

VISION FINANZPLATZ 2030

Für einen global ausgerichteten Schweizer Finanzplatz

foraus-Diskussionspapier* – Nr. 21, Februar 2014

Julien Briguet, MLaw, leitet das *foraus*-Programm Finanzplatz, Kontakt: julien.briguet(at)foraus.ch

Dominik Elser, MLaw, Doktorand im öffentlichen Recht (Bern), Kontakt: dominik.elser(at)oefre.unibe.ch

Marc Emmenegger, MA, leitet das *foraus*-Projekt Strategic Foresight, Kontakt: marc.emmenegger(at)foraus.ch

Kristof Trautwein, B.Sc., Projektleiter dieses Diskussionspapiers, Kontakt: kristof.trautwein(at)foraus.ch

Für die konzeptionelle und beratende Unterstützung bedanken wir uns bei den weiteren Teammitgliedern Adrian Ettwein sowie Stefan Tobler von der Schweizerischen Bankiervereinigung. Ausserdem bedanken wir uns bei allen Expertinnen und Experten, die mit Interviews und Reviews zu diesem Diskussionspapier beigetragen haben.

* Das vorliegende Diskussionspapier des *foraus*-Programms Finanzplatz gibt die persönliche Meinung der Autoren wieder und entspricht nicht zwingend derjenigen des Vereins *foraus*.

EXECUTIVE SUMMARY

Auch wenn in finanzieller Hinsicht die schlimmste Krisenzeit überstanden sein mag, sieht sich der Schweizer Finanzplatz von verschiedenen Seiten mit vielfältigen Problemen konfrontiert: Bankgeheimnis, internationale Regulierungen, Sorgen um den Marktzugang in Europa, und die Bewältigung von vergangenen Verfehlungen. Die Akteure (Regulatoren, Aufsicht und Finanzdienstleister) reagieren auf diese Problemanhäufung denkbar unproduktiv: mit Abwehrhaltung und Rückzugsgefechten, Denkverboten, inkompatiblen Lösungsvorschlägen und fehlender Weitsicht. Der Hauptgrund dafür ist die Konzeptlosigkeit des Schweizer Finanzplatzes: Die Frage, wie der Finanzplatz langfristig ausgestaltet sein soll, ist unbeantwortet. Dafür ist nicht zuletzt die mangelhafte Verständigung zwischen den verschiedenen Akteuren verantwortlich.

Anlass zur Studie

Mit dieser Studie wollen wir den Anstoss zur Überwindung dieser Konzeptlosigkeit geben, indem wir die Frage nach der langfristigen Ausgestaltung des Schweizer Finanzplatzes in den Fokus stellen: Wir präsentieren eine Vision für einen erfolgreichen Finanzplatz im Jahr 2030, zukünftige Erfolgsfaktoren sowie konkrete Massnahmen. Wir nehmen das Jahr 2030 als symbolischen Zeithorizont, der für die langfristige Perspektive und eine neue Generation von Finanzplatzakteuren steht. Daher ist der Charakter der Studie auch nicht als detaillierte Roadmap für aktuelle Problemstellungen zu verstehen, sondern als ein Vehikel, um Denkverbote aufzubrechen und langfristige Ideenimpulse zu geben. Der Fokus liegt auf langfristigen Lösungsansätzen.

Ziel und Kernfrage der Studie

Unsere Studie basiert auf der Analyse von historischen Erfolgsfaktoren, gegenwärtigen Herausforderungen und künftigen Trends. Eigentliches Kernstück unserer Recherche waren vertraulich geführte Interviews mit 37 Expertinnen und Experten aus Banken, Universitäten, Politik, Verwaltung und Medien. Der klare Konsens dieser Gespräche ist ein Wunsch nach einem langfristig international aufgestellten Finanzplatz. Dennoch herrschte grosse Uneinigkeit darüber, ob die Chance besteht, dieses Ziel wirklich zu erreichen. Einig waren sich allerdings alle bei Folgendem: Wenn sich der Schweizer Finanzplatz langfristig international ausrichten und erfolgreich behaupten will, müssen jetzt entsprechende Strategien erarbeitet und Massnahmen ergriffen werden. Die Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 hat grosse regulatorische Veränderungen eingeleitet. Nachdem in den Bereichen Systemstabilität und Integrität vielversprechende Massnahmen eingeleitet und umgesetzt worden sind, ist jetzt der Zeitpunkt ideal, weitere Schritte im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit zu unternehmen, damit der Finanzplatz Schweiz auch künftig international eine wichtige Rolle spielen kann.

Konsens aus 37 Experten-Interviews

Im Bestreben, zwischen den Standpunkten der verschiedenen Akteure zu vermitteln, haben wir folgende Vision für die langfristige Zukunft des Schweizer Finanzplatzes entwickelt: Die Schweiz hat auch im Jahr 2030 einen erfolgreichen global ausgerichteten Finanzplatz, der sich als Zentrum für nationale und grenzüberschreitende Vermögensverwaltung und Investitionsdrehscheibe positioniert und über eine breit diversifizierte und international vernetzte Finanzplatzinfrastruktur verfügt.

Unsere Vision

Im Einzelnen heisst das: Im Fokus steht ein florierendes internationales Zentrum für die Vermögensverwaltung von privaten und institutionellen Kunden; es orientiert sich an traditionellen Werten des Schweizer Bankwesens wie Zuverlässigkeit, Vertrauen, Professionalität, Bescheidenheit und nachhaltigem Gewinnstreben. Neben anderen Bankdienstleistungen agiert der Finanzplatz auch als globale Drehscheibe von nationalen und grenzüberschreitenden Investitionsvehikeln und Finanzaktivitäten. Die Finanzplatzinfrastruktur stellt hierfür ein breit diversifiziertes und international vernetztes Grundgerüst zur Verfügung.

Wir haben sechs Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die den Akteuren als strategische Stossrichtung für die Erreichung dieser Vision dienen können. Zunächst muss die derzeitige mangelnde Verständigung unter den Akteuren des Finanzplatzes überwunden und ein kooperativer *Modus operandi* gefunden werden. Weiter braucht es stabile Rahmenbedingungen als Grundlage für die restlichen Erfolgsfaktoren: Internationale Akzeptanz, konstruktive Regulierung, eine vielfältige Finanzplatzinfrastruktur und kundenorientierte Dienstleistungen.

Somit entsteht grafisch ein Prozess, der den Modus der konstruktiven Zusammenarbeit unter den Finanzplatzakteuren als ersten Erfolgsfaktor zum Ausgangspunkt nimmt. Entlang von fünf weiteren Erfolgsfaktoren sollen die strategischen Stossrichtungen aufgezeigt werden, um die Vision Finanzplatz 2030 zu erreichen.



Für jeden dieser sechs Erfolgsfaktoren haben wir mehrere Handlungsempfehlungen entwickelt (für eine vollständige Auflistung vgl. das Fazit, S. 50 ff.). Hier eine Auswahl der wichtigsten Massnahmen:

Für die kollektive Erarbeitung von Strategien und Massnahmen sind funktionierende Austauschgremien wichtig. Die Expertengruppe Brunetti legt ihrer weiteren Arbeit eine von allen Akteuren akzeptierte Vision für die zukünftige Ausrichtung des Finanzplatzes zugrunde und erarbeitet auf dieser Basis konkrete Massnahmen. Zudem sollte die regulatorische Entwicklung von einem neuen Gremium aus Behörden- und Branchenvertretern beobachtet werden, um eine möglichst von allen Seiten konstruktive Regulierung langfristig etablieren zu können. Um die Verständigung bei konkreten Massnahmen bezüglich Regulierung und Aufsicht zu verbessern, sollte eine Plattform eingerichtet werden, auf der sich die Fachkräfte gegenseitig über technische Details informieren und in direkten Kontakt mit Experten aus Praxis und Wissenschaft treten können – wir empfehlen, dafür eine E-Sharecommunity einzurichten. Zudem sollte der allgemeine Austausch unter den Akteuren mittels gemeinsamer Weiterbildungs- und Jobrotationsprogrammen verbessert werden.

Massnahmen für einen kooperativen *Modus operandi* zwischen den Akteuren

Politik und Behörden können die internationale Akzeptanz des Finanzplatzes erhöhen, indem sie non-konforme Schweizer Regulierung überdenken, insbesondere die Selbstregulierung. Überhaupt sollte die Schweiz vorangehen und mit einem grossangelegten Gesetzesprojekt (Finlex) den Schweizerischen Rechtsrahmen an international vereinbarte Empfehlungen (vor allem

Massnahmen für internationale Akzeptanz

der OECD und des FSB) angleichen. Gleichfalls sollte sich die Schweiz in diesen Gremien noch stärker engagieren und Ideenvorschläge einbringen.

Mit einem solch umfassenden Gesetz würde in die nationale Regulierung Ruhe einkehren, was für den Schweizer Finanzplatz wichtig ist. Die Regulierung muss wieder für alle vorhersehbar und konstruktiv werden. Darüber hinaus schlagen wir eine Änderung des Vernehmlassungsverfahrens vor: Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) sollte zwingend zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Finanzregulierungen einbezogen werden.

Massnahmen für
konstruktive
Regulierung

Der Schweizer Finanzplatz besitzt mit der „Swiss Value Chain“ eine weiterhin erfolgsversprechende technische Grundlage der Finanzplatzinfrastruktur. Zukünftig sollte der Begriff der Infrastruktur aber weiter gefasst werden, weil für die Zukunft ein erweitertes Infrastrukturgrundgerüst Sinn macht: Die Schweiz sollte sich als Drehscheibe für alternative Anlagen und Finanzinfrastruktur aufstellen und die Ansiedlung neuer Investitions-Hubs überdenken; wir sehen grosses Potential für Infrastrukturfonds, Impact- und Sustainability Investments und einen Venture-Capital-Hub. Darüber hinaus sollte der Zugang zu anderen Märkten sichergestellt werden.

Massnahmen für
eine vielfältige
Finanzplatz-
infrastruktur

Bei den Banken selbst ist die Rückbesinnung auf ein qualitativ und professionell hochwertiges Produkt- und Dienstleistungsangebot massgeblich, bei dem der Mehrwert des Kunden im Mittelpunkt steht. Traditionelle Schweizer Werte wie die Dienstleistungs- und Servicekultur können als Anhaltspunkte herangezogen werden. Für den langfristigen Erfolg einer globalen Vermögensverwaltung bedarf es einer vermehrten Ausrichtung auf neue Marktregionen, wofür das Personal entsprechend aus- und weitergebildet werden muss. Das Investmentbanking sollte auf den klassischen Bereich fokussiert und hauptsächlich in den Dienst anderer Geschäftsbereiche gestellt werden. Dem Retailbanking steht der grösste Wandel bevor; Banken sollten sich hierbei frühzeitig anpassen.

Massnahmen für
kundenorientierte
Dienstleistungen

Diese einzelnen Faktoren sind alle eingebettet in die historisch gewachsenen Rahmenbedingungen, die wesentlich zur Stabilität der Schweiz beitragen, wie etwa Währungsstabilität, die politische Stabilität, ein flexibler Arbeitsmarkt mit bewährter Sozialpartnerschaft und hohe Bildungsqualität. Diese Rahmenbedingungen, wie aber auch die traditionelle Offenheit und Durchlässigkeit der Schweiz, gilt es zu erhalten. Besonders wichtig ist dabei, dass sich die Schweiz auch losgelöst vom Bankgeheimnis als sicherer Hafen für Geldanlagen positionieren kann. Die Politik sollte sich in internationalen Verhandlungen für einen legitimen Schutz der Privatsphäre inklusive Datenschutz einsetzen und insbesondere die Beachtung des Spezialitätsprinzips, der Verhältnismässigkeit und Reziprozität einfordern.

Massnahmen für
stabile Rahmen-
bedingungen

INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary		2
Inhaltsverzeichnis		5
1	Einleitung	7
1.1	Erfolg und Misserfolg	7
1.2	Ziel und wichtigste Ergebnisse der Studie	8
1.3	Vorgehen und Methode	9
1.4	Aufbau der Studie	10
2	Eine Vision für den Finanzplatz im Jahr 2030	11
2.1	Faktor 1: Kooperativer <i>Modus operandi</i> zwischen den Akteuren	11
2.1.1	Der Finanzplatz ist mehr als seine Banken	11
2.1.2	Gegenwärtige Probleme überwinden	12
2.1.2.1	Bekenntniss zum Schweizerischen Wertekanon	13
2.1.2.2	Austausch und Zusammenarbeit	14
2.1.2.3	Durch rasche strategische Grundsatzentscheide in Expertengruppe Brunetti Konzeptlosigkeit überwinden	16
2.2	Faktor 2: Internationale Akzeptanz	17
2.2.1	Heutiges Problemfeld internationale Regulierung	18
2.2.2	Kompatibilität als neues Modell der Akzeptanz	19
2.2.2.1	Eine proaktive Schweiz als Pionier in der Regulierung	20
2.2.2.2	Die Schweiz mit einem kompatiblen Rechtsrahmen	21
2.2.2.3	Vermarktung positiver Regulierungsergebnisse	22
2.3	Faktor 3: Konstruktive Regulierung	24
2.3.1	Das Regulationsmodell der Vergangenheit	24
2.3.2	Probleme des derzeitigen Regulierungsmodells	25
2.3.3	Das neue Regulierungsmodell	26
2.3.3.1	Für eine inklusive Regulierung	27
2.3.3.2	Für eine vorhersehbare Regulierung	28
2.3.3.3	Für eine wettbewerbsfähige Regulierung	29
2.4	Faktor 4: Vielfältige Finanzplatzinfrastruktur	31
2.4.1	Ein breiterer Finanzplatzinfrastruktur-Begriff	31
2.4.2	Empfehlungen für eine zukunftsgerichtete Verbesserung der Finanzplatzinfrastruktur	31
2.4.2.1	Zukünftige Möglichkeiten der Abwicklung	31
2.4.2.2	Ansiedlung von neuen Investitions-Hubs am Schweizer Finanzplatz	33
2.4.2.3	Anbiervielfalt führt zu einer breiten Angebotsmöglichkeit und zur Stärkung der Wirtschaft	35
2.5	Faktor 5: Kundenorientierte Dienstleistungen	38
2.5.1	Eine zukünftige internationale Ausrichtung mit fokussierten Bankdienstleistungen	38
2.5.1.1	Die Dienstleistung in den Vordergrund stellen	38
2.5.1.2	Geographische und demographische Entwicklungen bieten grosse Chancen für Crossbordergeschäfte	39
2.5.2	Die einzelnen Bankdienstleistungen	40
2.5.2.1	Vermögensverwaltung für Privatkunden: Private Banking und Wealth Management	40
2.5.2.2	Vermögensverwaltung für institutionelle Anleger: Asset Management	42

2.5.2.3	Neue Akzente im InvestmentBanking	43
2.5.2.4	Corporate Clients (Firmenkundengeschäft)	43
2.5.2.5	Retailbanking (Privatkundengeschäft)	44
2.6	Faktor 6: Stabile Rahmenbedingungen	46
2.6.1	Sicherer Hafen geht auch ohne Bankgeheimnis	47
2.6.2	Schutz der Privatsphäre unabhängig vom Bankgeheimnis	47
2.6.3	Zukunftsfonds zur Wahrung des Wohlstandes	48
3	Fazit: Unsere Handlungsempfehlungen	50
3.1	Handlungsempfehlungen für einen verbesserten Austausch unter den Akteuren	50
3.2	Handlungsempfehlungen an den Staat	51
3.3	Handlungsempfehlungen an die Finanzbranche	53
3.4	Handlungsempfehlungen, die von staatlichen und privaten Akteuren gemeinsam umgesetzt werden müssen	54
3.5	Handlungsempfehlungen und Massnahmen tabellarisch	55
	Anhang: Interviewfragen	59
	Literaturverzeichnis	60
	Abkürzungsverzeichnis	66

1 EINLEITUNG

1.1 ERFOLG UND MISSERFOLG

Der gegenwärtigen Krise des Schweizer Finanzplatzes, welche weitgehend eine Orientierungskrise ist, ging ein langer erfolgreicher Aufstieg voran. Dieser beispielhafte Aufstieg beruht auf mehreren Erfolgsfaktoren, von denen für sich alleine genommen keiner exklusiv schweizerisch war, deren Kombination sich aber so nur in der Schweiz fand.¹

Jahrhundertelanger Aufstieg

Zu diesen Erfolgsfaktoren zählte die relativ grosse Stabilität, welche praktisch alle Bereiche des öffentlichen Lebens durchdrang: Aussenpolitik (Neutralität), Innenpolitik, Staatshaushalt, Rechtssystem, Wirtschaft, Finanzmarkt und Bankenwesen, Gesellschaft, und seit der Gründung der Schweizerischen Nationalbank auch Preisentwicklung und Währung. Damit bildete die Schweiz jahrhundertlang eine „Antithese“ zu grossen Teilen des europäischen Umfelds, welches immer wieder gravierende Phasen der Instabilität durchlebte.² Dieses Zusammentreffen von inländischer Stabilität und ausländischer Instabilität machten den Schweizer Finanzplatz zu einem sicheren Hafen. Ein anderer Erfolgsfaktor waren vertrauensfördernde Schweizer Werte wie beispielsweise Loyalität, Bescheidenheit und Fleiss, deren Einfluss man im Schweizer Bankenwesen bis ins calvinistische Genf des 16. Jahrhunderts zurückverfolgen kann.³ Auch die geografische Lage, die verschiedenen Sprachregionen, die Attraktivität für europäische Exilanten und der Tourismus trugen dazu bei, dass sich die Schweiz früh zu einer internationalen Finanzdrehscheibe entwickeln konnte. Diese und weitere Erfolgsfaktoren, wie zum Beispiel die freie Konvertibilität des Schweizer Frankens, machten den Schweizer Finanzplatz bereits vor dem Zweiten Weltkrieg zu einem erfolgreichen und weltweit anerkannten Finanzzentrum.⁴

Historische Erfolgsfaktoren

Der weitere Aufstieg nach dem Zweiten Weltkrieg wurde zusätzlich durch das 1934 auf Bundesebene strafrechtlich abgesicherte Bankkundengeheimnis (Art. 47 BankG) und die „nachsichtige Behandlung der Steuerhinterziehung“⁵ getrieben. Das vom Ausland lange Zeit aus verschiedenen Gründen tolerierte „Modell Bankgeheimnis“ hat zur Funktion des Schweizer Finanzplatzes als sicherem Hafen beigetragen: das in der Schweiz angelegte Geld war so vor der Instabilität im Ausland und – sofern es sich dabei um Schwarzgeld handelte – auch von ausländischen Steuerbehörden geschützt. Daneben haben auch der Goldhandel und in den letzten zwei Jahrzehnten, Innovationen in der Infrastruktur („Swiss Value Chain“) zum Erfolg beigetragen.⁶

Die Schweiz als sicherer Hafen

Im Jahr 2008 wurde der Schweizer Finanzplatz schliesslich in eine tiefe und bis heute andauernde Krise gestürzt. Die gesamte Schweiz ist eng mit dem Finanzplatz verknüpft und spürt die Auswirkungen dieser Krise: Neben der wirtschaftlichen Verknüpfung (z.B. via Steuersubstrat,

Gegenwärtige Krise

¹ Straumann 2006.

² Obwohl die Schweiz vor 1848 auch bewegte Zeiten erlebte, war sie im Vergleich zu einem Grossteil ihrer Nachbarn immer noch relativ stabil; beispielsweise blieb sie vor grösseren militärischen Konflikten verschont (vgl. Straumann 2006: 159-167). In diesem Zusammenhang verwendet Straumann 2006: 160 auch den Ausdruck „Antithese“, der aber, wie Straumann anmerkt, auf den Historiker Lüthi 1969 zurückgeht.

³ Genf spielte in der Entwicklung des Schweizer Finanzplatzes eine wichtige Rolle. Wenngleich auch in St. Gallen und Basel ab dem 18. Jahrhundert Privatbanken entstanden, erlangte lediglich Genf eine auch nach aussenhin wahrgenommene Grösse. (vgl. u.a. Cassis 2007: 64ff.).

⁴ Dieser Absatz basiert auf Schwarz/Breiding 2011; Straumann 2006; Cassis/Tanner 2005, jeweils mit weiteren Hinweisen.

⁵ Straumann 2006: 150.

⁶ Vgl. Schwarz/Breiding 2011. Der Begriff „Swiss Value Chain“ wird im Kap. 2.4 definiert.

Arbeitsplätze, Kreditwesen und implizite Staatsgarantie) denken wir hier auch an aussenpolitische Fragen (z.B. Belastung des Verhältnisses zur USA) und an das Bild, welches das Ausland von der Schweiz hat.

