

September 2011

Banking im Wandel – Zukunftsperspektiven für Banken in der Schweiz

Gemeinsame Studie der Schweizerischen Bankiervereinigung und
The Boston Consulting Group zum Bankenplatz Schweiz

Vorwort

Wir sind gegenwärtig Zeugen von rasanten weltwirtschaftlichen Entwicklungen, einschneidenden regulatorischen Veränderungen im Finanzmarktbereich und erodierenden Margen im Bankgeschäft. Diese Dynamik hat einen grossen Einfluss auf den internationalen Standortwettbewerb und die Profitabilität der einzelnen Geschäftsaktivitäten. Die Banken sind gefordert, die passenden Antworten auf die neue Ausgangslage zu finden. Gerade auch in turbulenten Zeiten können die Banken in der Schweiz internationalen Anlegern einen Mehrwert bieten. Die Regulatoren sind dazu angehalten, wettbewerbspolitische Aspekte in ihre Bemühungen zur Sicherstellung der Finanzstabilität einfließen zu lassen und so zu günstigen Rahmenbedingungen beizutragen. Erste Schritte wurden bereits unternommen. In seinem Bericht „Strategische Stossrichtungen für die Finanzmarktpolitik“ hat der Bundesrat Ende 2009 vier Pfeiler der Handlungsstrategien des Finanzplatzes Schweiz definiert.

Die vorliegende Studie führt diese Arbeiten weiter, indem sie konkret mögliche Handlungsfelder für Banken aufzeigt. Sie umfasst eine systematische Beschreibung der Geschäftsfelder von Banken in der Schweiz und gibt einen mittelfristigen Ausblick auf deren künftige Ertragskraft. Ziel ist es, die aus dem dynamischen Umfeld resultierenden Herausforderungen aufzuzeigen und Wachstumsmöglichkeiten in den verschiedenen Geschäftsbereichen der Schweizer Banken abzuleiten. Ferner soll durch die Studie aufgezeigt werden, welche Chancen der Bankenplatz Schweiz bietet und welche Herausforderungen zu meistern sein werden, um die künftige Attraktivität des Bankenplatzes sicher zu stellen.

Stabile, zweckmässige Rahmenbedingungen sind für die Stärkung des Bankenplatzes eine unabdingbare Voraussetzung. In Bezug auf die Gestaltung des zukünftigen Rahmens ist eine Analyse der Wachstumstreiber von zentraler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden relevante Rahmenbedingungen des Bankenplatzes Schweiz in den internationalen Kontext gesetzt. Dies ermöglicht Hinweise auf strukturelle Nachteile im regulatorischen Bereich. In diesem Sinne wendet sich die Studie neben den Banken auch an alle anderen Verantwortungsträger im Umfeld des Schweizer Bankenplatzes.

Die meisten Botschaften dieser Studie treffen nicht auf alle Banken gleichermassen zu, da bis auf drei Banken die Institute nicht in allen Geschäften tätig sind. Die aufgezeigten zusätzlichen Wachstumsopportunitäten, die über die kontinuierliche Optimierung des Geschäfts hinausgehen, wenden sich folglich primär an jene Institute, die in den jeweiligen Geschäftsfeldern bereits tätig sind bzw. an solche, für die die Erschliessung der Opportunität aufgrund vorhandener oder aufbaubarer Tätigkeiten realistisch erscheinen.

Basel/Zürich, September 2011

Claude-Alain Margelisch
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Schweizerische Bankiervereinigung

Dr. Peter N. Damisch
Partner & Managing Director
The Boston Consulting Group

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Tabellenverzeichnis	3
Zusammenfassung	4
1 Einführung	12
2 Bankenplatz Schweiz.....	15
2.1 Wertschöpfung von Banken in der Schweiz	15
2.2 Internationale Standortattraktivität	18
2.3 Veränderungen der Rahmenbedingungen.....	22
2.3.1 Ökonomische Entwicklung	22
2.3.2 Regulatorisches und steuerliches Umfeld	22
3 Private Banking	33
3.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen	33
3.1.1 Herkunft und Segmentierung der in der Schweiz verwalteten Vermögen	34
3.1.2 Entwicklung der Vermögen und Erträge von 2006-2010	35
3.2 Zukünftige Wachstumstreiber	36
3.2.1 Erwartete Entwicklung im lokalen Vermögensverwaltungsgeschäft	36
3.2.2 Erwartete Entwicklung im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft	36
3.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten	40
3.3.1 Basisprognose im lokalen Private Banking.....	40
3.3.2 Zusatzopportunitäten im lokalen Private Banking	41
3.3.3 Basisprognose im grenzüberschreitenden Private Banking.....	42
3.3.4 Zusatzopportunitäten im grenzüberschreitenden Private Banking	44
4 Privatkundengeschäft.....	48
4.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen	48
4.2 Zukünftige Wachstumstreiber	49
4.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten	51
5 Firmenkundengeschäft.....	53
5.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen	53
5.2 Zukünftige Wachstumstreiber	55
5.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten	56
6 Asset Management	60
6.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen	60
6.2 Zukünftige Wachstumstreiber	63
6.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten	66
7 Investment Banking.....	71
7.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen	71
7.2 Zukünftige Wachstumstreiber	73
7.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten	74
8 Schlussfolgerungen.....	76

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bruttoerträge und Wachstumsopportunitäten im Schweizer Bankgeschäft	8
Abbildung 2:	Aufteilung der Erträge nach Geschäften auf dem Schweizer Bankenplatz im Jahr 2010	13
Abbildung 3:	Anteil des Bankensektors am BIP	15
Abbildung 4:	Bedeutung des Bankgeschäfts für die Schweizer Volkswirtschaft	17
Abbildung 5:	Aufteilung der Vermögen im grenzüberschreitenden PB-Geschäft	34
Abbildung 6:	Entwicklung der AuM , Erträge und Cost/Income-Ratio im Private Banking	35
Abbildung 7:	Stand der rechtlichen Entwicklungen für ausgewählte Länder	37
Abbildung 8:	Ertragsentwicklung im lokalen Private Banking	42
Abbildung 9:	Prognose zu grenzüberschreitendem Private Banking	43
Abbildung 10:	Ertragsentwicklung im grenzüberschreitenden Private Banking	45
Abbildung 11:	Entwicklung des Geschäfts mit UVV	47
Abbildung 12:	Ertragskomponenten im Privatkundengeschäft	48
Abbildung 13:	Cost-Income-Ratio-Entwicklung und Bruttoertrag pro Einwohner im europäischen Vergleich	49
Abbildung 14:	Ertragsentwicklung im Privatkundengeschäft	52
Abbildung 15:	Aufteilung der Firmenkundengeschäftserträge auf Produkte	54
Abbildung 16:	Aufteilung der Firmenkundengeschäftserträge auf Umsatzklassen	55
Abbildung 17:	Ertragsentwicklung im Firmenkundengeschäft	58
Abbildung 18:	Überblick Schweizer Rohwarenhandelsplatz im physischen Handel	59
Abbildung 19:	Globales Asset Management – Entwicklung nach Regionen	61
Abbildung 20:	Struktur des Publikumsfondsgeschäfts in der Schweiz 2006-2010	62
Abbildung 21:	Übersicht der Asset Management-Erträge 2006-2010	63
Abbildung 22:	Ertragsentwicklung im Asset Management	68
Abbildung 23:	Überblick Corporate Finance Erträge der einzelnen Geschäfte	72
Abbildung 24:	Ertragsentwicklung im Investment Banking	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Voraussichtliche Umsetzung ausgewählter Finanzplätze der Basel III Richtlinien	7
Tabelle 2:	Kennzahlenvergleich der wichtigsten internationalen Bankenplätze	17
Tabelle 3:	Ranking der internationalen Finanzplätze (Global Financial Centres Index (GFCI), März 2011)	18
Tabelle 4:	Regulatorische und geopolitische Stärken und Schwächen ausgewählter Bankenplätze	21
Tabelle 5:	Liste von Doppelbesteuerungsabkommen gemäss OECD26 mit ausgewählten Ländern	31
Tabelle 6:	Vergleich der Schweiz mit anderen wichtigen Bankenplätzen für grenzüberschreitende Vermögensverwaltung	33
Tabelle 7:	Internationaler Vergleich des Einlegerschutzes	50
Tabelle 8:	Überblick Kennzahlen Investment Banking Schweiz	71
Tabelle 9:	Überblick Kennzahlen Investment Banking International	73

Zusammenfassung

Der Bankenplatz ist mit einem direkten Wertschöpfungsanteil von 7% von grosser Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft und nimmt in verschiedenen Geschäftsbereichen international eine führende Position ein. Die ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen unterliegen allerdings einer deutlich beschleunigten Dynamik. Dies stellt grosse Herausforderungen dar, bietet aber auch Chancen. Vor diesem Hintergrund ist eine stete Überprüfung und Anpassung sowie gegebenenfalls sogar Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten geboten. Aufgrund der rasch wachsenden Komplexität der Herausforderungen bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung von Treibern zukünftiger Wachstumsmöglichkeiten in den verschiedenen Geschäftsbereichen einer Bank, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Die Brutto-Erträge des Schweizer Bankenplatzes wurden für 2010 auf 58.6 Milliarden Schweizer Franken taxiert und werden bis 2015 in der Basisprognose um jährlich 1.8% auf 64.0 Milliarden Schweizer Franken ansteigen. Damit dürfte der Schweizer Bankensektor etwa der Wachstumsdynamik der Schweizer Gesamtwirtschaft folgen. Diesen Erwartungen liegen eine moderate, kontinuierliche Dynamik von Kapitalmarkt und Konjunktur sowie die aus heutiger Sicht wahrscheinlichsten regulatorischen Entwicklungen zugrunde. Zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern des Bankenplatzes können allerdings relevante Unterschiede festgestellt werden.

Über diese positive und solide Wachstumserwartung hinaus bieten sich dem Bankenplatz auch weitere Ertragsquellen, die heute noch nicht oder kaum adressiert werden. Die vorliegende Studie identifiziert und beschreibt derartige Opportunitäten. Das zusätzlich erschliessbare Ertragspotential beläuft sich für den gesamten Schweizer Bankenplatz bis 2015 auf rund 4.8 Milliarden Schweizer Franken.

In weiten Teilen ist das Schweizer Bankgeschäft auf die lokale Wirtschaft ausgerichtet und bedient die Binnennachfrage. Dies betrifft insbesondere das klassische Privatkundengeschäft sowie das Firmenkundengeschäft, die tragende Pfeiler des Schweizer Bankensektors darstellen. Über die Landesgrenzen hinaus erreicht der Bankenplatz Schweiz insbesondere im internationalen Private Banking und im Geschäft mit Dach Hedge Funds mit Marktanteilen von 27% bzw. 30% eine internationale Spitzenstellung. Traditionelle Kernelemente des staatlichen Rahmens wie der Schutz der finanziellen Privatsphäre, die Sicherstellung der politischen und wirtschaftlichen Stabilität, das hohe Ausbildungsniveau und die hervorragende Infrastruktur sind für einen starken Bankensektor im Dienste der Volkswirtschaft von grosser Bedeutung.

Zur Aufrechterhaltung ihrer Spitzenstellung gilt es für Banken, die Herausforderungen der Zukunft bereits heute, in einer von Dynamik geprägten Periode, anzupacken. Dies umfasst die rechtzeitige Anpassung der Geschäftsmodelle an weltwirtschaftliche und regulatorische Veränderungen, die Neuausrichtung des Geschäftsportfolios, die Überprüfung von Marktprioritäten und die konsequente Verfolgung von Wachstumsmöglichkeiten.

Die zukünftigen ökonomischen Rahmenbedingungen sind durch die zunehmende Multipolarität, geopolitische Unsicherheiten, das Entstehen einer breiten vermögenden Gesellschaftsschicht in vielen Ländern und aufstrebende Konkurrenz für den Bankenplatz Schweiz charakterisiert. Darüber hinaus beeinflussen die internationalen Veränderungen des regulatorischen Rahmens alle Geschäftsfelder des Bankenplatzes Schweiz. Die für Schweizer Banken relevantesten Entwicklungen betreffen die Bereiche prudentielle Standards (Basel III, "Too-Big-to-Fail"), Transparenzaufgaben (USA:

Dodd Frank Act; EU: MiFID, UCITS, AIFMD, EMIR), Entlohnungssysteme und Steuern (OECD 26, FATCA und Abgeltungsteuer).

Solche Veränderungen haben Umsetzungskosten zur Folge, die für die Finanzintermediäre sehr gewichtig sind. Die Ausgestaltung der Regeln führt in jenen Geschäften, in denen der Bankenplatz Schweiz in direkter Konkurrenz zu anderen Bankenplätzen steht, zu Verschiebungen hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Gleichzeitig werden die Kosten der Anpassung an regulatorische Veränderungen und die mitunter entstehende strukturelle Verteuerung des Geschäftsbetriebs und der Kapitalunterlegung die Attraktivität einzelner Geschäftsbereiche bzw. Geschäfte verändern. Dies kann einschneidende strategische oder operative Entscheidungen bewirken und in der Summe zu strukturellen Änderungen in der Schweizer Bankenbranche führen. Die Regulatoren sind deshalb gefordert, der pragmatischen Umsetzung von Regeländerungen ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Im Vergleich zu anderen Bankenplätzen steht die Schweiz folgendermassen da:

- Im **Private Banking** ist die Schweiz von den erschwerten Rahmenbedingungen im grenzüberschreitenden Geschäft stärker betroffen als Bankenplätze, für die das Geschäft mit westeuropäischen und nordamerikanischen Kunden eine geringere Rolle spielt bzw. spielte. Im grenzüberschreitenden Private Banking wurden zwar bereits wichtige strategische Anpassungen seitens Politik und Bankensektor vorgenommen, weitere strukturelle Änderungen erscheinen jedoch unvermeidbar. Das aus dem bisherigen Kernmarkt Westeuropa stammende und in der Schweiz angelegte Vermögen wird aufgrund der regulatorischen Verschärfung weiter zurückgehen. Vermögen aus den sogenannten Emerging Markets hingegen werden stark wachsen und an Bedeutung gewinnen. Als Konsequenz ist neben der Überprüfung der Marktausrichtung auch eine Überprüfung der Dienstleistungen und internen Prozesse für die Einzelinstitute notwendig. Die mit Deutschland und Grossbritannien paraphierten Abkommen zur Abgeltungsteuer bzw. Marktzugang reduzieren die Unsicherheiten bezüglich die Neuausrichtung der Geschäfts- und Betriebsmodelle der Schweizer Banken. Erforderliche Anpassungen an verschärfte internationale Auflagen führen zu hohen Kosten, was insbesondere kleinere und spezialisierte Bankenplätze vor grosse Herausforderungen stellt.
- Im **Asset Management** ist das Geschäft stark auf den lokalen Markt konzentriert. Ausser im Dachfondsgeschäft für Hedge Funds (Funds of Hedge Funds) ist die Schweiz heute noch kein international relevanter Asset Management Standort. Die regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen sind in der Schweiz im Vergleich zu Luxemburg relativ ungünstig. Dies betrifft beispielsweise Fondsregistrierungsprozesse, Verrechnungs- und Stempelsteuer, Marktzugang/Europass, generelle Umsetzungsgeschwindigkeit neuer Richtlinien, Anlagekompetenz bzw. Kompetenzvermutung, Reputation als Vertriebsplattform und führender Standort bei UCITS-Fonds. Im Vergleich zu London und New York als weitere internationale Fonds-Standorte liegt der Unterschied weniger in regulatorischen Aspekten als vielmehr in der beschränkten Verfügbarkeit hochqualifizierter Fachkräfte. Aufgrund der internationalen Bedeutung des Private Banking ist der Stärkung der Reputation als Anlagezentrum und der Erhöhung der Synergien mit dem Asset Management-Geschäft besondere Beachtung zu schenken.
- Im **Firmenkundengeschäft** und in Teilen des **Investment Banking**, namentlich in den hier nicht betrachteten Handelsgeschäften (Equities Sales & Trading und FICC Sales & Trading) spielt die Umsetzung der Basel III Richtlinie und darüber hinausgehende Vorschriften für systemrelevante Banken eine erhebliche Rolle für die Standortattraktivität,

da die Banken in der Schweiz in unmittelbarer Konkurrenz zu im Ausland domizilierten Banken stehen. Wie bereits in der Vergangenheit wird die Schweiz Kapitalregeln für ihre Banken erlassen, die teils weit über den Basel III Richtlinien liegen werden (Eigenkapitalquoten von 10.5% bis 14.4%, siehe Tabelle 1). Für die systemrelevanten Banken werden noch strengere Auflagen vorgeschlagen, die Gesamtkapitalanforderungen von 19% beinhalten. Dabei müssen 10% in Form von hartem Kernkapital gehalten werden. Diese Aufschläge stellen somit für hiesige Banken eine besondere Herausforderung dar. Durch die höheren Kapitalanforderungen entstehen Kostennachteile gegenüber ausländischen Banken, die aus ihrem Heimatland heraus und nicht über eine Schweizer Tochtergesellschaft mit Schweizer Banklizenz agieren. Darüber hinaus bildet die Schweizer Stempelsteuer auch bei der Emission von Anleihen einen strukturellen Nachteil für Schweizer Banken (vgl. Kapitel 7.2).

- Im **Privatkundengeschäft** („Retail Banking“) ist insbesondere die bestehende Besteuerung des Eigenmietwertes in Kombination mit der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Schuldzinsen bei der Finanzierung selbstbewohnter Immobilien zu nennen. Dieses Konstrukt ist im Ausland unbekannt und trug in der Vergangenheit zu vergleichsweise hohen Hypothekenbeständen in der Schweiz bei. Regelungen wie das gesetzlich vorgeschriebene Beratungsprotokoll zu jeglicher Anlageberatung in Deutschland oder die "Retail Distribution Review" (RDR) in Grossbritannien kennt die Schweiz nicht. In Deutschland und Grossbritannien führen diese Regelungen zu erheblichem administrativem Zusatzaufwand für Banken. Darüber hinaus führt die Einführung von MiFID II in der EU zu zusätzlicher Komplexität für EU-Banken, Handelsplattformen und Wertpapierhändler. Für das Schweizer Geschäft werden erweiterte Transparenzvorschriften, die Ausdehnung von MiFID auf Obligationen, die Erweiterung von Beratungs- und Dokumentationspflichten, und generell die Forderung nach „striktter Äquivalenz“ von Drittlandregulierungen für grenzüberschreitende Anbieter relevant sein.

Geschäftsfeldübergreifend werden die künftigen Kapitalunterlegungs-, Liquiditäts- und Leverage-Vorgaben für international tätige Banken mit kapitalintensiven Geschäften eine grosse Bedeutung haben. Insgesamt kann die Schweiz auf der einen Seite durch strenge Vorgaben die Stabilität und Solidität ihrer Banken unterstreichen, während es andererseits zentral ist, in Bezug auf die dadurch entstehenden Mehrkosten keine allzu grossen Nachteile im globalen Standortwettbewerb zu schaffen. Auch wenn strengere Kapitalunterlegungspflichten im ersten Schritt im Wesentlichen nur die Grossbanken betreffen, ist zu bedenken, dass im internationalen Vergleich wettbewerbsfähige Grossbanken für den gesamten Bankenplatz eine wichtige Bedeutung haben.

Bankenplatz	Regulierung Eigenmittelaufgaben – Stand der Umsetzung
Deutschland	Zügige Umsetzung der strengeren Risikoabdeckung, Anhebung der Kernkapitalquote und Einführung des Kapitalpuffers gemäss Basel III-Vorgaben gemäss aktueller Entwicklung noch unklar.
EU	Die EU wird Basel III weitgehend umzusetzen. Der Mitte Juli 2011 publizierte Vorschlag der Kommission beinhaltet eine minimale Kapitalquote von 10.5%, wovon 7 Prozentpunkte aus hartem Eigenkapital (common equity) bestehen müssen. Die EU zielt auf eine maximale Harmonisierung der neuen Regeln in den Mitgliedsländern. Der Vorschlag beschränkt daher die Möglichkeit der einzelnen Länder über Basel III hinauszugehen.
Frankreich	Entwicklung momentan noch unklar; Übernahme wenn USA Umsetzung vollzogen hat.
Grossbritannien	Eine unabhängige Expertenkommission (Independent Commission on Banking) schlägt in einem Zwischenbericht eine Eigenmittelquote von 10% für Retail-Banking Aktivitäten vor. Zusätzlich soll die Verlustabsorption von Fremdkapital verbessert werden.
USA	Wie schon bei Basel II ist unklar, inwieweit Basel III in den USA implementiert wird. Betroffen sind zunächst nur die 19 grössten Banken. Weitere 16 Institute mit Assets über USD 60 Milliarden müssen gemäss Fed-Vorstellung sog. „Capital Adequacy Plans“ vorlegen. US Federal Reserve erlaubt US-Banken nur Dividenden- oder andere Zahlungen, wenn Stress Tests ergeben, dass Basel III-Anforderungen bis Ende 2012 erreichbar sind. Dodd-Frank Act (DFA) will die Nutzung von Credit Ratings zur Risikobewertung unterbinden und erfordert strengere Regeln für systemisch relevante Finanzinstitute. DFA (Collins Amendment) erlaubt Aufsichtsbehörden, Eigenmitteluntergrenzen gemäss Basel I zu verlangen. Betrifft neben US-Banken eventuell auch grosse internationale Banken. Bestimmte hybride Wertpapiere werden zwischen 2013 und 2016 nicht mehr als Kernkapital zählen für US bank holding companies mit Assets über USD 15 Milliarden. Zudem herrschen Zweifel, inwieweit Liquiditäts-Erfordernisse gelten werden.
Schweiz	Übernimmt Basel III mit zusätzlich erhöhten Eigenkapitalanforderungen – Erwartete Kapitalunterlegungsanforderung von 19% für systemrelevante Institute (Tier 1 und Tier 2 Kapital), allerdings Erleichterung durch Akzeptanz sogenannter CoCo Bonds (Contingent Convertible Bonds ¹).

Quellen: Webseiten des Regulators/Finanzmarktaufsicht der analysierten Länder: US: Securities and Exchange Commission (SEC), Federal Reserve System (FED) Dodd-Frank Act; Grossbritannien: Financial Services Authority (FSA) unter Lord Turner; Deutschland: Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Frankreich: Autorité des marchés financiers (AMF), Niederlande: Autoriteit Financiële Markten (AFM) und Schweiz: Finanzmarktaufsicht (FINMA), Press Search, BCG-Analyse.

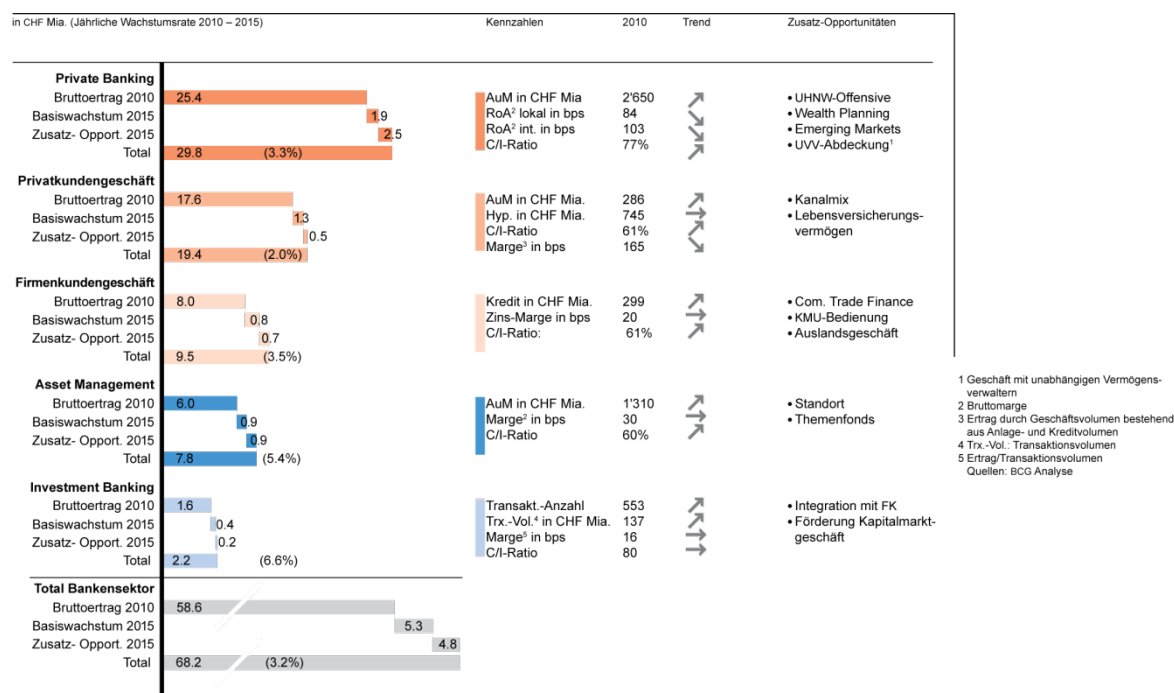
Tabelle 1: Voraussichtliche Umsetzung ausgewählter Finanzplätze der Basel III Richtlinien

¹ CoCo Bonds: Pflicht-Wandelanleihen, bei denen der Auslöser einer Wandelung in Aktien bereits klar festgelegt ist. Der Auslöser ist eine Unterschreitung von Kapitalunterlegungsschwellen. Sodann werden CoCo Bonds zu Aktienkapital und damit Teil des Tier 1 Kapitals.

Das heutige Ertragsvolumen des Schweizer Bankenmarktes von 58.6 Milliarden Schweizer Franken stammt zu 43% aus dem Private Banking, zu 30% aus dem Privatkundengeschäft, zu 14% aus dem Firmenkundengeschäft und zu 13% aus Asset Management und Investment Banking (vgl. Abb. 1). Bis 2015 dürften die Erträge um rund 5.3 Milliarden Schweizer Franken (1.8 % p.a.) steigen. Diesen Schätzungen liegen vorsichtige Annahmen über die wirtschaftliche Entwicklung zugrunde. Weiter wird von den heute als wahrscheinlich angesehenen regulatorischen Entwicklungen ausgegangen.

Zwei Entwicklungen werden die Geschäftstätigkeit massgeblich beeinflussen. Einerseits sehen sich Banken in der Schweiz mit tieferen Margen konfrontiert. Diese sind in erster Linie auf die Kosten durch verschärfte Auflagen, durch die Konzentration auf versteuerte Vermögen und den verschärften internationalen Wettbewerb zurückzuführen. Andererseits wachsen in Zukunft die Emerging Markets im Vergleich zu den traditionellen Kundenmärkten von Banken in der Schweiz rasant und führen zu einer entsprechenden Nachfrage nach Dienstleistungen der Vermögensverwaltung.

Abbildung 1: Bruttoerträge und Wachstumsopportunitäten im Schweizer Bankgeschäft



Der Wachstumsbeitrag des Private Banking bei den Gesamterträgen bleibt trotz moderatem prozentualen Wachstums am grössten. Trotz des Rückgangs der verwalteten Vermögen aus Westeuropa und Nordamerika ist insgesamt ein deutlicher Zugewinn zu erwarten – insbesondere aufgrund weiterer Zuflüsse aus Emerging Markets und unterstützt von der erwarteten moderaten Kapitalmarkt-Performance. Besondere Opportunitäten zum weiteren Ausbau der Ertragsbasis werden darüber hinaus im Geschäft mit sehr vermögenden Kunden (sogenannte UHNWI – Ultra High Net Worth Individuals) und in einer ganzheitlichen Finanzplanung für vermögende Kunden gesehen. Die Erträge im Private Banking dürften somit von 25.4 Milliarden in 2010 auf rund 29.8 Milliarden Schweizer Franken in 2015 steigen.

Die zukünftigen wirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen lassen insbesondere im Asset Management deutliche Zugewinne für den Bankenplatz Schweiz möglich erscheinen. Durch den Ausbau der Position von einem Zentrum von Dachfonds zu ei-

nem umfassenden globalen Hedge Fund-Standort, den Ausbau des Volumens in innovativen Themenfonds (z.B. Nachhaltigkeit oder Luxusgüter) und die schrittweise Abschaffung der Stempelsteuer könnten die Bruttoerträge bis 2015 um bis zu 1.8 Milliarden Schweizer Franken ansteigen. Insgesamt erscheint es machbar, den Ertragspool im Schweizer Bankgeschäft bei Realisierung der Zusatzopportunitäten über 5 Jahre um bis zu 10.1 Milliarden (3.2 % pro Jahr) zu steigern.

Im **Private Banking** wurden Zusatzopportunitäten mit einem Potenzial von 2.5 Milliarden Schweizer Franken identifiziert:

- *UHNW-Offensive*: Mehrertrag durch ein weiter verbessertes Leistungsangebot und dedizierte Betreuungsmodelle. Darüber hinaus kann ein Zusatzgeschäft durch das Angebot umfassender Family Office Leistungen erfolgen.
- *Wealth Planning-Offensive*: Höhere Kundendurchdringung mit umfassender Finanzplanung. Hierzu ist gesteigerte Beratungskompetenz rund um Themen wie Nachfolgeplanung, Erbschaften und Sicherstellung des eigenen Lebensstandards erforderlich.
- *Emerging Markets*: Aus der Position als führendes Zentrum der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung kann die Schweiz einen verstärkten Vermögenszufluss aus Emerging Markets durch eine dezidierte Strategie erreichen.
- *Unabhängige Vermögensverwalter (UVV)*: Aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen nehmen UVVs verstärkt Bankleistungen in Anspruch betreffend regulatorischem Know-how wie beispielsweise Kunden-Reporting, Steuerdeklaration sowie marktspezifische Produktangebote. Diese breitere Unterstützung der UVV stiftet auch für deren Endkunden bedeutenden Zusatznutzen.

Im **Privatkundengeschäft** kann durch Umsetzung der Zusatzopportunitäten 500 Millionen Schweizer Franken Mehrertrag erzielt werden:

- *Kanalmix*: Durch Stärkung der Multi-Kanal-Fähigkeiten können Kundenbedürfnisse adressiert werden, die bis anhin nicht vollständig ausgeschöpft wurden. Derartiges Cross-Selling kann Zusatzerträge generieren.
- *Lebensversicherungsvermögen*: Verbesserte Re-Investition von Vermögen aus auslaufenden Lebensversicherungen.

Das **Firmenkundengeschäft** bietet ein Zusatzpotenzial von 700 Millionen Schweizer Franken:

- *Commodity Trade Finance*: Die Bedeutung der Schweiz im internationalen Rohstoffhandel hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Für Schweizer Banken bietet sich die Chance, vermehrt im Handelsfinanzierungsgeschäft Fuss zu fassen.
- *KMU-Bedienung*: Viele KMU, deren Geschäftsportfolien einen starken Auslandsbezug aufweisen, verfügen über ein bedeutendes Potential betreffend komplexere Produkte wie beispielsweise Wechselkursabsicherungsgeschäfte.
- *Auslandsgeschäft*: Ganzheitliche Begleitung von Schweizer und internationalen Grossunternehmen bei ihren Auslandsgeschäften. Dies bietet für Schweizer Banken eine Chance, Zusatzerträge zu erschliessen, die heute nicht am Bankenplatz Schweiz zu Buche schlagen.

Die identifizierten Zusatzopportunitäten im **Asset Management** belaufen sich auf zusätzliche Bruttoerträge von etwa 900 Millionen Schweizer Franken:

- *Hedge Fund Standort*: Die bereits vorhandene Spitzenposition im Bereich Dachfonds lässt sich weiter ausbauen und die Ansiedlung von Einzelfonds fördern. Eine verbes-

serte Infrastruktur, einsetzende Clustereffekte, Nähe zum grossen Abnehmermarkt im Private Banking und ein verändertes Steuerumfeld in London wirken hier unterstützend.

- *Themenfonds*: Hier sind Zusatzerträge durch den weiteren Aufbau von Kompetenz zu Themen wie Nachhaltigkeit und in Anlageklassen wie Rohstoffen erreichbar. Weitere Spezialthemen sollten über Zeit erschlossen werden.

Im **Investment Banking** (Beratungs- und Emissionsgeschäft) lassen sich Zusatzerträge in Höhe von 200 Millionen Schweizer Franken erschliessen:

- *Integration mit dem Firmenkundengeschäft*: Durch aktive Kooperation zwischen Investment Banking und Firmenkundengeschäft sollen Kunden ganzheitlich bedient werden. Hieraus könnte sich Zusatzgeschäft aus Fusions- und Akquisitionsberatung sowie aus Kapitalmarktfinanzierung ergeben.
- *Förderung des Kapitalmarktgeschäftes*: Bisher wird der Kapitalmarkt in der Schweiz noch unterdurchschnittlich zur Kapitalbeschaffung benutzt. Durch intensivere Beratung könnten hier Hemmschwellen überwunden werden. Eine mögliche schrittweise Abschaffung der Stempelsteuer sowie Anpassungen bei der Verrechnungssteuer würden diesen Prozess unterstützen.

Nicht sämtliche Banken können und sollen alle aufgezeigten Opportunitäten verfolgen und nutzen. Vielmehr werden die anspruchsvolleren Rahmenbedingungen im Gegenteil vielfach sogar eine stärkere Fokussierung erfordern. In der Summe bieten die genannten Geschäftsoportunitäten allerdings ein deutliches Zusatzpotenzial für den Bankenplatz Schweiz – insbesondere wenn sie jeweils von jenen Instituten adressiert werden, die über die erforderlichen Erfolgsvoraussetzungen (Fähigkeiten, Ressourcen, Marktzugang) verfügen.

Um die Zusatzopportunitäten vollständig wahrnehmen zu können, bedarf es neben Verbesserungen auf regulatorischer und politischer Ebene auch eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Behörden und regulierten Instituten, um die Anliegen des Bankenplatzes besser wahrnehmen zu können. So konnten in einigen Geschäftsfeldern Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Bankenplätzen festgestellt werden. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen soll demnach in erster Linie auf die festgestellten Wettbewerbsnachteile des schweizerischen Bankenplatzes abzielen. Des Weiteren wurde festgestellt, dass einige Bankenplätze über eine Standortförderung verfügen. So verfügt beispielsweise Luxemburg mit der öffentlich-privaten Partnerschaft „Luxemburg for Finance“ über eine Agentur, die zur Hauptaufgabe die Imageförderung des Finanzzentrums Luxemburg im Ausland hat.

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass der Bankenplatz zwar weiterhin vor anspruchsvollen Herausforderungen steht, jedoch durchaus Gestaltungsmöglichkeiten hat, um relativen Wachstumsnachteilen und Margenerosion entgegen zu treten. Wachstum kann insbesondere entlang der folgenden drei generellen Stossrichtungen erzielt werden:

- **Ausnutzen der sich aus der rasanten Wirtschafts- und Wohlstandsentwicklung in Emerging Markets und einzelnen Kundensegmenten** (z.B. sehr vermögende Privatkunden mit Vermögen über 100 Millionen Schweizer Franken) ergebenden Opportunitäten. Hierzu gehört die gezieltere Adressierung der Geschäftsoportunitäten mit Privatkunden aus den Emerging Markets, der Ausbau und die Positionierung der Schweiz als Standort für die ganzheitliche Betreuung sogenannter UHNW-Kunden, die umfassende Begleitung des Auslandgeschäft von Grossunternehmen und international

agierender KMU, aber auch die aktive Berücksichtigung und Ausnutzung sogenannter Megatrends (zum Beispiel demographische Veränderungen, Generationenverschiebungen in etablierten Märkten, Wachstum in Emerging Markets, zunehmende Konnektivität und neue Kommunikationsmedien, Mobilität, Verschiebung des Energie-Mix, Umweltkrisen etc.).

- **Verstärkte Positionierung der Schweiz als Asset Management Standort.** Hierbei kommt es vor allem darauf an, die Innovationskraft des Schweizer Asset Management weiter zu stärken, um künftig kontinuierlich mit neuen Produktideen und Produkten aufwarten zu können, die auch für ausländische private und institutionelle Anleger interessant sind. Produktideen können sich an den oben genannten Megatrends orientieren, aktuelle dem Zeitgeist entsprechende Themen aufnehmen (z.B. Nachhaltigkeit), für die Schweiz typische Themen aufgreifen (z.B. Luxusgüter), bestimmte Kundensegmente gezielt ansprechen (z.B. Sharia-verträgliche Produkte) oder einzelne Asset-Klassen betreffen (neue Generation von Hedgefonds oder Dach-Hedgefonds, die sich in der Schweiz ansiedeln). Dies gilt für das Publikumsfondsgeschäft, ist aber auch für das institutionelle Geschäft von grosser Bedeutung. Darüber hinaus würde eine weitere Stärkung des Schweizer Asset Management auch dem Schweizer Private Banking dienen. Die Positionierung als Zentrum für innovative und leistungsstarke Anlageprodukte würde ebenso dem Private Banking helfen, sich von anderen Zentren für grenzüberschreitende Vermögensverwaltung zu differenzieren. Aus Sicht des Bankensplatzes hängen die möglichen Ertragssynergien dabei nicht am Verkauf eigener Anlagefonds (Postulat der unabhängigen Produktauswahl), sondern nur daran, dass Schweizer Banken und Vermögensverwalter in grösserem Volumen Schweizer Anlageprodukte anbieten und somit ein grösserer Teil der Wertschöpfung in der Schweiz verbleibt.
- **Der Ausbau des Rohwarenhandelsfinanzierungsgeschäfts (Commodity Trade Finance)** bildet eine attraktive Wachstumsmöglichkeit für Schweizer Banken. Zum einen geht es darum, vom substantiellen Wachstum des Rohwarenhandelsgeschäfts, das in der Schweiz betrieben wird, zu profitieren und den ausländischen Banken, die dieses Geschäft heute dominieren (nur teilweise betrieben durch ihre jeweiligen Schweizer Töchter), Marktanteile abzunehmen.

