

GÉRARD HAEBERLI

Die Vermögensverwaltung in der Schweiz erlebt tiefgreifende Veränderungen. Es wäre allerdings irreführend, diese Entwicklung allein auf das Ende des steuerlichen Bankgeheimnisses für grenzüberschreitende Bankbeziehungen zurückzuführen. Wir stehen vielmehr einer Vielzahl von ebenso unterschiedlichen wie wirkungsstarken Veränderungsfaktoren gegenüber: Verdichtung der Regulierung, Anlegerschutz, Digitalisierung, tiefe Zinsen, Kostenanstieg, Druck auf die Erträge und anderes mehr. Die Finanzkrise hat die bereits spürbaren Entwicklungen zusätzlich beschleunigt. Diese Umwälzungen bergen Risiken, aber auch Chancen. Im Vorteil sind vor allem jene Finanzinstitute, welche die Situation adäquat analysieren und ihre eigene DNA zu entschlüsseln vermögen, um eine Strategie auszuarbeiten, mit welcher der Transformationsprozess begleitet oder sogar als Chance genutzt werden kann.

### Unvermeidliche Konsolidierung

Eine Redimensionierung des Finanzplatzes Schweiz scheint, offen gesagt, unvermeidlich. Der automatische Informationsaustausch in Steuersachen wird mit einer Abnahme der verwalteten Vermögen einhergehen. Dies ist neben den mit der Umsetzung der Steuerkonformität verbundenen Kosten und Auswirkungen und der abnehmenden Attraktivität des Schweizer Angebots für einen Teil der Kunden auch auf die wachsende Konkurrenz durch ausländische Finanzplätze zurückzuführen. Ausserdem warten das In- und Ausland mit weiteren regulatorischen Auflagen auf.

Dieser Transformationsprozess stellt die schweizerischen Banken vor grosse Herausforderungen. Es gilt, eine Unmenge an Auflagen umzusetzen, sei es in Zusammenhang mit der Steuerkonformität, der Anpassung an die neuen regulatorischen Anforderungen oder den sich ändernden Rahmenbedingungen. Diese Themen dürfen nicht bagatellisiert werden, sie sind fundamental. Die neue Ausgangssituation kann zur Hürde für neue Konkurrenten werden, aber auch etablierte Firmen in die Knie zwingen.

Auch Kostenmanagement und Rentabilitätserhaltung stellen eine Herausforderung dar. Die Erträge stehen im Bankensektor weiterhin unter Druck, gleichzeitig kommt es unweigerlich zu einer Kostensteigerung. Fusionen, Outsourcing von Bankaktivitäten oder Schliessungen sind die Folge, und die Spuren sind in der Schweizer Banklandschaft bereits sichtbar: Die Zahl der Bankinstitute ist seit 2008 von 327 auf 275 gesunken. Allerdings wird es damit kaum getan sein. Denn auch die im Bankensektor bedeutenden Personalkosten müssen reduziert werden. Vor der Krise zählte die Bankenbranche 136 000 Mitarbeitende, Ende 2014 waren es noch 125 000 bei Personalaufwendungen von insgesamt 25 Mrd. Fr. Hinzu kommt, dass Veränderungen in der Personalstruktur besonders heikel sind.

Jedes Institut muss in dem sich wandelnden Umfeld seine eigene Strategie entwickeln. Dies erfordert viel Arbeit, die ihren Preis hat. Der Mehrwert der neu definierten Dienstleistungen muss ermittelt, der Beratungsprozess und die entsprechende Tarifgestaltung müssen überdacht werden. Das Angebot sollte auf die spezifischen Bedürfnisse von Personen zugeschnitten werden, die am Schweizer Know-how in der Vermögensverwaltung interessiert und auch bereit sind, den entsprechenden Preis dafür zu zahlen.