Die Entstehung der Krise des Schweizer Finanzplatzes ist sowohl auf äussere als auch auf innere Faktoren zurückzuführen. Die wichtigsten äusseren Ursachen sind bekannt: Die Finanzkrise breitete sich aufgrund der internationalen Vernetzung der Finanzmärkte auch auf die Schweiz aus und machte das Eingreifen des Staates zur Rettung der systemrelevanten UBS notwendig. Im Zuge der Haushaltslage in den Vereinigten Staaten und Europa treiben ausländische Regierungen Steuern konsequenter ein als zuvor, weswegen die internationale Toleranz für das Schweizer Geschäftsmodell Bankgeheimnis weggebrochen ist. Zudem besteht die Gefahr, dass andere Länder und ausländische Institutionen die Neuregulierung auch dazu benutzen, ihren eigenen Finanzplatz zuungunsten des Schweizer Finanzplatzes zu stärken; zum Beispiel indem sie Regulierungen einführen, die den Marktzugang für Schweizer Banken erschweren.

Äussere Gründe

Aber auch innere Gründe – von den Banken selbst verursacht – haben die Krise befördert. Getrieben von übermässigem Profitstreben hat sich eine Minderheit der Schweizer Finanzbranche im In- und Ausland ein Fehlverhalten geleistet, welches von moralisch fragwürdig (z.B. Lohnentwicklung) über wirtschaftlich unklug (z.B. Spekulationen im amerikanischen Hypothekenmarkt) bis hin zu kriminell reicht (z.B. Manipulation des Referenzzinssatzes Libor). Auch wenn einzelne Verfehlungen nie ganz zu verhindern sind, so war es ihre Häufung, die in der Politik und Öffentlichkeit Entrüstung hervorgerufen hat.

Innere Gründe

Die Krise ist noch nicht überwunden und dies liegt teilweise an der unzulänglichen Reaktion der verschiedenen Akteure. Eine erste Unzulänglichkeit besteht im reflexartigen Festhalten am überholten Privileg des Bankgeheimnisses. Damit verbunden ist die allgegenwärtige Abwehrhaltung im Umgang mit ausländischem Druck. Zweitens wird die politische Auseinandersetzung und Meinungsbildung durch ein Klima von gegenseitigen Schuldzuweisungen und Denkverbote erschwert. Zu schnell ist von einem „Ausverkauf der Schweiz“ die Rede, wenn man schwierige Fragen wie die Zweckmässigkeit des Bankgeheimnisses anspricht oder geordnete Beziehungen zur EU fordert, welche auch für den Finanzplatz Schweiz entscheidend sind. Drittens findet man in der Debatte eine Kakophonie von Lösungsvorschlägen, welche kaum kompatibel sind. Viertens sind der Diskurs über den Schweizer Finanzplatz und die daraus resultierenden politischen Massnahmen zu kurzfristig. Man gewinnt leicht den Eindruck, dass die Akteure vollständig von der Aufgabe absorbiert sind, die Probleme des nächsten Monats zu überstehen, ohne sich Gedanken über die Zeit danach machen zu können. Ein zentraler Grund für diese unzulängliche Reaktion ist die Konzeptlosigkeit des Schweizer Finanzplatzes: der Blick für die Frage ging verloren, wie der Schweizer Finanzplatz langfristig ausgestaltet sein soll. Verantwortlich dafür sind unseres Erachtens eine fehlende Antizipation von Entwicklungen und vor allem auch eine wenig zielführende Verständigung unter den verschiedenen Akteuren des Schweizer Finanzplatzes.

Unzulängliche
 Reaktion auf die
 Krise

1.2 ZIEL UND WICHTIGSTE ERGEBNISSE DER STUDIE

Mit dieser Studie wollen wir den Anstoss zur Überwindung der Konzeptlosigkeit des Schweizer Finanzplatzes geben, indem wir die Frage nach der langfristigen Ausgestaltung des Schweizer Finanzplatzes in den Fokus bringen, eine Vision für einen langfristig erfolgreichen und volkswirtschaftlich nützlichen Finanzplatz präsentieren, zukünftige Erfolgsfaktoren definieren und konkrete Massnahmen vorschlagen. Als Zeithorizont dient uns das Jahr 2030, welches symbolisch für die langfristige Perspektive und eine neue Generation von Akteuren steht. Trotz dieser Zukunftsorientierung besinnt sich unsere Vision aber auch auf historische Stärken des Schwei-

Ziel und Kernfrage
 der Studie

zer Finanzplatzes. Die Studie ist nicht als eine detaillierte Roadmap konzipiert, sondern als ein Gefäss, um Denkverbote aufzubrechen und Ideenimpulse zu geben. Der Zeitpunkt dazu ist günstig, weil die andauernde Krise eine Chance darstellt, mit Fehlentwicklungen der letzten Jahre zu brechen und überfällige Schritte einzuleiten.

Unsere Vision: Die Schweiz hat auch im Jahr 2030 einen erfolgreichen global ausgerichteten Finanzplatz, der sich als Zentrum für nationale und grenzüberschreitende Vermögensverwaltung und Investitionsdrehscheibe positioniert und über eine breit diversifizierte und international vernetzte Finanzplatzinfrastruktur verfügt.

Unsere
Vision

Sechs Erfolgsfaktoren müssen zur Realisierung unserer Vision berücksichtigt werden und sollen den Akteuren als Grundlage für die strategischen Stossrichtungen dienen. Zunächst muss das derzeit vorherrschende Vakuum über die strategische Ausrichtung des Finanzplatzes gefüllt werden. Dazu müssen alle wichtigen Akteure an einen Tisch sitzen und zu einem kooperativen *Modus operandi* zurückfinden (Kapitel 2.1). Weiter braucht es stabile Rahmenbedingungen (2.6) als Grundlage für die restlichen Erfolgsfaktoren: Internationale Akzeptanz (2.2), konstruktive Regulierung (2.3), eine vielfältige Finanzplatzinfrastruktur (2.4) und kundenorientierte Dienstleistungen (2.5). Für alle dieser Erfolgsfaktoren haben wir eine strategische Stossrichtung mit konkreten Handlungsempfehlungen entwickelt. Im Ergebnis soll damit unsere Vision eines auch in Zukunft global ausgerichteten Finanzplatzes Schweiz möglich gemacht werden. Eine vollständige Zusammenstellung dieser Massnahmen findet sich im Fazit (Kapitel 3) der Studie.

Sechs
Erfolgsfaktoren

1.3 VORGEHEN UND METHODE

Bei der Erarbeitung unserer Studie haben wir neben einer Gegenwartsanalyse, bei der wir mögliche Diskontinuitäten und aktuelle Herausforderungen identifizierten, auch die grossen Entwicklungslinien des Schweizer Finanzplatzes einbezogen. Dazu haben wir zum einen die Erfolgsfaktoren für den Aufstieg des Schweizer Finanzplatzes vom 18. bis zum 21. Jahrhundert untersucht; dies in der Überzeugung, dass eine Auseinandersetzung mit historischen Stärken ein wichtiger Bestandteil der Strategiefindung darstellt. Vor allem haben wir aber auch Entwicklungstrends, die für den Schweizer Finanzplatz heute und in Zukunft relevant sind, analysiert.

Grosse Ent-
wicklungslinien

Unsere Studie stützt sich auf eine ausführliche Analyse der Literatur und ein umfangreiches Interviewprogramm. Wir haben historische Studien, Veröffentlichungen des Bundes, Studien von Banken, Unternehmensberatungen und Interessensverbänden zur Zukunft des Schweizer Finanzplatzes sowie zahlreiche Zeitungen und Zeitschriften berücksichtigt. Als Kernstück unserer Recherche haben wir mit 37 Finanzplatzexperten aus unterschiedlichen Bereichen ausführliche Interviews geführt: mit acht Akademikern, vier Gesprächspartnern aus Behörden, sieben Politikern, vier Wirtschaftsjournalisten und vierzehn Experten aus Banken, bankenähnlichen Instituten und Bankenverbänden. Bei den Banken konnten wir Gesprächspartner aus allen Bankkategorien⁷ gewinnen. Die streng vertraulich geführten Interviews basierten auf einem Fragekatalog, welcher das im Strategic Foresight gebräuchliche „7-Questions-Interview“ weiterentwickelte.⁸ Mit Hilfe dieser Fragen haben wir Einschätzungen von Experten zu folgenden

Literatur und
Interviewprozess

⁷ Für die verschiedenen Kategorien siehe: <http://www.snb.ch/ext/stats/banken/ch/pdf/defr/Stat01.pdf>.

⁸ Die Zusicherung der Vertraulichkeit ermöglichte uns, auch kritische Punkte offen zu besprechen, die in offiziellen Statements nicht oder nur abgeschwächt geäussert hätten werden können.

Punkten eingeholt: langfristige Kernthemen für den Schweizer Finanzplatz, wichtigste Trends und treibenden Kräfte, optimistisches Szenario (Vision), pessimistisches Szenario, erforderliche Massnahmen, Lehren aus der Vergangenheit und out-of-the-box Vorschläge (vgl. Fragekatalog im Anhang). Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Interviews waren die Folgenden:

- Mit grosser Mehrheit teilen die befragten Personen die Vision, wonach die Schweiz auch im Jahre 2030 noch über ein führendes und global ausgerichtetes Finanzzentrum verfügt.
- Sie sind sich aber uneinig darüber, wie gross die Chancen zur Verwirklichung dieser Vision stehen – laufende Entwicklungen stimmten einige Befragte pessimistisch.
- Einigkeit besteht hingegen über die Notwendigkeit, dass möglichst rasch die strategischen Weichen gestellt und die entsprechenden Massnahmen ergriffen werden müssen, wenn die Schweiz auch in Zukunft ein global führendes Finanzzentrum sein will.

Auf der Basis dieser Analysen haben wir in dieser Studie herausgearbeitet, wie sich der Schweizer Finanzplatz langfristig positionieren sollte. Unsere Vision haben wir auf sechs zukünftige Erfolgsfaktoren herunter gebrochen, welche für die Realisierung erfüllt sein müssen und damit als strategische Stossrichtungen für die Akteure dienen können. Aus dem Vergleich mit der jetzigen Situation haben wir schliesslich konkrete Massnahmen und Empfehlungen abgeleitet.

Gewinnung von
Vision und Mass-
nahmen

1.4 AUFBAU DER STUDIE

Im Folgenden wird zuerst kurz die Vision dargestellt. Danach werden die einzelnen Bestandteile der Vision und mit ihnen assoziierte wichtige Massnahmen der Reihe nach vertieft (Kapitel 2). Dabei wird jeweils eine begriffliche Klärung des Erfolgsfaktors vorgenommen, aufgezeigt, weshalb wir den Erfolgsfaktor als wichtig erachten und was getan werden muss, um zur Realisierung des Erfolgsfaktors beizutragen. Im Sinne eines Fazits fassen wir am Ende unsere Handlungsempfehlungen zusammen (Kapitel 3). Im Anhang finden sich die Interviewfragen, die wir unseren externen Experten gestellt haben.

2 EINE VISION FÜR DEN FINANZPLATZ IM JAHR 2030

Wie stellen wir uns den Schweizer Finanzplatz im Jahr 2030 vor? Die Schweiz hat auch im Jahr 2030 einen erfolgreichen international ausgerichteten Finanzplatz, der sich als Zentrum für Vermögensverwaltung, Investitionsvehikel und Finanzinfrastruktur positioniert. Zur Erreichung dieser Vision haben wir sechs Erfolgsfaktoren entwickelt, die als strategische Stossrichtung dienen können. Zunächst muss die derzeitige mangelnde Verständigung unter den Akteuren des Finanzplatzes überwunden und ein kooperativer *Modus operandi* gefunden werden (2.1). Weiter braucht es stabile Rahmenbedingungen (2.6) als Grundlage für die restlichen Erfolgsfaktoren: Internationale Akzeptanz (2.2), konstruktive Regulierung (2.3), eine vielfältige Finanzplatzinfrastruktur (2.4) und kundenorientierte Dienstleistungen (2.5).

Zusammenfassung
unserer Vision

2.1 FAKTOR 1: KOOPERATIVER *MODUS OPERANDI* ZWISCHEN DEN AKTEUREN

2.1.1 DER FINANZPLATZ IST MEHR ALS SEINE BANKEN

Der Schweizer Finanzplatz gehört zu den wichtigsten Finanzplätzen weltweit. Zusammen mit den USA beheimatet die Schweiz als einziges Land gleich zwei Finanzplätze unter den Top 10.⁹ Die Grösse von 10,5 Prozent Wertschöpfungsanteil am BIP wird nur von wenigen Ländern übertroffen.¹⁰ Es stellt sich daher die Frage nach der volkswirtschaftlichen Gesamtbedeutung des Finanzplatzes und damit auch, ob das Risiko einer Abhängigkeit besteht. Dabei ist eine gewisse Entmystifizierung angebracht. Die Bedeutung des Finanzplatzes hängt nicht an seiner Grösse, sondern vor allem an seinen systemrelevanten Dienstleistungen. Durch die Kreditvergabe besitzen die Banken ein Quasi-Monopol der Geldschöpfung. Wirtschaft und Haushalte sind folglich davon unmittelbar abhängig. Zum anderen sind Zahlungsverkehr, die Kreditverteilung an die Industrie, das Hypothekar- und Einlagengeschäft und heute auch eine gewisse Beratungsleistung (vor allem für die starken Exportunternehmen der Schweiz) von Bedeutung. Die jetzige Grösse des Finanzplatzes ist allerdings nicht durch die Systemrelevanz zu rechtfertigen. Insbesondere die Vermögensverwaltung ist ein Dienstleistungssektor, der nicht zwingend in dieser Grössenordnung systemrelevant für die Volkswirtschaft Schweiz ist. Hierbei ist zu beachten, dass im Verhältnis zu anderen Branchen – insbesondere des verarbeitenden Gewerbes – der Finanzplatz von seiner Grösse her lediglich im Mittelmass liegt.¹¹ Es muss bei einer immer wieder aufkommenden öffentlichen Diskussion daher der Fokus zunächst auf die systemrelevanten Bereiche gelegt werden. Auf der anderen Seite sollte aber nicht unterschätzt werden, dass der Finanzsektor – auch aufgrund seiner hohen Produktivität¹² – mittlerweile 12-15 Prozent an die gesamten Steuereinnahmen beiträgt.¹³ Demzufolge wird der Schweizer Wohlstand zu einem erheblichen Teil vom Finanzplatz mitgetragen.¹⁴ Der Finanzsektor war für einen Drittel des gesamten BIP-Wachstums der Schweiz in den letzten gut 20 Jahren verantwortlich.¹⁵

Systemrelevanz
und volkswirtschaftliche
Bedeutung

⁹ GFCI 2013: 4.

¹⁰ SIF 2013; im Bereich Banken vgl. SBVg/BCG 2011: 16 f.

¹¹ Misst man nur den Anteil am BIP, sind das verarbeitende Gewerbe (18%) und der Handel (15%) bedeutsamere Wirtschaftszweige der Schweiz.

¹² Vgl. SBVg 2012: 3.

¹³ SBVg 2013a: 13.

¹⁴ Kritischer SECO 2013.

Der Finanzplatz Schweiz ist mehr als seine Banken, und er ist auch mehr als die Finanzdienstleister.¹⁶ Es ist eine Vielzahl von Akteuren, die in ihren je eigenen Funktionen den Finanzplatz antreiben: Die Finanzbranche¹⁷ – neben den Banken auch Versicherungen, unabhängige Vermögensverwalter, Börsen und Effektenhändler, Rohstoffhändler, Hedgefonds, Private Equity – ist nur ein Teil davon. Dazu kommen staatliche Akteure (Parlament, Verwaltung¹⁸, Bundesverwaltungsgericht¹⁹, FINMA und SNB). Die Wissenschaft hat eine Doppelfunktion: Sie ist Ausbilderin²⁰ für Angestellte der Finanzbranche, und sie begleitet die Branche mit Forschung und Analyse.²¹ Die Öffentlichkeit nimmt einerseits als (stimmberechtigte) Bevölkerung an der Entscheidungsfindung teil, ist aber auch ein Pool potentieller Arbeitskräfte und Kunden für den Finanzplatz. Gesellschaftliche Akteure sind zudem Stiftungen und Verbände²², wie auch Think-Tanks (z.B. Avenir Suisse), oder der Schweizerische Bankenombudsman als Anlaufstelle für Kunden. Die Medien beeinflussen die öffentliche Meinung und die Entscheidungen der anderen Akteure, indem sie Themen setzen und Strategien bewerten. Die übrige Wirtschaft ist symbiotisch mit dem Finanzplatz verbunden, insbesondere über Firmenkredite für das herstellende Gewerbe (Industrie).

Vielzahl von Akteuren

Diese Akteure sind nicht nur Beobachter oder Konsumentinnen der Finanzbranche – vielmehr sind auch sie an der Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen beteiligt. Die Finanzbranche ist somit auf die Behörden, Politik und letztlich auf den Souverän angewiesen, wenn es um die Stärkung der Rahmenbedingungen des Finanzplatzes geht. Es sind vor allem staatliche Behörden, die mit politischen Entscheidungen und in Aufsichtsfunktionen dafür verantwortlich sind. Die Unternehmensberatung Deloitte hat in einer Studie über die internationale Vermögensverwaltung den Verantwortungsanteil der jeweiligen Akteure aufgerechnet.²³ In diesem Teilbereich des Finanzplatzes liegen 60 Prozent der Erfolgsfaktoren in der alleinigen Verantwortung des staatlichen Sektors. Die Branche ist nur gerade für 6 Prozent allein verantwortlich – die übrigen 34 Prozent der Faktoren werden gemeinsam gesteuert.

Rahmenbedingungen werden nicht von der Branche gesetzt

2.1.2 GEGENWÄRTIGE PROBLEME ÜBERWINDEN

Die Akteure sollten gemeinsam eine Strategie für die Zukunft des Finanzplatzes verfolgen und erkennen, dass ihre Interessen grundsätzlich gleichgerichtet sind. Dabei sollten sie sich je auf ihre Art für ein global ausgerichtetes Finanzzentrum bekennen, weil alle – selbst die inlandori-

Gemeinsames Interesse an einem global ausgerichteten Finanzplatz

¹⁵ BAKBASEL 2011: 1, 22.

¹⁶ Für unsere Begriffe fassen Schwarz/Breiding (2011: 113) den Finanzplatz zu eng als ein "dichtes Netz von Banken, Finanzgesellschaften, Börsen und Versicherungen".

¹⁷ Im Weiteren steht der Begriff Finanzbranche, oder einfach nur Branche, verkürzend für die verschiedenen Anbieter von Finanzdienstleistungen.

¹⁸ Insbesondere das Eidgenössische Finanzdepartement EFD, dessen Generalsekretariats (GS-EFD) und das Staatssekretariat für internationale Finanzfragen SIF.

¹⁹ Es ist insbesondere für Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Finanzmarktaufsicht zuständig, Art. 53 FINMAG i.V.m. VwVG und VGG.

²⁰ Neben Masterstudiengängen an Universitäten vor allem das Center for Young Professionals in Banking CYP, die Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF, und das Swiss Finance Institute in Zürich

²¹ Spezialisierte Institute an Universitäten: Institut für Finanzmarkttheorie (Basel); Institut für Finanzmanagement (Bern); Geneva Finance Research Institute; Institute of Banking and Finance (Lausanne); Institute of Finance (Lugano); School of Finance (St. Gallen); Institut für Banking und Finance (Zürich).

²² Insbesondere die Branchenverbände: Economiesuisse, Schweizerische Bankiervereinigung SBVg, Swiss Funds & Asset Management Association SFAMA, Verband Schweizerischer Vermögensverwalter VSV, Schweizerischer Versicherungsverband SVV.

²³ Deloitte 2013: 3, genaue Aufschlüsselung im Anhang, 25–31.

entierten Akteure – von einem internationalen Finanzplatz profitieren. Gleichgerichtete Interessen erkennen heisst natürlich nicht, dass die Interessen deckungsgleich sind. Die Branche mag den kurzfristigen Erfolg höher gewichten als die langfristige Systemstabilität, die den staatlichen Akteuren eine Zielvorgabe ist.