Schweizer Banken können also trotz Margenerosion weiterhin erfolgreich sein. In allen Bereichen ist mit einem zumindest moderaten Volumenswachstum zu rechnen und - wie erläutert - bestehen konkrete Opportunitäten, die es erlauben, sogar zusätzliches Volumenwachstum zu erzielen. Aufgrund des in fast allen Geschäften erwarteten Margendrucks werden Erlöse langsamer wachsen als die zugrunde liegenden Geschäftsvolumina. Darüber hinaus werden erhebliche Kosten anfallen, um Wachstumsopportunitäten zu erschliessen (Aufbau zusätzlicher Fähigkeiten, Produkte, Marktabdeckung, Infrastruktur) und die in Folge regulatorischer Veränderungen erforderlichen Anpassungen durchzuführen. Um dem Druck auf Gewinne (Nettomarge) entgegen zu treten, wird auch das generelle Kostenbewusstsein der Branche gesteigert werden müssen. Andernfalls müssten Gewinnerwartungen der insgesamt noch immer sehr profitablen Branche im Vergleich zu früheren Jahren gesenkt werden.

1 Einführung

Die rechtlichen und regulatorischen Veränderungen im Nachgang der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die dynamischen weltwirtschaftlichen Entwicklungen werden die Banken in der Schweiz in den nächsten Jahren weiterhin stark beeinflussen. Die sich ändernden Rahmenbedingungen wirken sich insbesondere auf die Struktur der Geschäftsaktivitäten und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz aus. Zur Sicherstellung ihrer Spitzenposition gilt es für Banken nun, ihre Geschäftsmodelle rechtzeitig anzupassen. So sind Geschäftsportfolios neu auszurichten, Marktprioritäten zu überprüfen und Wachstumsmöglichkeiten konsequent zu verfolgen. Nur so werden Banken in der Schweiz auch in Zukunft eine tragende Säule der Schweizer Volkswirtschaft bilden.

Im internationalen Kontext werden Finanzmarktstandards im Hinblick auf die Sicherstellung der Finanzstabilität überprüft. Zahlreiche konkrete Vorschläge, insbesondere im Steuerbereich, werden aber von der Problematik der hohen Staatsverschuldung getrieben. Die zukünftigen ökonomischen Rahmenbedingungen sind durch die zunehmende Multipolarität, der geopolitischen Unsicherheiten und dem Entstehen einer breiten vermögenden Gesellschaftsschicht in vielen Ländern geprägt. Daneben verschärft sich die internationale Konkurrenzsituation unter den Bankenplätzen. Noch ist jedoch nicht klar, welche der aufstrebenden Märkte sich langfristig etablieren können.

Die vorliegende Studie nimmt eine Bestandsaufnahme der Struktur des Bankenplatzes und seiner Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft vor. Darüber hinaus wird ein Vergleich im ökonomischen und regulatorischen Bereich mit anderen konkurrierenden Ländern gezogen.

Die Studie analysiert weiter die fünf Geschäftsfelder Private Banking, Privatkundengeschäft, Firmenkundengeschäft, Investment Banking und Asset Management im Detail. Diese Bereiche sind hier wie folgt definiert:

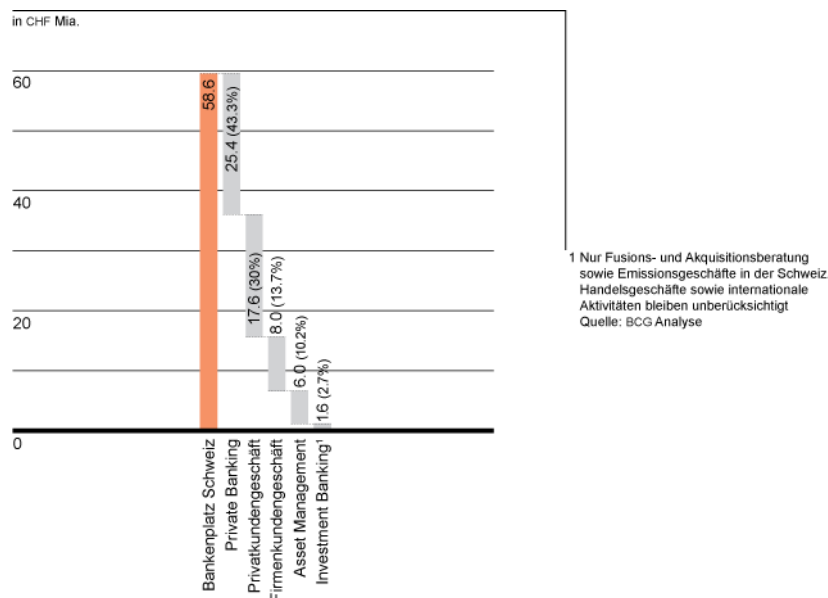
- Private Banking befasst sich mit dem grenzüberschreitenden Geschäft sowie mit dem Geschäft von vermögenden Personen in der Schweiz (ab 0.5 Millionen Schweizer Franken verfügbares Vermögen).
- Privatkundengeschäft umfasst das Kredit-, Einlagen- und Zahlungsverkehrsgeschäft von Schweizer Privatkunden sowie das Wertpapiergeschäft von Kunden mit verfügbarem Vermögen unter 0.5 Millionen Schweizer Franken.
- Firmenkundengeschäft umfasst das Bankengeschäft mit KMU und Grossunternehmen mit Sitz in der Schweiz (Kredit- und Transaktionsgeschäft), Commodity Trade Finance und syndizierte Anleihen.
- Asset Management umfasst das institutionelle Asset Management für Pensionskassen und Versicherungen, Retail Asset Management für Privatkunden und Alternative Investments (Hedge Funds und Private Equity).
- Investment Banking befasst sich mit dem Schwerpunkt Corporate Finance, welches die sogenannten Advisory Geschäfte Mergers & Acquisitions (M&A) sowie die Emissionsgeschäfte von Aktienkapital (ECM) und Anleihen (DCM) umfasst. Das Sales und Trading Geschäft, das am Bankenplatz Schweiz eine eher untergeordnete Rolle spielt, wird in dieser Studie nicht betrachtet.

Alle beschriebenen Geschäftsfelder werden entlang folgender Bereiche vertieft analysiert:

- Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen
- Zukünftige Wachstumstreiber
- Basisprognose und Zusatzopportunitäten für Schweizer Banken

Die Bedeutung der einzelnen Geschäftsfelder für den Bankenplatz Schweiz lässt sich anhand ihrer Bruttoerträge aufzeigen²: Von den Gesamterträgen in Höhe von 58.6 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2010 erwirtschaftete das Private Banking mit 25.4 Milliarden Schweizer Franken der Erträge (~43%) den grössten Anteil, gefolgt vom Privatkundengeschäft mit 17.6 Milliarden Schweizer Franken (~30%), dem Firmenkundengeschäft mit 8.0 Milliarden Schweizer Franken (~14%), dem Asset Management mit 6.0 Milliarden Schweizer Franken (~10%) und dem lokalen Investment Banking mit 1.6 Milliarden Schweizer Franken (~2.8%) (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Aufteilung der Erträge nach Geschäften auf dem Schweizer Bankenplatz im Jahr 2010



Die Wachstumsprognosen für die nächsten fünf Jahre sind im Lichte der Finanzplatzstrategie 2015 der SBVg zu betrachten. Diese wurde im Gefolge der Finanzkrise, der daraus resultierenden hohen Staatsverschuldung vieler grosser Länder und des sich deshalb auf international erfolgreiche Finanzplätze aufbauender Druck erarbeitet. Sie wird von allen Finanzplatzakteuren, auf Behördenseite und im privaten Sektor, mitgetragen.

² Alle erfassten Grössen in dieser Studie beziehen sich auf das Stammhaus Schweiz.

Box: Finanzplatzstrategie 2015 der SBVg

Die Finanzplatzstrategie 2015 basiert auf vier Pfeilern. Erstens werden die Schweizer Banken in Zukunft ein Geschäftsmodell basierend auf der Akquisition und der Verwaltung von versteuerten Vermögen verfolgen. Erreicht wird das durch die Übernahme des globalen Standards von OECD 26 in der Amtshilfe bei Steuerdelikten. Dieser sieht keine Unterscheidung zwischen Steuerhinterziehung und -betrug für Kunden aus dem Ausland vor. Zweitens müssen die bestehenden un versteuerten Kundenvermögen regularisiert werden. Diese Regularisierung steht im Zentrum jeder Zukunftslösung mit dem Ausland und kann durch ein Abgeltungsteuermodell erfolgen. Im Einzelfall ist mit dem betreffenden Staat eine Lösung zu finden, die den Interessen des steuerpflichtigen Kunden Rechnung trägt und das Vertrauen in die Rechtssicherheit der Schweiz festigt. Drittens ist der Schutz der Privatsphäre für alle Kunden weiterhin zu gewährleisten. Ein automatischer Informationsaustausch, der notabene international kein Standard ist, kommt für die Schweiz nicht in Frage. Als gleichwertige Lösung haben die Banken das Modell einer Abgeltungsteuer entwickelt. Ausländische Staaten erhalten so direkt Steuersubstrat und gleichzeitig bleibt die Privatsphäre unbescholtener Bürger gewahrt. Viertens setzt sich der Schweizer Finanzplatz für die Verbesserung des Marktzugangs für die Erbringung von Finanzdienstleistungen aus der Schweiz und für deren Rahmenbedingungen ein. Der hiesige Finanzplatz ist durch Offenheit gegenüber dem Ausland und eine vorbildliche Regulierung charakterisiert.

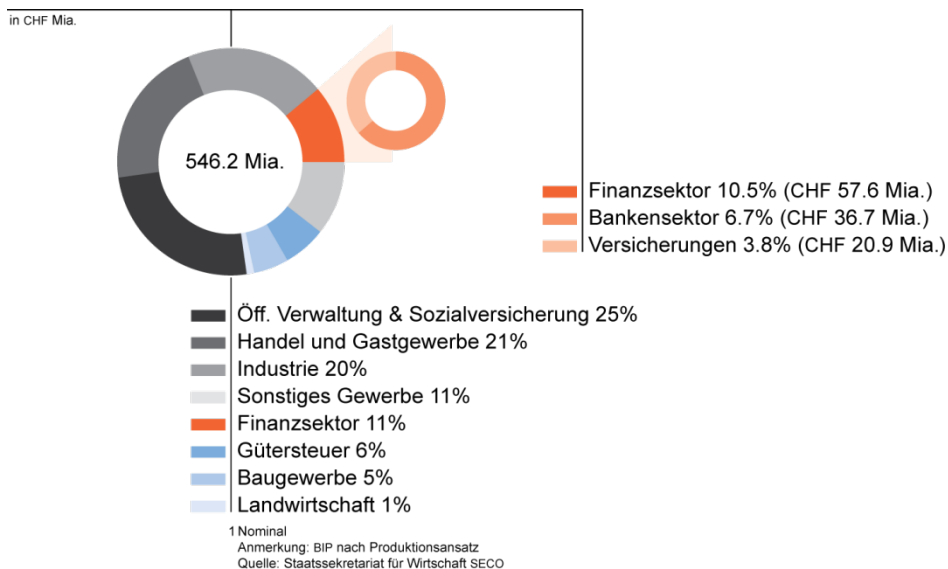
2 Bankenplatz Schweiz

In der Schweiz waren im Jahr 2010 insgesamt 320 Institute als Banken registriert. Diese werden in fünf Kategorien eingeteilt: Grossbanken (2), Kantonal- (24) sowie Regionalbanken und Sparkassen (69), ausländisch beherrschte Banken (154³), Privatbanken (13) und andere Banken (58⁴).

2.1 Wertschöpfung von Banken in der Schweiz

Im Jahr 2010 belief sich die Bruttowertschöpfung⁵ des Schweizer Bankenplatzes auf 36.7 Milliarden Schweizer Franken. Dies entspricht knapp 7.0% des Schweizer Bruttoinlandsprodukts (siehe Abbildung 3). Unter Berücksichtigung sekundärer Effekte (z. B. Aufträge, die von Banken an andere Dienstleister vergeben werden) wäre diese Zahl um rund 40% höher (siehe Box: Bedeutung des Schweizer Finanzplatzes und seine Wechselwirkungen mit dem Werkplatz). Dies unterstreicht die grosse Bedeutung des Bankgeschäfts für die Schweiz. Der Rückgang des Wertschöpfungsanteils des Bankgeschäfts zwischen 2006 und 2010 von 8.3% auf 6.7% war vor allem auf Verluste in den Handelsgeschäften einiger Banken während der Finanzkrise zurückzuführen.

Abbildung 3: Anteil des Bankensektors am BIP



Per Ende 2010 waren im Bankenplatz Schweiz ungefähr 141'900 Erwerbstätige angestellt (in Vollzeitäquivalenten). Unter Einschluss von sekundären Effekten und von in Sekundärgeschäften angestellten Erwerbstätigen beträgt die Anzahl Erwerbstätiger sogar rund das Dreifache davon.

Die Steuererträge der öffentlichen Hand aus den Aktivitäten des Bankensektors inklusive der unabhängigen Vermögensverwalter beliefen sich 2010 auf 11.2 Milliarden Schweizer Franken⁶. Der Rückgang des Steueraufkommens seit dem Jahr 2006 als 14.3 Milliarden Schweizer Franken entrichtet wurden, ist nahezu vollständig auf die Steuerausfälle in Fol-

³ Inklusive Filialen ausländischer Banken (32)

⁴ Raiffeisenbanken (1; ein Verband mit 339 angeschlossenen Instituten), Börsenbanken (47), andere (10)

⁵ Erfolg Zinsgeschäft plus Kommissionsertrag minus Sachaufwand (um Auslandserträge bereinigt)

⁶ Erfasst sind direkte Steuern (Ertrags- und Kapitalsteuern, Einkommensteuern der Erwerbstätigen, Einkommensteuern auf Dividenden) und indirekte Steuern (Stempelsteuer, Verrechnungssteuer und Mehrwertsteuer; EU-Steuerückbehalt).

ge der niedrigeren Bankengewinne während der Finanzkrise zurückzuführen. Abbildung 4 ermöglicht einen Überblick über die Bedeutung des Bankenplatzes für die Schweizer Volkswirtschaft und lässt einen Vergleich zur Gesamtschweiz in den Bereichen Wertschöpfung, Produktivität sowie Steuerertrag zu.

Box: Bedeutung des Schweizer Finanzplatzes und seine Wechselwirkungen mit dem Werkplatz

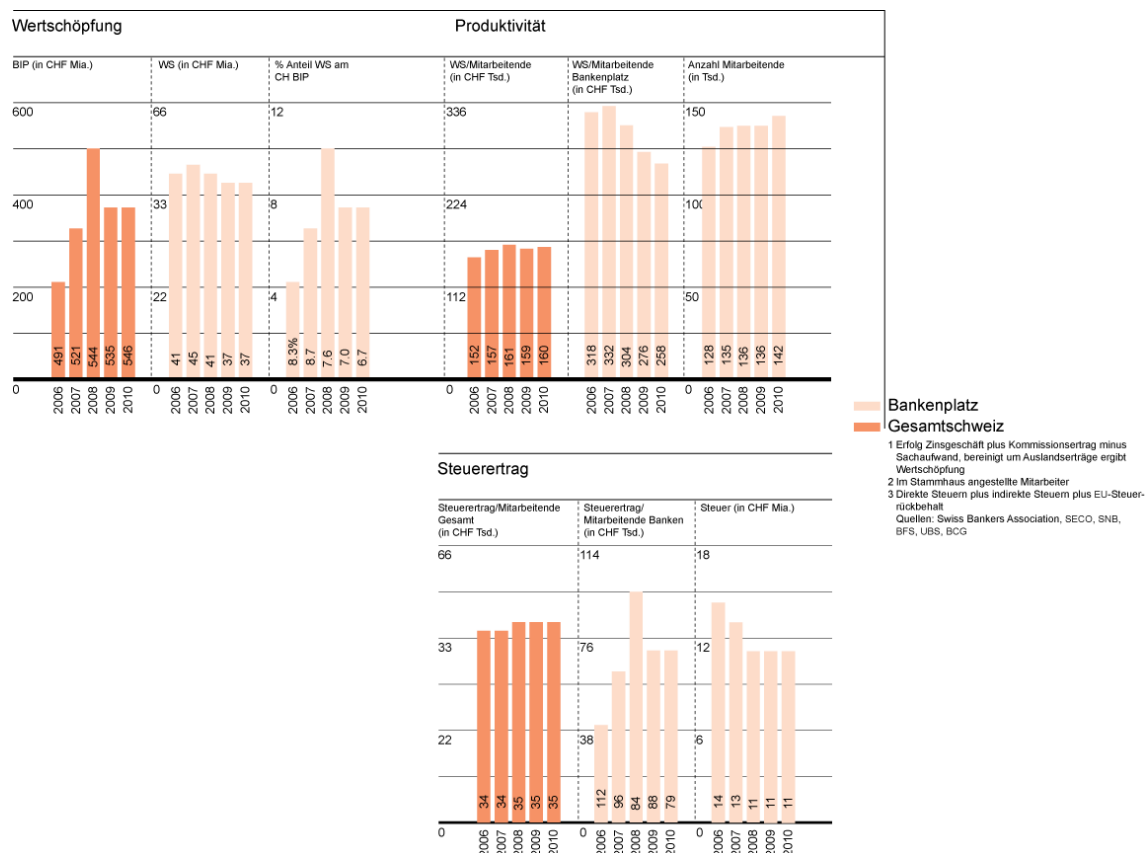
In ihrer Studie vom März 2011 über die volkswirtschaftliche Bedeutung des Finanzplatzes Schweiz und die Wechselwirkungen mit dem Werkplatz kam BAKBASEL zum Schluss, dass ein funktionierender Finanzplatz eine unabdingbare Voraussetzung für die Prosperität der Schweizer Volkswirtschaft darstellt. Mit der wirtschaftlichen Tätigkeit des Finanzsektors war 2009 direkt oder indirekt eine Wertschöpfung von insgesamt 88 Milliarden Schweizer Franken verbunden. Dies entspricht fast einem Fünftel der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung der Schweiz, die von 529'000 Personen oder 12% der Beschäftigten in der Schweiz erbracht wurde. Der Beitrag an die öffentliche Hand (Steuern an Bund, Kantone und Gemeinden) belief sich auf 14.4 Milliarden Schweizer Franken oder etwa 14% der gesamten jährlichen Steuereinnahmen in der Schweiz.

Zusätzlich zur direkten Wertschöpfung des Finanzsektors schloss die Studie in ihren Schätzungen auch die vom Finanzsektor in anderen Schweizer Branchen nachgefragten Vorleistungen wie beispielsweise Beratungsdienstleistungen durch Anwälte oder Vorleistungen von Möbellieferanten mit ein. Diese betragen 2009 15 Milliarden Schweizer Franken und generierte eine Beschäftigung von 163'000 Personen. Ebenfalls einbezogen wurde die zusätzliche Nachfrage der im Finanzsektor beschäftigten Personen, die 13 Milliarden Schweizer Franken betrug und 129'000 Personen ihr Auskommen sicherte. Der Unterschied zu den von der Schweizerischen Bankiervereinigung veröffentlichten Beschäftigungszahlen liegt darin, dass BAKBASEL die Anzahl der Beschäftigten schätzt und nicht die teilzeitbereinigten Vollzeitäquivalente.

Neben diesen quantifizierbaren Effekten, erbringen Banken zusätzlich übergeordnete, wichtige Funktionen für die Volkswirtschaft. Durch die möglichst effiziente Allokation von Vermögen und Krediten übernimmt der Finanzsektor eine wichtige Scharnierfunktion für die gesamte Volkswirtschaft. Unternehmen und Bevölkerung werden mit notwendigen Finanzdienstleistungen wie beispielsweise Kreditfinanzierung, Zahlungsverkehr oder Beratungstätigkeiten versorgt. Bei der Kreditfinanzierung zeichnet sich der Schweizer Bankenmarkt durch ein deutlich niedrigeres Zinsniveau als das Ausland aus. Dies führt zu einer günstigeren Finanzierung für Unternehmen und erlaubt somit höhere Investitionen, was schliesslich das Wachstum der schweizerischen Volkswirtschaft positiv beeinflusst. Ergänzend konnten in der BAKBASEL-Studie sogenannte katalytische Effekte festgestellt werden. Hierzu sind Nachfrage-Effekte im Tourismus oder Cluster-Effekte zu zählen, die den Brand „Made in Switzerland“ nachhaltig fördern.

Im Kennzahlenvergleich (siehe Tabelle 2) mit den wichtigsten internationalen Bankenplätzen wird deutlich, dass die absoluten Zahlen der Wirtschaftskraft in den zwei globalen Zentren Grossbritannien und USA zwar höher liegen als in der Schweiz, der Bankensektor dort aber nicht dieselbe volkswirtschaftliche Relevanz erreicht. Bei Betrachtung der Kennzahlen mit direkten Konkurrenten für gewisse Geschäftsfelder (Luxemburg, Singapur und Hongkong) fällt auf, dass die Schweiz den geringsten Anteil der Bankenplatzwertschöpfung am gesamten Bruttoinlandsprodukt aufweist. Pro Mitarbeiter ist die Wertschöpfung in der Schweiz jedoch sehr hoch. In Luxemburg trägt der Bankensektor bemerkenswerterweise mehr als einen Fünftel zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung bei. Auffallend bei den Wettbewerbern aus dem asiatischen Raum ist die Bedeutung des Bankensektors für die Volkswirtschaft (>10% Beitrag des Bankensektors an Wertschöpfung) und der zur Schweiz vergleichsweise tiefe Steuerertrag pro Mitarbeiter von 24'700 bzw. 23'200 Schweizer Franken.

Abbildung 4: Bedeutung des Bankgeschäfts für die Schweizer Volkswirtschaft



Kennzahlen	Schweiz	Grossbritannien	USA	Luxemburg	Singapur	Hongkong
Wertschöpfung Bankenplatz in CHF Mia.	36.7	120.0	747.7	12.5	23.2	29.9
Wertschöpfung Bankenplatz (% BIP)	6.7%	5.1%	4.9%	21.8%	11.7%	13.8%
Anzahl Banken	320	375	7'657	144	120	146
Anzahl MA im Bankensektor	141'900	967'400	3'449'000	36'400	121'900	165'000
Wertschöpfung pro MA in CHF	258'450	124'100	216'500	343'300	190'200	181'500
Steuerertrag Bankensektor in CHF Mia.	11.2	46.8	210.6	4.5	3.0	3.8
Steuern pro MA in CHF	78'700	48'400	61'100	125'000	24'700	23'200

Quellen: Swiss Banking, SECO, SNB, BFS, UBS, UK National Statistics, Heritage Foundation and Wallstreet Journal, Bureau of Economic Analysis (BEA), U.S. Department of Commerce, Heritage Foundation and Wallstreet Journal, Le Porteil des Statistiques, Ministry of Manpower, Department of Statistics Singapore, Hongkong Census and Statistics Department, EZB Pressemitteilungen, Monetary Authority Singapore, HK Monetary Authority, FDIC statistics at a glance, BCG Analyse.

Singapur-Daten basieren auf Finanzsektor, inklusive Versicherungen. Aktuellste Zahl Wertschöpfung Bankenplatz Grossbritannien aus dem Jahr 2006. 2009er Zahl gemäss UK national Statistics ab Oktober 2012 veröffentlicht.

Tabelle 2: Kennzahlenvergleich der wichtigsten internationalen Bankenplätze

Die Schweiz kann sich im Vergleich zu anderen internationalen Bankenplätzen vor allem auf ihre traditionellen Werte wie die gesamtwirtschaftliche und politische Stabilität, das hohe Ausbildungsniveau oder die historisch starke Positionierung im Private Banking verlassen. Zudem hat sich die Schweiz seit jeher offen für die Ansiedlung von neuen oder ausländischen Banken gezeigt und den Ausbau des Bankenmarktes vorangetrieben. Das stabile Rechtssystem geniesst einen guten Ruf. Eine grosse Herausforderung des Bankenplatzes Schweiz ist die Wiederherstellung der Reputation, die rund um die Diskussion zur Lockerung des Bankgeheimnisses gelitten hat.

2.2 Internationale Standortattraktivität

Die beiden Bankenplätze Zürich und Genf befinden sich gemäss dem Global Financial Centres Index (GFCI) bezüglich internationaler Standortattraktivität nach wie vor in der Gruppe der global führenden Finanzplätze (siehe Tabelle 2). Im Ranking von März 2011, das die Wettbewerbsfähigkeit der internationalen Bankenplätze misst, liegt Zürich auf dem achten und Genf auf dem neunten Rang. Beide Bankenplätze haben in den letzten Jahren Ränge verloren. Dies beispielsweise wegen Shanghai, welches von Rang 11 (März 2010) auf Rang 5 vorgestossen ist.⁷ Ein Hauptergebnis der diesjährigen Standortstudie war die Erwartung, dass die asiatischen Finanzplätze weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Finanzplatz	Rang			
	März 2011	März 2010	März 2009	März 2008
London	1	1	1	1
New York	2	1	2	2
Hongkong	3	3	4	3
Singapur	4	4	3	4
Tokyo	5	5	15	9
Shanghai	5	11	35	31
Chicago	7	6	7	8
Zürich	8	7	5	5
Genf	9	8	6	7
Sydney	10	9	16	10

Tabelle 3: Ranking der internationalen Finanzplätze (Global Financial Centres Index (GFCI), März 2011)

Die Bankenplätze New York, London und Zürich werden als universelle Finanzplätze wahrgenommen. Auf diesen sind eine grosse Anzahl unterschiedlicher Bankinstitute, Handelshäuser und Finanzintermediäre angesiedelt. Der Finanzplatz Genf dagegen wird als qualitativ hochwertiger, hochgradig spezialisierter Bankenplatz wahrgenommen, welcher sich primär durch seine Asset Management, Private Banking sowie Commodity Trade Finance Expertise auszeichnet. Ihm kommt der Status eines globalen Spezialisten zu, gilt jedoch als nicht diversifiziert genug, um den Status eines globalen Bankenplatzes zu erlangen.

⁷ Der „Global Financial Centres Index“ wird alle sechs Monate von der Z/Yen Group in Zusammenarbeit mit Gresham College ermittelt. Zwei Arten von Faktoren werden für die Errechnung der Rankings verwendet: „instrumentale Faktoren“ (objektive Daten zu den fünf Bereichen: Leute, Geschäftsumfeld, Infrastruktur, Marktzugang, und allgemeine Wettbewerbsfähigkeit) sowie „Financial Centre Assessments“ (subjektive Einschätzungen von Finanzexperten, die Online-Surveys ausfüllen). All diese Daten werden zusammengetragen und es entsteht ein Rating pro Finanzplatz. Diese Ratings werden in der Berechnung das Ranking verwendet.

London und New York haben ihre Vormachtstellung in den letzten Jahren behaupten können und blieben hinsichtlich Geschäftsumfeld, Mitarbeiter, Infrastruktur und Marktzugang unerreicht. Doch haben vor allem asiatische Bankenplätze rasant aufgeholt. Hongkong zählt heute neben New York und London bereits zu den globalen Finanzzentren. Zudem ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis Singapur und möglicherweise auch Shanghai zur Spitzengruppe aufschliessen werden.

Ein wesentlicher Vorteil gegenüber London und New York ist die Nähe der Banken in der Schweiz zu den vermögenden Kunden. Durch eine starke Ausrichtung des Asset Managements und des Investment Bankings auf das Vermögensverwaltungsgeschäft, können Produktentwicklung und Distribution stark unterstützt werden. Demgegenüber sind die Bankenplätze London und New York in den Beratungs- und Emissionsgeschäften breiter und umfassender aufgestellt. Am internationalsten wird das Geschäft von London aus betrieben, da London unter anderem aufgrund der Zeitzone im globalen Geschäft besser positioniert ist als New York. Zudem verfügt London über eine im Moment einzigartige globale Expertise und kann dank der historisch starken Beziehungen zu Asien auch vom dortigen Wachstum profitieren. Die hohen Einkommenssteuern und die steigenden Regulierungstendenzen in Grossbritannien belasten die Standortattraktivität für gewisse Geschäfte.

Im internationalen Standortwettbewerb der Bankenplätze sind die Rahmenbedingungen für Private Banking und Asset Management von besonderer Relevanz, da hier der globale Wettbewerb ausgeprägter als in anderen Geschäftsbereichen. Tabelle 4 macht stellt wirtschaftliche, politische und regulatorische Stärken und Schwächen von Konkurrenzplätzen gegenüber. Dabei werden auch Aspekte aufgelistet, welche die übrigen Bankgeschäfte betreffen, sofern sie für den Wettbewerb zwischen internationalen Bankenzentren relevant sind.

Bankenplatz	Stärken	Schwächen
Singapur	<ul style="list-style-type: none"> • Positionierung als wichtigstes Buchungs- und Bankenzentrum in Asien (seit den 1970er Jahren) • Geographische Nähe zu asiatischen Wachstumsmärkten • Keine Erbschafts-, Vermögens- und Schenkungssteuer • Starke Unterstützung und Förderung des Bankenplatzes seitens der Regierung • Hohe Anpassungsfähigkeit, struktureller Wandel wird als Chance begriffen^{8,9} • Rasche und effiziente Vergabe von Lizenzen sowie Arbeitsvisa (kaum bürokratische Hürden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitierter Zugang zu Fachkräften¹⁰ • Begrenzt entwickelter Aktienmarkt (Rückzug einiger chinesischer Firmen nach Börsenkotierung in Singapur und gescheiterter Versuch der Übernahme der australischen Börse) • Im Vergleich zu Hongkong: keine Renminbi-Transaktionen • Einparteiensystem
Hongkong	<ul style="list-style-type: none"> • Geographische und kulturelle Nähe zum Wachstumsmarkt China • Renminbi Transaktionen möglich • Financial Hub und Tor für internationales Bankgeschäft von chinesischen Firmen • Keine Erbschafts-, Vermögens-, Schenkungs- und Mehrwertsteuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitierter Zugang zu Fachkräften • Hohe Betriebskosten (insb. Infrastruktur)
Luxemburg	<ul style="list-style-type: none"> • EU-Marktzugang durch EU-Mitgliedschaft • Vorteilhafte steuerliche und gesetzliche Grundlage für Fonds (ca. 50% aller UCITS Fonds sind in Luxemburg beheimatet) • Schnelle Fondsbewilligung und Fondsregistrierung • Effiziente und praxisnahe Aufsichtsbehörden (unbürokratische Umsetzung von EU-Richtlinien, unkomplizierte Registrierung, geringe Kosten etc.) • Einfache grenzüberschreitende Fonds-Zusammenführung • Verknüpfung Private Banking und Fondsindustrie fortgeschritten • Kompetenz bzgl. SICAV Fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Fokussierung auf westeuropäische Kunden • Starker politischer Druck von anderen EU-Staaten • Bankenlandschaft besteht zu 95% aus Auslandsbanken – nur 5 von 144 Instituten mit Luxemburger Ursprung, die bei sinkender Standortattraktivität ihre Luxemburger Aktivitäten verlagern oder aufgeben könnten

⁸ Als die USA 1971 den Dollar vom Goldstandard lösten, nutzte Singapur die Chance, einen regionalen FX-Hub aufzubauen. 1997 antizipierte Singapur die Auswirkungen der Übergabe Hongkongs und wurde für viele Asset Manager zum Buchungszentrum. In der Zwischenzeit hat Singapur mehr AuM von institutionellen Kunden als Hongkong. Gemäss Economist versucht sich die Singapur Monetary Authority bereits so zu positionieren, dass Singapur aus den regulatorischen Veränderungen im Nachgang zur Finanzkrise bestmöglich profitiert.

⁹ Wahl zum Standort mit der pragmatischsten Regulation nach der Finanzkrise für Fondsindustrie, basierend auf einer Umfrage von Asianinvestor and Clifford Chance

¹⁰ Die singapurische Regierung adressiert die limitierte Verfügbarkeit von Fachkräften durch ein in Zusammenarbeit mit den Banken konzipiertes Akkreditierungs- und Zertifizierungssystem, welche die Aus- und Weiterbildung aller finanzplatzrelevanten Kompetenzen und Qualifikationen regelt und dessen Qualität sicherstellt (Financial Industry Competency Standards).

Grossbritannien	<ul style="list-style-type: none"> • EU-Marktzugang durch EU-Mitgliedschaft • Hohe Anziehungskraft für "Non-domiciled residents" • Politische Stabilität und lange Tradition des Bankgeschäftes • Zugang zu breitem Talentpool für gesamtes Bankgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Einkommensteuersatzes für höchste Einkommensstufe • Unsicheres regulatorisches Umfeld im Nachgang der Finanzkrise: Umsetzung Basel III, TBTF, Boni-Besteuerung • Erhöhte öffentliche und politische Kritik am Bankensektor • Starke Regulierung des Geschäftes durch RDR (Retail Distribution Review)
USA	<ul style="list-style-type: none"> • Langjährige Reputation als global führendes Finanzzentrum • Zugang zu breitem Talentpool für gesamtes Bankgeschäft • Breites Know-how und Innovationszentrum für Finanzprodukte • Global führendes Investment Banking und Handelszentrum • Diversifizierte Bankenstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Unsicherheit bezüglich hohem Haushaltsdefizit und ungelöster Probleme der Staatsverschuldung • Kompliziertes regulatorisches System mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten • Einhaltung regulatorischer Auflagen und rechtlicher Hürden sehr kostspielig • Strenges Regelwerk bezüglich Kapitalunterlegung, Derivatgeschäft, Beschränkung des Eigenhandels, Konsumentenschutz und grenzüberschreitendes Private Banking und Asset Management • Grosse Unsicherheiten durch Dodd-Frank Act und Folgen von FATCA (mögliche Kapitalabflüsse infolge US-Auflagen)
Dubai	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr geringe Steuerlast • Geographische und geopolitische Lage • Kombination aus Zugänglichkeit für internationale Banken und arabischer/islamischer Tradition 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzt entwickelter lokaler Kapitalmarkt • Kurzer politischer und regulatorischer Track-Record • Restriktionen durch Notwendigkeit der Scharia-Vereinbarkeit
Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> • Geographische und kulturelle Nähe zu westlichen Ländern / Kunden • Gesamtwirtschaftliche und politische Stabilität • Stabile Währung • Langjährige Tradition und Erfahrung • Diskretion und Verlässlichkeit als Schweizer Gut • Hohe Beratungskompetenz • Attraktiver Steuerstandort für in der Schweiz Niedergelassene • Attraktive Ferien- und Migrationsdestination 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker politischer Druck auf die Schweiz von aussen (insbesondere USA und EU) • Unklare Rechtssituation bezüglich Regularisierung von Vermögen und Zugang zu EU-Märkten • Vom Ausland abgekoppelte Bankenregulierung

Quellen: Association of Banks in Singapore, Monetary Authority of Singapore, The Economist, Securities and Futures Commission (Hongkong), Government Hongkong, Association of the Luxemburg Fund Industry (ALFI), European Fund and Asset Management Association, Commission de Surveillance du Secteur Financier, Financial Services Authority, HM Revenue and Custom, The Economist, Securities & Exchange Commission, Federal Reserve, The Wallstreet Journal, FINMA, SNB, BCG.

Tabelle 4: Regulatorische und geopolitische Stärken und Schwächen ausgewählter Bankenplätze

2.3 Veränderungen der Rahmenbedingungen

2.3.1 Ökonomische Entwicklung

In der Schweiz wird in den nächsten Jahren von einem realen Wirtschaftswachstum von 1.8% pro Jahr ausgegangen. Das erwartete reale Wirtschaftswachstum wird für Westeuropa auf 0.9%, Nordamerika auf 1.8%, Asian und Pazifik (inklusive Japan) auf 4.2% sowie Lateinamerika auf 3.4% geschätzt¹¹.

Während das Wachstum der Schweizer Volkswirtschaft ein wesentlicher Treiber der lokalen Bankgeschäfte ist, spielt das Wachstum ausländischer Volkswirtschaften für die Dynamik des grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäfts, des globalen Fund of Hedge Fund Geschäfts oder für die internationale Handelsfinanzierung eine grosse Rolle.