Bestimmte Teile der Wertschöpfungskette lassen sich standardisieren und automatisieren, andere verlangen weiterhin den Einsatz hochqualifizierter Spezialisten. Eine erfolgreiche Differenzierung setzt ein einzigartiges Produkt voraus, das auf eine spezielle Nachfrage zugeschnitten wird. Hier ist der Mensch mit seinen Kompetenzen unersetzlich. Es gilt daher, die geeigneten Rahmenbedingungen zu schaffen, um Ausbildung, Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit noch stärker zu fördern.

Der Transformationsprozess muss sich ohne Wunschdenken an den Bedürfnissen der Kundschaft orientieren. Auf den ersten Blick scheinen die zur Auswahl stehenden Möglichkeiten auf der Hand zu liegen. Vier Wege zeichnen sich ab: Als Erstes bietet sich eine Fokussierung auf den Binnenmarkt an. In den vergangenen Jahren haben denn auch viele Akteure ihre lokale Kundschaft «wiederentdeckt». Allerdings ist dieser Markt nicht im selben Masse ausbaubar, wie es angesichts der wachsenden Zahl der Konkurrenten geboten wäre. Der zweite Weg besteht in einer Weiterführung der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung von der Schweiz aus. Der Markt wächst weiter, wenn auch nicht in allen Regionen gleichermaßen. Zudem ist der Marktzugang nicht garantiert, wie die Diskussionen mit Europa zeigen. Der dritte Weg besteht in der Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland. Damit lassen sich die Probleme der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit umgehen, aber die Umsetzung ist komplex und kostspielig. Der vierte Weg schliesslich ist ein Mix aus den drei ersten. Es geht darum, sich in einem immer härter umkämpften Markt abzuheben, ohne dabei die eigene Identität zu verlieren.

Dieser Tage herrscht zwar keine Feststimmung, aber der hiesige Finanzplatz gleicht dennoch nicht jenen Industriezentren, die durch umwälzende Entwicklungen wie Globalisierung, das Auftauchen neuer Wettbewerber oder bahnbrechende Innovationen erschüttert wurden. Er wird auch in Zukunft ein erstrangiger Akteur bleiben.

Zu seinen Trümpfen gehören sein komplexes Angebot, sein erstklassiges Know-how, seine Entwicklungsfähigkeit und die ungebrochene Stärke seiner Marke, die nach wie vor mit Werten wie Qualität, Zuverlässigkeit, Stabilität und Rechtssicherheit in Verbindung gebracht wird. In einer immer turbulenteren Welt stellen diese Elemente mehr denn je ein kostbares Gut dar. Eine weitere Stärke ist die Anpassungsfähigkeit der Schweiz und ihrer Schlüsselindustrien. Es gilt, die Herausforderungen der Digitalisierung und der aufkommenden Fintech-Unternehmen zu meistern. Dabei geht es um mehr als das elektronische Portemonnaie oder automatisiertes Investieren. Robo-Berater und Zuverlässigkeit in Sachen Sicherheit können zu den neuen Trumpfkarten des Schweizer Finanzplatzes werden.

### Kein Wunschdenken

Denn es ist kein Wunschdenken, die Kundschaft ist tatsächlich vorhanden. Damit es dem Finanzplatz mit der hier postulierten Differenzierung gelingt, wichtigster Vermögensverwalter der Welt zu bleiben, muss er die obwaltenden Rahmenbedingungen so verändern, dass seine Anpassungsfähigkeit sichergestellt werden kann. Und – nein, der Finanzplatz Schweiz ist nicht Detroit.

Gérard Haeberli ist Generaldirektor der Private-Banking-Division von Banque Cantonale Vaudoise (BCV).

# Der Finanzplatz Schweiz ist nicht Detroit

Unterschätzte Stärken in einer Zeit des Wandels

ANZEIGE

«Wer mich versichert, muss mein Geschäft verstehen.»



Mehr als jedes dritte Schweizer KMU vertraut der AXA /

AXA.ch/kmu

AXA winterthur  
Finanzielle Sicherheit / neu definiert

### Konsolidierungswelle bei den Banken