Unabhängig von einzelnen strategischen Fehlentscheidungen und ungelösten Problemen, die den Finanzplatz zurzeit beschäftigen, stimmt vor allem die Atmosphäre nicht. Der Finanzplatz als Ganzes hat sich in Rückzugsgefechten und Abwehrhaltungen festgefahren – die einzelnen Akteure misstrauen einander und sehen sich als Gegenkämpfer. Der Finanzplatz kann indes nur gedeihen, wenn sich die beteiligten Akteure wieder zusammenraufen und sich gemeinsam für gute Rahmenbedingungen einsetzen. Eine neue Kultur und ein gemeinsames Verständnis für einen starken Finanzplatz sind nötig. Dazu braucht es nebst der Bereitschaft und dem Willen einen kooperativen *Modus operandi* unter den verschiedenen Akteuren, eine rasche Überwindung der Konzeptlosigkeit und schliesslich ein glaubwürdiges Bekenntnis zum schweizerischen Wertekanon.

Voran mit einer neuen Kultur

2.1.2.1 BEKENNTNISS ZUM SCHWEIZERISCHEN WERTEKANON

In Demokratien wie der Schweiz sind gute Rahmenbedingungen für Marktakteure abhängig von den Entscheidungen der Politik und letztlich des Souveräns. Permanente Kritik und Misstrauen gegenüber Banken erhöht den Druck auf die Politik, einschneidende Entscheidungen zu treffen. Um dies zu vermeiden, müssen Politiker, Regulatoren und letztlich die Bevölkerung den Banken Vertrauen und Verständnis entgegen bringen können. Dies bedingt indes eine Vorleistung der Banken: keine weiteren Skandale und ein Verhalten, das gesellschaftlich akzeptierte Werte respektiert. Die Öffentlichkeit sieht sich in ihrem Misstrauen bestätigt, wenn Banken immer neue Rechtsstreitigkeiten nur noch mit Vergleichszahlungen abwenden können und neue Betrugsfälle aufgedeckt werden.²⁴ Seit diesen Skandalen ist die Reputation des Finanzplatzes erodiert und der Goodwill für deren Anliegen bei Politik und Bevölkerung weggebrochen.²⁵

Skandale vermeiden

Die Finanzbranche muss ihr Gier- und "Abzocker"-Image loswerden. Eine an nachhaltigen Anreizstrukturen ausgerichtete Lohnpolitik könnte viel dazu beitragen. Wenn die Selbstregulierungskräfte der Branche versagen – was teilweise anzunehmen ist – muss über verbindliche Vorgaben nachgedacht werden. Das ist bewusst vorsichtig formuliert: Vorschriften und Verbote führen zu Umgehungshandlungen und verzerren den Markt.²⁶ Gesetze können Banken auf Systemstabilität und Gemeinwohlverträglichkeit verpflichten, ohne unternehmerische Freiräume zu beschneiden. Doch zunächst muss sich die Branche selbst auf neue Leitbilder ausrichten: nachhaltige Profitabilität statt kurzfristige Gewinnmaximierung, Nutzen für Kunden und Volkswirtschaft statt Selbstbereicherung. Zu diesem Zweck muss sich die Branche als ein gewöhnlicher Wirtschaftssektor verstehen. **Massnahme (1):** Banken müssen lange, stabile Karrieren wieder vermehrt fördern. Den Mitarbeitern müssen Anreize gesetzt werden, die sie an den langfristigen Erfolg ihrer Bank binden. Nur so kann es gelingen, das Gier- und "Abzocker"-Image loszuwer-

Neue Leitbilder für Lohnpolitik

²⁴ Exemplarisch für häufige Skandale ist die UBS; sie hat in den letzten Jahren drei Mrd. Franken für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten gezahlt (US-Steuerstreit, Libor-Skandal, US-Hypotheken), NZZ/Gallarotti. Allerdings zeigt die UBS auch, wie man eine Skandalzeit überwinden kann: Rückstellungen schaffen, laufende Streitigkeiten schnell beilegen, problematische Geschäftsmodelle überdenken.

²⁵ Noch nach dem Skandal um die nachrichtenlosen Vermögen in den 1990er Jahren stand die Bevölkerung hinter der Finanzbranche, Schwarz/Breiding 2011: 121.

²⁶ Eine Nebenbemerkung zur 1:12-Initiative: Die deutliche Ablehnung zeigt, dass das Stimmvolk grundsätzlich Vertrauen in die Selbstregulierung der Wirtschaft hat.

den und den volkswirtschaftlichen Nutzen wieder stärker zu betonen.

Mit einer verbesserten Akzeptanz in Lohnfragen ist es allerdings nicht getan. Eine grundlegende und aktive Verankerung der Banken in der Gesellschaft könnte über politisches Engagement erfolgen. Bankiers mit politischen Ämtern könnten die gesellschaftliche Verankerung der Finanzbranche verbessern, Sachwissen in politische Entscheidungen einbringen und überhaupt vermittelnd wirken. Das politische System der Schweiz ist darauf ausgelegt, Berufsvertreter in die demokratische Meinungsbildung auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene einzubinden. **Massnahme (2):** Banken ermutigen ihre Mitarbeitenden, wieder vermehrt politische Ämter zu übernehmen, und gewähren insbesondere dem Kader auch Freiräume für nebenamtliches Engagement.

Politisches Engagement von Bankangestellten

2.1.2.2 AUSTAUSCH UND ZUSAMMENARBEIT

Austausch und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren des Finanzplatzes kann unterschiedlichen Zwecken dienen und auf verschiedene Weise erfolgen. Ein regelmässiger Meinungsaustausch schafft Verständnis für die je andere Seite, erhöht das gegenseitige Vertrauen und sorgt für Transparenz über mögliche Meinungsverschiedenheiten. Wechselseitiges Verständnis und Vertrauen kann indes auch gefördert werden durch institutionalisierte gemischte Fachgremien, wie wir ein solches beispielsweise mit dem Observatorium für internationale Regulierungsentwicklung vorschlagen (vgl. Massnahme 12).

Verschiedene Gefässe für verschiedene Aufgaben

Uns sind zwei institutionalisierte Gefässe bekannt: Das Forum Finanzplatz²⁷ und die "Experten-Gruppe zur Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie", nach ihrem Vorsitzenden auch Brunetti-Gruppe genannt.²⁸ Den Verdienst des Forums Finanzplatz können wir im Einzelnen nicht beurteilen, wir beschränken uns auf eine allgemeine Einschätzung: Das Forum Finanzplatz scheint von seinem Format her ein geeignetes Gremium für einen regelmässigen Austausch zwischen Behörden und Privatsektor zu sein. Immerhin besteht hier ein institutionalisiertes Gefäss, das es den Behörden erlaubt, unmittelbaren Rückgriff auf die Anliegen des Privatsektors zu nehmen und diese bei der Erarbeitung von Behördenberichten zur Finanzmarktstrategie einfließen zu lassen.²⁹

Forum Finanzplatz

Wichtig war der Verzicht des Parlaments, eine weitere Parallelstruktur zu schaffen. Der Ständerat hat im Dezember 2013 die Motion "Task-Force 'Zukunft Finanzplatz'" von Pirmin Bischof abgelehnt.³⁰ Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf hatte erkannt, dass die Schaffung einer "Parallelstruktur mit den gleichen Personen"³¹ wie die Brunetti-Gruppe kontraproduktiv wäre. Um künftige Leerläufe zu verhindern, ist eine bessere Einbindung des Parlaments angebracht. Wie sich auch bei der "Lex USA"³² im Juni 2013 gezeigt hat, wird das Parlament ungern vor vollendete Tatsachen gestellt. **Massnahme (3):** Das EFD zieht Parlamentarier frühzeitig in strategische und operative Planungen ein, um spätere Trotzreaktionen zu vermeiden.

Parlament besser einbinden

²⁷ Erwähnt im BR-Bericht 2012: 24.

²⁸ Erläuterungen zur Expertengruppe siehe Kap. 2.1.2.3.

²⁹ So zum Beispiel der BR-Bericht 2012, der vom SIF erarbeitet, vom EFD übernommen und vom Gesamtbundesrat abgesegnet wurde.

³⁰ Vorstoss Nr. 12.4085, http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20124085.

³¹ Amtliches Bulletin des Nationalrates vom 25.09.2013, AB 2013 N 1619.

³² Geschäfts-Nr. 13.046; der Nationalrat ist auf die Vorlage zur erleichterten Beilegung des Steuerstreits mit der USA nicht eingetreten, http://www.parlament.ch/d/suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20130046.

In mehreren Expertengesprächen wurde uns anvertraut, dass die Zusammenarbeit mit der FINMA grosses Verbesserungspotential hat. Diese Einschätzung können wir insofern teilen, dass die FINMA mehrmalige Anfragen für ein Gespräch ausgeschlagen hat – Austausch und Diskussionskultur scheinen nicht stark ausgeprägt zu sein. Gerade die Aufsichtsbehörde ist in besonderem Masse auf Zusammenarbeit und Verständigung angewiesen. Für konkrete Verbesserungen siehe Kapitel 2.3.3.

Insbesondere:
 bessere
 Zusammenarbeit
 mit der FINMA

Austausch zwischen den Akteuren ist das eine, personelle Vernetzung das andere. Wer sich aus gemeinsamer Aus- und Weiterbildung kennt, wird die Position des anderen verstehen und eher respektieren. Geteilte Erfahrungen fördern das gegenseitige Verständnis. Eine grosse Chance dazu sind gemeinsame Bildungswege. Finanzplatz-Mitarbeiter begegnen sich in denselben Studiengängen – diese Kontakte sind bewusst zu knüpfen und aufrechtzuerhalten. Quereinsteiger mit anderem Bildungshintergrund oder aus anderen Ländern sind für jede Branche eine Bereicherung, ihre Vernetzung muss dann später hergestellt werden. **Massnahme (4):** Finanzdienstleister, Verwaltung und Aufsicht richten gemeinsame und verbindliche Weiterbildungsprogramme ein.³³ Über die gegenseitige fachliche Bereicherung hinaus geht es auch darum, sich persönlich zu vernetzen.

Gemeinsame
 Aus- und
 Weiterbildung

Wenn wir eine bessere Vernetzung fordern, dürfen wir ein Problemfeld bezüglich Einbindung der Regulierungsbehörden nicht aussparen. Das Stichwort "Regulatory Capture" meint die problematische Beeinflussung der Regulierungsbehörden, wenn ihnen die Distanz zur Branche fehlt, die sie beaufsichtigen sollten. Wir sehen dieses Problem, halten es aber für nachrangig: Die Vernetzung erlaubt es der FINMA und der übrigen Verwaltung, die Realitäten und Bedürfnisse der Branche zu kennen. Solange klar definierte und von beiden Seiten akzeptierte Regeln bestehen und die Behörden in ihren Entscheidungsprozessen unabhängig sind, können sie sich vor einer problematischen Beeinflussung bewahren.

"Regulatory
 Capture" proble-
 matisch aber
 handhabbar

Aufgrund immer weiterer Spezialisierung haben sich Karrieren voneinander wegbewegt, früher waren Laufbahnen noch eher miteinander verknüpft. Obligatorische Jobrotationen könnten dazu beitragen, Gräben zu überwinden: Für Staatsangestellte ist es unabdingbar, Fachkenntnisse und Abläufe des Tagesgeschäfts bei privaten Akteuren zu lernen. Umgekehrt profitieren z.B. Bankmitarbeiter von einem Behördenpraktikum, indem sie Ziele und Vorgehensweise des Staates besser verstehen. Der Einblick in andere Sparten ist nicht nur für Neueinsteiger interessant, auch für etablierte Fachleute. Geschäftsgeheimnisse sind dabei heikel, aber kein zwingendes Hindernis; mit vertraglichen Absicherungen und Codexes können Interessenkonflikte eingegrenzt werden. Es ist aber vorstellbar, dass gewisse Geschäftsfelder von vornherein zu sensibel für solche Austausch-Einsätze sind. **Massnahme (5):** Die Akteure richten in gegenseitigen Vereinbarungen Jobrotationen ein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Finanzdienstleistern, Verwaltung und Aufsicht sollen Erfahrungen bei den anderen Akteuren sammeln können und sich gegenseitig bereichern.

Jobrotationen
 unter den
 Akteuren

Daran anknüpfend: Die Banken müssen die negativen Folgen einer immer weiteren Spezialisierung bedenken. Für ihren langfristigen Erfolg, die Erkennung von Systemrisiken und die Verständigung mit anderen Akteuren ist es zentral, dass Bankmitarbeiter mehr als einen hochspezi-

Mehr
 Generalisten
 in Banken

³³ Diese könnten an Universitäten oder spezialisierten Instituten angeboten werden, siehe die Hinweise in den Fn. 19 und 20.

fischen Geschäftsbereich kennen. Sie sollten mit einer breiten Dienstleistungspalette vertraut sein und die Banken als Ganzes besser verstehen. **Massnahme (6):** Banken richten ihre Personalpolitik wieder vermehrt auf Generalisten aus.

Ausserdem ist die Vernetzung von Forschung und angewandter Praxis mangelhaft. Die Branche sollte vermehrt inhaltlich statt nur finanziell mit Forschungsinstituten zusammen arbeiten. Dabei gilt es Interessenkonflikte zu vermeiden; die Unabhängigkeit der Wissenschaft darf nicht beeinträchtigt werden. In praxisorientierten Forschungsbereichen macht ein Wissenstransfer mit der Branche Sinn. **Massnahme (7):** Das Swiss Finance Institute erweitert bestehende Strukturen, um den Austausch zwischen Forschung und Praxis vermehrt zu fördern. Das EFD und die FINMA verbessern ihre Zusammenarbeit mit dem Swiss Finance Institute.

Kooperation
zwischen
Forschung und
Praxis

2.1.2.3 DURCH RASCHE STRATEGISCHE GRUNDSATZENTSCHEIDE IN EXPERTENGRUPPE BRUNETTI KONZEPTLOSIGKEIT ÜBERWINDEN

Mit der Bildung der Expertengruppe Brunetti wurde ein weiteres Gefäss geschaffen, das gute Arbeit leisten kann. Der erste Bericht vom Juni 2013³⁴ lieferte eine sorgfältige Auslegeordnung der Strategieoptionen in Bezug auf anstehende Regulierungen. Jetzt gilt es, die weitere Arbeit der um Mitglieder des Privatsektors erweiterten Expertengruppe aufmerksam zu beobachten. Die Gruppe ist aufgrund ihrer Zusammensetzung einzigartig positioniert, um die Konzept- und Orientierungslosigkeit zu überwinden und eine langfristig strategische Arbeit zu leisten. Dank der erweiterten Zusammensetzung sitzen beinahe alle relevanten Akteure an einem Tisch und können durch direkten Austausch und unmittelbare Kooperation an der zukünftigen Ausrichtung des Finanzplatzes arbeiten. Es ist wichtig, dass die Expertengruppe ihre weitere Arbeit auf einer soliden Strategie aufbaut und sich eine Vision zugrunde legt. Auf einer solchen Basis muss die Expertengruppe aufbauen und mit konkreten Massnahmen einen wichtigen Beitrag für die langfristige Ausrichtung des Schweizer Finanzplatzes als international wettbewerbsfähiges und volkswirtschaftlich nützliches Finanzzentrum leisten.

Anstehende
Arbeit für die
Expertengruppe
Brunetti

Im weiteren Verlauf wird sich zeigen, ob die Expertengruppe strategische und konzeptionelle Arbeit leisten kann – oder ob sie sich auf einzelne Vorschläge in detaillierten Bereichen beschränken wird. Natürlich sind konkrete Massnahmen auch notwendig, aber Strategie und Vision dürfen nicht vergessen werden.

Entwicklung der
Expertengruppe
beobachten

Massnahme (8): Die Expertengruppe Brunetti legt ihrer weiteren Arbeit eine von allen Akteuren akzeptierte Vision für die zukünftige Ausrichtung des Finanzplatzes zugrunde. Auf dieser Basis sind konkrete Massnahmen zu erarbeiten. Die Expertengruppe kann dank ihrer Zusammensetzung, die Fachwissen und Entscheidungskompetenz vorzüglich verbindet, dringend nötige strategische Arbeit leisten.

Konkrete
Massnahmen auf
Basis einer Vision

³⁴ Expertengruppe "Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie", Brunetti Aymo (Vorsitz), Regulatorische Herausforderungen für die grenzüberschreitende Vermögensverwaltung und strategische Optionen, 6. Juni 2013.

2.2 FAKTOR 2: INTERNATIONALE AKZEPTANZ

Die derzeitige nicht vorhandene Akzeptanz des Auslands gegenüber der Schweiz in Bezug auf den Finanzplatz, spiegelt sich vor allem in den Verhandlungen über den Marktzugang mit der Europäischen Union wider. Für eine langfristige Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit ist der weltweite Marktzugang für den Schweizer Finanzplatz jedoch unerlässlich. Die Gefährdung des Marktzugangs zum angrenzenden wichtigen Europäischen Markt steht daher auch im Mittelpunkt.³⁵ Aufgrund der für die hiesigen Finanzdienstleister immer grösser werdenden Bedeutung aussereuropäischer Regionen, wird sich der global ausgerichtete Schweizer Finanzplatz hier zukünftig mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert sehen. Wichtig ist zudem, beide Seiten des Marktzugangs zu berücksichtigen. Denn obwohl die Schweiz mit dem grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten meist im Fokus steht, ist ohne Einigungen den Kunden der Zugang beziehungsweise der Abzug des Kapitals verwehrt.

Inakzeptanz des Auslands: Bedrängnis im Bereich des Marktzugangs

Bei der Abwägung der europäischen Lösungsfindung befindet sich die Schweiz mit ihrer Strategie in einem besonders problematischen Konflikt – der nicht nur im Bereich des Finanzplatzes immer häufiger auftritt: Ein Beitritt zur Europäische Union würde einerseits – abgesehen von den umfänglichen gesetzlichen Anpassungen – den politischen Handlungsspielraum, den die Schweiz heute geniesst, gewaltig verringern. Auf der anderen Seite könnte ein fehlender Beitritt oder mangelnde Annäherung an die EU, zum Verlust des Marktzugangs führen beziehungsweise zumindest jedoch zu einer Einschränkung der Tätigkeiten im Europäischen Raum – insbesondere nach den Gesetzeslagen der MiFID-Regulierungen. Drei wesentliche Punkte müssen bei der Strategiefindung der Schweiz berücksichtigt respektive abgewogen werden:³⁶ die favorisierten bilateralen Verhandlungen (mit der EU und auch Nicht-EU-Staaten) sind lediglich zur Überwindung gezielter Hindernisse zwischen einzelner Staaten geeignet, sie können jedoch keine gesamteuropäische Marktzugangslösung erzielen; der Versuch, die Entwicklungen der Europäischen Gesetzgebung bezüglich einer Drittstaateneinschränkung positiv zu beeinflussen, muss gegenüber einem internationalen Dienstleistungsabkommen – das im Gegenzug den Marktzugang bestätigt – mit der EU abgewogen werden. Eine Einigung über ein Dienstleistungsabkommen wird aber aufgrund der vielfältigen gesetzlichen Anpassungen und institutionellen Fragen als schwierig erachtet.

Verhandlungsoptionen mit der EU

Folglich wird die Lösung des Marktzugangs meist entweder in der der Öffnung der Auslandsmärkte gegenüber der Schweiz gesehen oder zumindest mit einer Verringerung des derzeitigen Protektionismus. Hierbei wird jedoch ein wichtiger Faktor unterschätzt, der es gestattet, einen verstärkten Beitrag für den Marktzugang des Schweizer Finanzplatzes zu leisten und einer Tendenz des Protektionismus wirksamer entgegenzutreten: Die internationale Akzeptanz. Sie muss zum wichtigsten Instrument des Finanzplatzes werden. Die Schweiz muss dafür ihre Bemühungen forcieren und ihre Regulierung auf international äquivalente Standards anzupassen. Ein Fehler wäre dagegen vor allem, den Marktzugang als weiterhin grundsätzlich gegeben anzunehmen. Dies gilt für neue Märkte ebenso, wie für die alten. Nicht das Ausland ist gefragt, sondern die Schweiz muss die Bemühungen im Innern beginnen. Dafür muss der Schweizer Regu-

Internationale Akzeptanz als wichtigstes Instrument, auch beim Marktzugang

³⁵ Mit den neuesten Beschlüssen der EU bezüglich einem erleichtertem Zugang für Finanzdienstleister aus Drittstaaten (im Bereich MiFID II), ist ein erster wichtiger Schritt erzielt worden. Hierbei sollen vor allem bilaterale Äquivalenzbestimmungen Grundlage von einer Einigung sein. Fraglich bleibt jedoch weiterhin die genaue Umsetzung; zusätzliche Hürden sind allerdings mit der Annahme der Initiative „Gegen Masseneinwanderung“ vom 9. Februar 2014 hinzugekommen. Vgl. auch HZ/Merkel et al. sowie FuW/awp mit einem Beitrag zur eher ablehnenden Haltung der Privatbanken zum EU-Entschluss.