Für das von privaten Haushalten gehaltene Finanzvermögen wird global bis 2015 von einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 5.9% und einer Erhöhung von etwa 122 Billionen Dollar im Jahr 2010 auf etwa 162 Billionen Dollar im Jahr 2015 ausgegangen. Die Basis des Vermögensverwaltungsgeschäfts wird sich demzufolge weiter verbreitern. Die stärksten Wachstumsraten werden für Asien (11.4%), Lateinamerika (9.3%) und den Nahen Osten & Afrika (8.2%) erwartet. Diese Regionen spielen auch für das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft eine erhebliche Rolle. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass das stärkste Wachstum im Segment der Haushalte mit einem Finanzvermögen von mehr als 20 Millionen Dollar zu erwarten ist.¹²

2.3.2 Regulatorisches und steuerliches Umfeld

Nach dem Höhepunkt der Finanzkrise im Herbst 2008 haben sich die wichtigsten Industriestaaten und Schwellenländer relativ rasch darauf geeinigt, das internationale Finanzsystem durch verschiedene Initiativen im regulatorischen Bereich zu reformieren. Ziel dieser Reformen ist die Erhöhung der Stabilität und der Integrität des Finanzsystems. Die Initiativen, die für den Bankenplatz Schweiz von besonderer Bedeutung sind, lassen sich in folgenden Themengruppen zusammenfassen:

- a. Prudentielle Standards (Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften, inklusive systemrelevante Banken)
- b. Verbesserter Konsumentenschutz und höhere Markttransparenz
- c. Entlohnungssysteme
- d. Bereich Steuern

Die Umsetzung der internationalen Standards in den verschiedenen Ländern hat auch erhebliche Auswirkungen auf den internationalen Standortwettbewerb unter Banken. Für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in der Schweiz ist deshalb die Kenntnis der jeweiligen Entwicklungen in anderen Ländern von grosser Bedeutung. Die Auswirkungen sind dabei für die einzelnen Geschäftsfelder unterschiedlich, wie in den einzelnen Kapiteln (Kapitel 3 bis 7) dargestellt.

¹¹ Economic Intelligence Unit, Seco

¹² Gemäss The Boston Consulting Group, Global Wealth Report 2011

a. Prudentielle Standards (Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften, inklusive systemrelevante Banken)

Die Krise hat gezeigt, dass zur Erhöhung der Finanzstabilität eine bessere Kapitalunterlegung der Banken notwendig ist. Die neuen regulatorischen Standards für die Ausgestaltung des Eigenkapitals – bekannt als Basel III – wurden im Dezember 2010 vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht verabschiedet. Die minimalen Kapitalanforderungen bei Basel III steigen von 8.0% auf 10.5% an (Total Capital). Das Aktien- oder Kernkapital, das zudem strengeren Anforderungen genügen muss, muss dabei mindestens 7% der risikogewichteten Aktiven betragen. Zusätzlich ist auch die Einführung einer oberen Verschuldungsgrenze ohne Risikogewichtung (Leverage Ratio) vorgesehen. Die Kapitalauflagen nach Basel III führen gemäss Schätzungen von Standard & Poors für die 75 grössten globalen Banken zu einer Kapitalerhöhung von USD 763 Milliarden allein von Aktienkapital. Die Basel III Regeln sind für die Kapitalerfordernisse per 1. Januar 2013 in nationales Recht zu überführen und voraussichtlich bis Anfang 2019 umzusetzen. Die Einführung der einzelnen Elemente folgt dabei einem gestaffelten Zeitplan.

Die Basel III-Vorgaben werden allerdings im internationalen Vergleich unterschiedlich umgesetzt werden. In der Schweiz wird die Umsetzung gegenwärtig unter Federführung der FINMA (Nationale Arbeitsgruppe „Umsetzung Basel III“) vorbereitet. Es ist zu erwarten, dass die schweizerischen Anforderungen die Empfehlungen des Basler Ausschusses deutlich übertreffen und weltweit zu den strengsten Auflagen gehören werden¹³. Daneben wird voraussichtlich auch Grossbritannien strengere Vorschriften mit einem erwarteten minimalen Aktienkapital von 10% für Retail Banking Aktivitäten einführen. Es ist generell jedoch nicht absehbar, dass viele Länder ihren Banken Kapitalvorschriften auferlegen, die über die Mindestvorschriften hinausgehen. Für den am 20.7.2011 von der EU-Kommission vorgelegte Entwurf der Capital Requirements Directive (CRD IV) wird befürchtet, dass in der Umsetzung die Basel III Standards teilweise unterlaufen werden könnten (vgl. Tabelle 1).

Basel III betrifft nebst Anforderungen an die Eigenkapital-Ausstattung auch neue Standards im Bereich Liquidität. Zentrale Stossrichtung der neuen Methodologie bildet die Einführung von zwei neuen Liquiditäts-Kennzahlen. Während die sogenannte „Liquidity Coverage Ratio“ (LCR) die kurzfristig zur Verfügung stehende Liquidität abbildet, bezieht sich die „Net Stable Funding Ratio“ (NSFR) auf die mittel- und längerfristige Liquidität. Mit Blick auf die möglichen Implikationen dieser neuen Anforderungen haben der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht bzw. die Group of Governors and Heads of Supervision im Herbst 2010 beschlossen, auf eine offizielle Einführung im Moment zu verzichten und stattdessen jeweils eine „Observation Period“ vorzusehen. Diese soll für die Liquidity Coverage Ratio bis Ende 2014 dauern, so dass mit der Einführung als verbindlicher Standard frühestens 2015 zu rechnen ist. Für die Net Stable Funding Ratio ist eine Beobachtungsperiode bis Ende 2017 geplant, mit verbindlicher Einführung voraussichtlich ab 2018.

Die Umsetzung der neuen Liquiditäts-Standards auf nationaler Ebene ist derzeit noch offen. Voraussichtlich wird die schweizerische Regulierung in inhaltlicher Ausgestaltung und zeitlicher Planung auf den Empfehlungen des Basler Ausschusses basieren. Damit stehen verglichen mit der bestehenden Liquiditäts-Regulierung substantielle Änderungen und Verschärfungen bevor.

¹³ Das FINMA Rundschreiben 2011/2: „Eigenmittelpuffer und Kapitalplanung bei Banken“, welches ab 1. Juli 2011 in Kraft tritt, regelt die zusätzlichen Eigenmittelanforderungen unter Säule II. Die FINMA teilt die einzelnen Institute und Finanzgruppen aufgrund der Kriterien Bilanzsumme, verwaltete Vermögen, privilegierte Einlagen und erforderliche Eigenmittel in fünf Kategorien ein.

Während Basel III – bzw. seine nationale Implementierung – für alle Banken bindend sein wird, werden gegenwärtig in internationalen Gremien erhöhte Standards für systemrelevante Banken erarbeitet, vgl. die Konsultationspapiere vom 19.7.2011 vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht und Financial Stability Board. Die diesbezüglichen Arbeiten in der Schweiz sind bereits weit fortgeschritten. Ein spezielles Regime für systemrelevante Banken befindet sich in der parlamentarischen Beratung. Dieses sogenannte „Too-Big-to-Fail“ (TBTF) Reformpaket umfasst Auflagen in den Bereichen Kapital, Liquidität, Risikoverteilung und Organisation. Als systemrelevant gelten in der Schweiz heute die beiden Grossbanken.

In Bezug auf die geforderte Kapitalunterlegung stellen die vorgesehenen 19% des risikogewichteten Kapitals im internationalen Vergleich den mit Abstand höchsten Wert dar. Es gibt die Möglichkeit, einen Teil des vorgeschriebenen Kapitals in bedingten Pflichtwandelanleihen (Contingent Convertible Bonds oder CoCo Bonds) zu halten. Diese werden bei Unterschreiten gewisser Kapitalisierungsgrenzen (Trigger) automatisch in Eigenkapital gewandelt. Zudem wird von systemrelevanten Banken ein Nachweis verlangt werden, dass systemrelevante Funktionen in eine separate juristische Einheit (z.B. Bridge Bank) überführt und von dort auch in einem Insolvenz-Szenario weitergeführt werden können. Während sich internationale Gremien für schärfere Vorschriften für systemrelevante Banken einsetzen, zeigen sich die einzelnen Länder bisher kaum bereit, strikte Vorschriften zu erlassen. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer Grossbanken sicherzustellen, sollten die in der Schweiz geltenden Auflagen nicht unabhängig von ausländischen Entwicklungen definitiv festgelegt werden (Notwendigkeit einer Review-Klausel).

Das schweizerische TBTF-Paket umfasst als Kernbereich auch neue Bestimmungen zur Liquidität. Dabei ist insbesondere vorgesehen, das im Sommer 2010 für die Grossbanken eingeführte neue Liquiditäts-Regime in ordentliches Recht zu überführen. Als Zielrichtungen sollen die (quantitative) Widerstandsfähigkeit gegenüber Liquiditäts-Schocks (Stressszenario) erhöht und das (qualitative) Management von Liquiditäts-Risiken verbessert werden.

Generell haben die strengeren Anforderungen zur Folge, dass die betroffenen Banken höheren Kapitalkosten (absolute Eigenkapitalkosten) ausgesetzt sind, jedoch einen tieferen Verschuldungsgrad ausweisen. Für die Schweizer Grossbanken führt das zu erwartende Kapitalregime voraussichtlich zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf im zweistelligen Milliardenbereich. Analog zu den Verschärfungen im Bereich des Eigenkapitals könnten über den Kreditkanal auch von neuen Anforderungen an die Liquiditäts-Ausstattung erhebliche Implikationen auf die Realwirtschaft ausgehen. Eine sorgfältige Analyse und Quantifizierung möglicher Effekte (Wirkungsanalyse bzw. Regulierungsfolgenabschätzung) ist deshalb von hoher Bedeutung.

Basel III bzw. die Diskussionen über zusätzliche Auflagen für systemrelevante Institute stellen internationale Standards dar. Unterschiede in der nationalen Ausgestaltung können sowohl zwischen verschiedenen Ländern als auch zwischen einzelnen Instituten zu Wettbewerbsverzerrungen führen.

In Geschäftsbereichen für die eine hohe Kapitalunterlegung verlangt wird (z.B. Rohstoffhandelsfinanzierung), bedeuten die höheren Kapitalanforderungen für systemrelevante Banken im Vergleich zu anderen Schweizer Instituten höhere Kosten. International stehen Schweizer Banken im Wettbewerb mit ausländischen Banken ohne Tochtergesellschaft in der Schweiz. Diese unterstehen ihren nationalen Aufsichtsbehörden, die voraussichtlich geringere Mindestauflagen erlassen. Im Wettbewerb mit

solchen Banken können sich die hohen Kapitalanforderungen in der Schweiz im internationalen Wettbewerb dann nachteilig auswirken, wenn der Unterschied der Auflagen und damit die zusätzlichen Kapitalkosten grösser sind als der dadurch erzielte Stabilitäts- und Vertrauenszuwachs. Ausländische Bankentöchter in der Schweiz hingegen unterliegen der FINMA Regulierung.

b. Verbessertes Konsumentenschutz und höhere Markttransparenz

Regierungen und Finanzindustrie haben die unterschiedlichsten Massnahmen ergriffen, um verlorenes Vertrauen bei Kunden und Anlegern zurückzugewinnen und die Integrität und Stabilität des Finanzsystems zu erhöhen. Unter der Ägide der G20 wurden zahlreiche Reformen angestossen. Die Banken haben diese Reformen unterstützt, aber auch auf ihre Risiken hingewiesen. Damit ein volkswirtschaftlicher Nutzen resultieren kann, muss die Umsetzung mit Augenmass und ausreichenden Umsetzungsfristen erfolgen und die kombinierten Effekte der zahlreichen Einzelregulierungen berücksichtigt werden. Andernfalls können umfassendst regulierte Finanzinstitute viele Geschäfte nur noch in stark eingeschränktem Umfang und zu hohen Preisen anbieten, zulasten von Investitionen, Wachstum und Arbeitsplätzen.

Für den Bankenplatz Schweiz sind die Reformen in den USA und in der EU von besonderer Bedeutung, da sie direkt und indirekt die Schweiz selbst, aber auch wichtige Wettbewerber wie Luxemburg, Grossbritannien, Singapur oder Hongkong betreffen.

In den **USA** wurde mit dem Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (DFA) vom Juli 2010 die umfassendste Neuregulierung des Finanzsektors seit den 1930er Jahren angestossen.

Box: US Regulierung - Dodd-Frank Act

Wichtige Reformen des *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* sind:

- Der neue, 15 Mitglieder umfassende *Financial Stability Oversight Council* überwacht das systemische Risiko für den Finanzplatz und greift bei Bedarf ein. Der Rat wird unterstützt vom neuen Office of Financial Research.
- Einführung einer *resolution authority*, die dem Regulator ermöglicht, Finanzdienstleister in Schieflage zu übernehmen und gegebenenfalls abzuwickeln
- Auflösung der Aufsichtsbehörde für den Sparkassenbereich (Office of Thrift Supervision). Deren Aufgaben liegen neu im Verantwortungsbereich eines unabhängigen Büros des US Treasury, dem Office of the Comptroller of the Currency.
- Schaffung eines eigenständigen Bureau of Consumer Financial Protection unter dem Dach der Federal Reserve. Die Behörde hat weitreichende Kompetenzen für den Konsumentenschutz in Finanzangelegenheiten.
- Der permanente Einlegerschutz für Mitgliedsbanken des Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) wird von USD 100'000 USD 250'000 erhöht.

Weitere Massnahmen:

Der DFA:

- stärkt die Kompetenzen der Wertpapieraufsicht (SEC) und erhöht den Anlegerschutz durch erweiterte Klagebefugnisse (private rights of action) und durch zusätzliche „aiding-and-abetting“ Befugnisse für die SEC bei Verstössen gegen das US-Wertpapierrecht. Zudem kann die SEC besondere Treuepflichten (fiduciary duties) für Effektenhändler erlassen,
- erweitert die Registrierungs- und Bewilligungspflichten von Anlageberatern bei der SEC,

- stärkt corporate accountability-Bestimmungen; gibt Aktionären ein „say on pay“ und andere Rechte bezüglich Corporate Governance und ermöglicht Einschränkungen bei den Managersalären,
- erlässt ein Verbot von Eigenhandel (ausser Kundengelder) mit einigen Schlupflöchern (Permitted Activities) im Handel mit Staatspapieren, Market Making und Absicherungsgeschäften,
 - senkt die Kontoüberziehungskosten bei Kreditkarten (Analysten rechnen mit einer Abschwächung von 10-15% der damit verbundenen Einnahmen),
 - erhöht den Konsumentenschutz im Fall von Kontoüberziehung und
 - stärkt die Rechte von Hypothekarkunden und Schuldern von Studentenkrediten durch mehr Transparenz in der Vertragsgestaltung.

Der DFA bringt zahlreiche Neuerungen, deren Umsetzung jedoch noch Jahre beanspruchen werden und die durch sich ändernde politische Mehrheiten möglicherweise sogar fraglich sind. Aus Sicht des Bankenplatzes Schweiz sind vor allem drei Aspekte wichtig:

1. die Einflüsse der US-Gesetzgebung und ihre Umsetzung auf die Arbeit des Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, IOSCO, IASB und anderen internationalen Standard Setters,
2. die Einflüsse auf schweizerische und europäische Regulierungen, namentlich im Bereich des OTC-Derivatehandels und -abwicklung, Kreditratingagenturen sowie Leerverkäufe und
3. konkrete Auswirkungen einzelner Neuregelungen auf ausländische Finanzinstitute. Zu letzteren gehören v.a.
 - konzernweite Mindestkapitalanforderungen (siehe Tabelle 1)
 - der Zugang zum „Discount Window“ der Federal Reserve, falls bestimmte Derivategeschäfte fortgeführt werden („Lincoln Amendment“)
 - Beschränkungen des Eigenhandels sowie des Hedge Fonds- und Private Equity-Geschäfts unter der Volcker Rule
 - verschärfte Bewilligungs- und Treuepflichten in der grenzüberschreitenden Anlageberatung
 - erhöhter Einleger- und Anlegerschutz

Die meisten Konsumentenschutzbestimmungen betreffen jedoch primär in den US-domizilierte Retailkunden, die für Schweizer Banken nicht direkt relevant sind, da sie in den USA kein Retailgeschäft betreiben.

Auch die **Europäische Union** hat ihre Reformanstrengungen in zahlreichen Bereichen verstärkt. Diese haben teils erhebliche Implikationen für den Bankenplatz Schweiz. Im einzelnen handelt es sich um Verbesserungen des Einlegerschutzes, des Anleger-schutzes, der Neuregelung der MiFID-Richtlinie (Markets in Financial Instruments Directive, MiFID II), um Erweiterungen der Fondsregulierung (Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities, UCITS IV und V), die Regulierung alternativer Investmentmanager durch die Alternative Investment Fund Management Directive (AIFMD) sowie die Regulierung des OTC- und börsengehandelten Derivategeschäfts und seiner Infrastrukturen (European Markets Infrastructure Regulation, EMIR).

- Einlegerschutz: Im Zuge der Finanzkrise und der allgemeinen Verunsicherung der Anleger wurde in zahlreichen Ländern der Einlegerschutz einer Revision unterzogen. Seit Ende 2010 sind EU-Mitgliedsbanken verpflichtet, Einlagen bis zum Umfang von EUR 100'000 zu garantieren (vgl. Kap.4.2 für detaillierte Informationen).
- Anlegerschutz: Die Hauptelemente der geplanten Verstärkung des Anlegerschutzes sind die Ausdehnung des Schutzes auf von Custodians oder UCITS-Depotbanken verwahrte Vermögen, harmonisierte Finanzierungsmodalitäten, schnellere provisorische Teilauszahlungen sowie eine EU-weite Kompensation von EUR 50'000. Diese fällt an, wenn eine Investmentgesellschaft den Verpflichtungen gegenüber Anlegern nicht mehr nachkommen kann. Die Vorschläge stiessen auf entschiedenem Widerstand der Industrie und viele Details sind derzeit offen.
- MiFID: Seit ihrer Einführung in 2007 hat MiFID die Börsenlandschaft in Europa nachhaltig verändert. Sie erhöhte den Wettbewerb und die Marktliquidität, senkte die Transaktionskosten und hat insgesamt zu mehr Markttransparenz und erhöhtem Verbraucherschutz geführt. Die anstehende MiFID II-Reform wird durch weitere (Typen von) Handelsplattformen, verbesserte Daten zum Aktienhandel, erhöhte Transparenz beim Handel von nicht-Aktien-Produkten, neue Regelungen für Hochfrequenzhandel, verbessertes Transaktions-Reporting, und weitere Regulierungen für Commodities einschneidende Veränderungen auf den Finanzmärkten zur Folge haben. MiFID und andere Regulierungen werden zudem die neue Wertpapieraufsichtsbehörde der EU (European Securities and Markets Authority, ESMA) deutlich aufwerten. Besonders bedeutsam aus schweizerischer Sicht sind Vorschläge, wonach der Marktzugang zum europäischen Wirtschaftsraum unter MiFID neu nicht mehr den Mitgliedsstaaten überlassen, sondern über eine Harmonisierung geregelt werden soll. Die Kommission wird verpflichtet, eine Liste von „gleichwertigen Drittlandmärkten“ für das „execution-only“ Regime zu veröffentlichen. Zudem wird auf EU-Ebene ein Regime für die Zulassung von Finanzintermediären („investment firms and market operators“) aus Drittländern basierend auf „strikter Äquivalenz“ vorgeschlagen. Die Kommission soll dabei die genauen Kriterien und Parameter definieren, nach denen die Äquivalenz einer Drittlandregulierung festgestellt wird. Wie in den Kapiteln 3 und 6 dargelegt, ergibt sich dadurch namentlich im Fondsbereich und für das Geschäft mit unabhängigen Vermögensverwaltern auch Handlungsbedarf für die Schweiz.
- UCITS: Mit Inkrafttreten von UCITS IV im Juli 2011 wurde ein EU-Pass für Fondsverwaltungsgesellschaften eingeführt. Dieser ermöglicht es, Fonds im ganzen europäischen Wirtschaftsraum (EWR) aufzulegen, ohne dass eine Fondsgesellschaft mit Niederlassung in einzelnen Ländern gegründet werden muss. Grenzüberschreitende Fondsverschmelzungen erlauben Anbietern, ihre Produktpalette zu vereinheitlichen. Neu werden sogenannte Master-Feeder-Strukturen¹⁴ möglich, mit denen sich Skaleneffekte erzielen lassen. Dabei werden über Feederfonds in einzelnen EWR-Ländern Anlagegelder eingesammelt, die im Masterfonds gemanagt werden. Für den grenzüberschreitenden Vertrieb gilt neu ein verkürztes Zulassungsverfahren unter ausschliesslicher Aufsicht des Herkunftsstaates. Dem Anlegerschutz dient insbesondere ein vereinheitlichter und komprimierter Prospekt, die Key Investor Information. UCITS IV schafft für etablierte Fondsstandorte wie Luxemburg oder Dublin klare Vorteile, da in diesen Ländern domizilierte Fonds von EU-Pass profitieren können, der Drittlandfonds verwehrt ist (siehe auch Kapitel 6). Eine weitere Revision steht mit UCITS V bevor, deren Richtlinienvorschlag im Herbst 2011 erwartet wird. Sie soll in Anlehnung an AIFMD

¹⁴ Eine Master-Feeder Struktur bildet ein Auffangbecken für Investmentfonds, die ihr gesamtes Vermögen in einem Sammelfonds bündeln wollen, um hierdurch Skaleneffekte zu erzielen.

insbesondere die Rechte und Pflichten von Depotbanken klären, Aufsicht und Haftungsregeln für Depotbanken verschärfen und ihnen grenzüberschreitende Dienstleistungen ermöglichen. Mit dem Ziel der Vermeidung übermässiger Risiken sollen Vergütungsstandards für Depotbanken festgelegt werden. Zusätzlich zu den neuen Pflichten für Depotbanken werden auch UCITS-Fondsmanager erweiterten Auflagen genügen müssen.

- AIFMD: Die AIFM-Richtlinie betrifft alle nicht-harmonisierten (also nicht-UCITS) Fonds, insbesondere Hedge Fonds, Beteiligungsgesellschaften, Immobilien- und Rohstofffonds. AIF Managementgesellschaften benötigen ab 2013 die Zulassung durch eine nationale Behörde. Sie müssen zudem Eigenkapitalvorschriften und Informationspflichten gegenüber Aufsichtsbehörden erfüllen. Für jeden AIF gilt eine Fremdfinanzierungsobergrenze. Zudem erschwert AIFMD (zusammen mit Regulierungsänderungen für die Kapitalunterlegungsanforderungen bei Versicherungen sowie für Pensionskassen) Anlagen in Beteiligungsgesellschaften. Im Gegenzug erhalten sie den EU-Pass, können also EWR-weit tätig werden. Ab 2015 können auch Fonds bzw. ihre Managementgesellschaften aus Drittstaaten den EU-Pass erhalten. Voraussetzung ist, dass ihr Herkunftsland bestimmte Kriterien hinsichtlich aufsichtsrechtlicher Kooperation, Zusammenarbeit in Steuerfragen und bei der Geldwäschereibekämpfung erfüllen. Insgesamt haben sich für schweizerische Fondsgesellschaften die AIFMD-Bestimmungen gegenüber den ursprünglichen Vorschlägen verbessert, wenn auch gewisse Anpassungen schweizerischer Regelungen (nicht zuletzt beim Kollektivanlagengesetz) unvermeidlich sind (siehe auch Kapitel 6).
- EMIR: Die EU plant eine Verordnung zur Regulierung von ausserbörslich gehandelten (OTC) Derivaten, zentralen Abwicklungsstellen und Transaktionsregistern (European Markets Infrastructure Regulation, EMIR). Im Einklang mit G-20-Verpflichtungen soll EMIR den Handel von OTC-Derivaten in der EU einheitlich regeln. Für Schweizer Banken ist es insbesondere wichtig, dass gruppeninterne Derivategeschäfte von Clearing- und Risikomanagement-Verpflichtungen ausgenommen sind. Dies gilt nicht nur für Transaktionen innerhalb der EU oder nur für EU-Unternehmen, sondern auch für Unternehmen und ihre Tochtergesellschaften aus Drittstaaten.

Die Bestrebungen der Aufsichtsbehörden, den Anlegerschutz auf nationaler Ebene zu verstärken, lässt sich an der Vielzahl von weiteren neuen Regulierungen auf dem deutschen und britischen Markt illustrieren. In Deutschland besteht eine Protokollpflicht bei Anlageberatung zur schriftlichen Dokumentation jedes Beratungsgesprächs (WpHG). Weiter wird in Grossbritannien eine erhöhte Transparenz bei Verbraucherkrediten durch ein Verbot von Lockangeboten ("Distance Marketing Directive", die Transparenz über tatsächliche Kosten sowie die Aufklärung über Rechte und Pflichten (Verbraucherkreditrichtlinie, "Consumer Credit Directive") erwartet. Im deutschen Bundesdatenschutzgesetz erfolgte zudem eine Anpassung zur Beschränkung der Weitergabe von Kundendaten ohne explizite Zustimmung des Kunden auch innerhalb von Konzerngesellschaften. Betreffend Vertrieb von Finanzprodukten nimmt Grossbritannien eine proaktive Rolle ein mit dem Ziel, das Vertrauen von Konsumenten in Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen zu stärken. Die „Retail Distribution Review“ (RDR) hat zum Ziel, eine verstärkte Klarheit für den Konsumenten (verbesserte Beschreibung von Bankdienstleistungen), eine Erhöhung der Standards für unabhängige Beratung sowie eine Modernisierung der Bezahlung von Beratungsdienstleistungen zu erwirken. Zur Vereinfachung des Zahlungsverkehrs innerhalb Europas soll zudem die „Payment Service Directive“ (PSD) beitragen, welche die freiwillige „Single European Payment Area“ (SEPA) Vereinbarung verbindlich macht. Die PSD wiederum soll in Grossbritannien zu erhöhter Preistransparenz und zum Schutz im Betrugsfall ("Payment Protection Insu-

rance") führen. Diese Richtlinie ist für alle Währungen anwendbar, nicht nur für den Euro.

c. Entlohnungssysteme

Falsch gesetzte Anreize¹⁵ in der Entlohnung von Führungs- und Spitzenkräften bei Banken verstärkten gemäss G20 die Finanzkrise. Deshalb sollen Vergütungssysteme angepasst und stärker mit langfristigen Unternehmenszielen in Verbindung gebracht werden. Im April 2009 hat das Financial Stability Board international gültige Vergütungsstandards publiziert. In der Schweiz veröffentlichte die FINMA im November 2009 das Rundschreiben "Vergütungssysteme"¹⁶. Dieses erlässt Vorschriften bezüglich der Offenlegung von Gehältern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sowie zur Zusammensetzung der variablen Vergütung von Bankmitarbeitenden. Bei künftigen Verlusten können die Zahlungen auch reduziert oder gestrichen werden. Verschiedene weitergehende Vorschläge wie die Abzockerinitiative, befinden sich in der politischen Diskussion. In Europa werden die Vergütungsstandards generell am strengsten umgesetzt. In Grossbritannien kam es im Dezember 2010 zu einer Anpassung der Vergütungsrichtlinie (FSA Code of Practice for Remuneration Policies) an die EU-Richtlinie von 2009. Weiter wurde in Grossbritannien eine einmalige "Bank Payroll Tax" (Dezember 2009) von 50% für Boni, die GBP 25'000 übersteigen, eingeführt. In Deutschland wurde das Vergütungsgesetz für Finanzinstitute geändert (KWG und VAG), zudem wurde festgelegt, dass die Vergütung von Vorstandsmitgliedern von Instituten, die staatliche Beihilfe zur Bewältigung der Finanzkrise erhalten und noch nicht zurückbezahlt haben, den Betrag von EUR 500'000 nicht überschreiten dürfen. In den USA traten im Februar 2011 die SEC Regeln zu "Say on Pay and Golden Parachute" in Kraft. Sowohl in Hongkong (Hongkong Monetary Authority) als auch in Singapur (Monetary Authority Singapore) kommt es zu Anpassungen der Vergütungsrichtlinien nach FSB Standards.

d. Bereich Steuern

Steuerfragen sind für die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Bankenplatzes von sehr grosser Bedeutung. Die letzten beiden Jahre haben weitreichende Veränderungen in der Schweiz und international eingeläutet. So hat im März 2009 die Schweiz erklärt, das OECD-Musterabkommen für die Amtshilfe in Steuersachen vollständig zu übernehmen ("OECD 26 Standard"). Demnach ist nach erfolgter Revision der Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) die Amtshilfe mit dem Ausland¹⁷ nicht mehr nur bei Steuerbetrug, sondern neu auch bei einfacher Steuerhinterziehung möglich. Die Sicherstellung der Privatsphäre der Kunden bleibt allerdings auch nach Übernahme des OECD 26 Standards bestehen. Somit werden auch in Zukunft keine sogenannten "fishing expeditions", d.h. die Offenlegung von Kundendaten von Schweizer Banken ohne konkrete Verdachtsmomente, zulässig sein. Zurzeit hat die Schweiz mit mehr als 30 Ländern bereits Doppelbesteuerungsabkommen auf Basis einer vollständigen Übernahme des Artikels 26 des OECD-Vertrages ausgehandelt und teilweise in Kraft gesetzt.

Ferner wurde am 10. August 2011 mit Deutschland und am 24. August 2011 mit Grossbritannien ein Steuerabkommen betreffend eine Abgeltungsteuer paraphiert. Demnach wird zukünftig auf Kapitalerträge und Kapitalgewinne deutscher bzw. britischer Kunden

¹⁵ Kurzfristige Gewinne wurden belohnt, ohne die daraus entstehenden langfristigen Risiken zu berücksichtigen.

¹⁶ FINMA Rundschreiben "Vergütungssysteme" (11.11.2009) und Wegleitung betreffend Offenlegung nach Grundsatz 9 (19.01.2011)

¹⁷ OECD 26 betrifft lediglich den Informationsaustausch in Steuerfragen für ausländische Kunden. Bei Schweizer Kunden ist die Bank nach wie vor nur bei Steuerbetrug auskunftspflichtig.

in der Schweiz eine Abgeltungsteuer erhoben und anonym an die Herkunftsländer abgeführt werden. Alternativ bleibt eine Meldung der Kunden an ihre Steuerbehörden weiterhin möglich. Des Weiteren soll auf das undeklarierte Altvermögen von Kunden aus diesen Domizilen anonym eine einmalige Steuer erhoben werden, durch welche die historischen Steuerschulden abgegolten werden. Durch die Einführung der Abgeltungsteuer sollen Forderungen der EU nach dem automatischen Informationsaustausch obsolet, Schweizer Banken und ihre Mitarbeitende entkriminalisiert und zudem Erleichterungen beim grenzüberschreitenden Marktzugang vereinbart werden. Solange der Zugang zum EU-Markt nicht vollständig gewährleistet ist, bleibt ein gewichtiges Problem insbesondere für kleinere und mittlere Finanzinstitute in der Schweiz bestehen. Nennenswert im Zusammenhang mit der Abgeltungsteuer ist auch der durch die Europäische Kommission im 2008 angenommene Vorschlag zur Änderung der Zinsbesteuerungsrichtlinie, um so genannte „Schlupflöcher“ zu schliessen. Die EU-Mitgliedstaaten haben bis jetzt keinen Kompromiss gefunden und haben kein Verhandlungsmandat für Vereinbarungen mit Drittstaaten erteilt.

Die Einführung einer Abgeltungsteuer erfordert den Übergang vom Schuldner- zum Zahlstellenprinzip. Eine günstige Folge davon könnte die Aufhebung der Quellenbesteuerung für juristische Personen und für natürliche Personen sein, die ausserhalb der Schweiz domiziliert sind. Pragmatische Umsetzungsmodalitäten dürften die Attraktivität des Schweizer Finanzplatzes steigern.

Ein weiteres wichtiges Steuerthema ist der Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) der USA. Weltweit sollen Finanzunternehmen ihre in den USA steuerpflichtigen Kunden erfassen und deren Daten der US-Steuerbehörde ausliefern. Kunden von Banken, die hierzu nicht bereit sind, unterliegen einer Quellensteuer von 30% auf Erträge und Verkaufserlöse von US-Wertschriften. Betroffen ist eine Vielzahl von Finanzintermediären. FATCA tritt ab 2013 in Kraft und kann voraussichtlich nur mit grossem Aufwand von den Banken weltweit umgesetzt werden. Von FATCA erfasst sind auch alle Konkurrenzfinanzplätze der Schweiz.

Mit der Übernahme des OECD 26-Standards und den bilateralen Vereinbarungen mit Deutschland, Grossbritannien und eventuell weiteren europäischen Ländern werden in der Schweiz in Zukunft weitestgehend nur noch deklarierte und versteuerte Vermögen verwaltet werden. OECD 26 (wie auch FATCA) sind für andere Konkurrenzfinanzplätze gleichermassen verbindlich. Diese Länder unterliegen wie auch die Schweiz alle dem Peer Review des OECD-nahen Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes. Tabelle 5 zeigt, dass die Schweiz und wichtige Konkurrenzplätze wie Hongkong, Luxemburg und Singapur mit den wichtigsten Ländern OECD 26-konforme DBAs abgeschlossen haben. Insofern gelten für diese Länder zumindest auf dem Papier vergleichbare Rahmenbedingungen hinsichtlich des steuerlichen Informationsaustauschs. Die Umsetzung der Bestimmungen in jedem der vier Länder soll von erneuten Peer Reviews (Phase 2) im zweiten Halbjahr 2012 überprüft werden.

	Schweiz	Hongkong	Luxemburg	Singapur
China		Ja		Ja
Deutschland	Ja		Ja	
Frankreich	Ja	Ja	Ja	Ja
Grossbritannien	Ja	Ja	Ja	Ja
Hongkong	Ja		Ja	
Italien				Ja
Indien	Ja			
Japan	Ja	Ja	Ja	Ja
Kanada	Ja			
Luxemburg	Ja	Ja		
Niederlande	Ja	Ja	Ja	Ja
Katar	Ja		Ja	Ja
Russland	Ja			
Singapur	Ja			
Schweiz		Ja	Ja	Ja
Spanien	Ja		Ja	Ja
USA	Ja		Ja	

Die Liste umfasst ab März 2009 paraphierte, unterzeichnete oder bereits in Kraft getretene Abkommen.

Tabelle 5: Liste von Doppelbesteuerungsabkommen gemäss OECD26 mit ausgewählten Ländern

Kosten

Ökonomisch führen die dargestellten Verschärfungen der Auflagen an Banken in ihrer Gesamtheit zu erheblichen Zusatzkosten. Während diese bei den prudentiellen Auflagen vorab die Kapitalkosten erhöhen und bei den Liquiditätsauflagen zu Opportunitätskosten führen, fallen in den übrigen regulatorischen Bereichen vor allem die Umsetzungskosten ins Gewicht.

Die Schätzungen über die volkswirtschaftlichen Kosten der Reformen im Kapitalbereich gehen auseinander. Gemäss dem Macroeconomic Assessment Group (MAG) des Basler Ausschuss für Bankenaufsicht und Financial Stability Board wird jeder zusätzliche Prozentpunkt vorzuhaltendes Kapital bei einer achtjährigen Einführungsperiode das volkswirtschaftliche Wachstum international nach 35 Quartalen um insgesamt 0.11-0.51% verringern. Die MAG schätzt einen zusätzlichen Kapitalbedarf der Banken von 1.3 Prozentpunkten, was die Reduktion des Wachstums entsprechend beeinflusst. Die OECD schätzt die kumulativen volkswirtschaftlichen Kosten der Kapitalerfordernisse von Basel III bei einer Einführung bis 2019 auf 0.79%. Das Institute of International Finance (IIF) schätzt im Vergleich zu den bisherigen Kapitalerfordernissen den relativen Rückgang des BIP auf -1.80% bis 2015 (bzw. 1.28% bis 2020). Für die Schweiz rechnet das IIF mit kumulativen Kosten von 0.85% (bzw. 0.58% bis 2020). Während sich die Studien über das Ausmass des zusätzlich notwendigen Kapitals einig sind, sind für die grosse Variation der Resultate – nebst verschiedener methodischer Unterschiede – insbesondere die Annahmen zu den anstehenden Änderungen sowie die Ausgabebedingungen des Kapitals und somit der Verteuerung der Bankdienstleistungen verantwortlich. Zudem antizipiert die MAG eine Anpassung der Geldpolitik um die negativen Auswirkungen zu mildern.

In Bezug auf die Umsetzungskosten in den übrigen regulatorischen Bereichen ist eine Kostenschätzung aufgrund der Unwägbarkeiten der Ausgestaltung der zahlreichen Reformen noch schwieriger. Weltweit belaufen sich beispielsweise die Schätzungen für die mit FATCA verbundenen Kosten auf ein Vielfaches der zusätzlich zu erwartenden Einnahmen. Während die US-Regierung mit jährlichen Mehreinnahmen von knapp ei-

ner Milliarde US-Dollar rechnet, schätzt der Europäische Bankenverband die damit verbundenen Kosten auf 10 US-Dollar pro Konto. Hochgerechnet ergäbe dies global einen zweistelligen Milliardenbetrag. Es besteht somit das Risiko, dass durch eine ineffizient ausgestaltete Initiative der Wirtschaft übermässige Kosten aufgebürdet werden. In Bezug auf die Kosten der Einführung der Abgeltungsteuer in der Schweiz darf aufgrund der bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Projekten von einer groben Richtgrösse von rund 500 Millionen Schweizer Franken ausgegangen werden. Massgebend für die Belastung der Banken und der Volkswirtschaft ist jedoch die Summe der zusätzlich anfallenden Kosten aller Reformen.

