

Neue Zürcher Zeitung

11. September 2009

Der Finanzplatz Schweiz hat beste Chancen Die hiesige Bankenbranche steht im internationalen Vergleich besser da als vor der Krise Von Hans-Ulrich Doerig*

Der Finanzplatz Schweiz hat im internationalen Vergleich die Krise gut gemeistert. Trotz dem Druck aus dem Ausland hat der hiesige Finanzsektor gute Zukunftschancen. Global strengere Regeln für den Finanzsektor sind nötig. Extreme Sonderregeln für die Schweizer Grossbanken wären für die hiesige Volkswirtschaft aber sehr schädlich. (Red.)

Zwei Jahre sind vergangen, seit die Finanzwelt und in der Folge die Volkswirtschaften in eine in Ausmass und Dauer von niemandem vorausgesehene Krise geschlittert sind. Die Zeit für eine nüchterne Standortbestimmung ist gekommen. Vieles wird künftig nicht mehr sein, wie es einmal war. Weltweit werden die Karten neu gemischt, Geschäftsmodelle überarbeitet, Kräfteverhältnisse im Markt verschoben, Regeln neu ausgehandelt, und dies mit harten Bandagen. Die nächsten zwei wohl schwierigen Jahre der Anpassung werden über die Konkurrenzfähigkeit der hiesigen Finanzbranche, ja des Standortes Schweiz, entscheiden. Arbeitsplätze, wesentliches Steuersubstrat und KMU-Finanzierungen stehen auf dem Spiel.

Krise als Erste gemeistert

Die Wirtschaftskrise hat auch die Schweiz hart getroffen und bei Teilen der Bevölkerung verständlicherweise Unsicherheit und gar Wut ausgelöst. Dabei übersehen wird jedoch häufig, dass die Schweiz die grösste Finanzkrise seit 80 Jahren im internationalen Vergleich nicht nur gut, sondern bis heute hervorragend überstanden hat. Um die 70 der weltweit grössten 100 Finanzinstitute erhielten direkte Staatsunterstützung in verschiedenen Formen: Sie betrug in der Schweiz geringe 8% des Bruttoinlandproduktes (BIP), während sie in den Industriestaaten durchschnittlich bei 36% und in den USA gar bei 81% lag (vgl. Tabelle oben rechts). Berücksichtigt man die jeweilige Bruttowertschöpfung des Finanzsektors, so «verbessert» sich das Bild für die Schweiz mindestens auf das Zweifache.

Das Krisenmanagement in der Schweiz hat gut, konsequent und speditiv funktioniert. Keine Bank ging bankrott. Die Schweiz gilt als erstes Land, das sich aus der globalen Finanzkrise gelöst hat. Sowohl die Aufsichtsbehörden wie auch die Politik und die Banken haben ihre Handlungsfähigkeit bewiesen. Fehler wurden gemacht, aber wo notwendig, haben die Grossbanken das Geschäftsmodell und das Risikomanagement schnell angepasst, ihre Kapitalbasis gestärkt, Ressourcen reduziert, die Bilanzen um die 25% reduziert und die

Vergütungspolitik noch stärker langfristig und risikoorientiert ausgerichtet. Was oft übersehen wird: Um die 60% der Aktiven von Grossbanken wären innerhalb von 3 bis 6 Monaten liquidierbar - allerdings bei Negativfolgen für Risikodiversifikation und Konkurrenzfähigkeit. Wo die Stärkung der Kapitalbasis nötig war, war dies mit nur einer Ausnahme unter den über 300 Banken mit privaten Mitteln erreichbar.

Die Wirtschaftskrise wird wohl überdurchschnittliche Kreditausfälle zeitigen - diese sind aber dank Risikodiversifikation überblickbar. Die neuen Doppelbesteuerungsabkommen bedingen eine speditive Umstellung an der Kundenfront. Aber es ist zu erwarten, dass der Finanzplatz Schweiz im internationalen Vergleich noch besser dastehen wird als vor Beginn der Krise.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Entscheidend dürfte jedoch sein, dass hierzulande wichtige Lehren aus früheren Krisen gezogen wurden: Immobilienkrise der 1990er Jahre, Anpassungen von Governance, Risikomanagement, Compliance. Die Branche profitiert heute davon, dass sie sich frühzeitig ausdifferenziert, spezialisiert und konsolidiert hat. International betrachtet, verfügt die Schweiz über ein ausgeprägt hybrides Finanzsystem, mit einem weit entwickelten und gesunden Bankensektor und einem gut entwickelten Kapitalmarkt - dies nicht zuletzt dank den Triebfedern Investment Banking und Private Banking.