³⁶ Brunetti-Gruppe 2013: 46 ff.

lierungsrahmen unseren Nachbarn näher kommen respektive angepasst werden. Denn Finanzdienstleister werden zukünftig ohne einen geregelten Marktzugang ihre Finanzdienstleistungen in den betroffenen Regionen nicht mehr anbieten können und ihre ausländischen und grenzüberschreitenden Kundenbeziehungen aufgeben müssen. Dies stellt einen erheblichen wettbewerbsverzerrenden Charakter dar. Es ist somit zwingend notwendig, dass akzeptierte und vorhersehbare Gesetzes- und Regulierungsrahmen geschaffen werden.

Die entscheidende Frage ist, welche Massnahme es dem Schweizer Finanzplatz schlussendlich gestatten wird, eine rechtliche Vereinbarkeit zu erzielen und somit eine internationale Akzeptanz zu erreichen, die eine Sicherstellung der Dienstleistungen für Finanzplatzakteure garantiert. Wichtig ist, dass die Schweiz keine passive Rolle einnimmt und internationale Regulierungen einfach hinnimmt. Sie muss vielmehr ein aktiver Beteiligter bei der Umgestaltung des internationalen Regulierungsrahmens sein und sich folglich in den internationalen Ausschüssen und Gremien einbringen. Schlussendlich repräsentiert die internationale Akzeptanz eine wichtige Vervollständigung der Verhandlungen um den Marktzugang. Hierzu bedarf es einer stufenweisen Anpassung an die ausländischen Gesetzesrahmen, insbesondere, um grundsätzliche Differenzen aufzuheben. Eine solche Gleichstellung oder zumindest Ähnlichkeit der institutionellen und gesetzlichen Rahmen vereinfacht besonders auch die Verhandlungsposition zwischen nunmehr gleichgestellten Partnern. Ein weiterer Aspekt, der bei Verhandlungen nicht unterschätzt werden sollte, ist ein ausgewogener Erstvorschlag. Verhandlungspartner wird es leichter fallen, wenn bereits konstruktive Vorschläge der Schweiz vorliegen. Die Schweiz wäre daher gut beraten, diesen Vorteil zu nutzen und durch die Eigeninitiative begünstigt aus den Verhandlungen zu gehen.

Aktive Rolle bei Verhandlungen unterstützt die Akzeptanz

Die Schweiz braucht folglich ein geeignetes Model der Kompatibilität für den Finanzplatz, das der internationalen Akzeptanz Rechnung trägt und somit Schlüsselkriterien, wie die Zusage eines dauerhaften Marktzugangs gewährleisten. Zugleich muss die Schweiz eine aktive, aber auch sich anpassende Rolle, einnehmen. Das vergangene Model des Marktzugangs ist mehr und mehr verschiedenen Herausforderungen gegenübergestellt (siehe Kapitel 2.2.1). Es erfordert daher die Entwicklung neuer, präziser Massnahmen, mit denen das Problem gelöst werden kann (siehe Kapitel 2.2.2).

Das Model der Kompatibilität

2.2.1 HEUTIGES PROBLEMFELD INTERNATIONALE REGULIERUNG

Der Erfolg der Schweizer Wirtschaft ist unter anderem auch seiner fortwährenden und schnellen Anpassungsgabe als Drehscheibe des internationalen Handels geschuldet. Ebenso gelang dies in der Vergangenheit im Bereich von Finanzdienstleistungen.³⁷ Dieses vergangene Modell wird derzeit allerdings durch vier Problematiken auf regulatorischer Ebene in Frage gestellt, die eine Isolation auf internationaler Ebene zur Folge haben.

Altes Modell der schnellen Anpassungsgabe

Zunächst kann festgestellt werden, dass die gewachsene Übereinstimmung der Regulierungen der Finanzplätze – besonders nach der Finanzkrise 2008 – sowie die zunehmende Steigerung der Prägnanz des regulatorischen Rahmens dazu tendiert, die Schweiz zu isolieren. Zweitens hat die Schweiz nur einen geringen Zugang zu den internationalen Exekutivgremien, allen voran

Derzeitige Schweizer Isolation im internationalen Rahmen

³⁷ Vgl. Straumann 2006: 155-157.

der G20, in denen die Architektur der Finanzmarktregulierung beeinflusst werden kann. Drittens: Auch wenn die Schweiz einen Zugang zu einigen solcher Gremien hat, ist ihr Handlungsspielraum klar beschränkt: Ihre Ressourcen und Kapazitäten lassen nur beschränkt richtungsweisende Beeinflussung zu. Des Weiteren verweigert der zunehmende Protektionismus sowie der Extraterritorialismus, vor allem in den USA und Europa³⁸, die Beibehaltung des Status-quo in der Schweiz. Diese dynamischen Regulierungsrahmen sind einer schrittweisen Begrenzung des Marktzugangs gleichzusetzen. Letztlich geben auch das Fehlen von Bündnissen sowie die Annäherung zwischen Drittstaaten (wie zum Beispiel die Verhandlungen über ein Freihandelsabkommen zwischen der USA und der EU), einen deutlichen Eindruck der Schweizer Isolation; verstärkt zeigt sich das auch nach der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative.

Diese vier Tendenzen stellen den Marktzugang in Frage. Für die Schweiz steht dabei viel auf dem Spiel, denn der Finanzplatz beruht zu einem grossen Teil auf grenzüberschreitende Aktivitäten, vor allem auch mit Europa. Die Konsequenz einer fehlenden internationalen Kompatibilität beschränkt nicht nur den Marktzugang, vor allem die Finanzplatzakteure bekommen diese Beschränkungen zu spüren. Die Kunden in der Schweiz wie auch die Investoren von ausserhalb werden mit einem sehr beschränkten Produkt und Dienstleistungsangebot rechnen müssen. Die Akquirierungen neuer Kunden im Ausland wird stark beschränkt. Die Zunahme von Zweigniederlassungen – wie sie von der EU teilweise gefordert wurden – stellen darüberhinaus horrende Kosten dar, die den Schweizer Geschäftspartner folglich aufgebürdet werden müssten.³⁹ Das Modell der grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungen wird somit nach und nach mit zusätzlichen Regulierungen untergraben.

Konsequenzen der Isolation

2.2.2 KOMPATIBILITÄT ALS NEUES MODELL DER AKZEPTANZ

Das heutige und zukünftige Modell soll sich auf die schnellere Annahme internationaler Gesetzgebung stützen, besonders auf Basis des Europäischen Gesetzesrahmens. Dafür wurden unter anderem die folgenden drei Massnahmen bereits eingeleitet: Das im März 2013 in Kraft getretene Gesetz der kollektiven Kapitalanlage (KAG)⁴⁰ reglementiert die Fondsindustrie, die Bereitschaft der Beratung eines Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG)⁴¹ regelt die Marktinfrastruktur und die Entwicklung des Finanzdienstleistungsgesetzes (FIDLEG)⁴² repräsentiert den Versuch, die Schweizer Gesetzgebung vor allem derjenigen der Europäischen Union anzupassen. Dennoch sind diese Versuche noch nicht vollständig und bedürfen weiterer Anpassungen. Die Massnahmen bewirken weder einen Wandel des Regulierungsmodells, noch hinterfragen sie generelle Einführungen von Regularien, die in der Schweiz noch oft stark eingeschränkt sind. Diese Anpassungen des Rechtsrahmens müssen vor allem systematisch erfolgen, komplettiert und erweitert auf den gesamten Finanzplatz, um ein grundsätzliches Modell der internationalen Akzeptanz des Schweizer Finanzplatzes im Ausland zu schaffen. Diese Massnahmen enthalten eine Abänderung des Schweizer Regulierungsprozesses, dessen Entwicklungen es der Schweiz allerdings erlaubt, eine Pionierrolle in der Finanzmarktregulierung einzunehmen.

Das heutige und neue Modell

³⁸ MiFID, AIFMD, UCITS, PRIPs, MAD.

³⁹ Nach den derzeitigen Vorstellungen der Europäischen Union soll schrittweise ein EU-Pass entwickelt werden, wie beispielsweise bei MiFID II. Zweigniederlassungen in den jeweiligen Ländern könnte die Folge sein. Diese Problematik muss nach neuesten Entwürfen der EU dann insbesondere auf bilateralem Weg gelöst werden.

⁴⁰ Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (KAG) vom 23. Juni 2006 (KAG, SR 951.31).

⁴¹ Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG), in Verhandlungen.

⁴² Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG), in Vorbereitung.

2.2.2.1 EINE PROAKTIVE SCHWEIZ ALS PIONIER IN DER REGULIERUNG

Die Schweiz sollte eine Pionierrolle in der Finanzmarktregulierung einnehmen und sich dabei an der Entwicklung einer Finanzmarktregulierungsarchitektur beteiligen. Aufgrund ihres limitierten Zugangs zu globalen politischen Entscheidungen muss die Schweiz Nischen finden, die es ihr erlauben, ihren Einfluss im Ganzen zu erhöhen und idealerweise die Finanzmarktaktivitäten mit der Regulation zu verbinden.

Schweiz baut Einfluss in Nischen aus

Massnahme (9): Die Schweiz unternimmt hohe Anstrengungen, um sich aktiv bei Fragen zu internationalen Regulierungsstandards beteiligen zu können. Die Beheimatung der *Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)* in Basel, die Position als Finanzplatzführer in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung sowie die Gründung des *Staatssekretariats für internationale Finanzfragen (SIF)* 2010 – und folglich die Errichtung einer eigens geschaffenen Behörde für Finanzdiplomatie – erlaubt es der Schweiz einen gesunden Nischeneinfluss zu beanspruchen, auszuarbeiten und durchzusetzen. In diesem Nischen-Rahmen sollte die Schweiz Allianzen aufbauen, besonders um einen Beitrag zur Entwicklung eines auf internationalem Recht basierenden Regulierungsrahmens zu leisten, um die Integration globaler Standards zu erreichen. In einem kürzlich erschienen Bericht hat sich der Bundesrat dafür ausgesprochen, die Bedeutung und Attraktivität der Schweiz als Gastgeberland, wie etwa durch das internationale Genf, weiter auszubauen. Organisationen mit Präsenz in der Schweiz, wie das BIZ in Basel (inklusive der angegliederten Organisationen *Basler Ausschuss für Bankenaufsicht* und *Financial Stability Board*), die verschiedenen NGOs und Kompetenzzentren für Finanzfragen (wie zum Beispiel das *Basler Institut on Governance*), müssen bestärkt werden. Andererseits sollte die zwischenstaatliche oder nichtöffentliche heutige Struktur nicht zur Förderung der Entwicklung und der Verstärkung eines globalen Zentrums der Finanzpolitik werden. Es existiert ein geeignetes Kompetenz-Cluster, welches – für den öffentlichen Austausch – gestärkt werden sollte. Bestehendes Know-how und strategisches Denkvermögen sollten gefördert und Synergien, die sich durch die Präsenz einer internationalen Organisation (BIZ), zwischenstaatlicher Komitees (FSB), NGOs als auch Schweizer Kompetenzzentren ergeben, genützt werden. Schliesslich muss diese Thematik ein nachhaltiger Gegenstand der aktiven Schweizer Politik werden, vor allem beim EDA und dem EFD.

Die Schweiz übernimmt Verantwortung bei der internationalen Regulierung

Ein Beispiel für diese globale Ausrichtung und Zusammenarbeit ist das „Trust-Clearing“. **Massnahme (10):** Die Schweiz bemüht sich in internationalen Gremien (insbesondere dem Global Forum der OECD), ein globales "Abwicklungszentrum" von so genannten Trusts (Treuhandgesellschaften) in der Schweiz anzulegen. Dies würde einen weltweiten Wettbewerbsausgleich schaffen, Steueroasen bekämpfen und den transparenten Schweizer Finanzplatz weiterentwickeln. Im Mittelpunkt sollte eine Plattform beziehungsweise Infrastruktur stehen, die von der OECD rechtlich ausgestaltet wird. Anders als bisherige Bestrebungen, die Trusts in jedem Land einzeln rechtlich zu verankern würden internationale Rahmenbedingungen, die Wettbewerbsnachteile transparenter Staaten unterbinden und die Existenz von Trust dennoch langfristig wahren. Hierbei sollen im Konkreten alle Trusts ihren Sitz in der Schweiz bekommen und namentlich sowie steuerlich transparent registriert werden. Die Steuern würden an die Heimatländer der Eigentümer abgeführt. Der Plattformbetreiber wäre eine international an die OECD oder die BIZ angegliederte Gesellschaft, die ebenfalls die Überwachung inne hätte. Die Schweiz als Standort hat vier wesentliche Vorteile: Erstens bietet sie mit der Infrastruktur der SIX Group die technische Möglichkeit. Zweitens hat die Schweiz als neutrales Land Erfahrung mit der Beheimatung internationaler Institutionen und bietet zudem stabile Rahmenbedingungen. Drittens besitzt die Schweiz durch den Finanzplatz viel Erfahrung und qualifiziertes Personal. Viertens besteht durch die geographische Lage eine gute Anbindung zu weiteren Finanzplätzen.

Trust-Clearing in der Schweiz als Beispiel für die Gewinnung internationaler Akzeptanz

Die Etablierung eines solchen Zentrums könnte ein international positives Licht auf den Finanzplatz Schweiz werfen und zudem eine langfristige Sicherung der Schweiz als Standort einer solchen internationalen Gesellschaft und folglich einer weiteren Ansiedlung von beteiligten Akteuren wahren. Die Abschaffung der sogenannten Offshore-Plätze steht seit Jahren im Raum und sollte endlich umgesetzt werden.

Positives Signal
an internationale
Organisationen
und Staaten

2.2.2.2 DIE SCHWEIZ MIT EINEM KOMPATIBLEN RECHTSRAHMEN

In Folge des nicht zustande gekommenen Beitritts der Schweiz zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) wurde das Projekt Swisslex/Eurolex lanciert. Ziel ist eine zukünftige Anpassung des Schweizerischen Rechtsrahmens an denjenigen der EU. Das Überdenken der Finanzplatzarchitektur seit 2012 ist eine weitere Antwort auf die Herausforderungen, welche sich durch die von der EU eingeführten Richtlinien ergeben. Dieses Projekt sollte systematisch auf alle Institutionen des Schweizer Finanzplatzes erweitert werden, um die Differenzen zu beheben und die Schwierigkeiten bei einer Anpassung der verschiedenen regulatorischen Rahmen zu reduzieren.

Angleichung an
internationale
Regulierung

Massnahme (11): Regulierungsbehörden und Aufsicht sollten die international nicht konformen schweizerischen Regularien des Finanzplatzes, insbesondere die Selbstregulierung, überdenken. Die Selbstregulierung dient dazu, präzise Interessen zu vertreten und gerade nicht kooperativ agierend zu wirken, wodurch dieses Model seine Bedeutung verliert. Um wirksame Lösungen zu erzielen, braucht das Regulierungsmodell eine aktive Zusammenarbeit von Finanzplatzakteuren und Regulierungsbehörden. Die Selbstregulierung limitiert stattdessen die wichtige Rolle des repräsentativen Charakters. Implizit beim Kundenschutz wird dies deutlich. Denn nur die kooperative Zusammenarbeit kann den Schutz der Kundeninteressen erhöhen, da er geschlossen repräsentiert wird: Die FINMA als unmittelbares Organ sowie Prüfungsgesellschaften und Kontrollen von Behörden, gewährleisten eine gemeinsame Präsenz der Akteure. Die Lösung hierzu sollte von der FINMA auf Ebene der Leitlinien zur Finanzmarktregulierung gefunden werden.⁴³ Hingegen ist eine Selbstregulierung nicht zielführend da sie den Akteuren des Schweizer Finanzplatzes keine Anreize bietet, striktere internationale Standards zu übernehmen.

Die Selbst-
regulierung
überdenken

Weiter empfehlen wir die Schaffung eines permanenten Gremiums durch die Bundesverwaltung, die mit der Beobachtung der Entwicklungen internationaler Rechtsstandards beauftragt wird. Es soll durch Vertreter des Privatsektors ergänzt werden. Diese Arbeitsgruppe sollte über mehr Ressourcen als die bis anhin lediglich nebenbei bewirtschaftete Plattform (FFA; *Früh-erkennung Finanzmarktregulierung Ausland*) verfügen. Hierbei sollen die aktuellen Entwicklungen auf einer elektronischen Plattform verfasst und hinterlegt werden. Es ist wichtig, dass diese Anstrengungen systematisch erfolgen. Die Schaffung eines ständigen Gremiums ermöglicht einen grossen Zusatznutzen im Bereich der objektiven Fachlichkeit für die Bundesbehörden, welche mit der Beobachtung der Finanzplatzregulierung vertraut sind. Die Schaffung einer solchen Struktur könnte die Ressourcen, die für die Selbstregulierung herangezogen werden, innerhalb des SIF ersetzen. Zudem können technische Kompetenzen der Akteure des privaten Sektors herangezogen werden. Die Beteiligung des privaten Sektors erlaubt es zudem sicherzustellen, dass eine grössere Interessensvertretung garantiert wird. **Massnahme (12):** Die Bundes-

Beobachtung
internationaler
Entwicklungen

⁴³ Leitlinien zur Finanzmarktregulierung vom 3. Juli 2013.

verwaltung setzt ein ständiges Gremium für die Beobachtung der internationalen Regulierungs-entwicklung und –umsetzung ein, das insbesondere die Änderungen der Regulierung im Ausland und deren Auswirkungen auf die Schweiz analysiert. Das Gremium sollte vergleichbar mit Präsenz Schweiz über ein eigenes Sekretariat verfügen und Beiträge von Bund, privaten Akteuren und Universitäten sammeln.

Massnahme (13): Der Staat sollte für eine grundsätzliche Anpassung an internationale Standards im Bereich des Finanzplatzes bei der Regulierung und Aufsicht sorgen und Alleingänge vermeiden. Ein Swiss Finish sollte nur dann eingesetzt werden, wenn besondere Umstände bestehen, die keine andere Lösung kurzfristig zulassen. Denn allgemein braucht es eine grenzüberschreitende Äquivalenz, um den Finanzplatz langfristig global ausrichten zu können.

Äquivalenz ohne
 Swiss Finish

Massnahme (14): Der Bundesrat sollte ein grossangelegtes Gesetzesprojekt, Finlex, vorschlagen, welches zur permanenten und systematischen Anpassung des Schweizer Gesetzesrahmens an internationale Entwicklungen innerhalb der OECD und dem FSB (sowie unter Beobachtung der EU und den USA) beiträgt. Der Vorteil dieses Projektes ist die glaubwürdige Sicherstellung einer progressiven und zügigen, wie auch permanenten Anpassung der Schweiz an international geltende Standards. Zudem würde es sicherstellen, dass auf Veränderungen von Regularien mit Bezug auf den Marktzugang schneller reagiert werden kann und gegebenenfalls gesetzliche Anpassungen vorgenommen werden können. Das Projekt beruht auf einem strikten Äquivalenzprinzip in der Umsetzung internationaler Gesetzgebungen. Zudem werden nationale und internationale Gesetzgebungen auf einen Standard minimiert. Die Vereinheitlichung hat daher auch den gewünschten Effekt, der seit 2008 stark gewachsenen Zahl von Regulierungsmassnahmen entgegenzutreten und konstruktiv zu verringern. Des Weiteren wird eine langfristige Gesetzessicherheit etabliert und verspäteten Anpassungen (wie bei den europäischen Richtlinien EMIR und MiFID II mit dem Schweizerischen FinfraG und FIDLEG) vorgebeugt. Wichtig ist insbesondere, dass eine solche Gesetzgebung Ruhe und Weitsicht mit sich bringen würde, die der Finanzplatz dringend bräuchte.