Darüber hinaus führen die regulatorischen Veränderungen auch zu strategischen und strukturellen Anpassungen und damit einhergehenden Anpassungskosten. Dies betrifft Anpassungen des Markt- und Produktportfolios sowie die erforderliche Befähigung der betroffenen Mitarbeitenden. Diese Veränderungsprozesse führen zu echten Ausgaben, aber sie absorbieren zudem insbesondere Management Kapazität und verursachen insofern Opportunitätskosten. Unter den Ausgaben spielen insbesondere Infrastrukturprojekte eine grosse Rolle. In diesem Kontext ist zu erwarten, dass die gemeinsame Durchführung von Infrastrukturprojekten, sofern es sich hierbei um nicht-differenzierende Bereiche handelt, zumindest seitens mittelgrosser und kleiner Banken als Möglichkeit evaluiert werden wird, grössenbedingte Kostennachteile zu eliminieren.

Schlussfolgerungen

Die Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen gelten in vielen Bereichen grundsätzlich für die meisten mit der Schweiz konkurrierenden Bankenplätze. Grosse Finanzplätze und Finanzplätze wie die Schweiz, die im Vermögensverwaltungsgeschäft als internationaler Benchmark gilt, stehen aber besonders im Rampenlicht. Stellenweise ist mit erheblichen Unterschieden in der Umsetzungskonsequenz zu rechnen.

Traditionell gehört die Schweiz zu den am besten regulierten Finanzplätzen – sowohl auf dem Papier wie auch in der konkreten Umsetzung. Die Lawine an Neu- und Umregulierungen bietet für den Schweizer Bankenplatz Chancen wie Risiken. Die Chancen liegen darin, dass ein guter und mit Augenmass regulierter (und im Falle der Schweiz auch selbstregulierter) Finanzplatz auch für wichtige Konkurrenzfinanzplätze die Messlatte erhöht und die schweizerischen Finanzintermediäre von ihren Stärken bei der Regulierungsexekution profitieren dürften. Hohes Kundenvertrauen ist fast unweigerlich die Folge. Umgekehrt kann aber der Schritt von guter Regulierung zu Überregulierung klein sein. Es gibt genügend Beispiele in der Geschichte von gut gemeinter, aber die Marktreaktionen falsch einschätzender Regulierung (Besteuerung der Eurobonds in den USA in den 60er Jahren; der Goldhandel in der Schweiz), welche nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit eines Finanzplatzes geschädigt haben.

Regulatorische Veränderungen haben auf die verschiedenen Geschäftsaktivitäten der Banken in der Schweiz einen unterschiedlichen Einfluss. Für das Private Banking sowie Privatkundengeschäft ist der Einleger- und Konsumentenschutz von grosser Bedeutung. Im Asset Management ist der europäische Marktzugang (MiFID, UCITS IV und AIFMD, EMIR) zentral für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Im Steuerbereich können eine mögliche schrittweise Abschaffung der Stempelsteuer sowie Anpassungen bei der Verrechnungssteuer die Kapitalmarktaktivität im Investment Banking deutlich steigern.

3 Private Banking

3.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen

Das Private Banking in der Schweiz lässt sich unterteilen in das lokale Vermögensverwaltungsgeschäft mit vermögenden Personen in der Schweiz (ab 0.5 Millionen Schweizer Franken verfügbarem Finanzvermögen) und in das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft mit Kunden aus dem Ausland, die ihre Vermögen in der Schweiz anlegen.

Das gesamte Private Banking in der Schweiz umfasst verwaltete Vermögen in der Höhe von rund 2'600 Milliarden Schweizer Franken und generierte 2010 einen Bruttoertrag von 25.4 Milliarden Schweizer Franken. Davon entfielen auf den lokalen Private Banking Markt mit Kunden aus der Schweiz (das sogenannte Onshore Geschäft) im Jahr 2010 Bruttoerträge in der Höhe von ca. 5.8 Milliarden Schweizer Franken bei einem Vermögensbestand (Assets under Management, AuM) von ca. 690 Milliarden Schweizer Franken. Der Schweizer Heimmarkt ist damit ein wesentlicher Ertragspfeiler des Vermögensverwaltungsgeschäfts in der Schweiz.

Das grenzüberschreitende Private Banking in der Schweiz erwirtschaftete im Jahr 2010 Bruttoerträge von rund 19.6 Milliarden Schweizer Franken bei verwalteten Vermögen (AuM) von etwa 1'960 Milliarden Schweizer Franken. Die Schweiz ist damit mit einem Weltmarktanteil von 27% der grösste Anbieter von grenzüberschreitendem Private Banking und der grösste Verwalter von Privatvermögen, die ausserhalb des Domizillandes angelegt werden. Wichtige Gründe hierfür sind die mehr als 200-jährige Tradition der Schweizer Privatbanken, die finanzielle und politische Stabilität der Schweiz, die Rechtssicherheit, die hohe Kompetenz bezüglich Beratung und Anlageprodukten, Qualität und Fremdsprachenkenntnisse sowie die Zuverlässigkeit der Schweizer Banken und der Schutz der Privatsphäre.

Die wichtigsten Konkurrenten der Schweiz im grenzüberschreitenden Private Banking sind Grossbritannien (inkl. Kanalinseln und Dublin), Luxemburg, Singapur und Hongkong, sowie die Karibischen Inseln/Panama als Offshore Zentrum mit hoher Bedeutung für Nord- und Südamerikanische Kunden (siehe Tabelle 6).

Bankenplatz	Grenzüberschreitend angelegtes Vermögen in CHF Mia.	Wichtigste Herkunftsregionen
Schweiz	1'950	Westeuropa, Naher Osten, Osteuropa
Grossbritannien inkl. Kanalinseln, Dublin	1'750	Westeuropa, Naher Osten, Osteuropa
Karibik & Panama	850	Nordamerika, Lateinamerika
Luxemburg	550	Westeuropa
USA	650	Lateinamerika
Singapur	550	Asien
Hongkong	250	Asien

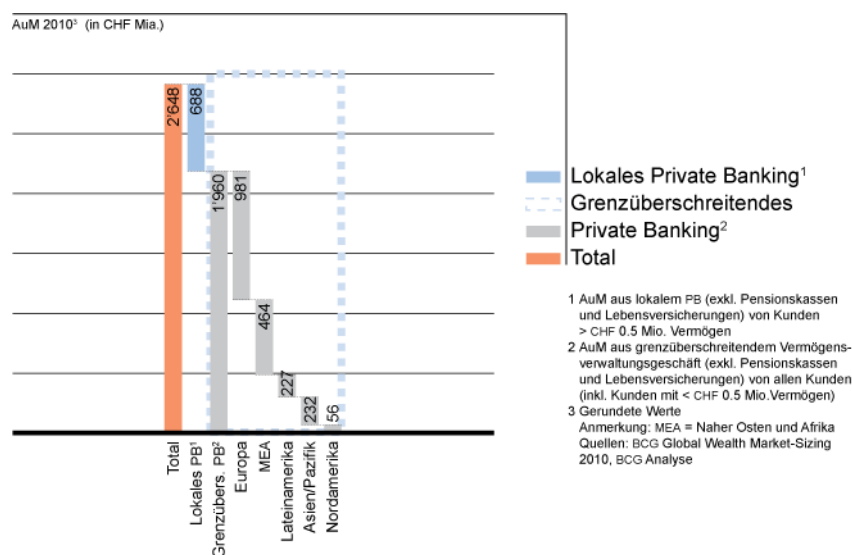
Quelle: BCG Analyse (gerundet auf 50 Milliarden)

Tabelle 6: Vergleich der Schweiz mit anderen wichtigen Bankenplätzen für grenzüberschreitende Vermögensverwaltung

3.1.1 Herkunft und Segmentierung der in der Schweiz verwalteten Vermögen

Fast die Hälfte der heute in der Schweiz gebuchten grenzüberschreitenden Vermögen stammt aus Europa (siehe Abbildung 5). Dies lässt sich einerseits durch die geografische Lage der Schweiz im Zentrum Europas und andererseits durch den Entwicklungsstand und den Reichtum dieser Volkswirtschaften erklären. Rund 24% der ausländischen in der Schweiz angelegten Vermögen stammen aus dem Mittleren Osten und Afrika. Der grosse Anteil der Vermögen aus dieser Region ist dem ausgezeichneten Ruf der Schweiz in der arabischen Welt beziehungsweise dem frühzeitigen Engagement der Schweizer Banken gegenüber reichen Privatpersonen aus diesen Ländern geschuldet. Der Rest der Gelder stammt aus Lateinamerika (~12%), Asien (~12%) und Nordamerika (~3%). In den vergangenen Jahren wiesen die Vermögen aus den sogenannten Emerging Markets, also aus Osteuropa (insbesondere Russland), dem Nahen Osten, Lateinamerika und Asien (exklusive Japan) eine besondere Dynamik auf. Sie stiegen deutlich stärker als die Vermögen aus Westeuropa und Nordamerika.

Abbildung 5: Aufteilung der Vermögen im grenzüberschreitenden PB-Geschäft



Die Kundenbedürfnisse hängen stark von der Kundengrösse ab: So genannte UHNW-Kunden (Ultra High Net Worth) mit Vermögen von mindestens 20 Millionen Schweizer Franken erwarten eine genau auf ihre spezifische Situation zugeschnittene Beratung und Produktlösungen. Diese werden durch flankierende Dienstleistungen wie Vermögensstrukturierungen, Nachfolgeplanungen, Steuerberatung, Philanthropie oder auch sogenannte Concierge Dienstleistungen¹⁸ ergänzt.

Typische HNW-Kunden (High Net Worth) mit einem Vermögen von bis 5 Millionen Schweizer Franken nehmen insbesondere Anlageprodukte in Anspruch, die sich klar von Retail-Produkten unterscheiden, über eine einfache Fondsanlage hinausgehen, aber aus Bankenperspektive gleichwohl relativ standardisiert abgedeckt werden können. Die oberen HNW-Kunden (Vermögen von 5 bis 20 Millionen) fragen schon deutlich individuellere Leistungen nach und erwarten eine sehr spezifische sowie persönlich zugeschnittene Betreuung.

¹⁸ Komfort-Leistungen im Sinne einer intensiven und persönlichen Betreuung zum Beispiel bei Reisen, beim Besuch öffentlicher Veranstaltungen wie Sport- oder Musikereignissen, Reservation von Restaurants oder Unterstützung bei Umzügen (relocation services). Darüber hinaus Zugang zu Lounges, Kreditkarten-Pakete, etc.

Die Vermögen der UHNW-Kunden machen etwa 31% der in der Schweiz im Private Banking verwalteten Vermögen aus, 50% entfallen auf Kunden mit einem Vermögen zwischen 1 und 20 Millionen Schweizer Franken und 19% auf Kunden mit einem Vermögen unter einer Million Schweizer Franken. Im lokalen Geschäft werden Kunden mit einem Vermögen unter 500'000 Schweizer Franken in dieser Studie dem Privatkundengeschäft zugeordnet.

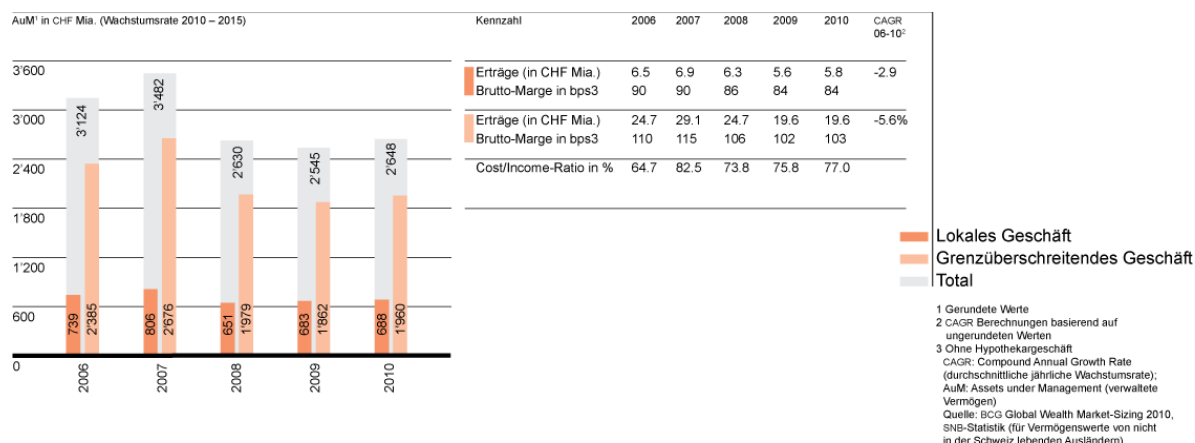
3.1.2 Entwicklung der Vermögen und Erträge von 2006-2010

Das in der Schweiz verwaltete Kundenvermögen ist bis zum Krisenjahr 2008 aufgrund von Mittelzuflüssen (aus der ganzen Welt) und der positiven Entwicklung der Kapitalmärkte stets gewachsen (siehe Abbildung 6). Im Jahr 2008 sind die Kundenvermögen in Folge der globalen Finanzkrise vor allem wegen Kurseinbrüchen stark zurückgegangen (12% Reduktion von 2007 auf 2008). In 2010 hingegen haben die Kundenvermögen wieder leicht zugenommen.

Die Ertragsentwicklung von 2006 bis 2008 verlief grundsätzlich ähnlich wie die Entwicklung der verwalteten Vermögen. 2009 jedoch sind die verwalteten Vermögen leicht angestiegen, während die Erträge weiterhin abnahmen. Die Gründe für die sinkende Bruttomarge¹⁹ lagen in der Verschiebung der Vermögen zu einfacheren und niedrigmargigeren Produkten (z.B. in Exchange Traded Funds), einer stärkeren Preissensitivität der Kunden sowie dem Nachlaufeffekt der Erlöse, da sich ein Vermögenszuwachs zum Ende des Jahres erst im Folgejahr vollständig in Zusatzerträgen niederschlagen.

Das Verhältnis zwischen Kosten und Erträgen, das sogenannte Aufwands-Ertrags-Verhältnis oder Cost-Income-Ratio stieg zwischen 2007 und 2010 an. Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio stieg von 63% im Jahr 2007 auf 77% im Jahr 2010. Diese Verschlechterung ist auf sinkende Erträge bei gleichzeitig steigenden Kosten vor allem aufgrund erhöhter Ausgaben für Risiko-Management, Infrastruktur und Kunden-Reporting zurückzuführen.

Abbildung 6: Entwicklung der AuM, Erträge und Cost/Income-Ratio im Private Banking



¹⁹ Bruttomarge: Höhe der Erträge im Verhältnis zu dem verwalteten Vermögen

3.2 Zukünftige Wachstumstreiber

3.2.1 Erwartete Entwicklung im lokalen Vermögensverwaltungsgeschäft

Im lokalen Private Banking-Geschäft ist mit drei wesentlichen Entwicklungen zu rechnen. Erstens ist von einem *erhöhten Wettbewerb* im lokalen Vermögensverwaltungsgeschäft auszugehen. Viele Schweizer Banken wenden sich aufgrund der sich verschärfenden Rahmenbedingungen im grenzüberschreitenden Private Banking wieder vermehrt dem Heimmarkt zu. Der steigende Wettbewerb und die höheren Ansprüche der Kunden wirken sich auf die erforderlichen Betreuungsmodelle und Produktangebote der Banken sowie auf deren Preismodelle aus. Deshalb ist mit sinkenden durchschnittlichen Bruttomargen zu rechnen.

Die zweite Entwicklung betrifft das *UHNW-Segment*. Für den Betrachtungszeitraum ist ein überdurchschnittliches Wachstum im UHNW-Segment zu erwarten, getrieben durch Vermögensakkumulation (Vererbung) und Zuwanderung sehr vermögender Nicht-Schweizer. Dies ist eine gute Nachricht für Institute, die sich auf das UHNW-Geschäft fokussieren, für darauf spezialisierte unabhängige Vermögensverwalter und sogenannte Multi-Family Offices, welche mehrere vermögende Familien betreuen. Der durch das überdurchschnittliche Wachstum induzierte Anstieg des UHNW-Anteils am Private Banking-Geschäft wird aufgrund der strukturell niedrigeren Profitabilität im Segment der Top-Kunden zu einem zusätzlichen Rückgang der durchschnittlichen Brutto-Marge führen.

Die dritte Entwicklung betrifft das erwartete *Volumenwachstum* im lokalen Private Banking. Das erwartete Wachstum erklärt sich aus dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum der Schweiz, der am Kapitalmarkt erzielten Rendite sowie der demografischen Entwicklung. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass Personen mit einem verfügbaren Vermögen von über 0.5 Millionen Schweizer Franken (wie schon in der Vergangenheit) stärker an der Kapitalmarktrendite partizipieren als Personen mit einem kleineren Vermögen. Auch birgt die in den nächsten Jahren grosse Anzahl auslaufender Lebensversicherungen ein beträchtliches Marktpotential. Aus bereits ausgeführten Gründen wird erwartet, dass das Wachstum der Erträge geringer ausfällt als das Vermögenswachstum.

3.2.2 Erwartete Entwicklung im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft

Das grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft ist in besonderem Masse von internationalen regulatorischen und wirtschaftlichen Entwicklungen abhängig (vgl. Kap. 2.3). Die heutige Zeit grosser Umwälzungen und Unsicherheiten zeichnet sich jedoch auch durch dynamische politische Prozesse sowie strategische Entscheidungen von Konkurrenzplätzen aus. In der Summe werden diese Faktoren die Entwicklungsmöglichkeiten des Geschäftsbereichs verändern und erhebliche Anpassungen der Banken in der Schweiz erfordern.

Veränderungen der *internationalen regulatorischen Rahmenbedingungen* sind hochgradig wettbewerbsrelevant und beeinflussen deshalb das grenzüberschreitende Private Banking fundamental. Sie haben direkte Auswirkungen auf Mittelzuflüsse und Vermögensanteile unter den Herkunftsländern. Namentlich spielen hier die paraphierten Abkommen mit Deutschland und Grossbritannien betreffend Abgeltungsteuer sowie die Einführung des Foreign Account Tax Compliance Acts (FATCA) in den USA eine bedeutende Rolle. Da FATCA weltweit gelten wird, dürfte es nicht zu einer wesentlichen Ver-

schiebung von Vermögen US-amerikanischer Kunden zwischen nicht-amerikanischen Bankenplätzen kommen. Weiter hat die Schweiz durch die Übernahme des OECD 26 Standards (siehe Abbildung 7) nur scheinbar Wettbewerbsvorteile im Geschäft mit grenzüberschreitenden Vermögen eingebüsst. Im Vergleich zu Konkurrenzplätzen wie Singapur oder Luxemburg, welche den OECD 26 Standard ebenfalls erst vor kurzer Zeit übernommen haben und sich wie die Schweiz der Länderüberprüfung des Global Forum unterziehen, hat sich die Position nicht verändert.

Die Übernahme des Standards hat jedoch für die Schweiz Reputationsrisiken vermindert und die Planungssicherheit erhöht. Dadurch wird das grenzüberschreitende Geschäft auf eine solidere Basis gestellt, was mittel- bis langfristig positive Auswirkungen auf das grenzüberschreitende Private Banking in der Schweiz haben wird. Nebst den direkten Auswirkungen auf das Geschäftsvolumen erhöhen die regulatorischen Verschärfungen den Druck auf die Margen. Einerseits fallen für die Banken erhebliche Kosten für die betrieblichen Anpassungen an FATCA oder die Abgeltungsteuer an. Andererseits verlangt der verstärkte internationale Wettbewerb zusätzliche Anstrengungen der Marktteilnehmer zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse.

Abbildung 7: Stand der rechtlichen Entwicklungen für ausgewählte Länder

Land	DBA/OECD 26	Sonstige Entwicklungen
Italien	– DBA in Kraft, jedoch ohne Amtshilfebestimmung nach OECD 26	
Frankreich	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 in Kraft ¹	
Russland	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 in paraphiert ^{1, 2}	
VAE	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 in paraphiert ²	
Mexiko	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 in Kraft ¹	
China	– DBA in Kraft, jedoch ohne Amtshilfebestimmung nach OECD 26	
Deutschland	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 unterzeichnet ¹	– Abgeltungsteuer paraphiert
Grossbritannien	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 in Kraft ¹	– Abgeltungsteuer paraphiert
USA	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 von eidg. Räten genehmigt ¹	– FATCA ³ ; IRS fordert Information über Konten mit US Bezug
Saudiarabien	– Kein DBA	
Brasilien	– Kein DBA	
Indien	– DBA mit Amtshilfebestimmung nach OECD 26 unterzeichnet ¹	

¹ Revision oder Ersatz von bereits bestehenden DBA

² Paraphierung: Zustimmung zu einem Vertragstext durch Anbringen der Initialen. Damit legen die Verhandlungsführer den ausgehandelten Vertragstext vorläufig fest

³ Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA); falls Information nicht geliefert wird, wird Quellensteuer von 30% fällig

Stand: 5. August 2011; Quellen: Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD); Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF); Rechtsquellen (DBA etc.);

Betreffend die *Marktentwicklung* sind Finanzzentren wie Singapur, das sich inzwischen als internationales Zentrum für Private Banking etabliert hat und aufgrund der geografischen Lage für Kunden aus dem stark wachsenden asiatischen Raum besonders attraktiv ist, in der kurzen Frist begünstigt. Es wird aufgrund der Wirtschaftsentwicklung davon ausgegangen, dass bis auf absehbare Zeit das Vermögen asiatischer Private Banking Kunden am schnellsten wächst (siehe Ziffer 2.3.1). Langfristig bleiben im Wettbewerb der Banken die Qualität der Dienstleistungen, die politische Stabilität und das Vertrauen der Kunden in die Bank die wesentlichsten Erfolgsfaktoren. In diesen Dimensionen hat sich die Schweiz seit jeher profiliert.

Singapur und Hongkong können heute die Nähe zu den asiatischen Wachstumsmärkten ausnutzen, Grossbritannien geniesst weiterhin hohe Attraktivität bei grossen Kundenpopulationen im Nahen Osten und Indien. Kleinere und spezialisierte Private Banking Zentren werden durch die aus den markant verschärfenden regulatorischen Anforderungen der Kundendomizil-Länder veränderten Rahmenbedingungen und der resultierenden hohen Anpassungskosten vor grosse Herausforderungen gestellt. Angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbs wird es für diese Zentren zunehmend schwierig, einen Mehrwert für Kunden zu schaffen. Für diese Zentren kann die Lösung nur darin liegen, sich auf ganz wenige Domizilländer (oder sogar nur eines) zu konzentrieren und eng mit den Regulatoren zusammen zu arbeiten.

Neben dem Wettbewerb untereinander sind die Zentren für grenzüberschreitende Vermögensverwaltung auch der verstärkten Konkurrenz durch lokale Wettbewerber (Onshore) in den Herkunftsländern bzw. Domizilländern der Kunden zu erwarten, die vielerorts inzwischen ebenfalls solide Vermögensverwaltungsleistungen anbieten können. Dies gilt nicht nur für entwickelte Märkte (z.B. Deutschland, Frankreich, Skandinavien etc.) sondern zunehmend auch für Emerging Markets. Dort verbessern lokale Wettbewerber ihr Angebot für Private Banking Kunden, um sie von grenzüberschreitenden Vermögenstransfers abzuhalten.

Im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft wird das UHNW-Segment weiter an Wichtigkeit gewinnen. Zum einen werden die Vermögen in den höheren Segmenten auch in Zukunft stärker wachsen als in den tieferen Segmenten. Zum anderen sind die höheren Segmente weniger von regulatorischen Verschärfungen betroffen, da ihre Vermögen aufgrund ihrer schieren Grösse und der oftmals bekannten Herkunft ohnehin weitestgehend transparent angelegt waren.

Die jüngsten *politischen Entwicklungen* in der arabischen Welt werden die Vermögensbewegungen aus der arabischen Welt in einer noch nicht abschliessend zu beurteilenden Weise beeinflussen. Nachhaltige Demokratisierungen könnten lokale Investitionsmöglichkeiten (Immobilien, unternehmerische Möglichkeiten etc.) schaffen und zu einer Vermögensverlagerung in Domizilländer führen. Politisch unklare Verhältnisse hingegen würden zu einer weiteren Verlagerung des Vermögens in ausländische Private Banking Zentren führen. Aufgrund der zurzeit in der arabischen Welt vorherrschenden Unsicherheiten gehen wir von einem Wachstum der in der Schweiz angelegten Vermögen aus dem Nahen Osten und Afrika aus. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass während geopolitisch unruhigen Zeiten traditionelle Kernelemente wie Sicherstellung der wirtschaftlichen und politischen Stabilität, durch die sich der Bankenplatz Schweiz auszeichnet, noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Für den Schweizer Bankenplatz erscheint es wichtig, die Unsicherheiten in Bezug auf den Umgang mit politisch exponierten Persönlichkeiten rasch abzubauen. Massnahmen rund um die Sperrung der Konten von Kunden aus dem Umfeld politisch diskredi-

tiertes Machthaber und zahlenmässige Angaben über gesperrte Vermögenswerte sollten im Rahmen eines koordinierten Vorgehens auf internationaler Ebene getroffen und angemessen kommuniziert werden. Die Veröffentlichung ist demzufolge höchst problematisch, insbesondere wenn nachträgliche Anpassungen vorgenommen werden müssen und Personen sowie Unternehmen wieder aus etwaigen Listen entfernt werden müssen. Weiter darf keineswegs eine solche Sperre mit der Vermutung verbunden werden, Schweizer Banken seien ihren Sorgfaltspflichten im Umgang mit politisch exponierten Persönlichkeiten in der Vergangenheit nicht nachgekommen. Das Vertrauen der Anleger in die Rechtssicherheit der Schweiz und in die Verlässlichkeit der Schweizer Banken dürfen nicht gefährdet werden, ansonsten könnten auch Zielkunden aus den entsprechenden Regionen das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Bankenplatzes Schweiz verlieren. Der Bundesrat plant gegenwärtig ein Gesetz, das die konkrete Handhabung von Vermögenssperren bei politisch exponierten Personen regeln soll.

Im Bereich der *geschäftstrategischen Herausforderungen* für Banken in der Schweiz gewinnt das Angebot für Lösungen zum Thema Nachfolgeplanung stetig an Bedeutung. In Singapur werden in diesem Bereich zukunftssträchtigen Stiftungsstrukturen (Private Trust Company, PTC) verbreitet angeboten. Eine PTC agiert dabei als Treuhänder für Familienvermögen in einer Stiftung. Die besondere Attraktivität und Beliebtheit beruht darauf, dass in einer PTC-Struktur der Gründer eines Trusts typischerweise durch Teilhabe an der PTC oder als Verwaltungsrat der Struktur die Kontrolle über die getätigten Investitionen behält.

Im asiatischen Markt konnte sich Singapur über die letzten Jahre bei Investoren auch einen Ruf als Standort aufbauen, der sich durch "geschäftsfreundliche" Rechtslage und Rechtsprechung auszeichnet. Mehrere Auszeichnungen, die Singapur in den letzten Jahren erhielt, belegen dies²⁰. Die singapurische Regierung und ihre de facto Zentralbank (Monetary Authority of Singapore, MAS) nehmen dabei in der Standortförderung für das Vermögensverwaltungsgeschäft eine proaktive Rolle ein. Konkret werden Institute, die im Private Banking tätig sind durch den Banking Act reguliert, während die Regulierung von Treuhandgesellschaften durch den Trust Companies Act erfolgt. Im Banking Act ist ein striktes Bankkundengeheimnis (Banking Act Section 47) verankert. Es herrscht ein gesetzliches Verbot, Kundeninformation offen zu legen oder weiter zu geben. Der Trust Companies Act enthält ähnliche Bestimmungen für Stiftungen. Durch die gesetzliche Verfügung zur Geheimhaltung und Diskretion bietet Singapur ebenfalls Schutz der Privatsphäre von Bankkunden sowie von Gründern und Anspruchsberechtigten von Trusts. Der globale Druck zur Annahme internationaler Standards erfasste auch Singapur. Jedoch ist Singapur kein unterzeichnender Vertragspartner der EU-Zinsbesteuerungs-Richtlinie. Rasche Wiederverhandlungen von Steuerabkommen führten jedoch zur Streichung von der grauen OECD-Liste der Steuerinseln. Bei Anfrage betreffend Informationsaustausch muss der oberste Gerichtshof grundsätzlich eine Verfügung erlassen, um die geschützte Information freizugeben. Regulatorisch hat Singapur so eine gute Balance zwischen internationaler Zusammenarbeit und bestehendem Schutz der Privatsphäre gefunden. Ein weiteres Standortvorteil ist das attraktive Steuerumfeld für natürliche und juristische Personen.

Im Vergleich zu Singapur, das auf eine proaktive Standortstrategie setzt, verfolgt Hongkong eher einen "laissez-faire" Ansatz. Das Wachstum wird dem Markt überlassen. Hongkong hat eine der höchsten Konzentrationen von internationalen Banken, für welche keine speziellen Hürden zum Markteintritt bestehen. Das rechtliche und regula-

²⁰ "1. Rang für die offenste Wirtschaft für internationalen Handel und Investitionen" (The Global enabling Trade Report 2010, World Economic Forum 2010), "Bestes Wirtschaftsumfeld in der Asien-Pazifik Region sowie Weltweit (Economist Intelligence Unit, Dezember 2009), "Stadt mit dem weltweit zweitbesten Investitionspotential für 16 aufeinanderfolgende Jahre" (Beri Report 2010).

torische Umfeld ist transparent und effizient. Es befolgt internationale Standards. Hauptregulatoren für das Private Banking ist die Hongkong Monetary Authority (HKMA) und die Securities and Futures Commission (SFC). De facto gibt es in Hongkong ein striktes Bankkundengeheimnis, auch wenn es nicht formell in einem Gesetz verankert ist. Dafür sorgen eine Datenschutzverordnung (sog. „Personal Data Privacy Ordinance“) und ein "Code of Banking Practice", der zur Geheimhaltung auffordert. Obwohl dieser keine eigentliche Gesetzeskraft hat, wird er von der HKMA bekräftigt und muss eingehalten werden, um einen Lizenzverlust bei allfälliger Verletzung zu vermeiden. In diesem Jahr wird in Hongkong das Stiftungsrecht (Trust Law) angepasst. Mit dem Ziel die Positionierung als internationales Finanzzentrum zu stärken, wird unter anderem die Sorgfaltspflicht von Treuhändern eingeführt. Eine weitere Stärke stellt die Möglichkeit von Renminbi Transaktionen dar. Somit können chinesische Festlandkunden in Hongkong eine höhere Vielfalt von Investitionen (z.B. Lebensversicherungen, Mutual Funds, Strukturierte Produkte) in ihrer Landeswährung tätigen. Momentan besteht jedoch noch eine Tageslimite von RMB 20'000, die von Einzelpersonen in HKD (oder umgekehrt) gewechselt werden dürfen. Wie in Singapur ist das Steuerumfeld in Hongkong für natürliche und juristische Personen äusserst attraktiv.

Neben Singapur verfügt auch Luxemburg über eine pro-aktive Standortstrategie. Mit der öffentlich-privaten Partnerschaft zwischen dem Luxemburger Staat und der Luxemburger Vereinigung der Finanzindustrie soll das Image des Finanzzentrums Luxemburg im Ausland gefördert werden. Diese wirtschaftliche Interessengemeinschaft zwischen Behörden und der Finanzindustrie hat zum Zweck, durch eine koordinierte sowie strukturierte Kommunikationspolitik einen Beitrag zur Entwicklung des Finanzplatzes Luxemburg zu leisten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Kumulierung der Regulierungsfolgen mit dem geringeren Wachstumspotenzial als in den Emerging Markets im globalen Kontext somit vor allem Märkte in Westeuropa und den USA vor grosse Herausforderungen stellt. Als Folge davon dürfte in Zukunft die Bedeutung der Emerging Markets als Standort für Finanzdienstleistungen weiter zunehmen. Vor dem Hintergrund der regulatorischen Verschärfungen sowie den aufgezeigten Marktentwicklungen nimmt auch der Konkurrenz- und Margendruck für den Bankenplatz Schweiz zu. Jedoch bieten die weltweit stark wachsenden Vermögen und neue Kundenbedürfnisse ein beträchtliches Geschäftspotential. Um im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft weiterhin die führende Position inne zu haben, bedarf es somit einer eingehenden Überprüfung ihrer Betreuungs- und Ertragsmodelle seitens der hiesigen Banken und der Sicherstellung von verlässlichen Rahmenbedingungen.

3.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten

3.3.1 Basisprognose im lokalen Private Banking

Das prognostizierte jährliche Wachstum der verwalteten Vermögen beträgt 4.0%. Der Anstieg basiert auf dem Wirtschaftswachstum, Marktperformance sowie Zufluss von Assets im Segment vermögenderer Kunden. Im lokalen Schweizer UHNW-Segment wird ein Vermögenswachstum von 6% erwartet. Dies bietet Banken mit leistungsstarker Infrastruktur und sophistiziertem Produktangebot die Möglichkeit, ihre Erträge zu steigern. Das entsprechende Ertragswachstum bis 2015 wird auf rund 350 Millionen Schweizer Franken geschätzt. In Betrachtung der zu erwartenden Entwicklungen und identifizierten Wachstumstreiber für das lokale Private Banking wird ein jährliches Basiswachstum der Erträge von 3.5% erwartet, welches die Bruttoerträge auf 6.0 Milliar-

den Schweizer Franken per Ende 2015 steigen lassen wird. Dies stellt eine absolute Zunahme von 900 Millionen Schweizer Franken im Laufe des fünfjährigen Beobachtungszeitraums dar.

Diese Schätzungen basieren auf der Annahme, dass die Banken ihre Geschäftsmodelle zügig an den gestiegenen Kundenanforderungen ausrichten. Um die höheren Gebühren zu rechtfertigen, muss sich beispielsweise der Service im Private Banking klar vom Angebot im Privatkundengeschäft oder von Online Banken abheben. Den Herausforderungen durch sich ständig weiterentwickelnden oder neu entstehenden Geschäftsmodellen, wie Online Private Banking oder Community Banking (Nutzung von Social Networks), neue Arten von Finanzintermediären und Engagement ausländischer Banken im Onshore Geschäft muss Rechnung getragen werden. Der Wettbewerbsdruck durch neue Anbieter bringt es mit sich, dass traditionelle Eigenschaften mit modernen Elementen der Kundenbedürfniserfassung (Customer-Relationship-Management und Data-Mining), der Kundeninteraktion über klassische Kanäle (Kundengespräch) und verschiedene moderne Kanäle wie Online oder Mobile (Multi-Kanal Wealth Management), Produktbereitstellung und Asset Allocation sowie Kunden-Reporting in Zukunft verbunden werden. Diese Herausforderungen sind frühzeitig anzugehen, um den steigenden Kundenanforderungen zu entsprechen und der erwarteten Margenerosion zu begegnen.

3.3.2 Zusatzopportunitäten im lokalen Private Banking

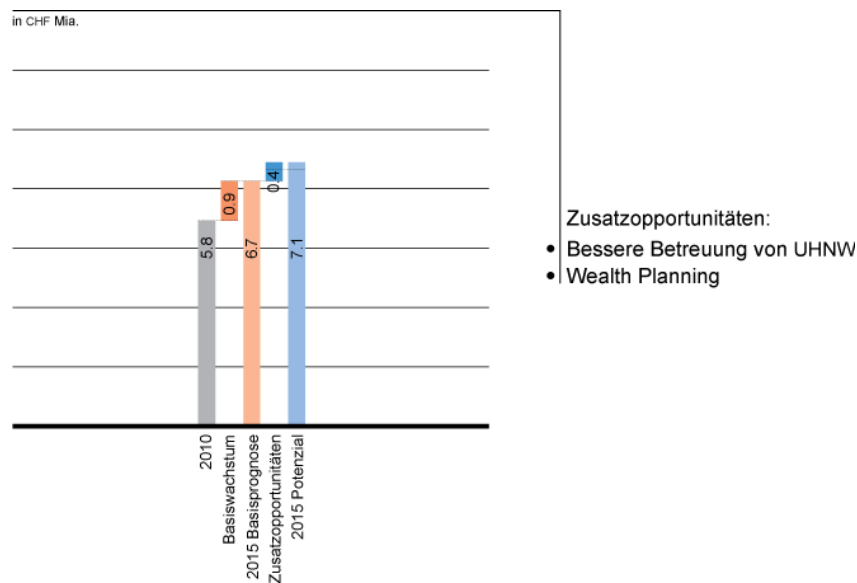
Im lokalen Private Banking in der Schweiz stehen zwei Bereiche im Zentrum, in welchen namhafte zusätzliche Ertragspotenziale erschlossen werden könnten:

Im Geschäft mit *UNHW-Kunden* besteht die Möglichkeit, durch eine Verbreiterung des Angebots Zusatzerträge für den Bankensektor zu erzielen. So liegt heute noch ein grosses Potenzial für Banken brach, flankierende Beratungsleistungen zu erbringen. Hierzu wäre es erforderlich, das Leistungsspektrum dergestalt zu erweitern, dass für die Kunden durch die Integration der Dienstleistungen durch die Bank ein spürbarer Zusatznutzen entsteht und zu Zusatzerträgen führt. Beispiele solcher Dienstleistungen sind die Beratung bei Unternehmenstransaktionen, Nachfolgeberatung, Vermögensstrukturierung, Steuerberatung bis hin zur Mediation bei Familienstreitigkeiten und Philanthropie. Hierdurch könnte ein Zusatzertrag von bis zu 200 Millionen Schweizer Franken entstehen.

