oder durch gezielte Übernahmen sicherzustellen.

Neue Technologien, welche dem Kunden einen Mehrwert generieren, sind konsequent einzusetzen. Ein sich veränderndes Kundenverhalten muss antizipiert werden, um Kundenwünsche erfüllen zu können.

Die Denkhaltung der Akteure auf dem Finanzplatz Schweiz ist dahingehend zu verändern, dass vermehrt mit einem mutigen und selbstbewussten „Warum nicht?“ anstatt einem zögerlichen „Warum?“ auf die sich bietende Chancen reagiert werden kann.

Literaturverzeichnis

Bücher:

- Basler Bankenvereinigung (1998): Private Banking – Die Herausforderung für den Finanzplatz Schweiz, Verlag Paul Haupt, Bern 1998
- Doerig, H.-U. (1994): A m Ball oder im Abseits? Der Finanzplatz Schweiz im internationalen Konkurrenzkampf, Zürich 1993
- Hotz-Hart, B. / Mäder, S. / Vock, P. (1996): Volkswirtschaft der Schweiz, vdf Hochschulverlag, Zürich 1996
- Schmid C. / Burkhard V. (1997): Finanzplatz Schweiz, NZZ Verlag, Zürich 1997
- Sütterlin, R. G.(2000): Szenarien für den schweizerischen Bankensektor, Verlag Peter Lang, Bern 2000

Broschüren / Publikationen:

- Credit Suisse Economic Research: Kein Stein bleibt, Bulletin 4, 2000
- Datamonitor: Global Wealth Management 2000 – Competing for share of high value clients
- Doerig, H.-U.: Anforderungen an den Manager von morgen: Die 12i des Idealprofils, in: Bulletin der Schweizerischen Kreditanstalt 1994
- Gemini Consulting: “World Wealth Report” 1999
- Mühlemann, L.: „Der Finanzplatz Schweiz – Herausforderungen und Chancen“, Vortrag vor dem Swiss American Chamber of Commerce, Januar 2001
- Schweizerische Bankiervereinigung: Der schweizerische Bankensektor, Kompendium Ausgabe 2000
- The Economist: A survey of the new rich, June 16th 2001

Artikel:

- o. V. (2000): “Wealth Management als Kernkompetenz”, in: Neue Zürcher Zeitung, 16 Mai 2000
- o. V. (2000): “Schweiz: Swiss Private Banking – Ein Auslaufmodell?“, in: Neue Zürcher Zeitung, 11. November 2000
- o.V. (2000): „Schweiz: Die Grossbanken auf Europafeldzug.“, in: Cash, 27. Juli 2001

Internet:

- www.swissbanking.org, Stand Mai 2001
- www.oecd.org, Stand April 2001