Grossangelegtes
 Gesetz-
 gebungsprojekt
 Finlex

2.2.2.3 VERMARKTUNG POSITIVER REGULIERUNGSRISULTATE

Die Kommunikation Schweizer Erfolge in der Regulierung dürfen nicht alleine passiv, sondern müssen auch aktiv vermittelt werden, auch im internationalen Austausch. Die Schweiz neigt dazu, über Erfolge zu schweigen. Diese Bescheidenheit ist jedoch nicht immer von Vorteil. Daher sollte sich die Schweiz für verschiedene bei ihr erfolgreich etablierte Regulierungen als Pionier für internationale Akzeptanz einsetzen (etwa beim Thema Potentaten). Der daraus entstehende international konforme Standard sollte dann schrittweise bei Partnerländern angepasst und umgesetzt werden. Auch, da die Schweiz andernfalls mehr und mehr auf ihr negatives Image reduziert wird. **Massnahme (15):** Das EFD sollte in Kooperation mit dem Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) eine werbewirksame Kampagne über Erfolge der Schweizer Finanzmarktregulierung – etwa bei der Bekämpfung von Korruption, des Schwarzgelds oder der Potentatengelder – lancieren. Nicht alleine durch Umwege oder aus dem Ergebnis öffentlicher Debatten darf die Aufmerksamkeit auf die Tatsache gelenkt werden, dass die Schweiz, ungeachtet der Öffentlichkeit, gute Erfolge durch zügige und transparente Umsetzungen mit diesen Richtlinien erzielen konnte. Dies sollte vor allem gegenüber dem derzeitigen oft schlechten Image der Schweiz bezüglich seines Finanzplatzes, medienwirksam, begleitet werden. Es erlaubt eine schrittweise Verankerung des neuen Bildes: Ein Wandel und ein Bruch mit Handlungen vergangener Tage.

Aktive
 Kommunikation
 über vorbildliche
 Leistungen

Massnahme (16): Ähnlich der Switzerland Global Enterprise (S-GE, ehemals OSEC) für die KMUs, sollte der Schweizer Finanzplatz mit einer Organisation nach aussen auftreten, die für die Vermarktung des Finanzplatzes im Ausland verantwortlich ist.⁴⁴ Das S-GE ist als unabhängiger und gemeinnütziger Verein mit der ausländischen Wirtschaft beziehungsweise im Ausland generell, dank der Präsenz zahlreicher Business-Hubs stark vernetzt, arbeitet eng mit dem EDA zusammen und beteiligt sich wirksam bei der Zusammenarbeit von Investitionsförderungen und der Exporte. Eine ähnliche Organisation zur Förderung des Schweizer Finanzplatzes sollte geschaffen werden, auch um sich Formen einer engeren Zusammenarbeit mit der S-GE zu überlegen, vor allem in Entwicklungsländern, welche den Finanzplatzakteuren zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten bieten können. Eine solche Organisation sollte insbesondere eine beratende Funktion in der Schweiz aufweisen und kleinere und mittlere Finanzplatzakteure über den Eintritt in neue Märkte informieren. Darüber hinaus hätte eine solche Organisation, aufgrund der Präsenz strategischer Auslandshubs, die Möglichkeiten, diese Märkte sowie deren existierende Nachfrage besser einschätzen zu können.

Aufbau einer Organisation zur Auslandsvermarktung oder Kooperation mit S-GE

⁴⁴ Als Vorbild könnte auch die public-private-partnership „Luxembourg for Finance“ dienen, die für die Vermarktung des Luxemburger Finanzplatz zuständig ist; ferner <http://www.luxembourgforfinance.lu/>

2.3 FAKTOR 3: KONSTRUKTIVE REGULIERUNG

Der regulatorische Rahmen des Schweizer Finanzplatzes ändert sich derzeit tiefgreifend – dies in einem Balanceakt zwischen der Reaktion auf die Finanzkrise von 2008 und auf die internationalen Reformen. Die Bundesbehörden kodifizieren diesen regulatorischen Rahmen, so heterogen und verschieden er ist, immer stärker und zudem in einem steten Rhythmus.⁴⁵ Praktisch kein Akteur des Finanzplatzes bleibt von dieser Entwicklung verschont. Banken, Investmentfonds, Fondmanager, unabhängige Vermögensverwalter, Händler und Anwälte sind in verschiedenem Mass von neuen Voraussetzungen und Beschränkungen betroffen. Teilweise ist sogar eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodelles notwendig, um den neuen Regeln zu entsprechen.

Tiefgreifende
Veränderungen
bei regulatorischem
Rahmen

Dieser anhaltende Regulierungsdruck, der vom Bund ausgeht, ist jedoch mit einigen Problemen behaftet. Der Gegenwind in politischen Diskussionen oder die Kritik bei bestehenden Regelungen, blockiert die Entwicklung einer klaren Perspektive für die künftige Regulierung. Es wird schwierig sein, sich darauf zu einigen, welches Regulierungsmodell und welche Massnahmen geschützt werden sollen. Drei Faktoren erlahmen die Regulierung zurzeit:

Drei strukturelle
Probleme

- 1) Die Akteure des Finanzplatzes sind zu wenig in die Erarbeitung neuer Regeln involviert (vgl. die Darstellung oben im Faktor 2, internationale Akzeptanz).
- 2) Bei neuen Regulierungen, die auf internationaler Ebene oder in für die Schweiz wichtigen Staaten verhandelt werden (z.B. die USA und die EU), wird die Wettbewerbsfähigkeit für den Finanzplatz und der wirtschaftliche Impact zu wenig berücksichtigt.
- 3) Die Rechtsunsicherheit wächst auf dem Schweizer Finanzplatz (auch für ausländische Investoren), da immer neue Regulierungen erlassen und umgesetzt werden.

Die Schweiz braucht eine konstruktive Regulierung, die inklusiv, wettbewerbsfähig und vorhersehbarer ist. Nur so kann sichergestellt werden, dass der regulatorische Rahmen ein Erfolgsfaktor für den Schweizer Finanzplatz bleibt. Die Reformierung des regulatorischen Rahmens setzt das bestehende Regulierungsmodell der Schweiz unter Druck (siehe Kapitel 2.3.1) und ist befallen von mehreren Lücken (siehe Kapitel 2.3.2), die mit neuen Massnahmen gefüllt werden sollten (siehe Kapitel 2.3.3).

2.3.1 DAS REGULATIONSMODELL DER VERGANGENHEIT

Die Schweiz reguliert seine Finanzmärkte nach einem klaren, hierarchischen Drei-Säulen-Modell: In der ersten Säule entwickelt das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) mittels seinem Generalsekretariat⁴⁶ Gesetzgebungsprojekte und koordiniert deren Entwicklung bis hin zur Inkraftsetzung. Als zweite Säule verfügt die FINMA⁴⁷ über beschränkte Regulierungsbefugnisse (Erlass von Verordnungen). Die Selbstregulierung ist die dritte Säule, und besteht darin, dass die Finanzplatzakteure verbindliche Normen untereinander übernehmen, die ihr

Modell der
Vergangenheit

⁴⁵ Zur Breite der umgesetzten Reformen: Die Annahme des neuen Kollektivanlagengesetzes (KAG) im Jahr 2006, die Lancierung des Finanzdienstleistungsgesetzes (FIDLEG) im Jahr 2012, die Arbeiten am neuen Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG), sowie die Teilrevisionen des Bankengesetzes (BankG) in den Jahren 2011 und 2012 und des Geldwäschereigesetzes (GwG) 2013.

⁴⁶ Art. 5 Organisationsverordnung für das EFD (OV-EFD, SR 172.215.1).

⁴⁷ Botschaft zum Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMAG), BBl 2006 2829.

eigenes Verhalten regeln.⁴⁸ Es gibt daher eine klare Rollenaufteilung: Das EFD befasst sich mit der Gesetzgebung, während die FINMA und die Selbstregulierung die Umsetzung unterstützen sowie die Überwachung und Sanktionierung dieser Regulierung sicherstellen. Die Schweizer Finanzmarktregulierung ist insgesamt ein Wachstumsfaktor, weil dieses hierarchische Modell die Finanzdienstleister in die Regulationsarbeit mit einbezieht. Das Schweizer Modell war gegenüber dem angelsächsischen im Vorteil, welches auf fragmentierte Einheiten derselben Ebene mit einer gewissen Autonomie.⁴⁹ Diese Fragmentierung kann zu einer Hyper-Regulierung führen, oder umgekehrt einen Prozess kompetitiver Deregulierung auslösen. Dem Schweizer Modell gelingt es, einen balancierten Mittelweg zwischen diesen zwei Gefahren zu finden. Dieses System ist trotz seinen drei Säulen homogen geblieben und schaffte es, die relevanten Interessengruppen in den Entscheidungsprozess zu involvieren. Trotz diesen Stärken ist das Schweizer Modell dennoch strukturell mangelhaft. Denn die Regulierungsbehörden berücksichtigen nicht alle relevanten Faktoren bei ihrer Regulierungsarbeit. Im Vordergrund dieses Modells stehen seit einiger Zeit einseitig der Systemerhalt, und im Besonderen der Investorenschutz. Die schweizerische Regulierung war ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Finanzplatz, obwohl seine strukturellen Defizite es verunmöglichten, die Wettbewerbsfähigkeit genügend zu berücksichtigen.

2.3.2 PROBLEME DES DERZEITIGEN REGULIERUNGSMODELLS

Die Finanzkrise von 2008 hat zu zahlreichen Anpassungen des regulatorischen Rahmens und mehreren, gleichzeitig laufenden Regulierungsprozessen geführt, die heterogen und unvollständig sind. Diese Entwicklungen haben die Mechanik des bestehenden Regulationssystems verändert. Parallel dazu haben globale Tendenzen, die bereits vor der Finanzkrise begonnen haben, das Schweizer Regulierungsmodell geschwächt oder es subtil verändert, ohne dadurch die strukturellen Schwächen zu beheben.

Veränderte Regulierungsmechanik

Vier globale Tendenzen haben das Schweizer Regulierungsmodell überholt.

Vier globale Tendenzen

- 1) Unabhängig von den konkreten Auswirkungen der Finanzkrise von 2008⁵⁰ ist der Regulierungsdruck kurz- und mittelfristig gestiegen.⁵¹
- 2) Diese Entwicklungen werden wegen mehreren Faktoren immer unvorhersehbarer, darunter die bestehenden Verbindungslinien zwischen den verschiedenen Regularien, und der Einfluss von innenpolitischen Überlegungen auf regulatorische Entscheidungen.⁵²
- 3) Die Koordination unter den politischen Behörden, den Regulationsbehörden und den Finanzdienstleistern verschlechtert sich zunehmend, was die Umsetzung von neuen Regularien erschwert, verzögert und verkompliziert.⁵³
- 4) Die Finanzkrise von 2008 hat gezeigt, dass die Regulation samt ihren Mängeln und

⁴⁸ EBK 2007, 100. Es gibt sie in drei Varianten: frei, mit minimalen und mit obligatorischen Standards.

⁴⁹ Gilardi/Maggetti/Servalli 2013.

⁵⁰ Nobel §1 N 9, Hinweis: diese Auflage des Buches erschien vor der Finanzkrise; nach einer Krise wird häufig ein schwach regulierter Sektor problematisiert, um dann Lösungen vorzuschlagen.

⁵¹ Accenture 2010: 2; Brunetti-Gruppe 2013: 1 ff.; CS 2012; DB Research 2009.

⁵² Dodd-Frank, MiFID; CS 2012: 6.

⁵³ Oliver Wyman 2012.

Lücken eine Ursache von Krisen ist, nicht etwa die Abwesenheit von Regulation. Krisen kehren im Rhythmus der Regulierungs- und Deregulierungszyklen wieder.⁵⁴

Drei Schweizer Tendenzen haben das hiesige Regulierungsmodell zusätzlich geschwächt:

Drei Schweizer
Tendenzen

- 1) Ein traditioneller Faktor beeinflusst die Finanzmarktregulierung besonders: Die Schweizer Regierung darf keine Industriepolitik verfolgen, die einen bestimmten Sektor bevorzugt.⁵⁵ Industriepolitik hat sich in der Schweiz aufgrund der verschiedenen Institutionen, wie der direkten Demokratie und dem Föderalismus, als auch der vielfältigen ökonomischen Interessen, die es zu vertreten gilt, nie etabliert. Deshalb wurde die Selbstregulierung in verschiedenen Bereichen privilegiert.⁵⁶
- 2) Das Schweizer Regulierungssystem basiert grösstenteils auf der Selbstregulierung⁵⁷ und passte sich deshalb nicht strategisch an die Liberalisierung von Finanzmärkten an. Dieser Mechanismus hat sich bewährt: Die Selbstregulierungsmassnahmen wurden von privaten Akteuren entwickelt und von den Regulierungsbehörden übernommen (z.B. die Eidgenössische Bankenkommission, EBK). Die Umstände haben sich jedoch geändert durch die Zunahme der Bankaktivitäten⁵⁸, durch neue Risiken, durch den Druck einer internationalen Regulierung (welche immer interventionistischer wird)⁵⁹ und durch den Re-Regulierungsprozess (der in den 1990er Jahren begonnen hat).⁶⁰ Nach 20 Jahren von Reformen und nach den Krisen, die sich seit den 2000er Jahren ereigneten, wurde der regulatorische Rahmen immer noch nicht systematisch reformiert. Dies ist notwendig, um die Widersprüche, unterschiedliche Massstäbe und andere überholte Lösungen aufzudecken.
- 3) Die Regulierungs-*Policy* ist zu wenig koordiniert unter den verschiedenen Akteuren des Finanzplatzes. Dies belegen zahlreiche Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit, insbesondere jedoch das Kollektivanlagengesetz, bei dem der Bundesratsentwurf im Parlament grundsätzlich umgearbeitet wurde, um die Interessen der betroffenen Akteure zu berücksichtigen.

2.3.3 DAS NEUE REGULIERUNGSMODELL

Wegen den oben angesprochenen Mängeln sollte ein neues Regulierungsmodell erarbeitet werden. Es muss die strukturellen Schwächen des früheren Modells beheben und gleichzeitig an seinen Stärken festhalten, um den neuen Realitäten des Schweizer Finanzplatzes gerecht zu werden. Dieses neue Modell stützt sich auf Massnahmen zur Reformierung des allgemeinen rechtlichen Rahmens, sowie auf angepasste Regulierungsprozesse im EFD und in der FINMA.⁶¹

Ein neues, zu-
künftiges Modell

⁵⁴ Senn 2011: 11 ff.; Crotty 2009: 563 ff.; Rossi 2011: 61. ff.; Bloom 2011: 6 ff.; Hettich 2013: 392; Ferguson 2012: 79 ff.

⁵⁵ Die Unzulässigkeit von Industriepolitik basiert teilweise auf Art. 94 BV, welchen den Staat auf die Wirtschaftsfreiheit verpflichtet. Wirtschaftsförderung ist aber zulässig, wobei es in erster Linie um das Setzen günstiger Rahmenbedingungen für den privatwirtschaftlichen Sektor geht. Ausnahmen von der Wirtschaftsfreiheit sind möglich, wenn andere öffentliche Interessen überwiegen (z.B. Art. 104 Abs. 2 BV betreffend Landwirtschaft).

⁵⁶ Maggetti/Afonso/Fontana 2011.

⁵⁷ Bänziger 1986.

⁵⁸ Cerny 2005.

⁵⁹ Spread of a law-back regulatory model.

⁶⁰ Börsengesetz (BEHG), Bundesgesetz über die Anlagefonds (AFG), Geldwäschereigesetz (GwG).

⁶¹ Die Selbstregulierung ist im Teil über die internationale Akzeptanz vertieft behandelt (2.2).

2.3.3.1 FÜR EINE INKLUSIVE REGULIERUNG

Die Finanzdienstleister bleiben wie bisher in den Regulierungsprozess mittels Lobbying und Vernehmlassungsverfahren einbezogen. Der sonst beschränkte Austausch zwischen den Regulierungsbehörden und der Finanzbranche muss aus drei Gründen erweitert werden: die zunehmende Komplexität der entwickelten Finanzprodukte; die steigende Komplexität der internen Abläufe bei den Banken und anderen Finanzdienstleistern; sowie die Zunahme der Compliance-Anforderungen. Die FINMA ist in diesem Bereich vorangegangen, indem sie Bankiers als Direktoren verpflichtet und sich für Secondments⁶² geöffnet hat.

Vertiefter Austausch zwischen Regulatoren und Branche

Um die Beziehungen zwischen dem Finanzsektor und den Regulierungs- und Überwachungsbehörden weiter zu verstärken, bietet sich der Rückgriff auf sogenannte Secondments an. Es handelt sich um Austauschprogramme, bei denen Angestellte der Bundesbehörden und der Finanzdienstleistern für eine bestimmte Zeit – zwischen einigen Monaten und einem Jahr – in der anderen Branche tätig sind. Es ist darauf zu achten, dass die Angestellten in Abteilungen unterkommen, die mit ihrer angestammten Tätigkeit einen direkten Bezug haben. **Massnahme (17):** Das Programm der FINMA-Secondments sollte auf alle Finanzdienstleister ausgeweitet und auch im SIF und im EFD eingeführt werden. Mitarbeiter des Bundes müssten auch bei Banken und Fonds Erfahrungen sammeln, und umgekehrt sollten Branchenvertreter in der Bundesverwaltung eingesetzt werden. Dieser Austausch sollte von allen Akteuren unterstützt werden.

Erweiterung von Secondment-Programmen

Massnahme (18): Die Bundesverwaltung setzt eine permanente technische Arbeitsgruppe mit Vertretern der Finanzdienstleister ein. Für jedes neue Regulierungsprojekt wird eine Untergruppe gebildet, die beim EFD angesiedelt ist. Diese Empfehlung ist eine konkrete Massnahme zu den oben genannten Empfehlungen im Abschnitt 2.1.2.2. In der Vorbereitungsphase neuer Gesetze muss sich die Kadenz der Treffen dieser Arbeitsgruppe erhöhen. Die personelle Zusammensetzung muss auf ausgewiesene Fachkompetenz setzen, und somit auch Experten aus Universitäten, Wirtschaftsrechtskanzleien, dem Finanzsektor und Interessenverbänden einbeziehen.

Permanente technische Arbeitsgruppe

Massnahme (19): Zur Unterstützung dieser technischen Arbeitsgruppe errichtet das EFD eine E-Sharecommunity über Finanzmarktregulierung, wo zu jedem Gesetzgebungsprojekt Informationen zusammengetragen werden können. Das EFD unterhält diese E-Sharecommunity nach Inkrafttreten der jeweiligen Gesetzgebung, um die regulatorischen Entwicklungen zu beobachten. Diese neuartige Plattform könnte auf dem Vorbild der oben erwähnten FFA-Plattform errichtet werden (2.2.2.2). Die E-Sharecommunity sollte folgend ausgestaltet werden: Eine online-Plattform, auf der die Spezialisten der Finanzdienstleister, der Behörden und der Branchenverbände miteinander agieren und einander Fachwissen und Dokumente zugänglich machen können. Ziel dieser Plattform ist, dass die Akteure aus dem Finanzsektor dort erklärende technische Dokumente hochladen können, um so über ihre Geschäftsmodelle und ihre internen Abläufe zu informieren. Für die Behörden wäre der Mehrwert durch einen solchen Wissensaustausch besonders wichtig. Gleichzeitig würde so eine Interessens- und Informations-Community geschaffen. Der Zugriff auf die Plattform wäre strikt beschränkt auf diejenigen Akteure, die auch am Vernehmlassungsverfahren teilnehmen können. Der Datenschutz und die Vertraulichkeit der zur Verfügung gestellten Informationen müssten sichergestellt werden, indem der übergreifende Zugriff auf Daten zwischen verschiedenen Finanzdienstleistern eingeschränkt wird; gewisse

Austausch über interne Abläufe

⁶² Personalreporting FINMA 2011: 12 f.

Informationen wären nur für die Behörde einsehbar, die für das bestimmte Gesetzesprojekt zuständig ist.

Die inklusive Regulierung bringt das Risiko der *regulatory capture* mit sich. Damit gemeint ist die Anfälligkeit für ein intensives Lobbying und damit eine Regulierung, die Partikularinteressen dienen. Die oben genannten Massnahmen müssen von Vorkehrungen begleitet sein, die diese Art von Beeinflussung beschränken. Wir empfehlen daher, die Pluralität von Finanzdienstleistern zu berücksichtigen und Vertreter von Konsumenten und Investoren in solche Arbeitsgruppen einzubeziehen. Ihr relativ geringes Gewicht könnte aufgewogen werden, indem auch öffentliche Stellen involviert werden, die sich dem Konsumenten- oder dem Investorenschutz verschrieben haben, wie zum Beispiel die FINMA oder das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. Dieses Risiko kann zudem gemindert werden, indem auch Wissenschaftler und externe Experten mit einbezogen werden und so den Regulierungsprozess kontrollieren können. Ausserdem wäre es hilfreich, dass möglichst alle alternativen Lösungsvorschläge der von uns vorgeschlagenen Arbeitsgruppen publiziert werden.⁶³

Das Risiko von
*regulatory
capture*
beschränken

2.3.3.2 FÜR EINE VORHERSEHBARE REGULIERUNG

Die Schweiz geht differenziert an die Übernahme internationaler Standards heran. Denn vor allem die strikten Regulierungen für Banken, die seit der Finanzkrise erlassen wurden, drohen sich in ungerechtfertigter Weise auszuweiten auf den Schutz von Investoren, Finanzdienstleistern und die Schweizer Wirtschaft insgesamt. Ausserdem ist bisher nicht schlüssig belegt worden, dass die Einführung eines *Swiss discount* die Auswirkungen des *Swiss finish* ausgleichen könnte. Dazu kommt, dass die Behörden wegen ihren beschränkten Ressourcen – insbesondere bei der FINMA – zum Teil nicht in der Lage sind, Regulierungen genügend durchzusetzen, was die Rechtssicherheit schwächt. Die Veröffentlichung des FINMA-Positionspapiers zu Vertriebsregeln von Finanzprodukten⁶⁴ und die Publikationen, die auf das Bundesgerichtsurteil zu den Retrozessionen⁶⁵ gefolgt sind, sind Beispiele für die groben Mängel bezüglich Vorhersehbarkeit von Regulierungen.