Aufgrund des demografischen Wandels steigt die Nachfrage nach Produkten in der Altersvorsorge sowie der Nachfolgeplanung. Gelingt es den Banken, überzeugende und umfassende Vermögensplanung kostengerecht anzubieten und so eine grössere Anzahl wohlhabender Kunden für Vorsorgeprodukte zu gewinnen, kann ein zusätzliches Ertragswachstum von etwa 200 Millionen Schweizer Franken erzielt werden.

Bei Ausschöpfung der identifizierten Zusatz-Opportunitäten könnten die für 2015 prognostizierten Bruttoerträge im lokalen Private Banking bis auf 6.7 Milliarden Schweizer Franken steigen. Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Bruttoerträge könnte so sogar auf rund 4.2% gesteigert werden. Die nachstehende Abbildung illustriert die Ertragserwartung beziehungsweise das abgeleitete Ertragspotenzial:

Abbildung 8: Ertragsentwicklung im lokalen Private Banking



3.3.3 Basisprognose im grenzüberschreitenden Private Banking

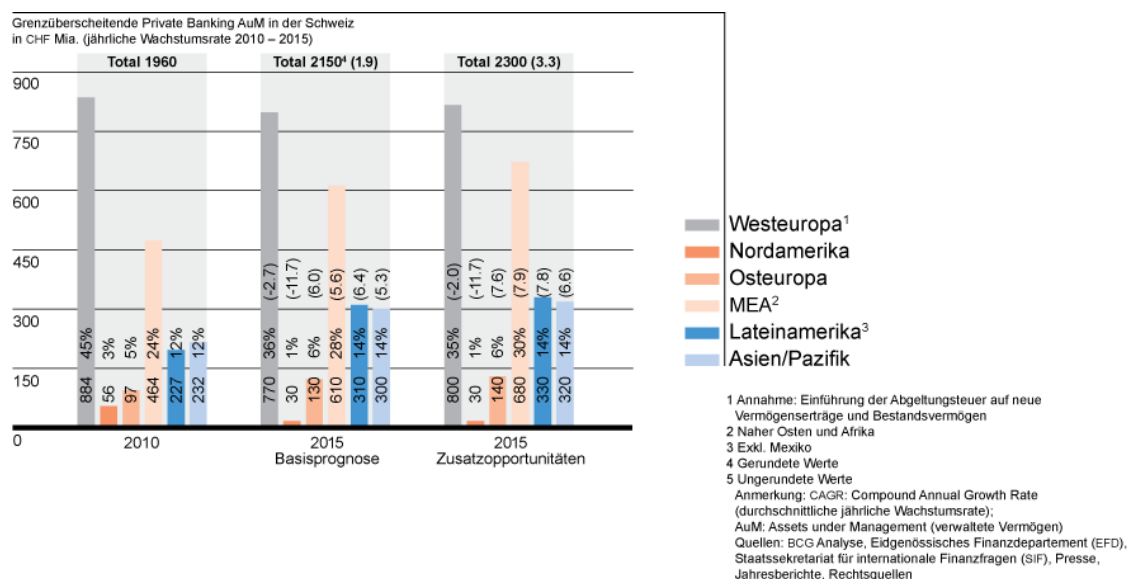
Die Nachfrage im grenzüberschreitenden Private Banking wird global gesehen auch in Zukunft zunehmen. Die Vorzüge der Schweiz wie Stabilität, hohe Kompetenz und Diskretion der Banken behalten auch bei verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen ihre Gültigkeit. Hohe internationale Staatsverschuldung, Inflationserwartungen und politische Unruhen in einigen anderen Staaten weisen darauf hin, dass die "Safe Haven"-Funktion der Schweiz in Zukunft zumindest für Kunden aus einigen Regionen weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dementsprechend wird auch unter den verschärften Rahmenbedingungen von einer Zunahme der verwalteten Vermögen um rund 1.9% pro Jahr auf rund 2'150 Milliarden Schweizer Franken bis 2015 ausgegangen. Dies bedeutet, dass das grenzüberschreitende Private Banking Geschäft in der Schweiz nominal wachsen wird, jedoch die Wachstumsraten unter den erwarteten Kapitalmarkt- und Inflationseffekten bleiben werden. Netto handelt es sich also um eine Schrumpfung, in der die Zuflüsse aus Emerging Markets die Abflüsse in die sogenannten Mature Markets nicht kompensieren können.

Die Verschärfung der rechtlichen Rahmenbedingungen sowie limitiertes Wachstumspotenzial in den entwickelten Regionen führen dazu, dass die Vermögen aus Westeuropa und Nordamerika relativ an Bedeutung verlieren werden. Kundenvermögen aus Westeuropa werden nach einem relativ pessimistischen Szenario mittelfristig um ca. 2.7% pro Jahr von ermittelten 884 Milliarden Schweizer Franken per Ende 2010 auf rund 770 Milliarden Schweizer Franken bis 2015 zurückgehen (siehe Abbildung 9). Bei dieser Schätzung wird davon ausgegangen, dass die Abgeltungsteuer neben Deutschland und Grossbritannien in einzelnen weiteren EU-Ländern zur Anwendung kommen wird. Ein Grossteil der Abflüsse ist dementsprechend auch auf die Zahlung der einmaligen Abgeltungsteuer zum Zwecke der Regularisierung oder Vermögenstransformation zurückzuführen. Nach einer derartigen Bereinigung wäre langfristig jedoch wieder mit einer Zunahme der Anlagen aus Westeuropa zu rechnen. Allerdings steigt der Wettbewerbsdruck auch aufgrund der bis dahin entstehenden Private Banking Angeboten in den Domizil-Ländern der Kunden. In Nordamerika ist vor allem aufgrund des hohen regulatorischen Drucks von einer jährlichen Abnahme der Vermögen um rund 12% auf rund 30 Milliarden Schweizer Franken auszugehen. Es ist hierbei zu erwarten, dass sich ein Teil der Schweizer Banken aufgrund des hohen Aufwands, der mit FATCA verbunden sein wird, ganz aus dem nordamerikanischen Markt zurückziehen wird. Einzel-

ne Banken haben sich bereits heute vom grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit nordamerikanischen Kunden distanziert.

Bei den Vermögen aus den Emerging Markets hingegen ist auch in den nächsten Jahren von einem Wachstum auszugehen. Zum einen sind die Auswirkungen der regulatorischen Verschärfungen in den Emerging Markets geringer und zum anderen ist in diesen Märkten von einem stärkeren Vermögensanstieg beziehungsweise Wirtschaftswachstum auszugehen. Im Schnitt werden die Kundenvermögen aus Emerging Markets in Zukunft um ca. 6% pro Jahr wachsen. Dieser Wachstumstrend könnte sich abschwächen, wenn sich durch regulatorische Änderungen die Rahmenbedingungen für grenzüberschreitendes Vermögensverwaltungsgeschäft in den Emerging Markets so verschärfen, dass sie die Geschäftsaktivität von Schweizer Banken und ihren Mitarbeitern in diesen Kundendomizil-Ländern beschränken.

Abbildung 9: Prognose zu grenzüberschreitendem Private Banking



Dem Vermögenswachstum folgend, steigen auch die erzielten Erträge leicht um 0.9% pro Jahr auf etwa 20.6 Milliarden Schweizer Franken. Angesichts sinkender Bruttomargen in Folge gestiegener Preissensibilität, einem höheren Anteil an UHNW-Kunden und verschärftem Wettbewerb fällt das Ertragswachstum jedoch geringer aus als das Wachstum der verwalteten Vermögen von jährlich 1.2%. Das prognostizierte Ertragswachstum basiert auf der Annahme, dass im grenzüberschreitenden Private Banking eine umfassende Anpassung der Geschäftsmodelle erfolgt. Neben einer Verbesserung der Betreuung ist hier insbesondere den verschärften regulatorischen Anforderungen Rechnung zu tragen. Namentlich ist es in Zukunft notwendig, für jedes wichtige Herkunftsland ein spezifisches Angebot von Produkten, länderspezifische Sachkenntnis des Kundenbetreuers und Vertrautheit mit regulatorischen Anforderungen zu offerieren. Dazu gehören auch die notwendigen Anpassungen der IT-Applikationen für die Back-Office Funktionen.

Die Erstellung des länderspezifischen Angebots ist mit erheblichen Kosten zum Beispiel für Produktentwicklung, Ausbildung, Kundenbroschüren, Kundenreporting und Steuerdeklarationen pro Land verbunden. Somit bedarf es einer gewissen kritischen Grösse an Vermögensvolumina für die profitable Bereitstellung einer länderspezifischen Kundenbetreuung. Im Falle komplexer westeuropäischer Domizilländer ist ein Volumen von 2 bis 3 Milliarden Schweizer Franken erforderlich, um das Geschäft profitabel betreiben zu können.

nen. Für kleinere Banken folgt daraus die Notwendigkeit der Fokussierung auf Kernmärkte oder der Kooperation mit anderen Banken. Die rechtzeitige Vorbereitung auf regulatorische Änderungen sowie die Bereitstellung erforderlicher Produkte und Kompetenzen bilden einen zentralen Erfolgsfaktor für Banken, die im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft tätig sind.

Box: Länderinformationen

Die Anforderungen an die Schweizer Finanzintermediäre im Bereich des grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäfts, insbesondere Private Banking, haben in den vergangenen Jahren sukzessive zugenommen. Auf webbasierten Plattformen stellen diverse Anbieter den Finanzintermediären länderspezifische Informationen gegen Entgelt zur Verfügung. Solche Länderinformationen enthalten spezifische Anforderungen, welche es für die ohne Auslandlizenz erbrachten grenzüberschreitenden Private Banking Dienstleistungen im jeweiligen Land einzuhalten gilt. Die aufgelisteten Auflagen umfassen die Anforderungen für den Umgang mit bestehenden Kunden wie auch Vorschriften, welche beim Kontakt mit potentiellen Kunden und bei der Eröffnung einer Kontobeziehung zu berücksichtigen sind. Länderinformationen beschreiben zudem das allgemeine Regulierungsumfeld in der betreffenden Jurisdiktion.

3.3.4 Zusatzopportunitäten im grenzüberschreitenden Private Banking

Um über die prognostizierte Ertragsentwicklung hinaus zusätzliche Erträge im grenzüberschreitenden Geschäft zu generieren, bestehen für die Banken Opportunitäten im Geschäft mit Kunden aus den Emerging Markets, im UNHW Segment sowie im Wealth Planning.

Die Vermögenszunahme in den *Emerging Markets* wird aufgrund der Erwartung eines höheren Wirtschaftswachstums (Vergleiche Kapitel 2.3.1) sowie einer entsprechenden Marktperformance höher sein als in den Industriestaaten. Dies bietet Banken in der Schweiz die Möglichkeit eines zusätzlichen Ertragswachstums. Bei einer stark auf Emerging Markets ausgerichteten Strategie sind zusätzliche Erträge von 800 Millionen Schweizer Franken möglich. Dieses Wachstum basiert auf einem Ausbau des Marktanteils der Schweiz bei der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung um ca. 2.5 Prozentpunkte. Voraussetzung für die Realisierung des Zusatzwachstums ist eine klare Ausrichtung auf das Kundendomizil und der Verzicht auf eine buchungszentrumspezifische Produktauswahl. Diese Strategie umfasst eine systematische Analyse der Kundenbedürfnisse sowie massgeschneiderte Beratungsansätze, Produktangebote und Serviceleistungen. Ein Beispiel hierfür ist Fachwissen im Bereich Islamic Finance bzw. Islamic Banking, das für den Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung notwendig ist.

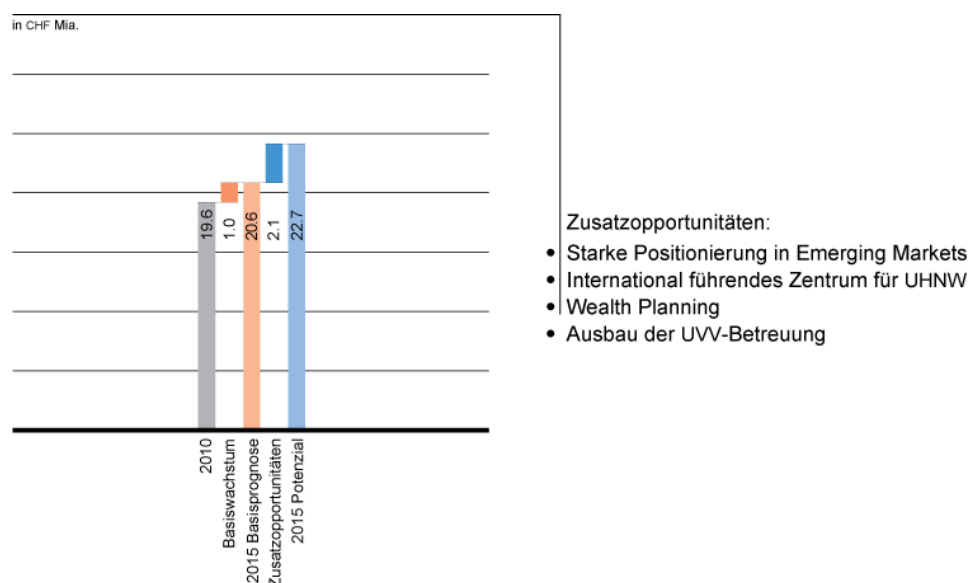
Gerade in den Emerging Markets kann sich die Schweiz nach wie vor auf eine hervorragende Reputation, die langjährige Tradition, Rechtssicherheit und Stabilität stützen. Durch die Attraktivität als Aufenthaltsort ist die Schweiz beliebter als viele Konkurrenzplätze. Aus diesem Grund ist die Strategie, Private Banking als Teil eines übergreifenden "Leistungspakets" in der Schweiz anzubieten auch in der Zukunft vielversprechend²¹. Solche Pakete kommen bei sehr vermögenden Kunden auf regelmässiger Basis und bei unteren Segmenten als "Einstiegsaktion" zur Anwendung.

²¹ Kunden reisen im Rahmen derartiger Pakete in die Schweiz, um ihre Ferien zu verbringen, eine kompetente Bank- und Anlageberatung zu erhalten, Gesundheitsleistungen in Anspruch zu nehmen, Immobilien zu evaluieren und Luxusgüter wie beispielsweise Schweizer Uhren zu erwerben.

Eine zweite Geschäftsoportunität bietet sich im Bereich der *UHNW-Kunden*, den sehr vermögenden Kunden, die ein Finanzvermögen von mehr als 20 Millionen Schweizer Franken in der Schweiz anlegen können. Um in der Schweiz solche Beträge anlegen zu können, dürfte eine im Ausland lebende Person oder Familie insgesamt über ein deutlich höheres Finanzvermögen verfügen. Im Segment noch reicherer Kunden wird in einigen Kundendomizil-Ländern, wie beispielsweise dem Nahen Osten, ein noch höherer "Offshore-Anteil" beobachtet. Es ist aber davon auszugehen, dass sehr vermögende Personen oder Familien einen gewissen Teil ihres Vermögens im Heimatland belassen und das im Ausland angelegte Vermögen über mehrere Buchungszentren verteilen. Die Erträge werden gemäss Ertragsprognose bis 2015 im UHNW-Segment stark wachsen. Das Ertragswachstum in diesem Segment könnte allerdings nochmals um 900 Millionen Schweizer Franken höher ausfallen, u.a. durch einen verstärkten Vermögenszufluss von UHNW-Kunden, da die Schweiz mit einem differenzierenden UHNW-Angebot noch verstärkt Kunden aus diesem Segment anzieht (zusätzliche Vermögen von ca. 100 Milliarden Schweizer Franken). Zudem kann ein verbessertes Leistungsangebot eine Steigerung der Bruttomarge bewirken (5-10 Basispunkte). Damit könnte sich die Schweiz international als das führende Zentrum für UHNW-Kunden etablieren.

In der Schweiz besteht heute bereits ein gut entwickeltes Geschäft mit sehr vermögenden Kunden. Diesen Kunden werden sorgfältig ausgewählte Anlagelösungen, von einigen Anbietern aber auch ganzheitliche Leistungspakete angeboten, die dem Leistungskatalog von "Multi-Family-Offices" entsprechen. Durch eine optimierte Betreuung könnte diese Wettbewerbsposition weiter verbessert werden. Der Aufbau eines länderspezifischen Angebots entlang der wichtigsten Kundendomizilländer könnte den Banken in der Schweiz einen signifikanten Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bankenplätzen verschaffen. UHNW-Kunden, die ihr Vermögen oder einen Teil ihres Vermögens in der Schweiz anlegen, können so auch im Falle eines Domizilwechsels oder eines Vermögensübertrags an Familienteile, die in anderen Regionen leben, ihre Bankbeziehung in der Schweiz belassen, da die Schweiz für alle Domizilländer den regulatorischen Anforderungen entsprechende Angebote darstellen kann bzw. können wird. Mit ähnlichen Fähigkeiten wird auch in Zukunft kaum ein anderer Bankenplatz aufwarten können.

Abbildung 10: Ertragsentwicklung im grenzüberschreitenden Private Banking



Wie im lokalen Geschäft ergeben sich auch im grenzüberschreitenden Private Banking aufgrund der demografischen Entwicklung, insbesondere in Westeuropa, Opportunitäten

im Bereich Wealth Planning. Dieser umfasst unter anderem Vermögensstrukturierung sowie die Planung von Altersvorsorge und Nachfolgelösungen. Nach der bevorstehenden Transformation grenzüberschreitend angelegter Vermögen können die regularisierten und in der Schweiz liegenden Vermögen stärker in die persönliche Vermögensplanung einbezogen werden. Die Vermögensverwaltung wird demnach künftig ganzheitlicher sein, was eine vielschichtige sophistische Finanzplanungskompetenz seitens der Banken verlangt. Auch für vermögende Kunden aus den Emerging Markets, wie beispielsweise aus dem Nahen Osten, die typischerweise einen weit höheren Anteil ihres Vermögens grenzüberschreitend anlegen, bildet die Vermögensplanungskompetenz in der Schweiz eine wichtige Komponente. Für derartige Kunden geht es insbesondere um die individuelle Planung des Vermögenstransfers auf Nachkommen, der durch Scharia-konforme Strukturierungen und Stiftungslösungen ermöglicht werden soll. Im Bereich "Wealth Planning" kann für den Bankenplatz Schweiz bis 2015 mit einem zusätzlichen Ertrag von etwa 200 Millionen Schweizer Franken gerechnet werden, welcher durch eine höhere Durchdringung der Kundenpopulation mittels einer umfassenden, kostenpflichtigen Finanzplanung erreicht wird.²²

Des Weiteren besteht im UVV-Geschäft die Möglichkeit für ein Zusatzwachstum von weiteren rund 200 Millionen Schweizer Franken, die sowohl das lokale als auch das grenzüberschreitende Geschäft betreffen. Durch eine breitere Betreuung der UVV und die Verfügbarkeit von Arbeitsplattformen kann erreicht werden, dass diese verstärkt Leistungen der Banken in Anspruch nehmen (v.a. regulatorisches Know-how wie bspw. Kunden-Reporting und Steuerdeklaration sowie marktspezifische Produktangebote). Die Entwicklung des Geschäfts unabhängiger Vermögensverwalter in der Schweiz wird im Folgenden als Spezialthema kurz erläutert.

Total werden bei maximaler Ausschöpfung der Opportunitäten zusätzliche Erträge im grenzüberschreitenden Private Banking von rund 2.1 Milliarden²³ Schweizer Franken erwartet. Das durchschnittliche jährliche Ertragswachstum könnte dadurch verdreifacht und auf 3.0% pro Jahr gesteigert werden.

Spezialthema: Unabhängige Vermögensverwalter (UVV)

Per Ende 2010 betreuten die bankunabhängigen Vermögensverwalter (im Weiteren "UVV") rund 375 Milliarden Schweizer Franken²⁴, was einem Anteil von 13% der in der Schweiz verwalteten Vermögen entspricht. Der UVV-Markt ist sehr heterogen und stark fragmentiert. Ein Grossteil (ca. 80%) der etwa 2'600 UVV beschäftigt weniger als fünf Mitarbeiter, viele sind sogar Ein-Personen-Betriebe. Die Schweizer UVV bilden ein breites Spektrum, das vom einfachen Finanzberater bis zum hochprofessionellen und mitunter stark spezialisierten unabhängigen Asset Manager geht. Dementsprechend reichen die angebotenen Dienstleistungen von der traditionellen Aktienempfehlung (Stock Picking), über analytisch fundierte Portfolioanalyse und Anlagestrategieentwicklung (Asset Allocation) bis zum Angebot hochspezialisierter und proprietärer Anlagelösungen in bestimmten Sektoren oder anderen Nischen.

Die von UVV verwalteten Vermögen wuchsen entgegen dem negativen Markttrend im lokalen sowie im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft um etwa 3.1% (CAGR 2006-2010). Etwa drei Viertel der von UVV betreuten Kunden kommt aus dem Ausland, gut die Hälfte von ihnen stammt aus Europa.

Das überdurchschnittliche Wachstum der UVV lässt auf eine zunehmende Bedeutung für den Schweizer Bankenplatz schliessen. Bisher herrscht jedoch eine schwache Regulierung der UVV, welche zwar dem Geldwäschereigesetz (GwG), nicht aber spezialgesetzlichen Regulierungen wie

²² Bei einer durchschnittlichen Vergütung von 2000 bis 4000 Schweizer Franken im Falle von HNW-Kunden.

²³ Mögliche Doppelzählungen bei der Opportunität Wealth Planning und UHNW-Segment wurden bereinigt.

²⁴ Der Verband unabhängiger Vermögensverwalter schätzt, dass zusätzliche Vermögenswerte von CHF 200 Mio. in Depots liegen.

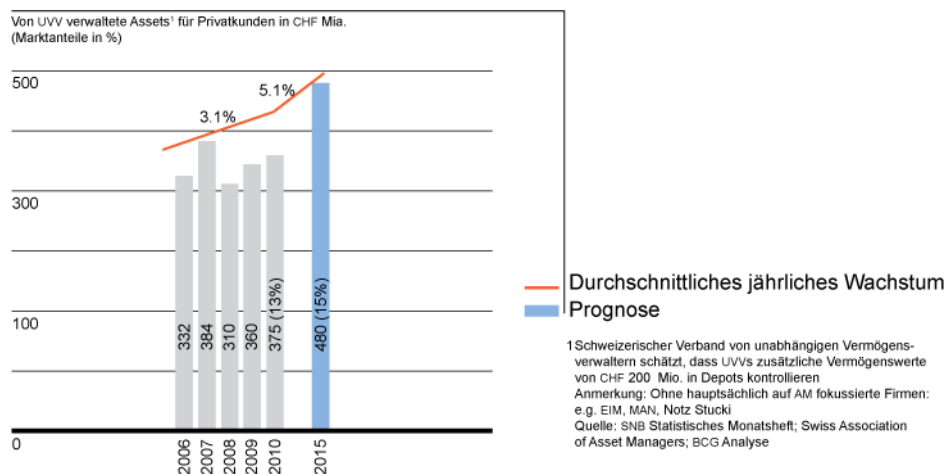
dem Bankengesetz (BankG) oder dem Kollektivanlagegesetz (KAG) unterstellt sind. Dies obwohl UVV das gleiche Geschäft wie andere unter staatlicher Aufsicht stehende Vermögensverwalter (z. B. Banken und Effektenhändler) ausüben.

Die UVV sind von den regulatorischen Veränderungen (Bankkundengeheimnis/Abgeltungsteuer) stark betroffen. Das dadurch veränderte Wettbewerbsumfeld und die resultierenden Anpassungskosten - namentlich auch eine teurere Infrastruktur - stellen UVV vor grosse Herausforderungen und dürften zu einer neuen Marktstruktur führen. Konkret kann eine Konsolidierung des UVV-Marktes erwartet werden, da die Anpassungskosten für kleine und traditionelle UVV sehr hoch sein dürften und deshalb die Geschäftsausübung nicht wie bis anhin erlauben werden. Angesichts der steigenden Anforderungen werden UVV vermehrt fusionieren um eine kritische Grösse zu erreichen oder ihre Kundenportfolien veräussern. Dies gilt insbesondere für jene zahlreichen Schweizer UVV, bei denen die aktuelle Zäsur ohnehin in eine Phase fällt, in der sie altersbedingt über eine Geschäftsveräusserung, -weitergabe oder Aufgabe nachdenken. Grössere, professionellere und spezialisierte UVV werden hingegen vom wachsenden Markt profitieren und Marktanteile gewinnen.

Nebst der raschen internationalen Regulierungsentwicklung stehen gegenwärtig auch Forderungen nach einer prudentiellen Aufsicht (Bewilligungspflicht und Knüpfung der Bewilligung an Pflichten) für UVV in der Schweiz im Raum, beispielsweise durch ein Finanzdienstleistungsgesetz, eine Revision des Börsengesetzes oder zumindest einer Ergänzung der Börsenverordnung.

Aufgrund der markanten Zunahme vermögiger Privatpersonen weltweit bleibt die Zunahme der Nachfrage nach UVV-Dienstleistungen ungebrochen. Es wird weiter von einem überdurchschnittlichen Wachstum von etwa 5% (CAGR 2010-2015) in den von UVV betreuten Vermögen ausgegangen. Dieses überdurchschnittliche Wachstum ist vor allem darauf zurückzuführen, dass UVV die entstandene Vertrauenslücke, die im Zuge der Krise entstanden ist, durch eine persönlichere Beziehung, individuellere Lösungen und unabhängigen Rat schliessen können. Zweiter Treiber des künftigen Ertragswachstums ist aufgrund der rasanten internationalen Regulierungsentwicklungen die umfangreichere Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen.

Abbildung 11: Entwicklung des Geschäfts mit UVV



Die beschriebene Transformation der Marktstruktur führt auch zu einer zusätzlichen Opportunität in der Betreuung von UVV, auch wenn grössere und professionellere UVV sicherlich versuchen werden, ihre starke Verhandlungsposition gegenüber Banken auszunutzen. Banken können UVV neben den traditionellen Angeboten länderspezifisches regulatorisches Know-how, marktspezifische Produktangebote und Leistungen im Bereich Kunden-Reporting und Steuerdeklaration anbieten. Ge- paart mit dem Wachstum im UVV-Bereich ermöglicht diese Opportunität Grossbanken, grossen Privatbanken sowie Kantonalbanken zusätzliche Erträge von bis zu 200 Millionen Schweizer Franken aus dem Geschäft mit UVV.

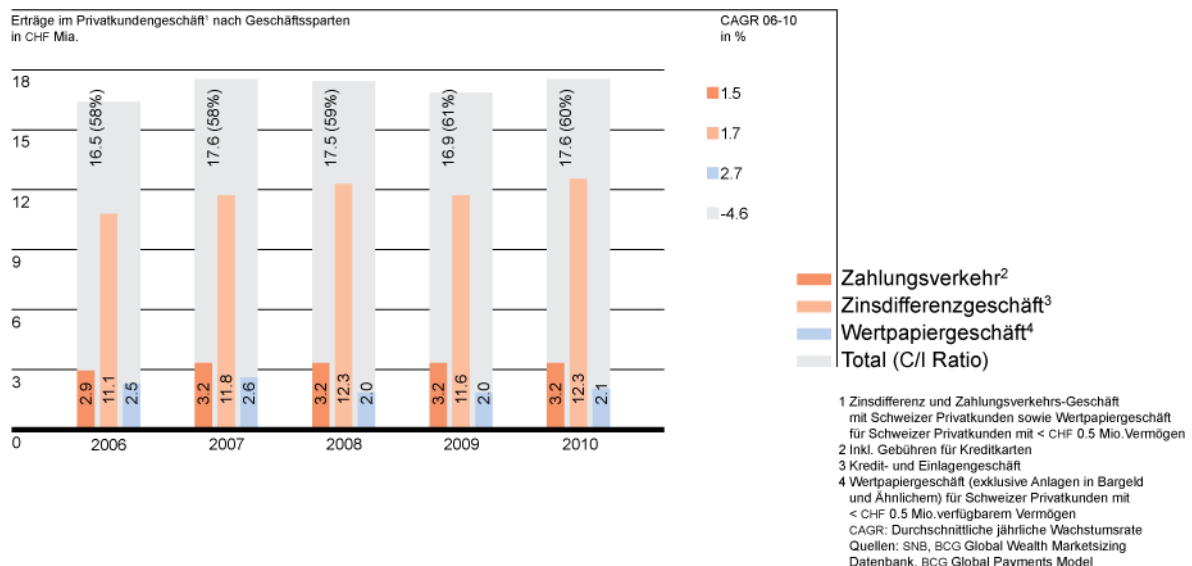
4 Privatkundengeschäft

4.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen

Das Privatkundengeschäft („Retail Banking“) wird definiert als das Kredit-, Einlagen- und Zahlungsverkehrsgeschäft mit Schweizer Privatkunden sowie das Wertpapiergeschäft mit Kunden mit einem verfügbaren Vermögen von bis zu 0.5 Millionen Schweizer Franken. Im Jahr 2010 wurden insgesamt Erträge in der Höhe von 17.6 Milliarden Schweizer Franken erwirtschaftet. Dies entspricht einem Anteil von rund 30% der gesamten Erträge am Bankenplatz Schweiz. Das Privatkundengeschäft wird zu erheblichen Teilen von den beiden Grossbanken (>40% Marktanteil), den Kantonalbanken, Raiffeisen und Postfinance abgedeckt. Für viele, insbesondere kleinere Banken, bildet das Privatkundengeschäft den Kern ihres Geschäftsportfolios.

Innerhalb des Privatkundengeschäfts ist das Zinsdifferenzgeschäft mit 12.3 Milliarden Schweizer Franken oder rund 70% der Erträge der stärkste Ertragspfeiler (siehe Abbildung 12). Die Erträge aus dem Zahlungsverkehr (inklusive Kreditkartengeschäft) und der Kontoführung betragen ca. 3.2 Milliarden Schweizer Franken. Mit dem Wertpapiergeschäft für Privatkunden erwirtschafteten Banken ca. 2.1 Milliarden Schweizer Franken. Damit ist die relative Bedeutung der Erträge aus dem Wertschriftengeschäft im Vergleich zum Private Banking deutlich geringer. Der Gesamtertrag im Privatkundengeschäft war über die letzten Jahre relativ stabil. Die Gesamterträge sind seit 2006 um 1.5% pro Jahr gewachsen. Im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern waren die Gesamterträge im Privatkundengeschäft während der Finanzkrise insgesamt stabil. Lediglich auf die Ertragslage im Wertpapiergeschäft hatte die Finanzkrise starke Auswirkungen. Dessen Erträge gingen zwischen 2007 und 2008 um 600 Millionen Schweizer Franken zurück.

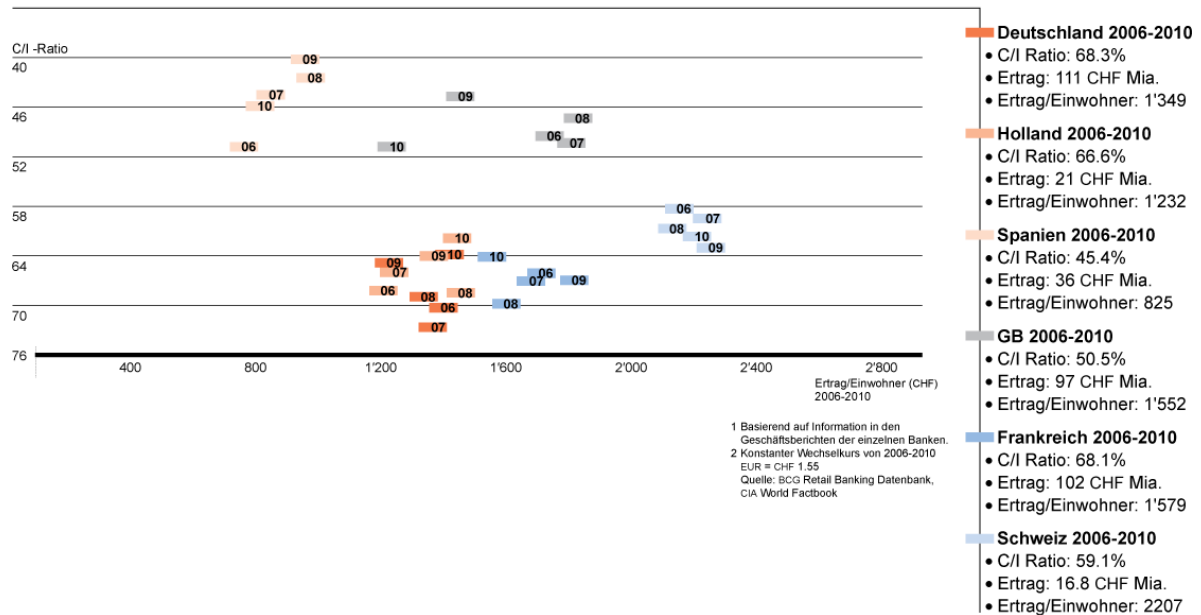
Abbildung 12: Ertragskomponenten im Privatkundengeschäft



Das Schweizer Privatkundengeschäft erarbeitet im internationalen Vergleich einen hohen Ertrag pro Einwohner (siehe Abbildung 13). Die Effizienz gemessen durch das Aufwand-Ertrags-Verhältnis (Cost-Income-Ratio) von 59.1% über die Jahre 2006 bis 2009 ist im internationalen Vergleich durchschnittlich. Sie hat sich durch den zunehmenden Margendruck in den letzten Jahren leicht verschlechtert. Im Vergleich liegen in Deutschland, Frankreich und Holland die Cost-Income-Ratios bei jeweils über 65%, in

Grossbritannien und Spanien hingegen bei lediglich durchschnittlich 50.5% bzw. 45.4%. In Grossbritannien sind die Kosten zum einen dank einer starken Zentralisierung und Effizienzsteigerung der Back-Office- und Overhead-Funktionen signifikant tiefer. Hinzu kommen niedrigere Lohnkosten der im Vergleich zur Schweiz schlechter qualifizierten Filialmitarbeiter. Die tiefe Cost-Income-Ratio in Spanien ist ebenfalls auf eine starke Back-Office Zentralisierung, niedrigeres Lohnniveau sowie auf vergleichsweise hohe Margen zurückzuführen.²⁵

Abbildung 13: Cost-Income-Ratio-Entwicklung und Bruttoertrag pro Einwohner im europäischen Vergleich



4.2 Zukünftige Wachstumstreiber

Das Privatkundengeschäft in der Schweiz ist ein entwickelter Geschäftsbereich und wird auch in Zukunft relativ stabile Erträge erwirtschaften. Der Margendruck dürfte sich aufgrund des anhaltend hohen Wettbewerbsdrucks in den nächsten Jahren fortsetzen oder sogar noch verschärfen. Insbesondere werden Banken deshalb verstärkt nach Wachstumsmöglichkeiten ausserhalb ihres angestammten Einzugsgebiets suchen müssen. Zur Tendenz der Abnahme der lokalen bzw. regionalen Verankerung trägt zudem die steigende Nutzung des Online-Kanals bei. Zusätzlich ist bei Kunden eine abnehmende Verbundenheit mit der Hausbank festzustellen. Zusammen mit der durch höhere Markttransparenz (Internet) zunehmenden Preissensibilität ist im Schweizer Privatkundengeschäft ein gewisser Margendruck entstanden. Es fällt auf, dass Kunden in jüngster Zeit sowohl die Qualität der angebotenen Dienstleistungen als auch die Konditionen vermehrt kritisch hinterfragen.

Im Hypothekengeschäft sind in den nächsten Jahren die mögliche Abschaffung des Eigenmietwerts sowie die Einführung des papierlosen Schuldbriefs von grosser Bedeutung. Bei Abschaffung des Eigenmietwerts würde nach dem Vorschlag des Bundesrates auch die Abzugsfähigkeit von Hypothekarzinsen in der Steuererklärung reduziert werden. Dies würde vermutlich zu einer Reduktion des Hypothekarkreditvolumens in der Schweiz führen. Die entsprechende Vorlage sowie ein Gegenvorschlag werden wohl weiterhin Gegenstand von Diskussionen im Bundesrat sein. Die Einführung des papierlosen Schuld-

²⁵ Im Jahr 2010 sind die Margen in Spanien allerdings im internationalen Vergleich überdurchschnittlich stark zurückgegangen, was sich auch in einer stark gestiegenen Cost-Income-Ratio niederschlägt.

briefs (Register-Schuldbrief) bringt in der Praxis viele Erleichterungen (Wegfall von Verlustrisiko, Ausfertigungs- und Aufbewahrungskosten sowie der Kosten für Übermittlung des Schuldbriefs zwischen Grundbuchamt, Notariat und Bank). Des Weiteren kann durch die Einführung des schweizweiten elektronischen Grundstück-Informationssystems (eGRIS) der Informationsaustausch zwischen Banken und Grundbuchämtern künftig elektronisch erfolgen. Dies ermöglicht Effizienzverbesserungen durch Standardisierung und Automatisierung.