Unabdingbare Grossbanken

Die global tätigen Corporate- und Investment-Banken sind die tragenden Säulen in diesem Bankenmix - und dies dank dem integrierten Modell mit internationaler Ertrags- und Risikodiversifizierung. Ohne sie würde sowohl die Schweizer Exportwirtschaft wie auch die Attraktivität für internationale Unternehmen massiv leiden, ganz zu schweigen von der erstklassigen Ausbildung, dem Managementnachwuchs für Dritte und der funktionierenden Finanzplatzinfrastruktur. Als strategisch wegweisend erweist sich heute, dass die Schweizer Grossbanken in den vergangenen Jahren weltweit eine Vorreiterrolle beim Universalbankenmodell übernommen haben: Dieses umfasst die Kombination der drei Bereiche Investment Banking, Private Banking und Asset-Management - von der Konkurrenz beneidet und im Ausland soweit möglich kopiert.

Die Grossbanken sind auch dank Innovation - Produkte, Prozesse, Vertrieb - ein unabdingbares Scharnier zwischen den unterschiedlichsten Finanzierungs- und Anlagebedürfnissen von Unternehmen, vermögenden Privatkunden, Sparern und der öffentlichen Hand. Oft wird vergessen, dass die Grossbanken bei ungedeckten KMU-Krediten mit über 50% Marktanteil eine führende Rolle spielen; dazu kommen Kredite und Syndizierungen für mittlere und grössere Unternehmen. Gerade die Finanzierung der KMU mit

Bankkrediten ist auch auf Kapital aus dem Ausland ausgewiesen, das praktisch einzig die Grossbanken auf dem Kapitalmarkt und bei vermögenden Privatkunden aus dem Ausland aufnehmen. So übersteigen die Ausleihungen der beiden Grossbanken an hiesige Kunden die Einlagen von inländischen Einlegern um über 30 Mrd. Fr. Diesen Differenzbetrag refinanzieren die Grossbanken im Wesentlichen im Ausland - ein wichtiger Faktor für die relativ geringen Zinsmargen auch für KMU.

Hinzu kommt: Nur die internationale Ausrichtung und Grösse der Grossbanken erlaubte es in den 1990er Jahren, die Kreditgrossverluste wegen der Schweizer Immobilienkrise ohne Staatshilfe zu kompensieren. Nur der Stabilitätsfaktor Grossbanken war es auch, der in der Vergangenheit die Rettung von einheimischen Banken in Schieflage ermöglichte. Nur grosse Finanzinstitute sind Garanten für ein langfristig führendes Finanzzentrum - dies ist weltweit zu beobachten.

Private Banking weltweit führend

Die hohe Qualität des modernen Private Bankings hängt massgeblich vom integrierten Geschäftsmodell der Grossbanken ab. Das heutige Niveau im Private Banking wurde nicht dank dem Bankkundengeheimnis erreicht. Die Bedürfnisse der modernen nationalen und internationalen Kundschaft sind wesentlich anspruchsvoller und komplexer als noch vor wenigen Jahren. Hierbei profitiert das Private Banking vom Universalbankenmodell der Grossbanken - insbesondere von der Innovationskraft, Reaktionsfähigkeit, globalen Ausrichtung und Präsenz, dem Spezialfachwissen sowie vom Marktvolumen des Investment Banking; ein gutes Beispiel mag die kürzliche erfolgreiche Placierung von UBS-Aktien für über 7 Mrd. Fr. in wenigen Stunden sein.

Zwar hat der Ruf des Schweizer Private Bankings in den letzten Monaten gelitten. Einige werden einwenden, dass die Übernahme des globalen OECD-Standards bei der Amtshilfe in Steuersachen und die Einigung mit den USA betreffend UBS das Bankkundengeheimnis nachhaltig geschwächt haben. Zudem stehen wir vor weiteren Aushandlungen mit Drittstaaten. Trotzdem: Speziell das Schweizer Private Banking wird nach teilweise schmerzenden Anpassungen weltweit die unbestrittene Nummer eins in der Branche bleiben und seine Position noch ausbauen können. Die bekannten Stärken des Standortes Schweiz sowie erneuerte und angepasste Geschäftsmodelle (vgl. Textkasten unten) werden für das Vertrauen der Anleger sorgen.

Relativ geringe Staatshilfe

Die hiesige Finanzbranche befindet sich heute im internationalen Vergleich in guter Verfassung. Und ein Ausblick in die Zukunft zeigt, dass sich der Schweiz jetzt beste Chancen für eine weitere Stärkung

ihrer Rolle als global bedeutender Finanzplatz bieten. Denn die langjährigen Vorteile, die sie stark gemacht haben, sind erstens gefragter denn je. Zweitens ist die Staatshilfe zugunsten der UBS im internationalen Vergleich gering ausgefallen. Und drittens hat die Weltwirtschaftskrise die grossen Vorteile des Universalbankenmodells verdeutlicht.