Vorhersehbarkeit
erhöhen

Massnahme (20): Der *Swiss finish* muss sofort aufgegeben werden. Diese Doktrin steht im Weg eigentlicher Regulierungsprinzipien und wirkt sich tendenziell negativ für die Finanzdienstleister aus, ohne dass dafür eine angemessene Rechtfertigung vorliegt. Die Regulierungsbehörden müssen die Beweislast tragen, warum ein *Swiss finish* nötig ist.

Massnahme (21): Die FINMA muss eine deutlich grössere Transparenz aufweisen: Besonders eine Erhöhung von Pflichtpublikationen der Organisation und der Ausbau einer klaren Kommunikationslinie hinsichtlich der juristischen Prägnanz in ihren Publikationen, sollten im Mittelpunkt stehen. Wenn auch die Verordnungen und Richtlinien klar sein mögen, zahlreiche Informationsblätter und andere Veröffentlichungen sind es nicht. Diese Praxis muss aufgegeben werden, da heute eine Tendenz besteht, dass alle FINMA-Publikationen als Regulierung interpretiert werden, und sich daraus verbindliche Pflichten ableiten. Die FINMA sollte daher dazu beitragen, den juristischen Gehalt ihrer Publikation sowie die Verpflichtungen zu verdeutlichen.

Verbesserte
Transparenz der
FINMA

⁶³ Wie in Kap. 2.1.2.2 erwähnt erachten wir das Problem in der Schweiz als verhältnismässig nachrangig.

⁶⁴ FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln.

⁶⁵ FINMA-Mitteilung 41 (2012), Aufsichtsrechtliche Massnahmen – Retrozessionen, 26. November 2012.

2.3.3.3 FÜR EINE WETTBEWERBSFÄHIGE REGULIERUNG

Die allgemeine Art und Weise, wie der Schweizer Finanzplatz reguliert ist, richtet sich gegen dessen Wettbewerbsfähigkeit. Es gibt keinerlei rechtliche Bestimmung, die die Regulierungsbehörden dazu ermuntert, die Wettbewerbsfähigkeit in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Der Art. 5 FINMAG erwähnt als Ziele der Regulierung den Schutz von Gläubigern, Anlegern, Versicherten sowie die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte. In Art. 7 FINMAG heisst es zwar, dass die Auswirkungen auf den Wettbewerb und die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes zu berücksichtigen sind; aber diesen Faktoren kommt keine Verbindlichkeit zu.⁶⁶ Keinerlei rechtliche Bestimmung regelt die Rahmen-Regulierungs-Kompetenz des EFD und setzt dafür bestimmte Prinzipien. Die Regulierung wird nicht mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes als Gesamtes evaluiert; wenn auch die Auswirkung jeder einzelnen Bestimmung gesondert evaluiert wird. Klare Prinzipien würden für die Regulierungs- und Evaluationsaspekte bei der gesetzgeberischen Tätigkeit einen Rahmen schaffen. Ausserdem verfügt die Bundesverwaltung generell über kein Gremium, das den Impact des regulatorischen Rahmens untersucht.

Wettbewerbsfähigkeit als Zielvorgabe der Regulierung

Wir empfehlen deshalb eine Gesetzesänderung beziehungsweise die Einführung einer Verfassungsbestimmung über die staatliche Regulierung. Eine solche Bestimmung müsste in allgemeiner Art die Regulierung abdecken und sich nicht auf den Finanzplatz beschränken. Dabei wären klare Prinzipien in Ergänzung der Wirtschaftsfreiheit zu formulieren. **Massnahme (22):** Es sollte eine Bestimmung geschaffen werden, um die Kompetenzen der Regulierungsbehörden zu schärfen. Das Mandat sollte so festgelegt werden, dass es sich auf Monitoring und Benchmarking beschränkt. Für diesen Zweck eignet sich Artikel 98 der Bundesverfassung besonders. In der verfassungsrechtlichen Systematik liegt Art. 98 BV im Abschnitt über die Wirtschaft und stellt eine Ergänzung des Art. 94 BV dar, der die Grundsätze der Wirtschaftsordnung fest schreibt. In der Folge werden die Einzelheiten jedes Wirtschaftssektors ausgeführt (z.B. der erhöhte Schutz der Landwirtschaft als Ausnahme von der Wirtschaftsfreiheit.) Wir empfehlen, Art. 98 BV dahingehend zu ergänzen, dass die Bestrebungen des Staates schärfer umschrieben und an Kriterien ausgerichtet werden, wie der Schutz des Finanzsystems und der Finanzakteure sowie die Wettbewerbsfähigkeit. Die Gesetzgebungskompetenz des Bundes muss von Prinzipien eingegrenzt sein, die es insbesondere erlauben, festzustellen, wann eine Regulierung nötig ist und welche Form sie annehmen sollte. Die verfassungsrechtliche Verpflichtung würde somit einen klaren Rahmen für die Bestrebungen des Staates setzen und Evaluationskriterien aufstellen, die in der Praxis weiter konkretisiert werden.

Neue Gesetzesbestimmung

Die Bestimmungen über die Regierungs- und Verwaltungsorganisation müssen angepasst werden, sodass diejenige Behörde, die für ein Finanzplatz-relevantes Gesetzgebungsprojekt zuständig ist, künftig auch eine Impact-Studie vorlegen muss. Mit dieser Massnahme würde das Instrument für die Regulierungsfolgenabschätzung (RFA) des SECO verbessert. Gemäss diesem Instrument muss jede Bundesrats-Botschaft die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Gesetzesvorlage darlegen. Diese Evaluation ist allzu häufig auf einige Zeilen oder Absätze ohne tiefgehende Untersuchung beschränkt; insbesondere wird der Impact auf einen Sektor oder die Wirtschaft insgesamt zu wenig analysiert. Hauptgrund dafür ist, dass die Behörde, die für ein Gesetzgebungsprojekt zuständig ist, nicht über die nötigen Ressourcen für solche Abklärungen

Impact-Studie des SECO

⁶⁶ Diese Probleme wurden wiederholt im Parlament ohne Erfolg behandelt. Das Problem ist jeweils gewichtiger, als es diese Vorstösse scheinen lassen. Das EFD hat allerdings keinerlei Aufstellung der Faktoren vorgelegt, nach denen sich die Regulierung zu richten hätte und die eine Untersuchung des Regulierungs-Impacts sicherstellen.

verfügt. **Massnahme (23)** : Die bestehenden RFA müssen erweitert und vertieft werden. Das SECO unterstützt dabei die für das Regulierungsvorhaben zuständigen Abteilungen (so wie das bei der RFA für die "Too Big to Fail"-Revision erfolgte). Zur Umsetzung dieser Massnahme würde es genügen, den Beschluss des Bundesrates vom 18. Januar 2006 zum Bericht "Vereinfachung des unternehmerischen Alltags" zu ändern. Eine gemeinsame Impact-Analyse allein reicht aber nicht aus, um alle negativen Auswirkungen einer Regulierungsvorlage zu berücksichtigen. **Massnahme (24)** : Deshalb sollte das SECO eine unabhängige Analyse erstellen, die den Impact von Regulierungsvorschlägen untersucht sowie mögliche Alternativen erkundet. Diese Analyse sollte ein substantieller Bestandteil der Bundesrats-Vorlage sein, wie sie den Vernehmlassungsteilnehmern und dem Parlament zugestellt wird. Um diese Dienstleistung anbieten zu können, müssen die Ressourcen des SECO im Bereich der Finanzsektor-Analyse aufgestockt werden. Das SECO beobachtet die Schweizer Wirtschaft und ist damit beauftragt, die Stabilität und den Wohlstand der Wirtschaft zu sichern. Indem sich das EFD und das SECO die Kompetenzen zur Vorbereitung von Finanzregulierung aufteilen, können die Vorteile des Schweizer Regierungssystems ausgenutzt werden und gleichzeitig seine Schwächen gemindert. Die Kompetenzteilung wird einen positiven Wettbewerb zwischen EFD und SECO schaffen, um die wirtschaftlichen Auswirkungen von Regulierungsvorhaben zu analysieren. Ausserdem hilft der Einbezug zweier Departemente, eine grössere politische Mehrheit im Bundesrat und im Parlament zu finden und gleichzeitig die Zustimmung in der Verwaltung zu verstärken.

2.4 FAKTOR 4: VIELFÄLTIGE FINANZPLATZINFRASTRUKTUR

2.4.1 EIN BREITERER FINANZPLATZINFRASTRUKTUR-BEGRIFF

Der Erfolg eines Finanzplatzes hängt zu einem bedeutenden Anteil von der technisch einwandfreien Abwicklung von Transaktionen ab. Hierbei konnten sich der Schweizer Finanzplatz respektive die SIX Group mit der „Swiss Value Chain“ einen weltweit anerkannten Ruf erarbeiten.⁶⁷ Der Begriff Finanzplatzinfrastruktur sollte für die Zukunft jedoch breiter definiert werden: Nämlich als Grundgerüst, das den Finanzplatz als Ganzes trägt. Dies beinhaltet insbesondere vier Aspekte:

Infrastruktur ist mehr als Swiss Value Chain

- Technik: Technische Funktionsfähigkeit der Swiss Value Chain sowie die Bereitstellung von Handelsplattformen und damit eine Interessenszusammenbringung von Akteuren.
- Zugang: Sicherstellung des Marktzugangs im Ausland und für ausländische Akteure in der Schweiz.
- Akteure: Fachpersonal⁶⁸ und Anbietervielfalt sowie die Eingliederung neuer Finanzdienstleister.
- Prinzipien: Sicherstellung der Informationstransparenz, der Liquidität sowie der Abwicklung und Ausführungen von Transaktionen und anderen Aufträgen.

Dieses Grundgerüst muss so strukturiert sein, dass seine Vernetzung dem Finanzplatz langfristige Stabilität garantiert – so bleibt er anpassungsfähig bei künftigen Herausforderungen. Abläufe müssen sowohl heute als auch in Zukunft effizient und auf dem neuesten Stand sein. Neue Regulierungen müssen die Durchführbarkeit dieser Abläufe unterstützen und dürfen nicht als reines Gegengewicht aufgebaut werden. Es braucht konstruktive Rahmensetzungen.

Stabilität und Flexibilität

2.4.2 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE ZUKUNFTSGERICHTETE VERBESSERUNG DER FINANZPLATZINFRASTRUKTUR

2.4.2.1 ZUKÜNFTIGE MÖGLICHKEITEN DER ABWICKLUNG

Der heutige hohe technische Standard der Abwicklungs- und Wertpapierverwahrungsinfrastruktur ermöglicht es nicht nur, jegliche Art von Transaktionen und Produkten zuverlässig über den Schweizer Finanzplatz abzuwickeln. Es besteht auch eine ganzheitliche Prozessabdeckung des Finanzdienstleistungsgewerbes auf höchstem Niveau.⁶⁹ Dies ist vor allem für (ausländische)

Anknüpfung am historischen Erfolg

⁶⁷ Meier/Marhinsen/Gantenbein 2013: 7 f. stellen die Swiss Value Chain folgend dar: „The „Finanzplatz Schweiz“ boasts a completely integrated, fully automated electronic securities trading and post-trading infrastructure under the organizational umbrella of SIX Group. ... Organizationally, SIX Group manages and operates the Swiss value chain in four major business fields using the integrated services of 10 major subsidiaries. Together, these entities provide straight-through processing of transaction execution, clearing [CCP], and settlement [DvP], as well as high-quality reporting of financial information.“ Aktuelle Zahlen unter SIX 2012. Siehe zur Definition Finanzplatzinfrastruktur generell IFC 2013.

⁶⁸ Ausbildung, Weiterbildung, Anwerbung von Fachkräften, attraktiver Arbeitsmarkt.

⁶⁹ Hervorzuheben ist auch die durch die Eigentümerverhältnisse der SIX Group (folglich der Banken) entstandene Integration der Akteure in diese Kette, siehe ferner SIX 2013a.

institutionelle beziehungsweise Grossanleger von hoher Bedeutung und daher sehr attraktiv. Hier gilt es anzuknüpfen und den Anschluss an aufsteigende Märkte und Anbieter nicht zu verlieren. Die Herausforderung für die technische Infrastruktur wird in den kommenden Jahren vor allem im Bereich der automatischen Abwicklung von Steuern bei Finanzprodukten liegen, im Umgang mit den weiter zunehmenden Datenmengen, in der Sicherheit der Durchführungen von Transaktionen sowie den derzeit entstehenden Abwicklungspflichten von Derivaten und ausserbörslichen Geschäften (OTC) über Clearingsysteme (Minimierung des Gegenparteirisikos; insbesondere verhandelt im Rahmen der G20-Staaten bzw. dem Financial Stability Board).⁷⁰

Massnahme (25): Die Schweiz sollte sich den internationalen Standards im Bereich Securities Services⁷¹ stetig anpassen,⁷² um sowohl die Transaktionen in der Schweiz langfristig sicherer und transparenter zu machen, als auch den Marktzugang zu sichern.⁷³ Wegen dem starken Auslandsanteil raten wir von einem regulatorischen Alleingang der Schweiz ab.

Aufgrund der derzeitigen Vorreiterstellung der SIX Group, könnte sich die Abwicklung von Derivaten und OTC-Geschäften über Handelsplattformen und Clearingsysteme für den Schweizer Betreiber sogar zum Vorteil entwickeln. Aufgrund der Effizienz seiner Systeme könnten langfristig mehr Kunden angezogen und folglich mehr Finanzprodukte über die Schweiz abgewickelt werden. Dies würde auch die Reputation eines transparenten Finanzplatzes stärken. Die Konsequenz aus dem Clearing wird langfristig ein immenser Anstieg an Sicherheitshinterlegungen (sog. Collaterals) sein. Diese sind jedoch nur beschränkt verfügbar.⁷⁴ **Massnahme (26):** Der Schweizer Finanzplatz engagiert sich daher in der Abwicklung von OTC-Derivaten und etabliert ein System zur Verleihung und Aufbewahrung von Collaterals. Auf der anderen Seite setzt sich die Schweizer Politik in internationalen Gremien dafür ein, diese Geschäftsbereiche in der Schweiz anzusiedeln respektive stärker ausbauen zu können.

OTC-Clearing
und Collaterals in
der Schweiz

Ein mögliches neues Abwicklungssystem, das Trust Clearing, wurde in Kapitel 2.2.2.1 mit Blick auf die internationale Regulierung behandelt.

Trust Clearing in
der Schweiz

Die Interaktion zwischen Banken und den Schweizer Unternehmen (vgl. Kapitel 2.1.1) wird durch die Globalisierung und folglich internationalen Geschäfte sowie Auslandsvertretungen weiter zunehmen. Die Abrechnung beziehungsweise Transferierung von Geld dauert jedoch noch immer verhältnismässig lange und verzögert dadurch Zahlungen. **Massnahme (27):** Die SIX Group entwickelt mit den Banken und Unternehmen ein Konzept für eine globale Echtzeit-Cash-Management-Plattform. Dieses System schafft einen Mehrwert für alle Beteiligten und könnte zudem in andere Länder expandiert werden.⁷⁵

Cash-
Management-
Plattform

⁷⁰ Rahmensetzung des Financial Stability Boards vgl. BIS 2013.

⁷¹ Abwicklungsprozess nach dem eigentlichen Börsenhandel, wie Clearing, Abwicklung (Settlement) und Aufbewahrung (Custody).

⁷² Etwa hat die Europäische Union die „European Market Infrastructure Regulation“ (EMIR) zur Abwicklung der OTC-Derivate über Clearingsysteme am 4. Juli 2012 (EU Nr. 648/2012) erlassen, die Umsetzung ist aber aufgrund technischer Details noch nicht vollzogen. In der Schweiz würde die Umsetzung in einem Finanzmarktinfrastrukturgesetz (FinfraG) etabliert werden müssen; vgl. auch Kap. 2.2.2.

⁷³ Nach der Revision der Schweizerischen Nationalbank-Verordnung (1. Juli 2013), hat die ESMA die Standards bezüglich der Clearing-Dienstleistungen der SIX als äquivalent zu den Europäischen eingestuft und der Europäischen Kommission zur Genehmigung vorgelegt, die Anfang 2014 darüber endgültig entscheidet. Vgl. SIX 2013b und ESMA 2013.

⁷⁴ Bei mehrmaligem Einsatz bzw. Verwendung würde die Sicherheit gerade wieder systematisch ausgehöhlt werden. Daten bietet etwa Oliver Wyman 2012: 28.

⁷⁵ Vgl. u.a. CS 2012: 28.

2.4.2.2 ANSIEDLUNG VON NEUEN INVESTITIONS-HUBS AM SCHWEIZER FINANZPLATZ

Die Schweiz ist ein geeigneter Platz für die Etablierung von Infrastrukturfonds. Aufgrund des globalen Wohlstandswachstums, insbesondere in den Schwellenländern, sowie dem Anstieg der Bevölkerung gibt es eine grosse Nachfrage nach einem Ausbau von Infrastruktur.⁷⁶ Die zunehmende Urbanisierung ist nur ein Teil davon. Auf der anderen Seite steigt in Europa zunehmend die Notwendigkeit von Modernisierungsmassnahmen im Bereich des öffentlichen Eigentums respektive der Infrastruktur. Viele Staaten stellt das jedoch vor erhebliche finanzielle Probleme. Neben der klassischen Infrastruktur ist zukünftig mit einem rasant wachsenden Markt im Bereich erneuerbarer Energien zu rechnen.⁷⁷ Aus Investorensicht bedarf es einer langfristigen Anlagestrategie; viele Projekte gelten jedoch als verhältnismässig risikoarm. Da sich die Suche nach geeigneten Kapitalinvestitionsmöglichkeiten seit einigen Jahren auch für hiesige Vermögensverwalter, Asset Manager, Versicherungen und Pensionsfonds oft als schwierig erweist, ist eine solche Anlageform eine gute Alternative. In politisch und wirtschaftlich stabilen Ländern wäre eine Gegenfinanzierung im Sinne eines langjährigen Leasings ebenfalls denkbar (in Form einer Nutzungsgebühr, beispielsweise bei Brücken oder weiteren Verkehrswegen). Hierbei würde der Staat bezüglich externen Projektteams ausserdem entlastet werden. Zudem könnten Schweizer Unternehmen in diese Bauprojekte involviert werden und folglich profitieren. Sicherzustellen ist allerdings eine transparente Vergabemethode.

Infrastruktur-
fonds für langfris-
tige Anlagen

Aufgrund der wissenschaftlichen Rahmenbedingungen, der Nähe zu finanzstarken Investoren, Cluster-Möglichkeiten (aufgrund der überschaubaren Grösse der Schweiz) sowie der hohen Lebensqualität, guten Löhnen und einem funktionierenden Sozialstaat bestehen für die Schweiz exzellente Voraussetzungen für den Aufbau eines Venture-Capital-Hubs.⁷⁸ Eine langfristige Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft wird damit ebenfalls erreicht. Zudem würden die Investitionsmöglichkeiten für institutionelle und vermögende Investoren erweitert werden.⁷⁹ Hierzu bedarf es aber einer umfassenden Marktstrategie von allen Beteiligten und von der Politik aktiv geförderten Massnahmen, etwa im Bereich gesetzlicher Rahmenbedingungen, unbürokratischerer Unternehmensgründungen und einer steuerlichen Erleichterung für Jungunternehmen. Banken andererseits müssten vielversprechende Finanzierungsmöglichkeiten anbieten. Möglich wäre auch eine Art Fonds-Plattform, über die Jungunternehmer mit Banken zusammengebracht würden. Gefragt sind vor allem Beträge von einer bis zehn Millionen Franken, auch wenn hierbei sicherlich die Kostendeckung für Banken schwieriger ist als bei den normalen Venture-Capital-Finanzierungen, die meist erst bei zehn Millionen Franken anfangen. Verknüpfen könnte man die Initiativen mit bestimmten Produktfeldern, etwa im Bereich der Pharmaindustrie, Life Science, Nahrungsmittel, Energie ("intelligente" High-Tech, Smart-Grids bei Elektrizität) und der klassischen High-Tech-Industrie.