Weiterhin eine wichtige Rolle wird in den kommenden Jahren der globale Trend hin zu alternativen Kanälen der Leistungserbringung spielen. Diese umfassen neben Online- und Telefonkanälen sowie Geldautomaten und Multimatn auch Mobile Banking (Banking über Mobiltelefone oder Smartphones) und soziale Netzwerke. Hohe Servicequalität, gute Erreichbarkeit, Transparenz und tiefere Preise geben den Anstoss für eine höhere Bedeutung alternativer Kanäle. Trotz früher Einführung von e-Banking bei vielen Schweizer Banken wird das Potenzial alternativer Kanäle heute bei weitem nicht ausgeschöpft. Alternative Kanäle werden gegenwärtig in erster Linie als Ergänzung zur Filiale wahrgenommen und positioniert. Die Möglichkeiten, die Filiale stärker auf Neukundenakquisition und Beratung zu konzentrieren und andere Dienstleistungen eher auf alternative Kanäle zu verlagern, sind heute noch nicht vollständig ausgeschöpft. Ebenfalls noch wenig genutzt wird die Opportunität, durch eine stärkere Integration der verschiedenen Kanäle Kundenbedürfnisse besser zu erkennen und anzusprechen sowie zusätzlichen Kundennutzen durch grössere Nutzerfreundlichkeit, Pro-Aktivität und Effizienz zu stiften.

Im Zusammenhang mit der Finanzkrise und der allgemeinen Verunsicherung der Schweizer Anleger, wurde auch der Einlegerschutz einer Revision unterzogen. Die Schweiz handelte hier auch im Vergleich zu anderen Bankenplätzen sehr schnell und passte das Niveau der gesicherten Spar- und Sichteinlagen von 30'000 auf 100'000 Schweizer Franken an.

Jurisdiktion	Altes Niveau	Neues Niveau	Datum
Schweiz	CHF 30'000	CHF 100'000	05. Nov 2008
Grossbritannien	GBP 35'000	GBP 85'000	01. Januar 2011 ¹
Singapur	SGD 20'000 (~10'800 CHF)	SGD 20'000 (~10'800 CHF)	In Bearbeitung ²
Hongkong	HKD 100'000 (~13'600 CHF)	HKD 500'000 (~68'000 CHF)	01. Januar 2011 ³
Luxemburg	EUR 20'000	EUR 100'000	17. Oktober 2008 ⁴
Spanien	EUR ~25'000	EUR 100'000	13. Oktober 2008 ⁴
Niederlande	EUR 40'000	EUR 100'000	07. Oktober 2008 ⁴
Deutschland	EUR 20'000	EUR 100'000	01. Januar 2011 ⁴

Quelle: International Association of Deposit Insurers (IADI), diverse Nationalbanken

1. Festgesetzt für die nächsten 5 Jahre (2011-2016); 2. Geplante Erhöhung auf SGD 50'000 - Deposit Insurance and Policy Owner's Protection Schemes Bill 2011; 3. Während der Periode Oktober 2008 – Dezember 2010 eine Garantie von bereits HKD 100'000 gegeben; 4. Limite für Euroraum EUR 100'000 ab 1. Januar 2011.

Tabelle 7: Internationaler Vergleich des Einlegerschutzes

Die relative Stabilität des Privatkundengeschäfts hat in letzter Zeit zu zusätzlichen Anstrengungen der Banken für die Akquisition und Betreuung von Wertschriftendepots geführt. Diese Kundeneinlagen und -depots stellen nicht nur ein stabiles Ertragsfeld für Banken dar sondern sind für die Banken auch im Hinblick auf die erhöhten Kapital- und Liquiditätsanforderungen attraktiv. Diese Aktivitäten stellen eine wichtige Geschäftsbasis dar. Auf regulatorischer Ebene führte das erschütterte Vertrauen von Privatperso-

nen in die Finanzindustrie international zu verschiedenen Massnahmen, welche die Rückgewinnung des Vertrauens unterstützen sollen. Auf europäischer Ebene hat namentlich die Einführung von MiFID („Markets in Financial Instruments Directive“) zu einer Erhöhung des Anlegerschutzes geführt. Diese hat auf die Schweiz konkrete Auswirkungen, welche die hiesigen Banken angehen müssen (vgl. Ziff. 2.3.2).

4.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten

Basisprognose

In Verbindung mit den zukünftigen Wachstumstreibern ist davon auszugehen, dass die Erträge im Privatkundengeschäft bis 2015 etwa um 1.5% pro Jahr auf 18.9 Milliarden Schweizer Franken ansteigen werden. Die Ertragsentwicklung bewegt sich somit leicht unter dem antizipierten Wirtschaftswachstum in der Schweiz. Im Zahlungsverkehr ist lediglich ein geringes Wachstum von 0.3% pro Jahr zu erwarten. Dieses im Vergleich zur Wirtschaft erwartete tiefere Wachstum basiert auf der Annahme, dass der Zahlungsverkehr in der Schweiz sehr ausgereift und etabliert ist (siehe Regulation). Die Differenz zum antizipierten Wirtschaftswachstum erklärt sich durch leicht sinkende Margen, um mit niederpreisigen Online-Dienstleistern konkurrenzfähig zu bleiben.

Im Zinsdifferenzgeschäft ist von einem Wachstum von 1.6% auszugehen. Per August 2011 erwarten die meisten Ökonomen bis auf Weiteres eine Fortsetzung der expansiven Geldpolitik und des niedrigen Zinsniveaus. Erst mittelfristig wird mit einer moderaten Erhöhung gerechnet. Den Ertragserwartungen für 2015 liegt zwar ein leicht höheres Zinsniveau zu Grunde, von einem massgeblichen Ertragseffekt ist hier allerdings kaum auszugehen, da die Durchsetzbarkeit leicht höherer Margen mit zurück gehenden Kreditvolumina einhergehen wird.

Mit jährlichen Wachstumsraten von 2.6% wird für das Wertpapiergeschäft das höchste Wachstum prognostiziert. Zu diesem Wachstum trägt das hohe Volumen auslaufender Lebensversicherungen bei (jährlich rund 30 Milliarden Schweizer Franken²⁶). Diese fliessen zu einem grossen Teil dem Bankgeschäft als Einlagen zu und werden dann in Wertschriften angelegt. Zusätzlich basiert das Wachstum auf der Annahme, dass Schweizer Banken ihr Angebot im Wertpapiergeschäft mit Retailkunden stärken. Dies betrifft vor allem transparente Preismodelle und die auf Wertpapiere bezogene Beratungsqualität im Sinne sachkundiger auf zentralen Marktmeinungen des entsprechenden Instituts aufsetzender Anlageberatung. Als Folge darf von einer höheren Handelsaktivität und wieder leicht höheren Wertschriftenbeständen ausgegangen werden.

Zusatzopportunitäten

Im Schweizer Privatkundengeschäft bieten sich aus heutiger Sicht zwei konkrete Opportunitäten zur Generierung von Zusatzerträgen. Zum einen liegt in der Optimierung des *Kanalmixes* (Multi-Kanal Management) unausgeschöpftes Potenzial. Diese Optimierung erlaubt es, zusätzliche Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und anzusprechen. Durch eine gezieltere Kundenansprache und ein auf den einzelnen Kunden optimal abgestimmtes Angebot an Produkten und Dienstleistungen könnte das generelle Nutzungsverhalten des Kunden beeinflusst und die Interaktion mit der Bank intensiviert werden. Eine Grundvoraussetzung hierfür liegt in einem verbesserten Verständnis von Kundenbedürfnissen auf Basis systematischer Auswertungen vorhandener Kundendaten. Bei Optimierung des Einsatzes sowie konsequenter Integration von Filiale und der beschriebenen alternativen

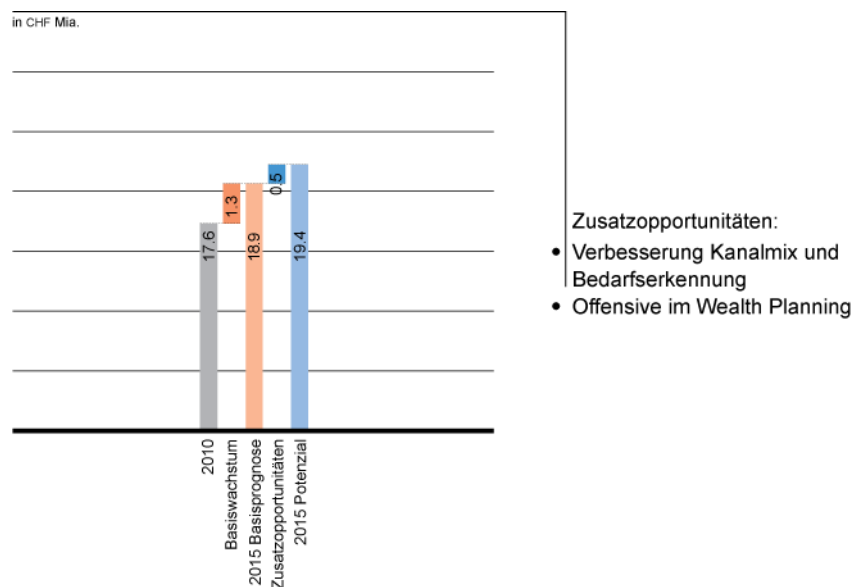
²⁶ Quelle: FINMA, BPV, Zeitungsberichte, BCG

Kanäle können zusätzliche Erträge von rund 350 Millionen Schweizer Franken erreicht werden.

Eine weitere Opportunität im Privatkundengeschäft besteht auch im Bereich der strukturierten *Finanz- und Vorsorgeplanung*. Hier existiert die Möglichkeit, neben den klassischen Bankdienstleistungen auch Lebensversicherungen als alternatives Vorsorgeprodukt anzubieten und dadurch Provisionen zu generieren. Beim Verkauf von Lebensversicherungen darf von einer Steigerung des Marktanteils der Banken von 3-5 Prozentpunkten ausgegangen werden, wodurch ein zusätzliches Ertragswachstum von ca. 100 Millionen Schweizer Franken bis 2015 erzielt werden kann. Die Steigerung des Geschäfts wird durch eine deutlich höhere Ansprache von Retailkunden bei den entgeltlichen Finanzplanungen erreicht. Diese punktuelle erhöhte Bearbeitung der Produktpalette bedarf einer Stärkung der Produktkompetenz von Kundenberatern zum Thema Altersvorsorge. Keinesfalls sind diese Anstrengungen als Schritt zu dem in der Vergangenheit beobachteten All-Finanz Geschäft sein.

In der Summe können bei maximaler Ausschöpfung der beschriebenen Opportunitäten im Privatkundengeschäft zusätzliche Erträge von rund 450 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet werden. Dem zunehmenden Margendruck kann zudem mit Kostensenkungen entgegengewirkt werden. Kostensenkungen können im Privatkundengeschäft vielerorts durch Prozessvereinfachungen (insbesondere Hypothekarprozesse) und Zentralisation von administrativen und abwicklungstechnischen Funktionen realisiert werden. Durch vereinfachte Abläufe kann die "Lieferzeit" zum Kunden verkürzt, die Kapazität der Abwicklungsabteilungen besser genutzt, die Fehleranfälligkeit verringert und infolgedessen auch der Aufwand für Risikomanagement und Beschwerdewesen reduziert werden. Ferner bergen Outsourcing nicht differenzierender Leistungskomponenten sowie Partnerschaften bei IT- und Abwicklungssystemen und eine systematische Optimierung des Filialnetzes signifikante Einsparpotenziale. Eine Reduktion der Betreuungs- und Produktkosten um 10-15% erscheint daher grundsätzlich realistisch. Hierdurch könnte die Profitabilität des Privatkundengeschäfts deutlich gestärkt werden.

Abbildung 14: Ertragsentwicklung im Privatkundengeschäft



5 Firmenkundengeschäft

5.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen

Das Firmenkundengeschäft deckt das gesamte Spektrum von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) über grosse und multinationale Unternehmen bis hin zu öffentlichen Institutionen mit Sitz oder Dienstleistungsbedarf in der Schweiz ab. Hierbei erbringen Banken vielfältige Dienstleistungen für Firmenkunden, wobei diese von der einfachen Ausführung einer Zahlung bis hin zu komplexen, strukturierten Kreditfinanzierungen in verschiedenen Ländern und Währungen reichen. Hinsichtlich der Betreuung der verschiedenen Kundensegmente innerhalb des Firmenkundengeschäftes fokussieren sich Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken hauptsächlich auf KMU. Aufgrund des spezifischen Dienstleistungsbedarfs von grossen und globalen Unternehmen werden diese vor allem von Grossbanken sowie einzelnen grossen Kantonalbanken betreut.

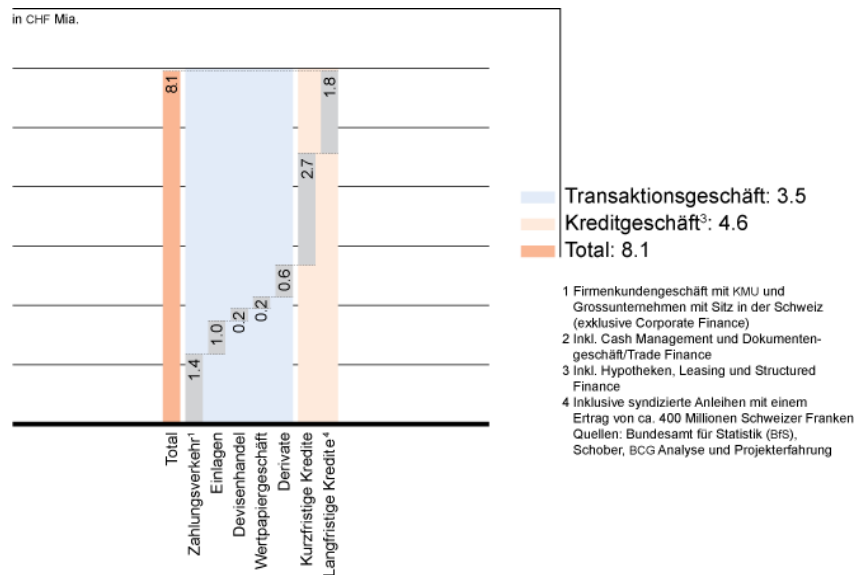
Daneben gibt es einige ausländische Banken beziehungsweise ihre in der Schweiz zugelassenen Tochtergesellschaften, die mit speziellen Angeboten für Unternehmen im Schweizer Markt präsent sind. So haben etwa französische Grossbanken auch in der Schweiz eine führende Rolle in der Rohstoffhandelsfinanzierung.

Typischerweise fokussieren sich Töchter von Auslandsbanken auf Unternehmenskunden, die einen engen Bezug zum Herkunftsland der Auslandsbanken haben, sei es als wichtiger Absatzkanal oder aufgrund der Unternehmensherkunft, um sich auf diese Weise von den Schweizer Anbietern zu differenzieren. So konzentriert sich die Firmenkunden-Aktivität deutscher Grossbanken in der Schweiz auf Unternehmen, die stark auf Deutschland ausgerichtet sind oder auf deutsche Unternehmen in der Schweiz.

Im Zuge der Finanzkrise haben sich einige Auslandsbanken jedoch zurückgezogen, da ihr Fokus zunächst auf der Aufrechterhaltung bzw. Stärkung des Kerngeschäfts im Heimatmarkt lag. In den letzten Monaten hingegen kehrten diese (z.B. deutsche und britische Banken) wieder vermehrt auf den Schweizer Markt zurück, da sie hier Wachstumsopportunitäten im Firmenkundengeschäft (insbesondere im Mittelstand) sehen.

Die Erträge im Firmenkundengeschäft in 2010 beliefen sich auf knapp 8 Milliarden Schweizer Franken (siehe Abbildung 15). Der grösste Ertragspfeiler des Firmenkundengeschäfts liegt im Kreditgeschäft, das mit 4.6 Milliarden Schweizer Franken knapp 60% der Erträge beisteuert. Im wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld des Jahres 2009 trugen die kurzfristigen Kredite beinahe 35% (2.7 Milliarden Schweizer Franken) zu den Gesamterträgen bei. Dies spricht für die vorhandene Liquidität im Bankenplatz Schweiz, welche die Banken den Unternehmen kurzfristig zur Verfügung stellen konnten, um das Tagesgeschäft und das Vertrauen in die Bankbeziehung aufrecht erhalten zu können.

Abbildung 15: Aufteilung der Firmenkundengeschäftserträge auf Produkte

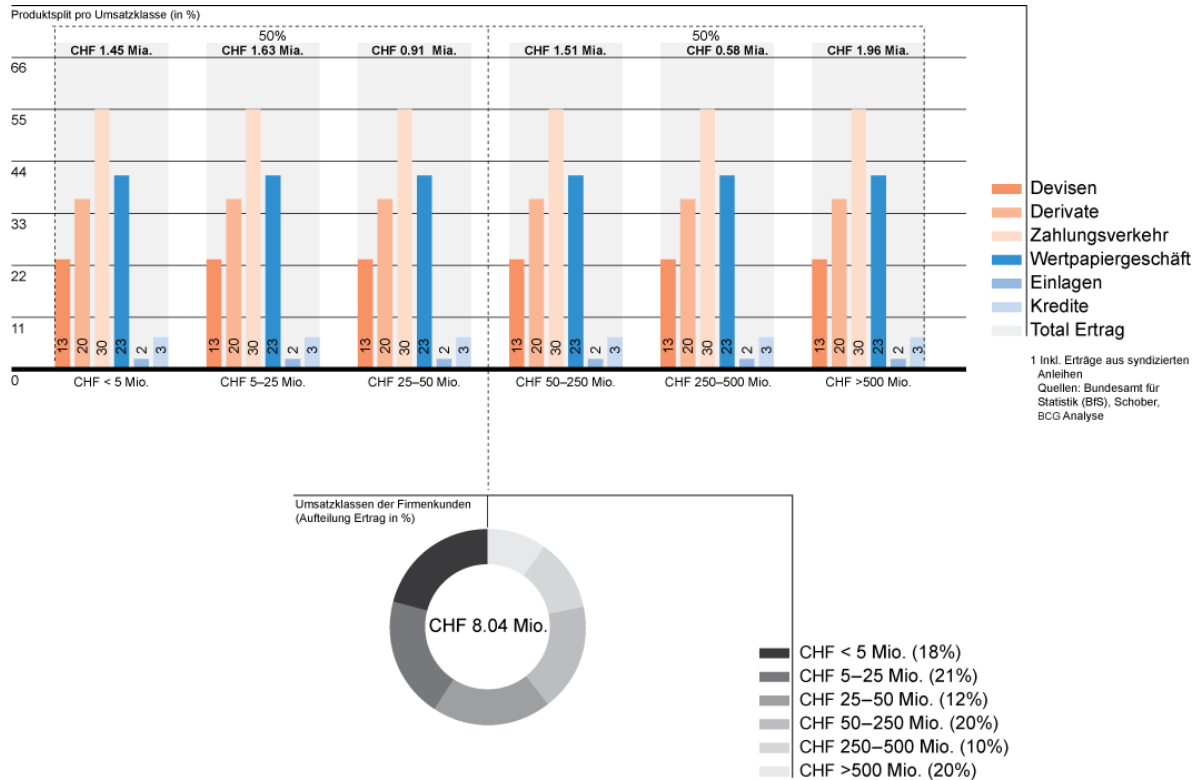


Das Transaktionsgeschäft ist für den Erfolg einer im Firmenkundengeschäft tätigen Bank von sehr grosser Bedeutung. Es ist im Vergleich zum Kreditgeschäft grösstenteils höhermargig und erfordert keine oder nur eine geringe Kapitalunterlegung. Banken, die im Transaktionsgeschäft tätig sind, können sich so einen Wettbewerbsvorteil für das Kreditgeschäft durch "Quersubvention" erschliessen.

Ein Grossteil der Dienstleistungen der Banken wird für Schweizer KMU erbracht: So entfallen 50% der Erträge auf Unternehmen mit einem Umsatz unter 50 Millionen²⁷ Schweizer Franken (siehe Abbildung 16). Bei den KMU tragen die Unternehmen mit Umsätzen bis 25 Millionen Schweizer Franken knapp 80% zu den Erträgen bei, wovon das Kleingewerbe (bis 5 Millionen Schweizer Franken Umsatz) 37% beisteuert. Im Kleingewerbe ist das Kreditgeschäft auch der höchste Ertragstreiber mit einem Beitrag von 66% der Erträge. Die Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz zwischen 50 Millionen und 500 Millionen Schweizer Franken tragen mit 26% deutlich weniger zu den Gesamterträgen als die KMU bei. Mit den umsatzstärksten Unternehmen, das heisst Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500 Millionen Schweizer Franken, werden knapp 25% der Bank-Erträge erzielt. Bei diesen global tätigen Firmen macht das Kreditgeschäft weniger als die Hälfte der Erträge aus, wohingegen das Derivate-Geschäft, das heisst Produkte zur Zins- und Währungsabsicherung mit mehr als 27% den höchsten Beitrag im Vergleich zu den anderen Umsatzgruppen leistet. Bei den Beiträgen der einzelnen Produktklassen fällt auf, dass der Beitrag von Derivaten zu den Erträgen pro Umsatzklasse mit zunehmender Grösse ansteigt. Während sich Derivate bei Unternehmen mit Umsatz zwischen 5 und 500 Millionen Schweizer Franken in der engen Bandbreite von 16% bis 18% bewegen, steigt dieser Anteil bei den grössten Unternehmen auf beinahe 30%.

²⁷ Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) gehören zur Umsatzgruppe < CHF 50 Millionen.

Abbildung 16: Aufteilung der Firmenkundengeschäftserträge auf Umsatzklassen



Die Erträge im Kreditgeschäft über den beobachteten Zeitraum (2006-2010) entwickelten sich im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung mit einem kontinuierlichen Anstieg bis 2008. Dieser Anstieg setzte sich 2009 aufgrund der Finanzkrise nicht fort. Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Erträge für den Zeitraum von 2006 bis 2010 betrug dennoch 2.3%. Das Transaktionsgeschäft wuchs in dieser Periode mit 2.9% pro Jahr stärker als das Kreditgeschäft, das lediglich ein durchschnittliches Wachstum von 1.9% aufwies. Der Zeitraum 2008 bis 2010 war insbesondere durch einen deutlichen Anstieg im Transaktionsgeschäft, getrieben durch die Nachfrage nach Produkten für international tätige Unternehmen (Devisen, Auslandszahlungsverkehr, Absicherungsgeschäfte) gekennzeichnet.

Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio im Firmenkundengeschäft liegt in der Schweiz bei rund 60% und ist somit höher als im europäischen Mittel. Einerseits liegt dies in höheren Personalkosten begründet, andererseits haben Schweizer Banken aufgrund der geringeren Marktgrösse einen strukturellen Skalennachteil. Bei Grosskunden beträgt die Cost-Income-Ratio typischerweise 30 bis 40%, während bei Kleingewerben, welche allerdings zu einem grossen Teil der Erträge beitragen, eher mit einer Cost-Income-Ratio von 60 bis 70% gerechnet werden muss.

5.2 Zukünftige Wachstumstreiber

Aus konjunktureller Sicht wird von einem Wachstum im Firmenkundengeschäft ausgegangen, das insgesamt leicht über dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum liegt. Die Ursache hierfür liegt insbesondere in Dienstleistungen mit Auslandsbezug wie Absicherungsgeschäfte (bspw. Zins- und Währungsabsicherung), die im Transaktionsgeschäft angesiedelt sind. Für den Beobachtungszeitraum wird ein leichter Anstieg des Zinssat-

zes erwartet, welcher das Ertragspotenzial im Kreditgeschäft leicht erhöht. Die konjunkturelle Erholung führt zu erhöhtem Wettbewerb, da die Risikobereitschaft von Banken generell zugenommen hat. Aggressivere Preisgestaltung führt in der Folge zu tieferen Brutto-Margen. Dieser Effekt wird noch durch weitere Markteintritte ins Schweizer Firmenkundengeschäft verstärkt – einerseits von Schweizer Retailbanken und andererseits von Banken aus dem Ausland. Letztere kehren vermehrt wieder auf den Schweizer Bankenplatz zurück, nachdem sie die Finanzkrise in ihren Heimmärkten bewältigt haben und wieder verstärkt international tätig sein können.

Aus regulatorischer Sicht stellen die veränderten Rahmenbedingungen eine Verschärfung hinsichtlich minimaler Eigenkapitalquoten („Basel III“), der Definition anerkannter Eigenmittel und der Berechnung der Risiken dar. Diese wirken sich unmittelbar auf die Kreditvergabemöglichkeit der Banken sowie die Preisgestaltung aus. Insbesondere bei den Grossbanken, die sich bereits auf die verschärften regulatorischen Anforderungen für systemrelevante Institute vorbereitet haben (z. B. durch Reduktion der risikogewichteten Aktiva, Stärkung der Kapitaldecke, Einschränkung der risikobehafteten und mit viel Eigenkapital zu unterlegenden Geschäfte), wird der Einfluss vor allem dann spürbar sein, wenn die internationale Konkurrenz tiefere Kapitalauflagen zu erfüllen hat.

5.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten

Basisprognose

Das erwartete Wachstum der Erträge auf 8.9 Milliarden Schweizer Franken in 2015 mit einer jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 2.0% liegt leicht höher als das erwartete Wirtschaftswachstum. Dies erklärt sich vor allem durch ein starkes Wachstum (>5%) der komplexeren und höhermargigen Produkte (z. B. FX-Derivate zur Wechselkursabsicherung oder Exportfinanzierung), getrieben durch eine erhöhte Nachfrage von Firmen mit Auslandsaktivitäten. Viele Unternehmen, die einen Teil des Umsatzes im Ausland erwirtschaften, sind den hohen Schwankungen des Wechselkurses ausgesetzt. Damit Unternehmen den Einfluss der Wechselkursentwicklung auf ihre Ertragssituation besser planen und steuern können, bieten Banken vermehrt zielgerichtete Absicherungsinstrumente an. Insgesamt wird für das Transaktionsgeschäft mit einem jährlichen Wachstum von 2.2% gerechnet, so dass es 3.9 Milliarden Schweizer Franken zu den Erträgen im Firmenkundengeschäft beisteuern wird. Das Kreditgeschäft wird voraussichtlich mit einem CAGR von 1.8% weniger stark wachsen, jedoch mit 4.9 Milliarden Schweizer Franken weiterhin deutlich mehr als die Hälfte (56%) zu den Bruttoerträgen beisteuern. Ergänzend könnte durch verschärfte Regulierungen im Ausland (bspw. bei Derivat-Geschäften) für das Schweizer Firmenkundengeschäft ein zusätzliches Potential entstehen.

Zusatzopportunitäten

Im Schweizer Firmenkundengeschäft können drei attraktive Zusatzopportunitäten adressiert werden.

Die erste Geschäftsoportunität betrifft *Commodity Trade Finance* (vgl. Box), welche zusätzliche Erträge von bis zu 400 Millionen Schweizer Franken für Schweizer Banken ermöglicht. Die bankseitige Erschliessung dieses Geschäfts, das stark wächst und weiter für die Schweiz an Bedeutung gewinnen wird, birgt das grösste Ertragspotenzial. In Bezug auf dazu notwendige Rahmenbedingungen muss in Betracht gezogen werden, dass das Ertragspotenzial stark von den Eigenkapitalanforderungen an Banken abhängt.

gen. Höhere Anforderungen beeinträchtigen die Attraktivität des Commodity Trade Finance.

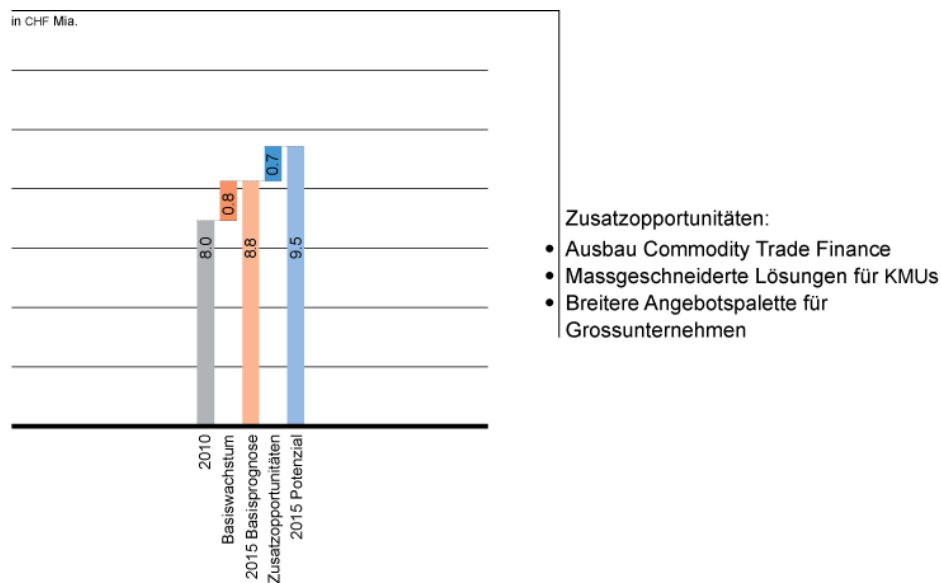
Die zweite Opportunität betrifft das Geschäft von Banken mit *KMU*. Diese Kundengruppe bedarf zunehmend sophistizierterer Produkte (z. B. FX-Derivate). Das verstärkte Angebot von Absicherungsprodukten muss mit bedarfsgerechter Beratung gepaart sein, die die Bedürfnisse dieser Kundengruppe genau anspricht. Weiter soll die Angebotspalette auf KMU-Bedürfnisse zugeschnittene Produkte umfassen, die KMUs einen Zusatzservice bieten und ihnen gleichzeitig helfen, interne Abrechnungsprozesse zu vereinfachen. Die Schnittstelle zwischen Bank und KMU im Bereich von Buchhaltung und Rechnungsabwicklung kann beispielsweise durch sogenannte "Backend Connectivity" Prozessabläufe auf beiden Seiten erleichtern und automatisieren. Dies führt zu Effizienzsteigerungen auf beiden Seiten. Durch die bessere und breitere Bedienung von KMU könnten für Banken Zusatzerträge von ca. 120 Millionen Schweizer Franken erzielt werden.

Der dritte Hebel bietet eine Opportunität in der Betreuung von *auslandsorientierten Grossunternehmen*. Bis anhin beschränken sich Banken hauptsächlich darauf, Dienstleistungen anzubieten, die für das Auslandsgeschäft notwendig sind (z.B. Auslandszahlungsverkehr), jedoch aus der Schweiz heraus betrieben werden können. Zusätzlich ist eine aktive Betreuung und Begleitung von Auslandsaktivitäten notwendig, welche die Geschäftsaktivitäten im Ausland vereinfachen. Dies kann entweder durch Filialen aus dem Ausland betrieben oder durch Partnerbanken gewährt werden. Das breitere Angebot schliesst allgemein eine umfassendere Beratung ein, welche auch geschäftsfeldübergreifend sein kann. Dies kann notwendiges Investment Banking-Know-how für einen Firmenkauf oder Asset Management Beratung für die Pensionskassengelder enthalten. Die dafür erforderliche Kompetenz bei Kundenberatern muss jedoch mit gezielten Massnahmen geschult werden. Insgesamt ermöglicht diese Opportunität Zusatzerträge von etwa 80 Millionen Schweizer Franken.

Zusammenfassend werden bei maximaler Ausschöpfung der identifizierten Opportunitäten zusätzliche Erträge von 600 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Erträge könnte so auf 3.3% gesteigert werden.

Es besteht zudem auch im Firmenkundengeschäft die Möglichkeit, durch Prozessoptimierung, verbesserte IT-Systeme und Filialnetz-Optimierungen (bessere Nutzung inklusive Schulung der Berater für breiteren Einsatz) Effizienzverbesserungen zu erreichen. Insgesamt kann mit diesen Massnahmen die Cost-Income-Ratio um 3% bis 5% gesenkt werden.

Abbildung 17: Ertragsentwicklung im Firmenkundengeschäft



Spezialthema: Commodity Trade Finance

Angefangen in den 1920er Jahren mit Getreide, Sojaöl, Nüssen und Kaffee etablierte sich die Schweiz als Rohwarenhandelsplatz während des letzten Jahrhunderts. In den 50er und 60er Jahren haben sich Familien aus Osteuropa, dem Orient und Nordafrika aktiv im Handelsgeschäft in der Genferseeeregion niedergelassen. Zunehmend steigerte sich die Attraktivität der Schweiz als Handelsplatz, und erste Filialen grosser Handelsunternehmen wie Alcoa und Cargill gründeten Niederlassungen in der Schweiz. Zur Zeit der Ölkrise in den 1970er Jahren konnten Beziehungen zu Ölfirmen im Mittleren Osten geknüpft werden, welche die Bedeutung der Schweiz als Drehscheibe des Handels weiter stärkten. Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs kamen zunehmend russische Händler in die Schweiz. Im Zuge der Finanzkrise hat sich die Schweiz zum global führenden Standort für den Rohwarenhandel entwickelt und London die Führungsposition streitig gemacht.

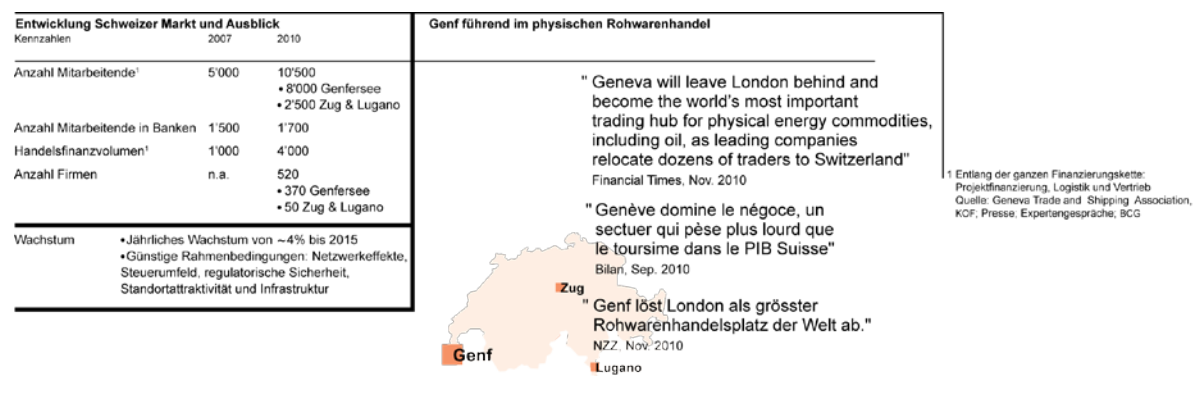
Aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen konnte Genf diese Position erreichen: Die Schweiz zeichnet sich durch eine hohe Standortqualität aus mit einem stabilen politischen und sozialen Umfeld, welches auf Diskretion bedacht ist. Die Transportinfrastruktur bietet Komfort, Zuverlässigkeit sowie raschen und pünktlichen Service innerhalb der Schweiz. Über die Jahre haben sich Clustereffekte gebildet, das heisst es herrscht eine sehr hohe Dichte von Akteuren neben den Handelshäusern, welche im Rohwarenhandelsgeschäft tätig sind. In Genf gehen die Handelsaktivitäten Hand in Hand mit den Logistikarbeiten für das Verfrachten der Rohstoffe und der eigentlichen Finanzierung der transportierten Ware. Somit sind neben den Handelshäusern auch die unterstützenden und einen sauberen Ablauf ermöglichenden Unternehmen wie Logistikfirmen, Anwaltskanzleien, Internationale Organisationen, Banken, Versicherungen und Inspektionsfirmen angesiedelt. Konkurrenzhandelsplätze wie London oder New York sind im Vergleich zu Genf stärker in spekulativen Geschäften (z.B. Derivative) tätig.

Drei Regionen (Genfersee, Innerschweiz und Lugano) dienen als Handelszentren, wobei die Genferseeeregion mit 370 Handelsfirmen die bedeutendste ist. In der gesamten Schweiz gibt es rund 500 Handelsfirmen. Der Schweizer Markt beschäftigt rund 10'500 Mitarbeiter, welche in diesem Sektor tätig sind, wovon ca. 7'500 in Handelsfirmen angestellt sind, 1'700 für Banken arbeiten, 700 im Frachtgeschäft angestellt sind und weitere 500 in der Inspektion arbeiten.

Die Rohstoffhandelsfinanzierung in der Schweiz, welche von Banken gewährleistet wird, beläuft sich auf ein geschätztes Volumen von ca. 4'000 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2010, was einer Vervierfachung seit 2007 gleichkommt. Führend in diesem Geschäft sind französische Banken. Die anderen erfolgreichen Auslandsbanken stammen aus Russland und Grossbritannien. Diese bedienen den Markt sowohl aus dem Ausland als auch aus der Schweiz heraus. Bei den Schweizer Banken ist Credit Suisse führend, gefolgt von UBS sowie schliesslich BCGE und BCV. Die ZKB baut dieses Geschäftsfeld aus. Eine Herausforderung für Schweizer Banken stellt der Wettbewerb mit ausländischen Banken dar, falls diese nicht von der FINMA reguliert werden und damit anderen Kapitalvorschriften unterliegen. Die Rahmenbedingungen sind entscheidend, damit Schweizer Banken ihren Marktanteil in diesem attraktiven Geschäftsfeld erhöhen können. Der Einstieg in dieses Geschäft setzt weiter eine langjährige Erfahrung und einen vertrauten Umgang mit dem Rohstoffgeschäft voraus. Weiter muss die Bank Erfahrung im Kreditgeschäft aufweisen, um das Gegenparteiisiko einschätzen zu können und effektives Risikomanagement zu betreiben. Zusätzlich ist dieses Geschäft kapitalintensiv, was die Bilanz beansprucht, und eine gewisse Grösse der Bilanz vereinfacht die Kreditvergabe.