Das heutige risikoreduzierte, ertragsmässig und auch geografisch risikodiversifizierte sowie integrierte Geschäftsmodell der Credit Suisse wird von ausländischen Analytikern, Investoren und der internationalen Fachpresse als zukunftsfähig eingeschätzt. Vor allem ausländisches Kapital hat diese Vorzüge erkannt: 80% des Risikokapitals der Credit Suisse stammen aus dem Ausland - dabei profitieren auch die hiesigen KMU.

Strukturell sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft des Finanzplatzes Schweiz durchaus gegeben. Abschliessend darüber entscheiden dürften jedoch die Regulierungsbestrebungen, welche derzeit weltweit im Gange sind. International abgestimmte Regeln - etwa betreffend Kapitalbasis, Vergütung, Liquidität, Risikomanagement, Liquidierung einer Organisation - sind zentral. Die Schweizer Banken unterstützen alle vernünftigen Bemühungen mit Kosten-Nutzen-Überlegungen. Sie setzen sich im Austausch mit den Aufsichtsbehörden für die Etablierung einer stabileren und nachhaltigeren Finanzbranche ein, die auch eine internationale Konkurrenz gewährleistet.

Nationale radikale Sonderregelungen gegenüber den Grossbanken hätten fatale Folgen. Das entscheidende Auslandskapital wäre schnell weg; auch extreme Liquiditätsvorschriften, die KMU-Finanzierungen verteuern, limitieren oder gar verunmöglichen, gehörten dazu. Die neu verlangte Verschuldungsquote beschränkt Grösse und Flexibilität der Bilanz bereits drastisch; eine zusätzliche Beschneidung des Geschäftsmodells würde nicht nur den Finanzplatz, sondern den ganzen Wirtschaftsstandort Schweiz nachhaltig schwächen. Wie die Krise gezeigt hat, bestimmt sich die Krisentauglichkeit einer Bank nicht durch die schiere Grösse, sondern durch Geschäftsmodell, Risikodiversifikation, Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Management; systemrisikoorientierte Anpassungen werden folgen.

Verdrängungskampf an allen Fronten

Die gegenwärtigen Veränderungen im OECD-Umfeld führen zu einer Klärung der Rechtsverhältnisse, zur Verbesserung der internationalen Reputation sowie zum «Level playing»-Feld unter allen Private-Banking-Zentren. Dem berechtigten Schutz der Privatsphäre ist weiterhin höchste Bedeutung einzuräumen.

In der Schweiz sind bezüglich Geschäftsmodell in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht worden. Viele hiesige Privatvermögensverwalter haben sich in den vergangenen Jahren auf

jetzige Entwicklungen vorbereitet. Ein weiteres zukunftsfähiges Standbein ist die Ergänzung des klassischen Know-how durch neue Fachkompetenz aus dem Investment Banking. Nur so können höchst anspruchsvolle Kundensegmente wie global tätige Unternehmerfamilien bedient werden.

Und schliesslich: Der internationale Konkurrenzkampf ist ein Verdrängungskampf um relative Konkurrenzfähigkeit. Der Wettbewerb verschiebt sich zurzeit von den steuerlichen Aspekten zu Kompetenz, Spezialwissen, Zuverlässigkeit, Produkt- und Servicevielfalt, Stabilität. Wenn der künftige Wettbewerb ein Kompetenzwettbewerb ist, dann ist das für den Schweizer Private-Banking-Standort positiv. Die führende Position weiter anpassen und ausbauen, das ist die Losung. Stichworte dazu: weitere Diversifizierung und Professionalisierung des Angebots, weitere Bildungsoffensiven, hohe Compliance- und Governance-Standards, Bilanztransparenz, Vermeidung von Geldwäscherei, intensives Nachhaltigkeits- und Reputationsmanagement, effiziente Verfahren, Abschaffung der Stempelsteuer, Fondsmanagement. Die Schweiz muss sich auf eigenverantwortliche, täglich zu erneuernde Stärken konzentrieren - harte Arbeit, Disziplin und Professionalität können vom Ausland nicht attackiert werden.

Die mentale Bremse ist zu lösen

Abschliessend lässt sich bilanzieren: Der Finanzplatz und der Wirtschaftsstandort Schweiz befinden sich heute in einer vergleichsweise sehr guten Ausgangslage, ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Realisiert zu haben scheinen dies primär ausländische Experten und Investoren. Aus Schweizer Sicht ist es an der Zeit, eine mentale Bremse zu lösen und bei der Neugestaltung der nationalen und internationalen Finanzbranche selbstbewusst mitzuwirken. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die breite Bevölkerung die Errungenschaften und viel mehr noch das künftige Potenzial einer vielfältigen und leistungsfähigen Schweizer Bankenlandschaft anerkennt und unterstützt. Dies wird hiesige Arbeitsplätze und das Steuersubstrat stärken.

* Der Autor ist Präsident des Verwaltungsrates der Credit Suisse.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZGlobal unter: <http://www.nzz.ch/global>

NZZ Online: <http://www.nzz.ch>
Copyright (c) Neue Zürcher Zeitung AG