Innovations-
förderung durch
Venture Capital-
Hub

⁷⁶ Vgl. Reichmuth 2014: 243 (mit Verweis auf OECD), 259 (mit Verweis auf weitere Studien; Es wird zudem – mit Verweis auf Lauer 2012 – dargestellt, dass heute lediglich zehn Prozent aller Infrastrukturprojekte privat finanziert werden, 90 Prozent liegen hingegen in öffentlicher Hand).

⁷⁷ Weiter ebd.: 251 ff.

⁷⁸ Einen sehenswerten Anfang machte das Zentrum für Nano- und Energietechnologie im Kanton Aargau, der Campus Brugg-Windisch der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); vgl. NZZ/Aschwanden.

⁷⁹ Erste Versuche auf Seite der institutionellen Anleger gab es seitens der Swiss Private Equity and Corporate Finance Association (SECA) mit der Lancierung einer Initiative, 500 Millionen Franken einzusammeln; vgl. SECA 2013.

Ein bedeutender neuer Trend sind Impact und Sustainability Investments. Im Jahr 2030 sollten diese Nachhaltigkeitsaspekte breit am Schweizer Finanzplatz vertreten sein sowie generell bei Finanzinvestitionen berücksichtigt werden müssen. Zu unterscheiden sind hier Investitionen in „soziale Projekte“ und die generelle Berücksichtigung von Umweltrisiken, gesellschaftlichen Fragen und Corporate Governance-Kriterien (ESG-Kriterien)⁸⁰, die schon heute vielfach bei Finanzanalysen im Anlagegeschäft berücksichtigt werden.

Nachhaltige
Anlagen und
ESG-Kriterien in
der Schweiz

Impact Investments sind Finanzinvestitionen in soziale Projekte, die anders als früher, nicht mehr rein als Spenden fungieren, sondern deren Projekte eine angemessene Rendite erzielen sollen, zumindest jedoch selbsttragend sind. Dieser Markt verbindet daher zwei Aspekte, die zuvor eher weniger miteinander in Verbindung gebracht wurden: soziale Unterstützung und messbare Renditen von Investitionen.⁸¹ Daneben ist auch die Mikrofinanzierung (die Vergabe von Kleinkrediten für kleine Betriebe in sozial schwachen Ländern) ein Bestandteil dieses sozialen Aspekts. Von der Öffentlichkeit unbeachtet konnte sich die Schweiz im Bereich Microfinance stark positionieren.⁸² **Massnahme (28):** Darüber hinaus könnte die Schweiz unter Federführung des DEZA zusammen mit Entwicklungsorganisationen und Finanzdienstleistern eine Plattform zur gezielten Unterstützung und Förderung von lokalen Projekten (wie etwa Bildungsstätten, Infrastruktur) aufbauen.

Impact
Investment,
Microfinance, und
lokale Projekte

Die generelle Berücksichtigung von nachhaltigen Aspekten bei Anlageentscheidungen privater und institutioneller Vermögensverwalter gehört zwar schon heute meist zum Standard, wird aber in Zukunft noch wesentlich höher gewichtet werden.⁸³ Die Schweiz hat mit Kompetenzen, wie etwa einem verpflichtenden „Integrated Reporting Standard“ bereits als global wichtiger Standort für Asset Management an Bedeutung gewonnen. Ein „Swiss Stewardship Code“⁸⁴, der von einer überwiegenden Mehrheit von Schweizer Asset Managern und institutionellen Anlegern unterzeichnet wurde, garantiert eine transparente Auslegung bei Stimmrechten für Anleger. Auch bei der klassischen Unternehmensfinanzierung bildet die Analyse von Nachhaltigkeitskriterien einen zunehmenden Bestandteil, auch weil es den Finanzdienstleistern hilft, Chancen und Risiken besser abzuschätzen. **Massnahme (29):** Für noch bessere und transparentere Anlagemöglichkeiten sollten die Reporting Standards im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Governance weiter geschärft werden. Gefragt ist hier die Zusammenarbeit zwischen institutionellen Anlegern und Vermögensverwaltern, unabhängigen Organisationen und Vereinen sowie dem Bund.

Verantwortungs-
volle Anlage-
kriterien

Langfristige Investitionen von institutionellen Anlegern enthalten in der Schweiz bereits heute einen gewissen Anteil an Green-Investments, Infrastrukturprojekten oder Social Impact Bonds⁸⁵. Diese Instrumente fördern über verschiedene Mechanismen auch die Exporte von Schweizer Unternehmen, die etwa in Clean Technology zu den Innovatoren zählen.⁸⁶

Integration in
Wirtschaft und
Wissenschaft

⁸⁰ Environmental, Social, and Governance.

⁸¹ Vgl. auch NZZ/Schäfer. Hier wird der Markt mit etwa 70 bis 90 Mrd. Dollar derzeitigem (weltweiten) Anlagevolumen beschrieben. Die Zahlen schwanken allerdings in vielen Studien.

⁸² Ferner vgl. Symbiotics/DEZA 2011.

⁸³ Eine Studie von Allianz Global Investors verweist auf die Unterzeichnung von 900 führenden institutionellen Anlegern und Vermögensverwaltern, die bereits 2011 die sechs „Principles for Responsible Investment“ unterzeichnet haben. Unter anderem besteht daher die Verpflichtung zur Einhaltung der ESG-Kriterien; vgl. AGI 2011.

⁸⁴ Vgl. Ethos 2013.

⁸⁵ Weiter zu Klimaanleihen Reichmuth 2014: 366 ff.

Massnahme (30): Es bedarf dafür zukünftig einer stärkeren Integration von Sustainable Finance als fixer Bestandteil aller Wirtschafts- und Finanzausbildungen in den Fachhochschulen und Universitäten. Die Forschung muss hierbei weiter ausgebaut werden. Der Bund sollte zudem durch finanzielle Unterstützungen oder über Public Private Partnerships, Joint Venture Projekte (zwischen Forschung, Finanzbranche und Industrie) fördern.

Massnahme (31): Die Finanzdienstleister bestimmen eine gemeinsame Strategie zum Aufbau von Investitionshubs, im Speziellen Infrastrukturfonds, Impact- und Sustainability Investments sowie einem Venture-Capital-Hub. Bei letzterem erarbeitet die Politik zudem attraktive gesetzliche Rahmenbedingungen im Bereich Unternehmensgründung und steuerlichen Erleichterungen für Jungunternehmer. Ausbildungszentren müssen bezüglich Kooperationen einbezogen werden. Schweizer Banken sollten hierfür Finanzierungsmöglichkeiten erarbeiten, gegebenenfalls auch als Finanzierungsplattformen. Im Bereich Impact- und Sustainability Investments sollte die Schweiz als erstes Land einen koordinierten Hub für nachhaltige Investitionsprodukte am Finanzplatz anbieten. Dabei müssen neue, strenge Richtlinien aufgestellt werden; ein neu geschaffenes Aufsichtsorgan kontrolliert diese. Der Bund sollte die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Pensionskassen umgestalten, damit Investitionen in nachhaltige Anlagen erleichtert werden.

Ansiedlung neuer
 Investitionshubs
 fördern

2.4.2.3 ANBIETERVIELFALT FÜHRT ZU EINER BREITEN ANGEBOTSMÖGLICHKEIT UND ZUR STÄRKUNG DER WIRTSCHAFT

Die schon lange existierende Heterogenität unter den Schweizer Banken ermöglicht auch heute noch eine breite Angebotsseite für verschiedenste Kundengruppen. Profiteurin ist vor allem die Schweizer Wirtschaft, die ab der Zeit der industriellen Revolution einen starken und verlässlichen Partner erhielt und somit stetige Investitionen tätigen konnte.⁸⁷ Zum anderen ermöglicht die Struktur die Abwicklung und Durchführung aller Arten von Bankdienstleistungen, was dem Finanzplatz Schweiz ein weitreichendes Fundament gibt und eine breite Plattform für Interessenten bietet.

Individuelles
 Angebot

Obwohl die Anzahl der Banken ab Anfang des 20. Jahrhunderts stetig abnahm, blieb die Heterogenität bis heute bestehen; wengleich die Grossbanken nach der Bilanzsumme über 50 Prozent Marktanteil aufweisen.⁸⁸ Aufgrund der grösseren regulatorischen und technischen Ansprüche sowie dem Wandel im klassischen Bankgeschäft und zukünftigen neuen Wettbewerbern⁸⁹, erwarten wir eine weitere Konsolidierung sowie einen vermehrten Zusammenschluss von Banken in gewissen Abteilungen (insbesondere im Bereich Compliance und der technischen Abwicklung). Die breite Aufstellung wird den Finanzplatz dennoch weiter stützen. Auch Auslandsbanken und kleinere Institute – die in der aktuellen Diskussion meist untergehen – tragen zu diesem Konzept und Erfolg weiterhin massgeblich bei. Allerdings sehen wir im Bereich der Bankdienstleistungen eine Fokussierung auf einzelne Bereiche (siehe hierzu Kapitel 2.5), bei denen das klassische Retailbanking eine stark veränderte Rolle spielen wird, auch, da es von

Weniger
 Banken, aber
 gleiche Struktur

⁸⁶ Vgl. ebd.: 138.

⁸⁷ Vgl. zur geschichtlichen Verknüpfung der Banken mit der Wirtschaft Cassis/Tanner 2005.

⁸⁸ Geschichtlich vgl. ebd.; aktuelle Aufteilung und Zahlen der Banken siehe SNB 2013.

⁸⁹ Vgl. hierzu insbesondere gleiches Kapitel unten sowie 2.5.2.5.

vielen neuen Anbietern übernommen werden könnte. Wichtig ist daher, dass sich die Finanzplatzakteure den Wandel bei klassischen Bankdienstleistungen bewusst machen und frühzeitig Strategien zur Veränderung entwickeln. Die Geschwindigkeit des Wandels wird unseres Erachtens von vielen Banken noch unterschätzt.

Neben den regulierten Banken, haben sich im letzten Jahrzehnt auch vermehrt nichtregulierte bankähnliche Gesellschaften etabliert, sogenannte Schattenbanken. Dies gilt auch für die Schweiz mit einem nicht unbeachtlichen verwalteten Vermögen von rund 1,5 Billionen Franken (etwa 25 Prozent der Finanzaktiven).⁹⁰ Dieser Sektor ist ein allerdings nur schwer abzugrenzender Bereich, auch, da er keiner Aufsichtsbehörde unterstellt ist und somit zuverlässige Daten fehlen. Das zuständige Institut für die Etablierung von Richtlinien, der Financial Stability Board, beschreibt die Gesellschaften folgend: „Credit intermediation involving entities and activities (fully or partially) outside the regular banking system“⁹¹.

Schattenbanken
als bedeutender
Sektor
im Dunkeln

Obwohl derzeit noch wenig transparent, sollte der Sektor nicht zwangsläufig negativ bewertet werden; er könnte grosse Chancen bieten. Anhand des Volumens ist die Nachfrage nach gesonderten Bankprodukten schon heute sichtbar. Derzeit birgt er für einen sicheren Finanzplatz jedoch beachtliche Risiken, die schnellstmöglich reguliert werden sollten. **Massnahme (32):** Gesetzliche Rahmenbedingungen für Schattenbanken sind aufgrund der Grösse und des Risikos unerlässlich. Bundesrat und Bundesversammlung erarbeiten hierfür zeitig konstruktive gesetzliche Rahmenbedingungen, die international akzeptiert sind. Die Schweiz bringt sich insbesondere im Financial Stability Board ein; von einer schweizerischen Alleinlösung raten wir wegen der globalen Vernetzung der Gesellschaften generell ab. International wird im Kreise der G20-Staaten (und im FSB) bereits nach Lösungen zur Regulierung gesucht, insbesondere, da die Komplexität hinter den Gesellschaften und ihren Produkten, ihr erlangtes Volumen, sowie die hohe Liquiditätsabzugsmöglichkeit (insbesondere bei Geldmarktfonds) ein systematisches Risiko für die Finanzindustrie darstellen könnte.

International
akzeptierte
Schweizer Rahmen-
bedingungen

Aufgrund der elektronischen Abwicklungsmöglichkeit einerseits und der hohen Barreserven von vielen Grosskonzernen andererseits, werden Unternehmen vermehrt versuchen ihre Waren mit dem Kunden auf eigenen Abwicklungsplattformen direkt zu verrechnen und Bankdienstleistungen wie Kredite in eigenen bankähnlichen Instituten anzubieten. Nicht nur die Kosteneinsparung von Gebühren, sondern auch die zusätzlichen lukrativen Einnahmen von Krediten mit kürzeren Laufzeiten werden sie weiter antreiben, in dieses Segment vorzudringen. Folglich werden klassische Banken als Zwischendienstleister immer häufiger aussen vor bleiben. Beispiele kommen bereits aus der Automobilindustrie beim Leasing- und Kreditgeschäft. Auch der Vorstoss von Kreditkartenunternehmen und alternativen Währungen könnte den klassischen Finanzdienstleistern gefährlich werden. Der Ausbau solcher Dienstleistungen wird vor allem das Retailbanking treffen. Eine Kompensierung für Banken ist auf diesem Gebiet derzeit nicht in Sicht. Es ist daher wichtig, dass sich die Banken frühzeitig auf die veränderten Umstände einstellen.⁹² Die Abwicklung solcher Geschäfte – etwa über Kreditkartenunternehmen – würde auf der anderen Seite wohl der SIX Group höhere Umsätze versprechen. Somit muss sich auch die SIX auf einen veränderten Markt einstellen und vor allem neue Kunden, auf die das Geschäft wiederum angepasst werden muss.

Bankähnliche
neue
Wettbewerber als
Ersatz für Banken

⁹⁰ Vgl. Oliver Wyman 2012: 33, mit Bezug auf die SBVg.

⁹¹ Vgl. FSB 2013; gut zusammengefasst in NZZ/Hosp; ferner EC 2012.

⁹² Das Retailbanking wird in Kapitel 2.5.2.5 separat behandelt.

Hedge Funds und Private Equity-Gesellschaften sind ein etablierter Bestandteil der schweizerischen Finanzbranche, auch wenn ihre Grösse noch überschaubar ist. Sie stellen eine weitere Verbreiterung des Grundgerüsts des Finanzplatzes dar, da sie ergänzende Anlageformen – insbesondere für institutionelle Anleger – bieten. Zudem deckt die Schweiz rund 30 Prozent des weltweiten Dach-Hedge Fonds-Segments (sog. Fund of Funds) ab.⁹³ Die Rahmenbedingungen sind für die Branche sehr vorteilhaft, insbesondere aufgrund der Nähe von finanzstarken Investoren, der hohen Rechtssicherheit, der Anonymität beziehungsweise der generellen Lebensqualität und der privatsteuerlichen Situation.⁹⁴ Sollten die Vorhaben einer zunehmenden internationalen Regulierung (vor allem der G20-Staaten) in Bezug auf die Minimierung von Risiko und die Austrocknung der Steueroasen tatsächlich umgesetzt werden, sind die oben im Abschnitt genannten Bedingungen von grossem Vorteil für den Schweizer Hedge Fonds- und Private Equity-Platz. Es ist daher mit einer zusätzlichen Ansiedlung solcher Institutionen zu rechnen. Dafür bedarf es auch einer weiterhin transparenten Gesetzgebung, die dem internationalen Standard entspricht.

⁹³ Vgl. ferner SBVg/BCG 2011: 4 f.

⁹⁴ Vgl. ferner Schwarz/Breiding 2011: 124 f.

2.5 FAKTOR 5: KUNDENORIENTIERTE DIENSTLEISTUNGEN

2.5.1 EINE ZUKÜNFTIGE INTERNATIONALE AUSRICHTUNG MIT FOKUSIERTEN BANKDIENSTLEISTUNGEN

Schweizer Banken geniessen vor allem ausserhalb von Europa und den USA noch immer einen exzellenten Ruf. Dies gilt es zu nutzen und sich insbesondere im Bereich der Vermögensverwaltung global zu positionieren. Dennoch muss das Vertrauen vieler Kunden zurückgewonnen werden. Externe Faktoren, die den Banken in der Vergangenheit als Vorteil dienten, wird es zukünftig nicht mehr geben. Banken müssen die Qualität der Kundendienstleistungen in den Mittelpunkt stellen. Geographische Veränderungen müssen verstärkt berücksichtigt werden.

Internationale Ausrichtung und geographische Veränderungen

Durch die technischen Fortschritte der vergangenen Jahrzehnte sind einige Geschäftsbereiche zudem überflüssig geworden respektive haben sich stark verändert. Dadurch fallen Gebühren und somit Erträge weg, regulatorische und technische Ansprüche verringern die Margen der Geschäfte. Einfache Bankdienstleistungen werden daher weniger gefragt sein beziehungsweise sich wandeln. Finanzdienstleister müssen sich auf Segmente fokussieren, die eine gewisse Komplexität und Grösse aufweisen. Neben den Bereichen der Vermögensverwaltung, des Investmentbankings und des Firmenkundengeschäfts, werden beratende Tätigkeiten und IT-Leistungen im Mittelpunkt stehen. Die Digitalisierung muss zukünftig vermehrt als Teil der Dienstleistung angesehen werden. Das Retailbanking steht wohl vor dem grössten Umbruch.

Margen in komplexen Geschäftsbereichen suchen

2.5.1.1 DIE DIENSTLEISTUNG IN DEN VORDERGRUND STELLEN

Mit der weltweiten Fokussierung auf den Vertrieb neuer Produktkonstrukte und daher einer immer stärkeren Annäherung zum produktorientierten angelsächsischen Investmentbanking ab den 1990er Jahren wurde die Dienstleistung mehr und mehr auf die Angebotsseite verschoben. Die Vermarktung von Produkten wurde wichtiger als der Mehrwert für den Kunden. Banken sind allerdings Dienstleistungsgesellschaften: Sie stehen deshalb mit jeder ihrer Aktivitäten stets in einer direkten oder indirekten Interaktion mit dem Kunden. Eine Ausklammerung einzelner Dienstleistungen, die lediglich der Bank selbst einen Mehrwert generieren, verfehlt daher ihre Aufgabe. Banken müssen Produkte entwickeln, die aufgrund des Mehrwerts für ihre Kunden den eigenen Mehrwert steigern.

Problematische Entwicklungen weg vom Kundenbedürfnis

Im Mittelpunkt der zu erbringenden Dienstleistung steht ihre Qualität und Professionalität und daher:

Rückbesinnen auf Dienstleistungsqualität

- Hochwertige, dem Kunden entgegengebrachte, klassische Serviceleistung.⁹⁵
- Die Schaffung eines tatsächlichen Mehrwerts für den Kunden.
- Transparente und rechtskonforme Dienstleistungen und Produkte, mit denen möglichst ein volkswirtschaftlicher Nutzen generiert wird.

⁹⁵ Die klassische Serviceleistung beginnt beim Erstkontakt zwischen Bank und Kunde und endet mit der Beendigung des Vertragsverhältnisses. Im Speziellen geht es um die dem Kunden entgegengebrachten Bemühungen für seine Bedürfnisse sowie die Art des Umgangs und der allgemeinen Betreuung (hierzu zählt auch die fachliche Kompetenz). Diese Leistungen sollten im Idealfall über die Erwartungen des Kunden hinausgehen. Ebenso wichtig ist die Transparenz sowie kulturelles Verständnis.

Dienstleistungen, die diesen Anforderungen entsprechen, erachten wir als „zukunftsträchtige Dienstleistungen“. **Massnahme (33):** Banken verstehen sich als Dienstleistungsunternehmen; sie stellen Qualität und Professionalität in den Mittelpunkt ihrer Leistungen. Ihre Produkte müssen daher zukünftig wieder auf hochwertigen Service und auf einen Mehrwert für den Kunden ausgerichtet sein.