Insbesondere der Vorschlag zur Einführung einer Leverage Ratio im Rahmen von Basel III wird einen Einfluss auf das Commodity Trade Finance Geschäft haben. Trade Finance wird vom „Basel Committee for Banking Supervision“ den sogenannten „Off-Balance Sheet“ Positionen zugerechnet. Der Kreditumrechnungsfaktor (Credit Conversion Factor, CCF) liegt für diese Positionen bei 100%. Im alten Regelwerk von Basel II betrug dieser Faktor noch 20%. Somit würde durch Basel III der Kreditumrechnungsfaktor verfünffacht, und die damit einhergehenden höheren Kapitalanforderungen würden die Kosten der Bank für solche Produkte erhöhen. Eine Erhöhung des CCF für Trade Finance Instrumente zur Berechnung des Leverage Ratio könnte somit auf Trade Finance ausgerichtete Banken benachteiligen.

Abbildung 18: Überblick Schweizer Rohwarenhandelsplatz im physischen Handel



6 Asset Management

6.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen

Die Schweiz als einer der weltweit führenden Vermögensverwaltungsstandorte ist prädestiniert für das Asset Management Geschäft und bietet sowohl privaten als auch institutionellen Kunden professionelle Beratungsdienstleistungen sowie Produktangebote rund um traditionelle und alternative Anlageinstrumente. Zu den traditionellen Anlageinstrumenten zählen aktiv verwaltete Fonds (Aktien, Geldmarkt, festverzinsliche Produkte) sowie passive Produkte (Exchange Traded Funds (ETFs) auf Aktienindizes und festverzinsliche Produkte), während zu den alternativen Anlagen Hedge Funds, Private Equity und Andere (Rohstoffe, Infrastruktur, Strukturierte Produkte, Immobilien und Absolute Return) gezählt werden. Schweizer Asset Manager decken die gesamte Wertschöpfungskette²⁸ vom Investment Management (Fonds Management), über Fondsadministration (Auflegung und Verwaltung), Vertrieb und Kundenbetreuung bis zur Depotbankfunktion ab. Die Schweizer Asset Manager bieten sowohl Publikumsfonds (Retail Asset Management) als auch auf professionelle Kunden²⁹ ausgerichtete institutionelle Fonds an. Bei letzteren handelt es sich um sogenannte Asset Management Mandate, in denen Anlagen gemäss einer individuell abgesprochenen und vereinbarten Anlagestrategie investiert werden. Zudem können auch Direktanlagen Bestandteil dieser Mandate sein, die dann allerdings nicht in der Statistik der Schweizerischen Nationalbank erfasst und folglich hier ausser Acht gelassen werden.

In der Schweiz erfolgen im Asset Management insbesondere das Investment Management und der Vertrieb von Fonds sowie die zugehörige Kundenbetreuung. Die Auflegung und Administration von Fonds erfolgt häufig an Standorten wie Luxemburg oder den Kanalinseln, die für diesen Teil der Wertschöpfungskette günstigere steuerliche und regulatorische Rahmenbedingungen aufweisen. Es bleibt aber festzuhalten, dass die grosse Mehrheit der Wertschöpfung in den Bereichen Investment Management und Vertrieb bzw. Kundenbetreuung entsteht (ca. 90%) und somit in der Schweiz anfällt.

Für das Schweizer Publikumsfondsgeschäft bildet das Schweizer Private Banking den wichtigsten Absatzkanal. Typischerweise stammen mehr als 50% der verwalteten Vermögen von Kunden aus dem gruppeneigenen Private Banking. Darüber hinaus bestehen auch operative Synergien zwischen Asset Management und Private Banking. Dies betrifft zu allererst die Anlagekompetenz, die Beschaffung und Auswertung von Investment Research, die Ausgestaltung sowie das Management von Anlageprodukten aber auch die gemeinsame Erschliessung von Auslandsmärkten und den erforderlichen Aufbau von Repräsentanzen, die Investment Plattform und natürlich Overhead-Kosten. Auch wenn der Verkauf hauseigener Produkte voraussichtlich immer schwieriger wird, gibt es also Synergien. Insbesondere geht es für Banken darum, wechselseitig die Anlagekompetenzen zu stärken und das hauseigene Asset Management im Sinne einer Stärkung der Kompetenzvermutung zu nutzen.

Das institutionelle Asset Management wird mittels institutioneller Fonds hauptsächlich für Pensionskassen und Versicherungen ausgeführt. Das Retail Asset Management oder Publikumsfondsgeschäft richtet sich vor allem an Privatkunden. Privatkunden machen etwa 95% des Publikumsfondsgeschäftes in der Schweiz aus.

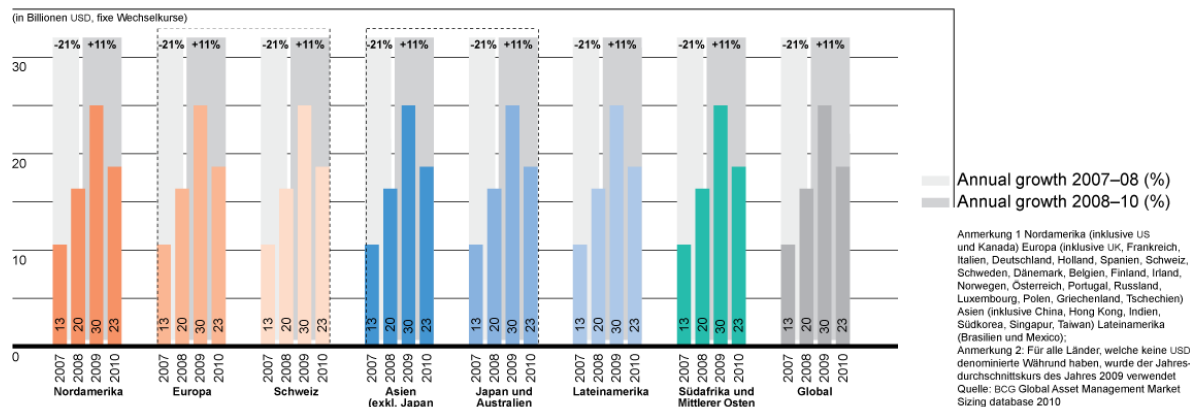
²⁸ Der Bereich der globalen Depotverwahrung (Sog. „Global Custody“) wird in dieser Studie nicht abgedeckt.

²⁹ Professionelle Kunden umfassen die Gruppe der institutionellen Anleger und richten sich an Vorsorgeeinrichtungen, Banken, Versicherungen, Krankenkassen, öffentlich-rechtliche und kirchliche Organisationen sowie gemeinnützige Stiftungen.

Der Schweizer Asset Management Markt umfasst im Sinne des Kollektivanlagengesetzes verwaltete Vermögen von rund 1'400³⁰ Milliarden Schweizer Franken, die in Schweizer Bankendepots liegen. Dabei handelt es sich um die von der SNB³¹ als kollektive Kapitalanlagen erfassten Vermögen. Davon entfielen rund 63% auf verwaltete Vermögen von institutionellen Anlegern (893 Milliarden Schweizer Franken) und 37% auf in Publikumsfonds angelegte Vermögen. Das in Publikumsfonds angelegte Vermögen belief sich auf 513 Milliarden Schweizer Franken. Davon stammen etwa 65% von ausländischen Depotinhabern. Von den gesamten verwalteten Vermögen sind etwa 32% in schweizerische Kollektivanlagen gemäss dem Kollektivanlagengesetz investiert.

Im Zuge der Auswirkungen der Finanzkrise gingen die verwalteten Vermögen im Asset Management markant zurück und zwar von 1'689 Milliarden Schweizer Franken in 2007 auf den Tiefststand von 1'199 Milliarden Schweizer Franken in 2008. Dieser Wert erholte sich 2010 wieder auf 1'406 Milliarden Schweizer Franken. Die Tatsache, dass die verwalteten Vermögen auch 2010 noch unter den Werten von 2007 liegen, passt in das globale Bild (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19: Globales Asset Management – Entwicklung nach Regionen

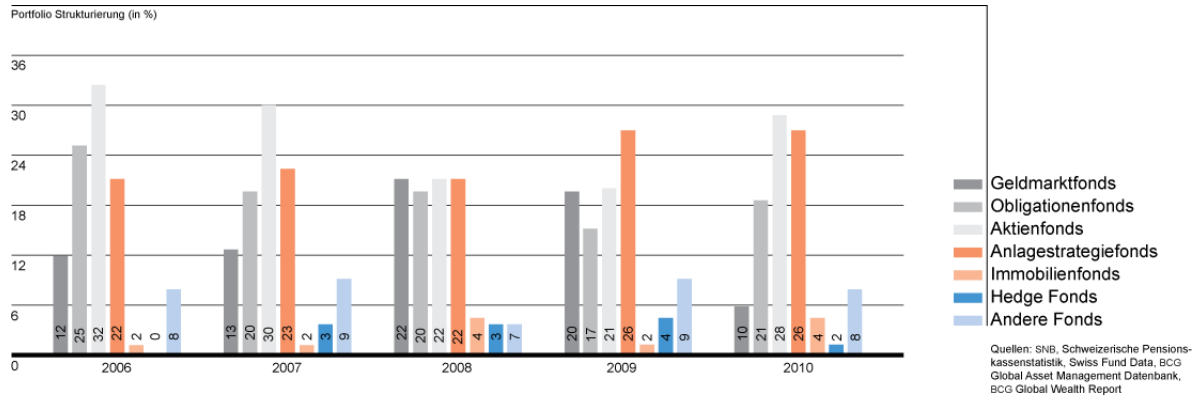


Die Ursachen für die Abnahme sind vielfältig. Die durch die Finanzkrise verursachte Verunsicherung an den Finanzmärkten sorgte sowohl bei institutionellen als auch Privatkunden für eine erhöhte Risikoaversion und eine Flucht in weniger volatile Anlageinstrumente. Ein Blick auf die Portfolio-Strukturierung im Publikumsfondsgeschäft sowie auf institutioneller Seite zeigt das unterschiedliche Timing und die unterschiedliche Risikobereitschaft bei Investitionsentscheidungen. Während institutionelle Anleger bereits 2009 wieder verstärkt in Aktienfonds investierten, haben die in Publikumsfonds investierten Gelder diesen Weg erst in 2010 eingeschlagen (siehe Abbildung 20). Dies erklärt auch, weshalb sich die Vermögen der institutionellen Anleger nach der Finanzkrise vergleichsweise stärker bzw. schneller erholten als jene im Publikumsfondsgeschäft.

³⁰ Rund 200 Milliarden zusätzliche Assets sind in diskretionären Mandaten von Private Banking Kunden investiert, welche aufgrund von Doppelzählungen im Private Banking (Kapitel 3) nicht berücksichtigt werden. In Summe beläuft sich der Schweizer Asset Markt deshalb auf rund 1'600 Milliarden Schweizer Franken.

³¹ Das Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagengesetz (KAG)) löste das Bundesgesetz über die Anlagefonds ab. Das KAG reguliert neben den bisherigen vertraglichen Anlagefonds auch neue Rechtsformen für Kollektivanlagen.

Abbildung 20: Struktur des Publikumsfondsgeschäfts in der Schweiz 2006-2010



Betreffend der Aufteilung der Vermögenswerte in traditionelle, alternative Anlageprodukte sowie in aktive und passive Anlagestile ergibt sich folgendes Bild: Im Jahr 2010 waren knapp 91% der in Publikumsfonds angelegten Gelder in traditionelle Produkte investiert. Der Anteil alternativer Anlageprodukte beträgt etwa 9 Prozent. Hierin sind Immobilienfonds, Hedge Fonds und Fonds, Wandelanleihen, Rohstoffe und Hypotheken enthalten.

Obwohl in jüngster Zeit viel über den Feldzug der passiven Anlagestile und zugehöriger Produkte (ETF, Exchange Traded Funds) gesprochen wird, liegt ihr Anteil derzeit erst bei 7% der in Publikumsfonds investierten Vermögen und damit bei etwa 2.5% der insgesamt in der Schweiz im Asset Management angelegten Vermögen. Das Schweizer Asset Management-Geschäft wird also weiterhin von aktiven Anlagen dominiert. Innerhalb der aktiven Kapitalanlagen konnten im Jahr 2010 globale Obligationenfonds und Emerging Market Aktienfonds am stärksten zulegen. Während auf europäischer Ebene Anlagestrategiefonds weiterhin stark zulegen konnten, hielten sie in der Schweiz ihren Anteil von 2009.

Die Allokation auf Produktgruppen und Anlagestile hat einen direkten Einfluss auf die Ertragsgenerierung im Asset Management, da in den verschiedenen Produktklassen sehr unterschiedliche Margen erzielt werden. Bei passiven Anlageinstrumenten liegt die Marge abzüglich der Vertriebskosten bei 5 bis 30 Basispunkten. Die Margen bei traditionellen Instrumenten liegen bei 20 bis 60 Basispunkten³² und bei Alternativen Anlagen bei 50 bis 150 Basispunkten. Innerhalb der institutionellen Anleger in der Schweiz repräsentieren die Pensionskassen mit 50% der verwalteten Vermögen die grösste Anlegergruppe. Finanzierungs- und Vermögensverwaltungsinstitutionen folgen mit 27% und Versicherungen mit 20%.

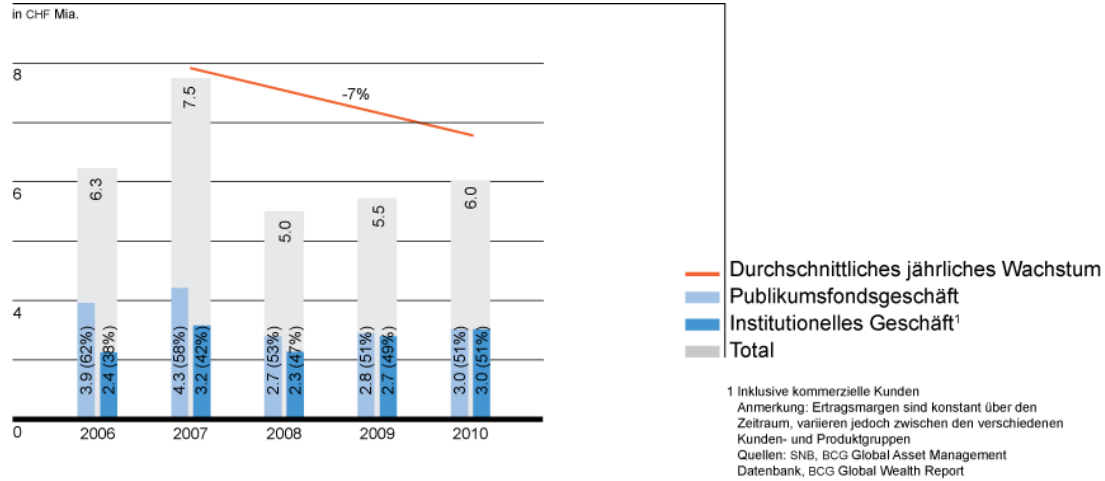
Aus den in der Schweiz in kollektiven Kapitalanlagen angelegten Vermögen resultierten 2010 für Banken Erträge in der Höhe von 6.0 Milliarden Schweizer Franken. Knapp 50% dieser Erträge entfielen auf institutionelle Anleger.

Ebenso wie der Verlauf der Bestände an kollektiven Anlagen in Schweizer Bankdepots (Publikumsfonds und institutionelle Anlagen) weist die Entwicklung der Erträge einen von der Finanzkrise geprägten Verlauf auf. Im Jahr 2007 wurde im Asset Management ein Bruttoertrag von schätzungsweise 7.5 Milliarden Schweizer Franken erzielt. Während im Jahr 2006 die institutionellen Kunden 38% zu den Erträgen im Asset Management beisteuerten, erhöhte sich dieser Anteil auf 49% im Jahr 2010. Bei den Retail Kunden kann dementsprechend der gegenteilige Verlauf beobachtet werden. 2006

³² Aktienfonds sind in der Regel höhermarginig als Geldmarktfonds.

steuerte das Retail-Geschäft noch über 60% zu den Erträgen bei. Über den Beobachtungszeitraum fiel dieser Beitrag auf rund 50%.

Abbildung 21: Übersicht der Asset Management-Erträge 2006-2010



Nicht nur wegen der internationalen Private Banking Vermögen und der erheblichen Anlagen in Dach Hedge Fonds ist das Schweizer Asset Management Geschäft stark international ausgerichtet. Für einen grossen Teil der Inhaber der in der Schweiz angelegten Vermögen spielen stark international ausgerichtete Anlagethemen wie Rohstoffe, internationale Aktien und Insurance Linked Securities eine gewichtige Rolle. Das Schweizer Asset Management ist also keinesfalls nur auf Schweizer Anlageinstrumente und Titel beschränkt.

6.2 Zukünftige Wachstumstreiber

Das Asset Management trägt zwar nur einen recht kleinen Teil zu den Bruttoerträgen der Banken in der Schweiz bei (rund 10%), mit Blick auf die Diversifizierung und den Anspruch, in der Schweiz alle Bankdienstleistungen selbst anzubieten sowie seiner Relevanz für das Schweizer Private Banking spielt das Asset Management aber durchaus eine wichtige Rolle für den Schweizer Bankenplatz. Dies gilt insbesondere auch wegen der grossen internationalen Bedeutung und der Möglichkeit, durch ein starkes Asset Management auch Vermögen aus dem Ausland anzuziehen, wovon wiederum das Private Banking profitiert.

Als Treiber beziehungsweise Voraussetzung künftigen Wachstums kann das Schweizer Asset Management auf einige strukturelle Stärken zählen. Dabei handelt es sich zuallererst um das grosse Private Banking Geschäft am Buchungszentrum Schweiz und dem damit einhergehenden Vertriebsvorteil, die hohe Qualität des verfügbaren Personals bzw. Humankapitals, die hohe Kompetenz in Portfolio Management, Asset Allokation und Produktentwicklung, die Tradition des Schweizer Bankenplatzes sowie die attraktiven steuerlichen Rahmenbedingungen für Fondsmanager (insbesondere Manager von Dach-Hedge Funds) in einigen Kantonen wie z.B. Kanton Schwyz. Diese Anstrengungen sind umso wichtiger, als nach dem Wegfall bisheriger Standortvorteile der Fokus der Kunden noch stärker auf die Qualität und den Preis der Dienstleistungen gerichtet sein wird. Herausforderungen und damit Wachstumshindernisse bestehen in der weiterhin erhobenen Verrechnungssteuer und vor allem im fehlenden Zugang zu Auslandsmärkten für in der Schweiz registrierte Fonds. Schliesslich wirkt auch der im Vergleich zu anderen Standorten langwierige Registrierungsprozess wachstumshemmend.

Kundenseitig ist festzustellen, dass Investoren sowohl im Publikumsfondsgeschäft als auch im institutionellen Asset Management immer anspruchsvoller werden. Institutionelle Anleger wie Versicherungen und Pensionsfonds erwarten zunehmend noch individueller zugeschnittene Lösungen, intensivere Betreuung, häufigeres und detaillierteres Reporting und hinterfragen gleichzeitig Nutzen und Wertbeitrag ihres Anlageverwalters. Ähnlicher Marktdruck ist auch im Publikumsfondsgeschäft zu beobachten. Hier führen zunehmende Transparenz und erhöhte Preissensibilität zu Preis- und Qualitätsdruck für Anbieter. Ge- paart mit einer generell höheren Wechselbereitschaft, sofern durch einen Wechsel Leistungs- und/oder Preisvorteile erzielt werden können, erhöhen diese für Fondsanbieter spürbar den Wettbewerbsdruck.

Die Ausweitung des Angebotes an passiven Produkten dient vielen Anbietern vor allem dazu, die Produktpalette zu erweitern und Kunden zu halten, die ohnehin einen Wechsel in passive Produkte anstreben. Aufgrund der tieferen Margen ist die Stärkung von passiven Produkten jedoch nicht eine Strategie zur Generierung von Zusatzerträgen. Der Anteil von Produkten mit passivem Anlagestil ist heute noch tief (7% des Publikumsfonds- Vermögens). Traditionelle, aktiv verwaltete Produkte bleiben die Produktgruppe mit dem höchsten Anteil.

Eine weitere Entwicklung ist ein zunehmend rigoroses Risiko-Management der Anleger. Dies beginnt in der sorgfältigen Prüfung und Auswahl der Gegenpartei sowie der notwendigen Einschätzung des Ausfallrisikos. Bestehende Beziehungen zum bevorzugten Produktlieferanten werden nun überprüft. Dies spiegelt sich auch in einem professionellerem "Einkaufsverhalten" von Drittprodukten bei Banken wider. Banken werden bezüglich der Standardprodukte zunehmend mit einer recht engen Auswahl an Lieferanten („Preferred Suppliers“) zusammenarbeiten. Die Auswahl dieser so genannten "Preferred Suppliers" erfolgt über Kriterien wie historische Performance, Anlagevolumen, Angebotsbreite, Servicequalität, Finanzkraft des Instituts und Reputation sowie Stärke der Marke. Darüber hinaus werden noch vereinzelt Nischenanbieter genutzt, die das Produktangebot arrondieren.

Für die Zukunft des Bereiches Alternative Investments kommt den regulatorischen Rahmenbedingungen um die Richtlinie für Alternative Investment Fund Managers (AIFM), die im Juli 2011 in Kraft getreten ist, grosse Bedeutung zu. Ziel der Richtlinie ist es, einen regulatorischen Rahmen zu bilden, der Sicherheit und eine aufsichtsrechtliche Ganzheitlichkeit für Alternative Investment Funds (AIF) gewährleistet. Ihr Geltungsbereich umfasst neben alternativen Anlagen auch andere Anlagestrategien wie Private Equity-, Immobilien- und Commodity Funds, die nicht durch die UCITS-Richtlinie abgedeckt werden (UCITS „Undertakings for Collective Investments in Transferable Securities“, vgl. Box UCITS IV). Genau in dieser Anlageklasse wird das höchste Wachstumspotenzial³³ von rund 10% erwartet. Bis anhin bestanden auf dem EU-Markt mangels Harmonisierung noch keine einschneidenden Wettbewerbsnachteile für die Schweiz.

Die AIFM-Richtlinie hat Auswirkungen auf den Bankenplatz Schweiz. Im Gegensatz zur EU ist der Vertrieb von ausländischen kollektiven Kapitalanlageprodukten an qualifizierte Anleger in der Schweiz nicht reguliert, und es besteht auch keine zwingende Unterstellungspflicht für Vermögensverwalter von ausländischen kollektiven Kapitalanlagen. Eine Anpassung des Kollektivanlagengesetz (KAG) soll die gesetzliche Regelung an internationale Entwicklungen anpassen und stellt drei Ziele in den Vordergrund: Erstens soll es der Erhöhung des Anlegerschutzes dienen, zweitens die Qualität im Asset Management in der Schweiz erhöhen und drittens der Aufrechterhaltung des EU-Marktzuganges für Schweizer Anbieter dienen. Die rasche Umsetzung ist auch notwendig, weil eine Anpassung des Ge-

³³ Global: Prognose CAGR: 2010-2015: 10% für alternative Anlagen, (BCG Asset Management Datenbank)

setzes Voraussetzung für Verhandlungen mit der EU ist. Eine Vernehmlassung für eine Teilrevision des KAG wurde im Juli 2011 eröffnet. Die Gesetzesrevision soll Mitte 2012 in Kraft treten. Danach müssen bis zum Inkrafttreten der AIFM-Richtlinie der EU Mitte 2013 sämtliche Vermögensverwalter von in- und ausländischen Kollektivanlagen über eine Bewilligung der FINMA verfügen.

Der Standort Schweiz hat für Dachfonds (Funds of Hedge Funds, FoHF) grosse Bedeutung. Der globale Marktanteil beträgt hier über 30%. Grund dafür sind die Schweizer Standortqualität, qualifizierte Arbeitskräfte, Infrastruktur, steuerliche Attraktivität, der grosse Asset Pool sowie Cluster- und Netzwerkeffekte aus der bereits hohen Anzahl verteilter Dachfonds. Im Bereich der Single Hedge Funds ist die Schweiz mit einem Marktanteil von rund 1% am globalen Volumen stark unterentwickelt.

Gemessen am verwalteten Volumen regulierter Investmentfonds ist der Finanzplatz Luxemburg der mit Abstand grösste Fondsstandort in Europa. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung in der Fondsadministration und Fondsaufgabe zurück. Rasches Handeln bei der Umsetzung von Gesetzesvorlagen ist ein internationaler Standortvorteil des Luxemburger Fondsplatzes und ein wichtiger Grund für dessen hervorragende Position. Der Trumpf ist die enge Zusammenarbeit von Branchenvertretern, Politik und Aufsichtsbehörde, um diesen Platz zu stärken. Als Beispiele dienen die UCITS Regelungen, welche viel schneller in nationales Recht überführt wurden als in anderen Ländern, oder eine vereinfachte Gesetzgebung über Risikokapital, die einen neuen Nischenmarkt in Luxemburg schuf. In diesem Prozess ist ein gutes Gespür für Markttrends notwendig, welches durch die enge Zusammenarbeit und regen Austausch der Interessengruppen gefördert und vereinfacht wird. In der jüngeren Vergangenheit konnte Luxemburg sein Profil als internationaler, offener, dynamischer und kompetenter Fondsplatz zunehmend schärfen. Fondsspezialisten aus verschiedensten Ländern arbeiten vor Ort, multikulturelle, mehrsprachige und an Anforderungen im internationalen Umfeld ausgerichtete Teams konnten aufgebaut werden (zum Beispiel Scharia-kompatible Anlagen). In diesem Zusammenhang haben sich auch Fonds-Administratoren in Luxemburg angesiedelt, die eine umfassende Expertise auf dem Gebiet der Verwaltung komplexer Fondsstrukturen (z.B. Master-Feeder Konstruktionen, Fonds-Pooling oder Umbrella-Strukturen) aufweisen. Schliesslich zeichnet sich Luxemburg dadurch aus, sich über die letzten 25 Jahre als zentrale europäische Plattform zum weltweiten Vertrieb sogenannter UCITS-Fonds entwickelt zu haben. Neben der Expertise bei Investmentfonds, die mit EU-Richtlinien konform sind, ist es Luxemburg auch gelungen, sich bezüglich nicht-richtlinienkonformer Investmentfonds und alternativer Anlagestrategien international zu etablieren.

Im Vergleich zu Luxemburg weist die Schweiz hinsichtlich der Dauer von Fondsregistrierungen, der Verrechnungssteuer sowie der Umsetzungsdauer neuer Richtlinien ungünstigere Rahmenbedingungen auf. Zudem sind in der Praxis beliebte und im Ausland verfügbare Fondsstrukturen in der Schweiz nicht zugelassen (bspw. luxemburgische SICAR). Damit sich in der Schweiz neuere Fondsstrukturen durchsetzen können, bedarf es einer Anpassung der Rahmenbedingungen sowohl im steuerlichen Bereich als auch in der Aufsichtspraxis der FINMA. Dies vorausgesetzt, besitzt der Schweizer Fondsstandort in diesen Bereichen ein grosses Potential, um den Anschluss an Luxemburg zu finden. Ein weiterer aufstrebender Konkurrent in diesem Geschäftsfeld stellt der Finanzplatz Singapur dar. Dessen Potential ist als sehr hoch einzustufen, auch wenn Singapur noch nicht auf eine so lange Erfahrung zurückblicken kann wie beispielsweise Luxemburg.

Box: UCITS IV

Die Einführung von UCITS („Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities Directives“) kann als Erfolg für die Europäische Fonds-Industrie gewertet werden. Sämtliche Reformen führten zu Verbesserungen und auch bei der vierten Auflage UCITS IV konnten Verbesserungen erzielt werden unter der Berücksichtigung des Leitsatzes die europäische Fond-Landschaft weiter zu vereinheitlichen. Die EU-Kommission legte in dem Weissbuch die drei Ziele der angepassten EU Investment-Direktive dar: Erhöhung der Markteffizienz, Abbau bürokratischer Hürden im grenzüberschreitenden Vertrieb und Verbesserung des Anlegerschutzes.

Neuerdings besteht die Möglichkeit für Asset Manager eine Konsolidierung der Aktivitäten unter einem Dachfund durchzuführen (Master Feeder Fund). Falls beispielsweise ein Investment Manager drei verschiedene Management Companies führt (UK Umbrella Fund, UK Unit Trust und Luxemburg SICAV) können diese in eine einheitliche Struktur eingefügt werden, die mindestens 85% der Assets halten muss. Der Vorteil solcher Strukturen liegt in möglichen Kosteneinsparungen. Daraus ergibt sich die Frage, welcher Ort als Fonds-Domizil (und Rechtsprechung) gewählt wird. Neben der steuerlichen Betrachtung wird ausschlagend sein, wo das Asset Management Hauptquartier domiziliert ist und welche Beziehung zum Regulator aufgebaut wurde. Obwohl Malta ein steuerlich sehr attraktives Umfeld anbietet, werden etablierte Märkte wie Luxemburg und Irland sich sehr gut positionieren können. In beiden Ländern wird deutlich, wie wichtig die enge Zusammenarbeit zwischen Regulator, Verbänden und Gesetzgeber für eine attraktive Positionierung ist. Irland passte in 2010 den Irish Finance Act an, um Klarheit zu schaffen, dass von Ausländern in Irland domizilierte Fonds verwaltet von einer irischen Management Firma keiner Steuerpflicht unterstehen. In Luxemburg konnte ähnliches beobachtet werden, dadurch, dass der Luxemburgische Fondsverband (ALFI) sehr stark im UCITS IV Konsultationsprozess involviert war.

6.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten

Basisprognose

Aufgrund der Rahmenbedingungen wird die Schweiz in der Lage sein, die führende Rolle im Dachfonds-Geschäft zu verteidigen und leicht auszubauen. So sprechen das hohe Bildungsniveau, die hohe Wettbewerbsfähigkeit sowie ein hoher Standard in der Kommunikations- und Informationstechnologie für den globalen Charakter des Schweizer Asset Management. Dennoch bleibt die Notwendigkeit bestehen, einige regulatorische Rahmenbedingungen, insbesondere im Vergleich zu konkurrierenden Bankenplätzen, zu verbessern. Das Wachstum für Dachfonds wird voraussichtlich jedoch geringer ausfallen, weil sich im Nachgang zur Finanzkrise die Nachfrage von Investoren stärker abschwächte, als im Bereich der sogenannten Single Hedge Funds, für die global ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10% für den Zeitraum von 2010 bis 2015 erwartet wird. Es werden weitere Umsiedlungen, insbesondere von Single Hedge Funds, in die Schweiz erwartet.

Gesamthaft ist mit einer Zunahme der im Asset Managementverwalteten Vermögen auf 1'660 Milliarden Schweizer Franken zu rechnen. Das Volumen der Publikumsfonds wird sich von ca. 510 Milliarden auf etwa 600 Milliarden Schweizer Franken erhöhen (CAGR 2010-2015: 3.3%). Im institutionellen Geschäft erhöhen sich die Vermögen von ca. 820 Milliarden auf 980 Milliarden Schweizer Franken (CAGR 2010-2015: 3.5%). Dieses Wachstum ist getrieben durch Marktperformance sowie die allmähliche Verschiebung der Vermögensallokation aus in der Krise aufgebauter Cash-Positionen zurück in Aktien und Anleihen bzw. in entsprechende Fondsprodukte. Im Publikumsfondsgeschäft (vgl. Abbildung 20) wird diese Portfolio-Umschichtung stärker ausfallen als bei institutionellen Investoren, die bereits eine raschere Umschichtung im Jahreswechsel 2008-2009 vorgenommen haben (Institutionelle Kunden: 2008: 23% Aktien;

2009: 27%). Ein weiterer Faktor ist das Vermögenswachstum im Private Banking (vgl. Kap. 3.3.1), das in Asset Management Produkte fliesst.

Für die Erträge im Asset Management wird ein Wachstum von etwa 3.0% pro Jahr (CAGR 2010-2015) geschätzt. Der Anstieg ist getrieben von der Erhöhung der verwalteten Vermögen sowohl im Publikumsfondsgeschäft als auch im institutionellen Geschäft. Bei leicht sinkenden Margen aufgrund erhöhter Nachfrage nach tiefermargigen passiven Anlagestilen und höherem Preisdruck wird sowohl für das Publikumsfondsgeschäft als auch für das institutionelle Asset Management eine Ertragszunahme um je rund 450 Millionen Schweizer Franken erwartet. Insgesamt wird ein Bruttoertrag von 6.9 Milliarden Schweizer Franken per Ende 2015 im Asset Management prognostiziert.

Zusatzopportunitäten

Zwei zusätzliche Bereiche bieten Geschäftsoportunitäten für das Schweizer Asset Management: Erstens der Ausbau des Schweizer Standortes für Alternative Investments und zweitens der Ausbau von Nischenkompetenz bei Themenfonds. Bei letzterem kommt es jedoch darauf an, kontinuierlich mit Innovationen aufzuwarten, da einzelne Nischenprodukte nur geringe Volumen- und Ertragspotenziale aufweisen.

Die ertragsmässig grösste Zusatzopportunität für den Schweizer Asset Management Markt bietet der Ausbau des *Standortes für Alternative Investments*. Zentral ist ein ungehinderter EU-Marktzugang für Schweizer Anbieter. Die erforderlichen Gesetzesanpassungen sind als Voraussetzung für die in diesem Zusammenhang erforderlichen Verhandlungen mit der EU rasch vorzunehmen. Eine partielle Übernahme der AIFM-Richtlinie würde Differenzierungsmöglichkeiten zu anderen Finanzplätzen bieten. Für den Private Equity Bereich beträfe es beispielsweise eine "opting out" Klausel, bei der unter Erfüllung gewisser Voraussetzungen keine zwingende Unterstellung unter die FINMA erfolgt. Nebst dem Marktzugang spielen auch steuerliche Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung dieses Geschäftes eine zentrale Rolle. Mit der momentan noch provisorischen Erhöhung der Einkommensteuer (bei der höchsten Einkommensstufe) in Grossbritannien im Zuge der Finanzkrise erhält die Schweiz einen Standortvorteil, der vor allem für Inhaber von Single Hedge Funds und Private Equity Firmen relevant ist. Daneben müssen sich Schweizer Banken auf ihre bewährten Stärken abstützen, um den Geschäftsbereich weiter auszubauen. Basierend auf der Annahme, dass sich global das investierte Vermögen in alternative Anlagen (Single- und Dachfonds sowie Private Equity) um jährlich 10% erhöhen wird, und die Schweiz die global führende Position im Bereich Dachfonds halten kann sowie im Bereich Single Funds und Private Equity weiter erhöht³⁴, besteht für den Schweizer Standort im Bereich Alternative Investments ein zusätzliches Ertragspotenzial von rund 700 Millionen Schweizer Franken. Diese Abschätzung beinhaltet auch die Dislozierung von Produktionseinheiten aus dem Ausland in die Schweiz, sofern eine Verlagerung der entsprechenden Anlagekompetenz möglich ist. Allerdings muss die Schweiz zur Erreichung dieser Opportunität über einen „EU-Passport“ im Sinne der AIFM-Richtlinie der EU verfügen, um den betroffenen Asset Managers Zugang zum europäischen Markt zu geben.

Eine zweite Zusatzopportunität bietet der gezielte Ausbau von Know-how bei sogenannten *Themenfonds bzw. Themenlösungen*. Diese decken einerseits Spezialthemen wie Nachhaltigkeit oder Luxusgüter ab, andererseits setzen sie den Fokus auf Innovation in verschiedenen Vermögensklassen. Als Beispiel kann die Einführung von ETFs

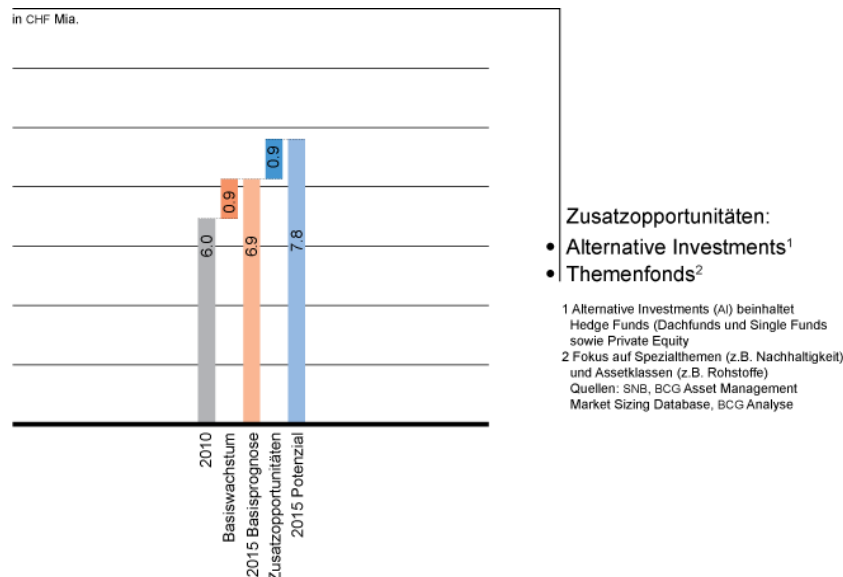
³⁴ Im Jahr 2010 eröffneten unter anderem Brevan Howard als auch BlueCrest, zwei grosse Hedge Fund Manager Büros in der Schweiz.

im Bereich Rohstoffe dienen.³⁵ Gepaart mit der Ausnutzung der Nähe zum grossen Abnehmermarkt im Private Banking bietet sich für die Schweiz die Opportunität, eine führende Rolle in Nischen aufzubauen. Eine exklusive Position wird die Schweiz allerdings nur in jenen Bereichen nachhaltig erzielen, in denen eine thematische Nähe zur Realwirtschaft besteht. Dies ist beispielsweise in den Bereichen "Luxusgüter" oder „nachhaltige Produktion“ gegeben und könnte auch den Öl- und sonstigen Commodity-Handel betreffen. Die Weiterentwicklung und der Ausbau von Themenfonds versprechen zusätzliche Bruttoerträge von 200 Millionen Schweizer Franken. An diesen Produkten haben auch ausländische Investoren Interesse und es kommt zu einer Ausweitung des Vertriebes von in der Schweiz produzierten Asset Management Produkten.

Bei voller Ausschöpfung der Opportunitäten können also zusätzlich 900 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet werden, die die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 3.0% (Basisprognose) auf 5.7% anheben. Somit ist eine verstärkte Positionierung der Schweiz als Asset Management Standort und eine stärkere Integration der Wertschöpfungskette sowohl aus ertragsseitigen Gründen wie auch aus strategischen Überlegungen im Hinblick auf die Stärkung der Position im Private Banking anzustreben. Bankenseitig geht es um eine engere Zusammenarbeit zwischen Private Banking und Asset Management in den Bereichen Investment Research, Produktentwicklung, Produkt-Management und Marktberarbeitung im Segment semi-intitutioneller Privatkunden. Hierdurch sollte es möglich sein, den Kundenbedürfnissen noch besser zu entsprechen, die Wertschöpfungstiefe der Schweizer Banken zu vergrössern und Kostensynergien zu heben.

Um Wachstumsmöglichkeiten im Asset Management nutzen zu können und den entsprechenden volkswirtschaftlichen Nutzen zu generieren, bedarf es kompetitiver Rahmenbedingungen. Konkret sind zur Sicherstellung von "gleich langen Spiessen" im internationalen Standortwettbewerb Verbesserungen im steuerlichen Bereich und in der Aufsichtspraxis notwendig (siehe oben).

Abbildung 22: Ertragsentwicklung im Asset Management



³⁵ ETF können nicht nur für Rohstoffe ein Potential darstellen, sondern im gesamten ETF-Bereich.

Spezialthema: Nachhaltigkeit

Die Aussenwirtschaftsförderung des Bundes (Osec) versteht unter Cleantech alle Produkte, Dienstleistungen und Prozesse bzw. Geschäftsmodelle sowie vorgelagerte Wertschöpfungsstufen, die einen schonenden Ressourceneinsatz ermöglichen und/oder den Ausstoss von Schadstoffen verringern bzw. vermeiden. Tiefere Kosten, höhere Effizienz oder gesteigerte Leistung bei gleichbleibendem (oder sogar verringertem) Ressourcen-Verbrauch bilden den Mehrwert. Die Nachfrage für nachhaltige Anlagen ist in der Vergangenheit stark gestiegen. Gemäss einer Studie des „European Sustainable and Responsible Investment Forum“ (Eurosif) hat sich Anlagevolumen des nachhaltigen Anlagemarktes in Europa zwischen 2007 und 2009 auf etwa 6'500 Milliarden Schweizer Franken fast verdoppelt (Steigerung von 87%).

Es davon auszugehen, dass dieser Trend anhält und nachhaltige Anlagen von einem Nischenmarkt zu einer verbreiteten Anlageform mit einem wesentlichen Marktanteil werden. Der Marktanteil an den gesamten verwalteten Vermögen wird weltweit auf 15- 20% geschätzt. Gründe hierfür sind ein verstärktes Bewusstsein für Nachhaltigkeit durch den Wertewandel in der Bevölkerung, die Tatsache, dass institutionelle Anleger vermehrt Wert auf Nachhaltigkeit legen und regulatorische Änderungen, die Nachhaltigkeit begünstigen (z.B. Regulierung zur Offenlegung von Investitionsrichtlinien institutioneller Anleger insbes. hinsichtlich Nachhaltigkeit).

Die Schweiz verfügt über eine gute Position im Nachhaltigkeitsmarkt. Der Schweizer Markt für nachhaltige Anlagen hat sich von 2005 bis 2009 auf 30 Milliarden Schweizer Franken mehr als verdreifacht. Mit einem Wachstum von 8% zwischen 2007 und 2009 erwies sich dieser Markt in der Schweiz auch während der Finanzkrise als sehr stabil. Dennoch stellt der Markt für nachhaltige Anlagen auch in der Schweiz noch immer nur eine Nische dar. Gemäss Eurosif stammen rund 45% von institutionellen Anlegern und die restlichen 55% von Privatanlegern. Im europäischen Vergleich haben die institutionellen Anleger in der Schweiz einen äusserst tiefen Anteil an den gesamten nachhaltig angelegten Vermögen. Der Schweizer Bankenplatz verfügt über den Wettbewerbsvorteil eines im internationalen Vergleich grossen Know-hows. Dies zeigt sich auch an der Tatsache, dass sich bereits einige Bankinstitute und Vermögensverwalter auf nachhaltige Investitionen spezialisiert haben und diese Produkte aktiv vermarkten. Zudem ist die Performance nachhaltiger Anlagen mittlerweile mit der Performance traditioneller Anlagen vergleichbar, sodass von den Anlegern keine „Prämie“ mehr bezahlt werden muss. Im Bereich der Themenfonds bieten sich durch nachhaltige Anlagen Zusatzopportunitäten die für den Bankenplatz Schweiz zu einem differenzierenden Faktor und damit zu einer Stärke im Bereich des Asset Management werden könnten. Dieses Potenzial der Direktanlagen kann insbesondere dann ausgeschöpft werden, wenn sich ein liquider Markt für nachhaltige Direktanlagen entwickelt und diese Anlageform eine mit herkömmlichen Anlagen vergleichbare Rendite abwirft.

Spezialthema: Strukturierte Produkte

In den letzten Jahren durchliefen Strukturierte Produkte als Anlagekategorie Höhen und Tiefen. Nach jahrelangem Wachstum erreichten Strukturierte Produkte im Jahr 2007 den Höchststand mit 334 Milliarden Schweizer Franken, gebucht in Schweizer Bankendepots. Im Zuge der Finanzkrise und des Lehman Brothers Konkurses reduzierte sich dieser Wert auf 251 Milliarden Schweizer Franken (2008) beziehungsweise 220 Milliarden Schweizer Franken (2009). Nach dieser Phase des Rückgangs und der geäusserten Kritik an Strukturierten Produkten beginnt der Schweizer Markt, sich wieder zu normalisieren. Dies wird nicht nur durch die Erholung an den Aktienmärkten getrieben. Zunehmend möchten sophistische Anleger nicht auf die von strukturierten Produkten gebotenen Investitionsmöglichkeiten verzichten. Strukturierte Produkte ermöglichen einen einfachen Zugang zu Basiswerten wie Rohstoffen, Zinsen und Kredit.

Weiter dienen sie der Risikoabsicherung durch Hedging via Leverage-Produkte oder dem Management von Wechselkursrisiken durch Foreign Exchange (FX)-Produkte.

Zusätzlich zur Stabilisierung des Marktes wurden einige Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz ergriffen: Die Aufteilung der Instrumente in Produkte- und Risikoklassen (Swiss Derivative Map) vereinfacht die Anlageentscheidung für Investoren. Neu wurde während der Krise diese Übersicht durch die Value at Risk Kennzahl (für den grössten Teil der gelisteten Produkte) von dem Schweizerischen Verband für Strukturierte Produkte ergänzt, um über Risiken aufzuklären. Eine weitere Massnahme betrifft den Umgang mit dem Emittentenrisiko. Um das Gegenpartierisiko zu reduzieren, wurden pfandbesicherte Instrumente, sogenannte "Collateral Secured Instruments (COSI)", eingeführt. Seit Einführung dieser Verbesserungsmaßnahmen sind bereits eine Milliarde Schweizer Franken von Kundengeldern in COSI-Produkte investiert worden.

Zudem soll die Rückgewinnung des Kundenvertrauens in diese Anlageklasse durch systematische Schulung der Kundenberater unterstützt werden. Kundenberater müssen Produkte identifizieren, die den Bedürfnissen und dem Risikoprofil des Kunden entsprechen sowie zum jeweiligen Portfolio-Kontext passen. Gewisse Banken arbeiten an IT-Lösungen, die die Kundenberater diesbezüglich unterstützen.

Im internationalen Vergleich nimmt die Schweiz bei der Entwicklung Strukturierter Produkte eine weltweit führende Position ein. Die Schweiz gilt als Innovationszentrum und kann das bestehende Know-how international nutzen, um Zusatzgeschäft anzuziehen. Ein Beispiel ist eine elektronische Plattform (internetbasierte Anwendungsmaske), die es erlaubt, zusammen mit dem Kunden massgeschneiderte Lösungen zu gestalten und zu modellieren. Während vor einigen Jahren eine massgeschneiderte Lösung eine Mindestinvestition von rund 3 Millionen Schweizer Franken benötigte, fiel dieser Mindestbetrag durch die beschriebene Innovation auf 20'000 Schweizer Franken. Mit einem solchen Tool wurde der gesamte "front-to-back"-Prozess automatisiert, resultierend in einer Kostenreduktion und somit erhöhten Konkurrenzfähigkeit. In diesem Automatisierungsprozess wurde auch der Service an den Kunden verbessert. Das Termsheet in der vom Kunden gewünschten Sprache (Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch) schafft Vertrauen sowie die sofortige Kundeninformation beispielsweise bei Portfolio Umschichtungen aufgrund von Corporate Actions (z.B. bei einer Fusion) oder Berührung von der Barriere (z.B. Barrier Reverse Convertible). Zusätzlich können Schweizer Banken, die international tätig sind, dieses Tool auch im Ausland als Differenzierungsmerkmal im Kundengewinnungsprozess nutzen. Des Weiteren dient es als Verkaufsargument, um ausländische Kunden zu überzeugen, Gelder in der Schweiz anzulegen. Momentan bieten allerdings erst wenige Banken eine derartige Leistung an.

Im internationalen Vertrieb sind auch regulatorische Änderungen zu berücksichtigen, beispielsweise betreffend Produktdokumentationen für Kunden aus verschiedenen Domizilen. Die sogenannte EU Prospect Directive (EUPD) ist grundsätzlich einheitlich aufgebaut, aber für jedes Land besteht die Möglichkeit zusätzliche Anforderungen zu stellen. Solchen Änderungen kann am besten mit Investitionen in effiziente Prozesse und standardisierte IT-Lösungen begegnet werden.

7 Investment Banking

7.1 Charakterisierung und aktuelle Entwicklungen

Mit einer Ertragskraft von 1.6 Milliarden Schweizer Franken im Jahr 2010 steuerte das Investment Banking den geringsten Beitrag zu den Gesamterträgen des Bankenplatzes Schweiz bei. Der hier betrachtete Geschäftsbereich umfasst die Anleiheemission (DCM), die Aktienemission (ECM) sowie die Akquisitions- und Fusionsberatung (M&A). Diese Geschäftszweige des Investment Banking sind nicht mit der Risikoprämissen verbunden, welche am Anfang der globalen Finanzkrise stand. Handelsgeschäfte mit Aktien, Anleihen und Derivaten werden hier nicht betrachtet. Grund dafür ist, dass sie kaum in der Schweiz erfolgen und strukturell wenig mit dem Schweizer Bankenplatz zu tun haben. Diese werden aber im Gegensatz zu den hier betrachteten Beratungs- und Emissionsgeschäften sehr wohl durch die Umsetzung von Basel III negativ beeinflusst werden. Ergänzend besteht die Möglichkeit, dass wie auch im Firmenkundengeschäft regulatorische Verschärfungen im Ausland zu einem Potential für den Schweizer Bankenplatz führen könnten.

Die Erträge im Schweizer Investment Banking nahmen im Jahr 2007 um über 13% zu und verzeichneten 2008 dann krisenbedingt einen starken Rückgang von fast 60%, bevor die Ertragskraft 2009 leicht zunahm (+10%) und 2010 wieder abfiel. Dieser volatile Verlauf ist von der Finanzkrise und ihren Begleiterscheinungen getrieben und typisch für das Investment Banking. Zudem wirkt sich bei der beschränkten Anzahl Transaktionen bereits das Zustandekommen einzelner Deals statistisch aus.

Kennzahl	Akquisitions- und Fusionsberatung M&A					Anleiheemission DCM					Aktienemission ECM				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Volumen (CHF Mia.)	52.4	152.0	62.1	26.7	22.5	158.6	105.3	52.9	100.6	68.9	12.7	20.2	0.8	10.3	10.0
Anzahl Transaktionen	318	396	425	404	269	267	188	131	130	140	32	37	10	19	21
Ertrag (CHF Mia.)	1.0	3.0	1.2	0.5	0.4	2.4	1.6	0.8	1.5	1.0	0.2	0.3	0.0	0.2	0.1

Quellen: Bloomberg, Thomson Reuters

Tabelle 8: Überblick Kennzahlen Investment Banking Schweiz

Die Anleiheemissionen machten 2010 mit 1.0 Milliarden Schweizer Franken den grössten Anteil der Erträge des Investment Banking aus, gefolgt vom sehr volatilen M&A-Geschäft der Banken (0.4 Milliarden Schweizer Franken)³⁶. Eigenkapitalemissionen spielten in der Schweiz bislang nur eine nebensächliche Rolle (2010: 0.1 Milliarden Schweizer Franken). Ebenso wie der Verlauf der Gesamterträge sind die Entwicklungen der Erträge der einzelnen Sparten durch die Finanzkrise gekennzeichnet. Allgemein niedrigere Bewertungsniveaus, Unsicherheiten in der Bewertung von Unternehmen sowie Finanzierungsengpässe konstituieren die Entwicklung des Bereiches M&A, wogegen sich das DCM-Geschäft nach einem Rückgang um 50% in 2008 wieder erholte. Die vorübergehende rasche Erholung des DCM-Marktes lässt sich durch einen in der Nachkrisenzeit gestiegenen Fremdfinanzierungsbedarf von grossen Unternehmen erklären. Im Jahre 2010 konnte allerdings keine Fortsetzung dieses Effektes beobachtet werden.

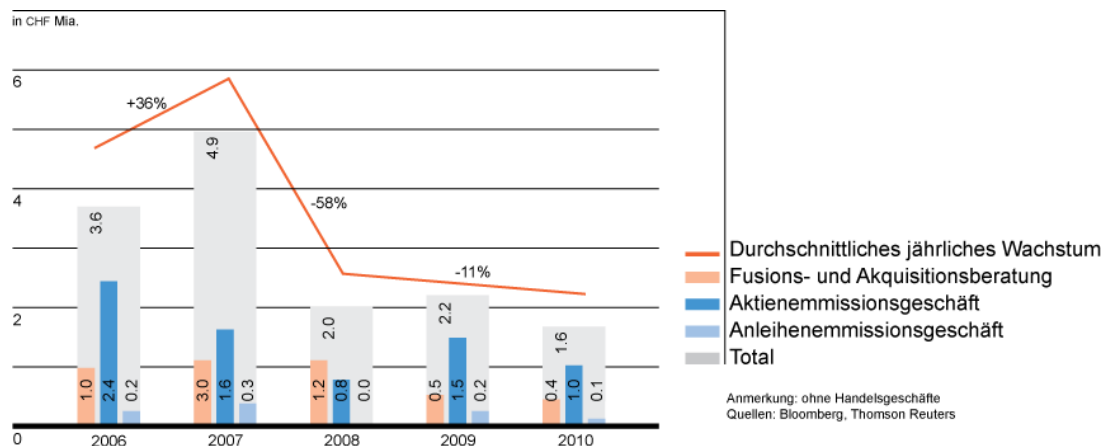
³⁶ Ein Grossteil der Transaktionen wird ohne Bankinvolvement abgewickelt.

Die beschriebenen Ertragsentwicklungen spiegeln sich auch in den Transaktionsvolumen wider. Im Bereich M&A hat sich die durchschnittliche Transaktionsgrösse über den Beobachtungszeitraum reduziert, wogegen die Anzahl Transaktionen ein relativ hohes Niveau hielt. Die durchschnittliche Transaktionsgrösse im Jahr 2007 betrug etwas mehr als 380 Millionen Schweizer Franken, während diese im Jahr 2010 auf 84 Millionen Schweizer Franken sank. Im Investment Banking Boom Jahr 2007 fanden 398 Transaktionen statt. Diese Anzahl fiel zwar auf 269 Transaktionen im Jahr 2010; die durchschnittliche Transaktionsgrösse fiel jedoch auf weniger als ein Viertel ab. Die Analyse der involvierten Banken im Beratungs- und Emissionsgeschäft lässt folgende Schlüsse zu. In der Rubrik der M&A-Transaktionen nehmen Banken aus dem Ausland eine prominente Rolle ein und begleiten ca. zwei Drittel der Transaktionen. Die Hälfte dieser ausländischen Banken ist in den USA domiziliert, während der zweite Teil aus Europa stammt.

Im DCM-Geschäft konnten die höchsten Erträge im Jahr 2006 (2.4 Milliarden Schweizer Franken) erzielt werden. Die durchschnittliche Transaktionsgrösse änderte sich von 594 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2006 auf 492 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2010. Gleichzeitig fielen die Erträge deutlich (-60%), weil die Anzahl Transaktionen von 267 (2006) auf 140 (2010) abnahm.

Die Erträge des ECM-Geschäftes erreichten im Jahr 2008 mit einem Emissionsvolumen von etwa 800 Millionen Schweizer Franken den Tiefpunkt mit Bruttoerträgen von knapp 15 Millionen. Weil sich Firmen im Zuge der Finanzkrise neues Kapital durch Aktienemissionen beschafften, erholte sich 2009 das Geschäft und erreichte ein Volumen von 10.2 Milliarden Schweizer Franken. Dies widerspiegelt sich auch in der Verdoppelung der Anzahl durchgeführter Transaktionen von 19 (2009) im Vergleich zu 10 (2008). Diese Werte blieben auch für 2010 stabil (Volumen von 10 Milliarden Schweizer Franken, 21 Transaktionen).

Abbildung 23: Übersicht Corporate Finance Erträge der einzelnen Geschäfte



In Betrachtung der internationalen Transaktionsvolumen fällt auf, dass die drei Geschäftsfelder krisenbedingt deutlich gefallen sind. Die USA erzielt in den drei analysierten Geschäftsfeldern die höchsten Transaktionsvolumen. Während sich in den beiden angelsächsischen Ländern das M&A- und DCM Geschäft stark reduziert hat, fiel das M&A Geschäftsvolumen in Hongkong leicht, während sich das DCM Volumen erhöhte. In allen drei Ländern blieb das ECM Geschäft im Jahr 2008 ziemlich stabil, während es in der Schweiz beinahe zum Erliegen kam und sich erst 2009 wieder wenigstens auf die Hälfte

des Volumens von 2007 erholte. Insgesamt zeigen die generell tiefen Umsätze auch, dass Unternehmungsfinanzierungen über den Kapitalmarkt in der Schweiz weiterhin eine vergleichsweise geringe Bedeutung haben. In den USA beispielsweise ist der Anteil Unternehmen, die sich am Kapitalmarkt finanzieren bedeutend grösser.

in CHF Mia	USA					Grossbritannien					Hongkong				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
M&A Volumen	1'823	1'701	860	797	683	368	426	265	159	107	28	36	52	21	25
DCM Volumen	3'893	3'460	1'578	1'869	1'786	767	687	262	321	303	13	9	6	17	21
ECM Volumen	327	417	301	276	225	60	64	81	87	37	30	40	7	19	51

Quellen: Bloomberg, Thomson Reuters

Tabelle 9: Überblick Kennzahlen Investment Banking International

7.2 Zukünftige Wachstumstreiber

Die Schweizer Wirtschaft befindet sich seit mehr als einem Jahr wieder in einer Phase wirtschaftlichen Wachstums. Diese sich fortsetzende konjunkturelle Entwicklung sowie die Erschliessung neuer Wachstumsopportunitäten durch Schweizer Unternehmen werden auch zu einer weiteren Erholung des Investment Banking Geschäftes führen. Zur Realisierung von Wachstumsopportunitäten werden schweizerische Unternehmen zusätzliches Eigen- und Fremdkapital benötigen, sofern bestehende Gewinnrücklagen, laufende Cash Flows und nicht ausgenutzte Kreditlinien nicht ausreichen. Das Aktien- und Anleihen-Emissionsgeschäft spielt demzufolge eine bedeutende Rolle, Schweizer Unternehmen weiteres Wachstum zu ermöglichen. Dies gilt genauso für das Fusions- und Akquisitionsberatungsgeschäft. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung des Schweizer Investment Banking in Zukunft zunehmen.

In den hier betrachteten Beratungsgeschäften spielen vermehrt auch kleinere Transaktionen eine bedeutende Rolle. Dabei kann es sich um strategische An- oder Verkäufe, Nachfolgelösungen für Unternehmer sowie Akquisitionen und Verkäufe durch Private Equity-Häuser handeln. Diese Transaktionen sind nicht nur für Corporate Finance Boutiquen bedeutend, sondern vermehrt auch für Banken, die in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sind. Insbesondere bestehen Synergien bei Geschäftsbeziehungen mit Private Banking Kunden, bei denen es sich um Unternehmer handelt.

Der Standortentscheid beim Emissionsgeschäft wird wesentlich von der Steuerbelastung für solche Transaktionen geprägt. International erfolgt die Unternehmensfinanzierung weitgehend ohne Belastung mit Quellensteuern. Wie das EFD feststellt, finanzieren auch „die Schweizer Konzerne ihre Auslandstätigkeit heute weitgehend über Offshore-Länder“³⁷. Die mögliche schrittweise Abschaffung der Schweizer Stempelsteuer, welche eine Entlastung des Standorts Schweiz zum Ziel hat, nimmt mittlerweile konkrete Formen an³⁸. Momentan wird in der Schweiz eine Abgabe auf Aktienemissionen von 1%, Kassenobligationen und Geldmarktpapieren 0.6 Promille sowie Unternehmensanleihen 1.2 Promille (für jedes volle und angefangene Jahr der Laufzeit) veranschlagt. Eine solche Abgabe wird in den europäischen Nachbarländern (Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Luxemburg und Niederlande) und in den USA, Hongkong und Singapur entweder nicht oder nicht in

³⁷ Siehe Regulierungsfolgenabschätzung zur Änderung des Bankengesetzes (Too-Big-to-Fail), 31. März 2011

³⁸ Im April 2011 hat die ständerätliche Wirtschaftskommission (WAK-S) als Zweitrat einen Vorstoss angenommen, der darauf abzielt, die Stempelsteuer und die Abgabe auf Versicherungsprämien schrittweise abzuschaffen.

der gleichen Weise erhoben. Dazu kann folgendes Szenario betrachtet werden. Das Emissionsvolumen des ECM und DCM Geschäftes betrug 2010 rund 80 Milliarden Schweizer Franken. Unter der Annahme, dass Schweizer Unternehmen für ein Drittel der Transaktionen ausländische Kapitalmärkte zur Kapitalbeschaffung nutzen, um diese Steuer zu umgehen, könnte mit einer Abschaffung der Emissionsabgabe das Schweizer Volumen um rund 27 Milliarden Schweizer Franken erhöht werden. Die Botschaft des Bundesrats zur Stärkung der Stabilität im Finanzsektor schlägt nun vor, in einem ersten Schritt die Emissionsabgabe auf Fremdkapital und in einem zweiten Schritt die geplanten Änderungen bei der Verrechnungssteuer zu präsentieren. Verrechnungssteuern führen bekanntermassen dazu, dass entsprechend belastete Wertschriften von internationalen Anlegern gemieden werden, selbst wenn die Steuerbeträge zurückgefordert werden können. Der administrative Aufwand in der Schweiz wirkt in diesem globalen Geschäft prohibitiv. Bezüglich der Umsatzabgabe kann festgestellt werden, dass die der Steuer unterworfenen Obligationen kaum gehandelt werden und so der Sekundärmarkt wenig liquid ist. Liquide Sekundärmärkte sind aber eine Voraussetzung für attraktive Primärmärkte.

Diese Änderungen sowie Steuererleichterungen für das Eigenkapital sind unabdingbare Voraussetzungen für ein kräftiges Wachstum des Emissionsgeschäfts und würden Hindernisse beseitigen, welche einem zentralisierten Finanzmanagement in der Schweiz entgegenstehen. Die zuständigen Behörden des Bundes erwarten zusätzliche Wertschöpfung für die Schweizer Wirtschaft bei einer Belebung des Schweizer Kapitalmarkts und der Ansiedlung zusätzlicher Finanzierungsfunktionen. Für die Ausdehnung des Geschäfts spricht auch, dass die hier besprochenen Beratungsgeschäfte nur eine sehr geringe Kapitalunterlegung erfordern und deshalb von höheren Eigenkapital- und Liquiditätsregeln hingegen kaum betroffen sind. Dies erhöht bankintern ihre relative Attraktivität gegenüber anderen Geschäften. Weiter ist für das Ausschöpfen des Potentials im Investment Banking entscheidend, dass es in der Debatte über die Zukunft des Schweizer Bankenplatzes aufgrund der in der Krise erlittenen Verluste im Handelsgeschäft nicht pauschal stigmatisiert wird.

7.3 Basisprognose und Zusatzopportunitäten

Basisprognosen

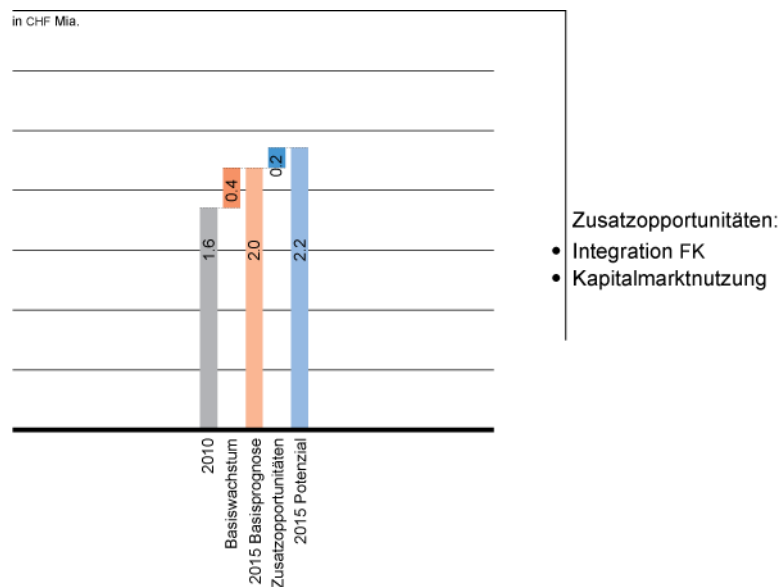
Nach einem massiven krisenbedingten Rückgang der Erträge aus dem Beratungs- und Emissionsgeschäft ist für die nähere Zukunft eine weitere Erholung zu erwarten. Bei Betrachtung der Volumina für die drei Geschäftsfelder wird von einer Markterholung auf bis zu 60% des Vorkrisenvolumens ausgegangen. Getrieben durch die Konjunkturerholung sowie erhöhte Stabilität an den Finanzmärkten (d.h. reduzierte Volatilität von Aktienmärkten, insgesamt günstige Gewinnerwartungen sowie wieder erhöhte Bereitschaft von Kreditvergabe seitens der Banken) wird eine deutliche Erholung in der Akquisitions- und Fusionsberatung erwartet. Bis 2015 wird von einem jährlichen Wachstum des Transaktionsvolumens von 11% auf rund 38 Milliarden Schweizer Franken ausgegangen. In den Emissionsgeschäften hingegen wird in der Basisprognose ein geringeres Wachstum von rund 5% erwartet. Für das Fremdkapitalgeschäft wird ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 1% erwartet. Dies basiert auf der Annahme, dass ein ausgleichender Effekt zwischen reduzierter "nachkrisenbedingter" Nachfrage zur Kapitalbeschaffung und erhöhter Risikobereitschaft (z.B. Veränderung der Kapitalstruktur durch Erhöhung des Verschuldungsgrades) zu beobachten sein wird. Dieser Effekt führt zu einem erwarteten DCM Transaktionsvolumen von rund 73 Milliarden Schweizer Franken. Im Aktienemissionsgeschäft ist die Erholung der Kapitalmärkte der treibende Faktor. Es wird erwartet, dass sich das Aktienemissionsvolumen bis 2015 auf rund 13 Milliarden (5% Wachstum)

Schweizer Franken erholen wird. Bei stabilen Margen wird in Folge der genannten Volumenerwartungen eine Zunahme des Investment Banking-Ertrags um 400 Millionen Schweizer Franken bis 2015 erreichbar sein.

Zusatzopportunitäten

Zusätzlich besteht für Banken eine Opportunität in der engeren *Verzahnung mit dem Firmenkundengeschäft*. Dadurch können Banken verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten aus einer Hand anbieten und damit Zusatzgeschäft ermöglichen. Darüberhinaus begünstigt die ganzheitliche Betreuung mittelständischer und grosser Unternehmungen auch die systematische Initiierung von M&A-Aktivitäten. Zusammen mit der *Stärkung des Kapitalmarktgeschäftes* erscheinen Zusatzerträge von insgesamt 200 Millionen Schweizer Franken möglich, die noch über das marktinduzierte Wachstum hinausgehen. Die prognostizierte Prognose könnte so von 4.2% auf 5.7% gesteigert werden. Die Realisierung dieser Zusatzopportunitäten würde durch die schrittweise Abschaffung der Stempelsteuer deutlich erleichtert.

Abbildung 24: Ertragsentwicklung im Investment Banking



8 Schlussfolgerungen

Durch die wirtschaftlichen Entwicklungen und die dynamischen Veränderungen der internationalen Regulierungsstandards im Sog der Finanzkrise werden sowohl global als auch am Bankenplatz Schweiz die Karten neu gemischt. Die Banken stehen vor der Herausforderung, zukunftsgerichtete Antworten auf die sich verändernde Attraktivität einzelner Geschäfte und die neuen "Spielregeln" zu finden. Die Schweizer Behörden sind ihrerseits gefordert, die notwendigen regulatorischen Anpassungen so vorzunehmen, dass der Schweizer Bankenplatz im internationalen Standortwettbewerb nicht geschwächt wird.

Damit die sich durch verändernde Rahmenbedingungen darstellende Chancen auch genutzt werden können, bedarf es konkreter Vorstellungen über die ökonomischen und regulatorischen Erfolgsfaktoren. Dabei bleiben Expertise, Nähe zu vermögenden Kunden, Sicherstellung der Privatsphäre sowie ökonomische und politische Stabilität wichtige Treiber des zukünftigen Ertragswachstums. Im Bereich der internationalen Steuerrückmeldung weist die Finanzplatzstrategie 2015 der Schweizerischen Bankiervereinigung den Weg. Punktuelle, weitsichtige Entscheidungen aller Verantwortungsträger sind für eine Stärkung des Schweizer Bankensektors im Dienste der gesamten Volkswirtschaft jedoch unabdingbar.

In der Summe kann festgehalten werden, dass die Position der Schweiz im globalen Bankgeschäft in Zukunft noch gestärkt werden kann. Freilich nicht als Steueroase, sondern als professionelles Zentrum für international ausgerichtetes, innovatives, kundenorientiertes und diskretes Bankgeschäft. Dies bedingt auf der regulatorischen Seite, dass dem Grundsatz der Wahrung der Standortattraktivität, unter Sicherstellung von stabilen Rahmenbedingungen, nachgelebt wird. Die Schweiz war bis anhin auch gerade deshalb ein Erfolgsmodell, weil kurzfristige, politischer Opportunität gehorchende Eingriffe als Antwort auf kurzfristige Störungen relativ selten waren. Eine Stärkung des Bankenplatzes beinhaltet auch die dezidierte Abschaffung von regulatorischen internationalen Wettbewerbsnachteilen gegenüber anderen Bankenplätzen und unter Umständen sogar die gezielte Förderung des Standortes.

Kurzfristig ist allerdings vor allem entscheidend, Klarheit über die regulatorischen Rahmenbedingungen zu erhalten. Hierbei geht es vor allem um zwei Bereiche. Zum einen die generellen prudentiellen Standards und Kapitalanforderungen, die sich aus der lokalen Umsetzung von Basel III sowie den TBTF Eckpunkten ergeben und zum anderen um die Rahmenbedingungen der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung hinsichtlich Doppelbesteuerungsabkommen, Abgeltungsteuerregelungen mit EU-Ländern und Zugang zu europäischen Märkten. Diese Rahmenbedingungen werden von der Politik und dem Schweizer Regulator bestimmt.

Darüber hinaus liegt die Verantwortung für die weitere Entwicklung des Schweizer Bankenplatzes bei den Banken selbst. Die identifizierten Opportunitäten, sei es beispielsweise in der Ausnutzung des erwarteten Wachstums und der steigenden Nachfrage nach sophisticated Bankleistungen in den Emerging Markets, sei es im Asset Management für Schweizer und ausländische Kunden oder auch in der Rohwarenhandelsfinanzierung, müssen von den Banken adressiert werden. Hierzu bedarf es Investitionen in Fähigkeiten, Produkte und Markterschliessung bzw. -bearbeitung. Es liegt also auch an den Banken selbst, die Chancen für künftiges Wachstum zu nutzen. Die Unterstützung seitens Politik und Bankenaufsicht bzw. ein geeintes Auftreten von Industrie und Behörden ist für die Stärkung des Kundenvertrauens zentral.

Projektleitung

Dr. Peter N. Damisch, Partner und Managing Director, The Boston Consulting Group
Dr. Martin K. Hess, Leiter Wirtschaftspolitik, Schweizerische Bankiervereinigung

Projektteam

Judith Albrecht/Patrick Lehner, Senior Berater, The Boston Consulting Group
Joel Fischer, Berater, The Boston Consulting Group
Stephan Schürer, Berater, The Boston Consulting Group
Dr. Heinrich Siegmann, Leiter Amerika-Asien, Schweizerische Bankiervereinigung
Dr. Markus Staub, Leiter Bankenpolitik und Bankenregulierung, Schweizerische Bankiervereinigung
Raphael Vannoni, Leiter Economic Analysis, Schweizerische Bankiervereinigung

Wir danken den Mitgliedern der Kommission für Wirtschaftspolitik und der Kommission für Institutionelles Asset Management für ihre Mitarbeit und ihre Beiträge.

Kommission für Wirtschaftspolitik

- Cesare Ravara (Präsident), Director, Credit Suisse AG
- Nello Castelli, Secrétaire général adjoint, Association des Banquiers Privés Suisses
- Paul Coudret, Conseiller économique, Banque Cantonale de Fribourg
- Dr. Hilmar Gernet, Leiter Politik und Gesellschaft, Raiffeisen Schweiz
- Dr. Jürg Gutzwiller, Stabschef, RBA-Holding AG
- Dr. Jérôme Koechlin, Head of Corporate Communication, Union Bancaire Privée
- Dr. Martin Maurer, Geschäftsführer, Verband der Auslandsbanken in der Schweiz
- Raphaël Tschanz, Leiter Public Policy Schweiz, UBS AG

Kommission für Institutionelles Asset Management

- Dr. Andreas Schlatter (Präsident), Head Global Asset Management Switzerland, UBS AG
- Michele Argenta, Head of Investment Solution, BSI SA
- Rolf Banz, Chief Investment Architekt, Pictet & Cie
- Iwan Deplazes, Leiter Asset Management, Zürcher Kantonalbank
- Georg Dubach, CEO, Primanet AG
- Olivier Dumuid, Membre de la Direction générale, Union Bancaire Privée
- Dr. Hansjörg Herzog, Leiter Sales Asset Management, Bank Vontobel AG
- Tobias Hilpert, Leiter Produktmanagement Anlageprodukte, Raiffeisen Schweiz
- Aris Prepoudis, Leiter Institutional Clients, Bank Sarasin & Cie AG
- Jürg Rohner, Head Pension Funds, Credit Suisse AG
- Jürg Roth, Managing Director, Credit Suisse AG
- Christoph Schenk, Head Investment Management, UBS AG
- Christoph Schweizer, Head of Product Development, Pictet Funds SA
- Othmar Simeon, Geschäftsführer, Swisscanto Vorsorge AG

• Schweizerische Bankiervereinigung
Aeschenplatz 7
Postfach 4182
CH-4002 Basel
T +41 61 295 93 93
F +41 61 272 53 82
office@sba.ch
www.swissbanking.org
<http://twitter.com/swissbankingsba>