Verstärkt wird dieses Argument auch von historischer Seite. Auch heute noch ist der in der Schweiz stark verwurzelte Begriff der Dienstleistung ein wichtiges Element der Wirtschaft. Kaum ein anderes Land wird mit dem branchenübergreifenden Begriff einer qualitativ hochwertigen Dienstleistungsgesellschaft so stark assoziiert wie die Schweiz, sei es im Tourismus, in der Industrie oder bei Banken. Die historischen Anfänge des Finanzplatzes Schweiz wie auch die spätere Entwicklung verdeutlichen zudem, dass die Dienstleistung mit ausschlaggebend für dessen Erfolg war. Die ersten Privatbanken in Genf, Basel und St. Gallen legten den Grundstein dafür. Im Mittelpunkt standen neben der Expertise, Werte, für die Schweizer Banker grenzüberschreitend bekannt und geachtet waren. Dazu gehörten: Fleiss, Disziplin, Loyalität, Aufrichtigkeit, Bescheidenheit sowie Diskretion.⁹⁶ Das schon damals existierende grenzüberschreitende Vermögensverwaltungsgeschäft für wohlhabende Kunden, das Handels- und Devisengeschäft sowie vor allem die Zuverlässigkeit bei Emissionen ausländischer Anleihen und der Staatsfinanzierung (insbesondere gegenüber Frankreich), verhalf dem Schweizer Finanzplatz trotz der bescheidenen Grösse zu einem respektablen Ruf und schlussendlich zu einem grossen Beitrag zum Schweizer Wohlstand.⁹⁷ **Massnahme (34):** Die Banken fördern das Werteverhalten ihrer Mitarbeiter aktiv in der Rekrutierung und Ausbildung. Bankmitarbeiter müssen sich bewusst werden, dass ihr Verhalten in der Öffentlichkeit besonders wahrgenommen wird. Ein Fehlverhalten trifft den gesamten Finanzplatz und schadet auch der Schweiz insgesamt.

Dienstleistungs-
gedanke als
historische Stärke
der Schweiz

2.5.1.2 GEOGRAPHISCHE UND DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNGEN BIETEN GROSSE CHANCEN FÜR CROSSBORDERGESCHÄFTE

Langfristig werden vier globale Entwicklungen die Schweizer Banken beeinflussen und ihnen grosse Chancen bieten:

Vier globale
Entwicklungen als
Chance

- 1) Die Nachfrageverschiebung in die Schwellenländer respektive nach Asien ist ein unausweichlicher langfristiger Trend.⁹⁸ Schweizer Banken gelten in vielen aufstrebenden Ländern als sicherer Aufbewahrungsort für Kapital; zudem ist in diesen Ländern eine Geldanlage bei einer Schweizer Bank mit einem gewissen Prestige verbunden.⁹⁹
- 2) Das Bevölkerungswachstum sowie die Alterung der Gesellschaft stehen in Verbindung mit potenziellen Mehrkunden und einer Zunahme an Vorsorgeleistungen. Obwohl Letzteres heute mehrheitlich von Versicherungen angeboten wird, könnten auch Ban-

⁹⁶ Weiter Schwarz/Breiding 2011: 107 ff.

⁹⁷ Vgl. Cassis 2007: 64.

⁹⁸ Obwohl häufig versucht, kann unserer Auffassung nach nicht prognostiziert werden, welche Länder das Wachstum halten werden und langfristig stabile Standortbedingungen bieten können. Die häufig erwähnten BRICS-Staaten haben immer noch grosse Herausforderungen zu überwinden, um sich in stabile Volkswirtschaften zu entwickeln. Interessant ist u.E. auch der Blick auf Märkte, die noch nicht im Fokus der Finanzindustrie liegen: Die ASEAN-Staaten, Mexiko, die Türkei und Saudi-Arabien. Der Schweizer Finanzplatz könnte hierbei wieder vermehrt von seinem traditionell starken Geschäft des Devisenhandels profitieren. Auch an sog. Devisenhubs wäre zudenken; welche Devisen dafür in Frage kommen, müssen die Akteure selber entscheiden.

⁹⁹ Schweizer Bankkunden werden in Schwellenländern meist mit Reichtum und hohem Lebensstandard assoziiert. Zudem gilt die Schweiz aufgrund ihrer Wirtschaft, dem Wohlstand und der Servicequalität als eines der Musterländer.

ken in diesen Bereich eine stärkere Rolle spielen, etwa bei langfristigen Kapitalanlagen.

- 3) Der weltweit wachsende Wohlstand bedeutet eine steigende Nachfrage nach Sicherheit und zudem eine grössere Anzahl an vermögenden Kunden.
- 4) Der Aufstieg von Entwicklungsländern: Aufstrebende islamische Staaten könnten einen interessanten Markt für Zusatzleistungen im Bereich „Islamic Banking“¹⁰⁰ bieten. Afrikanische Staaten bieten Möglichkeiten im Beratungsgeschäft für einen Aufbau des Retailbankings und Corporate Clients.¹⁰¹

Dennoch wird heute oft unzureichend dargestellt, dass der steigende Wohlstand in den aufstrebenden Märkten nicht zu einer Abnahme an Kapital in westlichen Staaten führen wird. Die Nachfrageverschiebung bedeutet lediglich die Erschliessung neuer Quellen ausserhalb der Industriestaaten; das Vermögen wird hier also lediglich prozentual abnehmen. Stabile Erträge werden Schweizer Banken daher auch künftig aus den Industriestaaten generieren können; Wachstumsraten werden jedoch in den Schwellenländern erzielt.

Wachstum in Schwellenländern, Industriestaaten weiterhin stabil

2.5.2 DIE EINZELNEN BANKDIENSTLEISTUNGEN

2.5.2.1 VERMÖGENSVERWALTUNG FÜR PRIVATKUNDEN: PRIVATE BANKING UND WEALTH MANAGEMENT

Das wichtigste und erfolgreichste Geschäft des Schweizer Finanzplatzes ist die Vermögensverwaltung für Privatkunden.¹⁰² Aufgrund der Grösse des Landes und dem damit begrenzten Kapital- und Kundenstamm ist das grenzüberschreitende Geschäftsfeld für einen international aufgestellten Schweizer Finanzplatz auch zukünftig unverzichtbar.¹⁰³ Kaum ein anderes Segment ist bezüglich der Kundennähe mit dem Begriff der Dienstleistung so eng verknüpft. Die Schweiz profitiert hierbei von ihrer eigentlichen Stärke: Einer fachlich versierten und zuvorkommenden Kundenberatung und -betreuung. Lange Zeit war die Vermögensverwaltung aufgrund externer Faktoren (Weltkriege und deren Nachwirkungen, Kalter Krieg, dann Steueroptimierung bzw. -vermeidung, Annahme von Potentatengeldern) und dem Bankgeheimnis ein Selbstläufer. Mit der stückweisen Aufweichung des Bankgeheimnisses respektive der strengeren Regulierung in Folge der abnehmenden Akzeptanz von aussen in Bezug auf die Steuervermeidung, haben die Banken allerdings ihre externen Alleinstellungsmerkmale aufgeben müssen.

Herausforderungen für das wichtigste Standbein

¹⁰⁰ Das relativ junge „Islamic Banking“ (etwa seit 1970) erfreut sich insbesondere mit dem Aufstieg von Staaten mit überwiegend muslimischer Bevölkerung, wie vor allem Indonesien und etwa der Türkei, sowie der Golfregion an immer grösserer Beliebtheit. Da jedoch die meisten Bankgeschäfte in den muslimischen Ländern noch nicht Scharia-konform abgewickelt werden, besteht ein grosses Wachstumspotenzial. Das „Islamic Banking“ gilt auch bei einigen westlichen Investoren als gute Diversifikationsmöglichkeit ihrer Portefeuilles, insbesondere wegen des Zinsverbots, der beschränkten Zielobjekte (Alkohol etc.) und der Gewinn- und Verlustteilung der Bank. Grossbritannien und Luxemburg haben sich in diesen Bereich bereits stärker positioniert. Ferner siehe Altundag/Haldi 2005 und Abdul-Rahman 2010.

¹⁰¹ Es sollte nicht vergessen werden, dass der afrikanische Kontinent über eine Milliarde potenzieller Kunden aufweist und der Bankensektor – anders als in Asien – noch relativ schwach ausgebaut ist.

¹⁰² Die Vermögensverwaltung für Privatkunden (Private Banking und Wealth Management) generiert 2,6 Prozent Wertschöpfung am Schweizer BIP. Das verwaltete Vermögen (nicht nur für Privatkunden) beläuft sich insgesamt auf CHF 5'565 Mrd. Es besteht aus der nationalen und grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung, wobei 53 Prozent Auslandsvermögen darstellen; SBVg 2013b: 18 ff.

¹⁰³ Bei der Verwaltung von grenzüberschreitenden Vermögen kann die Schweiz einen Marktanteil von etwa 27 Prozent ausweisen; vgl. SBVg 2012: 5.

Neben der zwingenden Rückgewinnung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen, das sie mit der Weiterleitung von Kundendaten an nationale und internationale Steuerbehörden verloren haben,¹⁰⁴ müssen die Banken – anders als früher – zukünftig aktiver um neue Kunden werben. Nachdem sich heutzutage die gängigen Produkte der Banken international nicht mehr all zu sehr voneinander unterscheiden – auch wegen einer immer stärkeren Digitalisierung, müssen die Schweizer Banken einen anderen Mehrwert für ihre (und ihre potenziell neuen) Kunden bieten, um sich von ihren Konkurrentinnen zu unterscheiden. Dies wird sich insbesondere über die Dienstleistungsqualität sowie spezialisierte und individualisierte Produkte abspielen müssen. Somit müssen verstärkt auch kulturelle Besonderheiten der Kundschaft berücksichtigt werden, wie Sprache, Rechts- und Steuerverständnis sowie moralische, religiöse und politische Grundeinstellungen. Banken werden für ihre Kunden auch mobiler über Landesgrenzen hinweg arbeiten müssen. Des Weiteren wird die Digitalisierung stark zunehmen, insbesondere im Asiatischen Raum. Gerade im Wealth Management wird sie einen stetigen Kundenkontakt dennoch nicht ersetzen. Im Private Banking muss sie hingegen als neue Form der Dienstleistung verstanden und mit einbezogen werden.

Aktive Zurückgewinnung von Vertrauen und Qualität als Alleinstellungsmerkmal

Die zukünftige internationale Aufstellung der Banken ist derzeit noch ungewiss. Im Mittelpunkt stehen derzeit der Marktzugang sowie regulatorische Ansprüche, denen Schweizer Banken künftig genügen müssen (vgl. Kapitel 2.2). Letztgenanntes und auch hohe technische Ansprüche werden die Margen im Vermögensverwaltungsgeschäft nach unten drücken. In vielen Ländern – insbesondere mit wenigen Kunden – wird die Verwaltung von Kundenvermögen daher unattraktiv werden und eine Fokussierungsstrategie bedingen.¹⁰⁵ Kleinere Banken und Vermögensverwalter werden es dagegen weitaus schwieriger haben, Kunden im internationalen Umfeld gewinnen zu können. Wir gehen deshalb davon aus, dass es in der Vermögensverwaltung zwangsläufig zu Konsolidierungen kommen wird. Auch denkbar sind Kooperationen zwischen kleineren Banken, so wie bei den Genfer Privatbanken 1872 mit der „Association Financière de Genève“.¹⁰⁶ Andererseits könnten sich verschiedene Vermögensverwalter und Institute in Kooperationen auf gewisse Länder spezialisieren – etwa durch länderspezifische Beratungen und Fokussierung auf eine bestimmte Region und deren grenzüberschreitenden gesetzlichen und steuerlichen Regelungen.

Konsolidierung von Anbietern wegen technischer und regulatorischer Anforderungen

Das Vermögensverwaltungsgeschäft wird aufgrund der in Kapitel 2.5.1.2 genannten geo- und demografischen Aspekte weiter langfristig florieren, wenn auch Wachstumsraten und Margen gedämpfter als in der Vergangenheit ausfallen. Aufgrund der Erfahrung, der Rahmenbedingungen¹⁰⁷ sowie der fachlichen Ausbildung werden die Schweizer Banken weiterhin eine Spitzenposition bei der Vermögensverwaltung einnehmen können. **Massnahme (35):** Alle Banken verfolgen eine Strategie in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung, die auch international gesetzeskonform ist. Hierzu müssen Kontroll- und Compliance-Strukturen weiter ausgebaut werden. Die Banken setzen auf starke Produkt- und Dienstleistungsqualität und bilden bezüglich neuer Marktregionen ihr Personal frühzeitig in kulturellen und rechtlichen Aspekten

Traditionelle Werte und Steuerkonformität

¹⁰⁴ Die derzeitige Aufarbeitung der Banken beläuft sich allerdings lediglich auf interne Abläufe und eigene Fehler; Kunden spielen dabei noch keine oder zumindest eine zu kleine Rolle.

¹⁰⁵ Die CS hat mit ihrer Ankündigung, sich aus 50 Ländern zurückzuziehen und sich auf Kernmärkte zu konzentrieren, bereits eine neue Strategie festgelegt und vorgestellt. Zudem werden beide Grossbanken in den meisten Ländern nur noch Kundenvermögen ab einer Million Franken betreuen.

¹⁰⁶ Die „Association Financière de Genève“ war ein Zusammenschluss von einigen Genfer Privatbanken 1872 zu einer Investmentbank, um sich – trotz Beibehaltung ihrer Autonomie – grossen Geschäften nicht entziehen zu müssen; Cassis 2007: 110.

¹⁰⁷ Siehe auch Kapitel 2.6.

weiter. Kleinere Banken und Vermögensverwaltungen sollten Kooperationen prüfen, eventuell auch für länderspezifische Spezialisierungen.

2.5.2.2 VERMÖGENSVERWALTUNG FÜR INSTITUTIONELLE ANLEGER: ASSET MANAGEMENT

Das insbesondere von institutionellen Anlegern genutzte Asset Management ist im Verhältnis zur privaten Vermögensverwaltung ein wesentlich kleinerer Geschäftsbereich in der Schweiz.¹⁰⁸ Dennoch könnte es in Zukunft als komplementär angebotenes Segment stärker nachgefragt werden, vor allem wenn die Margen in der Vermögensverwaltung für Privatkunden weiter sinken. Denn ein grosser Vorteil ergibt sich beim Asset Management gegenüber der klassischen Vermögensverwaltung vor allem aus der Kollektivanlage, folglich der Einsparung von humanen und technischen Ressourcen und der Generierung von Skaleneffekten.¹⁰⁹ In der Schweiz kann das Asset Management zudem schon heute von Synergien mit dem Private Banking profitieren.

Steigende Nachfrage im Asset Management

Eine zusätzliche Chance könnte die in Kapitel 2.5.1.2 angesprochene vermutete Steigerung der weltweiten Vorsorgeleistungen bieten. Die Alterung der Gesellschaft und der wachsende Wohlstand in den Schwellenländern lassen das Bedürfnis nach einer Absicherung stark anwachsen. Sollten sich Schweizer Versicherungen oder Banken in diesem Bereich etablieren wollen, wäre für das Asset Management mit zunehmendem Kapital in der Schweiz zu rechnen, da institutionelle Anleger nach geeigneten Investitionsmöglichkeiten suchen müssten.

Insbesondere durch Zunahme an Vorsorgeleistungen

Der Schweizer Markt ist zwar noch sehr national geprägt, dennoch durchaus erfolgreich.¹¹⁰ Der Asset Management Platz hat langfristig gute Möglichkeiten auf ein kontinuierliches und natürliches Wachstum, auch als Ergänzung zur privaten Vermögensverwaltung. Wir halten einen extensiven Ausbau – wie er derzeit oft diskutiert wird – allerdings nicht für sinnvoll. Denn obwohl mit dem Kollektivanlagegesetz (KAG) 2012/2013 erste gute Zeichen gesetzt wurden, steht insbesondere die Konkurrenz, allen voran der europäische Marktführer Luxemburg, einer schnellen und massiven Ausweitung hierzulande entgegen.¹¹¹ **Massnahme (36):** Die Schweiz sollte auf ein natürliches Wachstum setzen und ihre konkreten Rahmenbedingungen verbessern, wie etwa standardisierte und schnelle Zulassungs- und Registrierungsverfahren, eine klare Strategie zur Positionierung sowie ausreichende Aufsichtsbehörden. Ausserdem kann die Schweiz mit Anreizsystemen (im Konkreten der Abschaffung der Stempel- und Verrechnungssteuer)¹¹² sowie individuelleren Produktlösungen und Beratungen punkten.

Rahmenbedingungen verbessern

¹⁰⁸ In der Schweiz unterteilt sich das Asset Management in 63 Prozent institutionelle Anleger und in 37 Prozent Publikumsfonds. Insgesamt trägt es mit 0,7 Prozent Wertschöpfung zum BIP der Schweiz bei. SBVg 2012: 2; SBVg/BCG 2011: 61.

¹⁰⁹ Vgl. ferner CS 2012: 9; SBVg/BCG 2011: 5 und 62 f.

¹¹⁰ Zur nationalen Situation des Asset Managements siehe Meier/Marhinsens/Gantenbein 2013: 155 ff.

¹¹¹ In Luxemburg besteht aufgrund von frühzeitigen, politischen Entscheidungen ein erstklassiges gesetzliches Rahmenkonzept, das den Standort seit vielen Jahren überaus attraktiv macht. Zudem hat das Land – anders als die Schweiz – einen gesicherten Marktzugang zur EU und bereits anerkannte Fonds-Konstrukte, wie der UCITS (Directive 2009/65/EC; OGAW-Richtlinie; AIFMD-Regulierung). Luxemburg verwaltete Ende 2012 2'384 Mrd. Euro an Assets under Management (CSSF 2012) gegenüber der Schweiz mit 276 Mrd. Euro (EFAMA 2013: 18). Zur Abgrenzung zur Schweizer Gesetzgebung der UCITS vgl. FINMA-Mitteilung 21/2011.

¹¹² Vgl. auch SBVg/BCG 2011: 64 f.

2.5.2.3 NEUE AKZENTE IM INVESTMENTBANKING

Kein anderes Geschäftsfeld der Banken wird seit der Finanzkrise stärker kritisiert als das Investmentbanking. Zukünftig bedarf es einer Differenzierung: Die Schweiz braucht das Investmentbanking, nicht jedoch Produkte ohne Mehrwert. Dementsprechend muss der klassische Bereich des Investmentbankings vermehrt vom Vertrieb und Handel mit strukturierten Produkten unterschieden werden, die meist in den Investmentbankzentren London und New York entwickelt werden.¹¹³

Nötige
Differenzierung
im Investment
Banking

Die seit den 1990er Jahren existierende Ausweitung (teils komplexester) Produktangebote muss in jeder Bank hinterfragt werden; nicht jedoch generell abgeschafft.¹¹⁴ Das kapitalintensive Investmentbanking respektive der expansive Vertrieb von strukturierten Produkten hat in der Schweiz, aber auch Europa vor allem aufgrund der jetzigen Eigenkapital- beziehungsweise Hinterlegungsvorschriften, aber auch verschiedenen neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen (insbesondere beim OTC-Handel) sowie auch des gesellschaftlichen Drucks keine Zukunft mehr.¹¹⁵ Die Zeiten grosser Gewinne im Investmentbanking sind für europäische Banken vorbei und das sollte akzeptiert werden.

Keine Zukunft für
kapitalintensives
Investmentbanking

Der klassische Bereich des Investmentbankings wird langfristig in den Vordergrund rücken, insbesondere aufgrund der exportstarken Wirtschaft und der Vermögensverwaltung. **Massnahme (37):** Schweizer Banken müssen ihren Kunden auch in Zukunft ein funktionierendes Investmentbanking anbieten. Die Produktgestaltung muss aber ausschliesslich auf den Kundennutzen fokussiert sein. Im Mittelpunkt steht der klassische Bereich des Investmentbankings und dessen Kooperation mit dem Firmenkunden- und Vermögensverwaltungssegment.

Investmentbanking im Dienst
anderer Geschäftsbereiche

2.5.2.4 CORPORATE CLIENTS (FIRMENKUNDENGESCHÄFT)

Die einzigartige Situation von national und international erfolgreichen Schweizer KMUs sowie Grosskonzernen bedarf einer Vielzahl von Bankdienstleistungen (von der Unternehmensfinanzierung über die Beratung bis zu Transaktionsgeschäften), welche die Schweiz mit ihrer heterogenen Bankenlandschaft erfolgreich abdeckt. Dass der Bereich der Corporate Clients tendenziell weniger im Mittelpunkt der Öffentlichkeit und der Medien steht, liegt vor allem an der guten Interaktion zwischen Unternehmen und Banken sowie der erfolgreichen Versorgung der Unternehmen mit Kapital und anderen Dienstleistungen. Dieser Trend wird sich unseres Erachtens fortsetzen, insbesondere da Banken hierbei konstant gute Margen erzielen. Zwar wird der Sek-

Ruhiges aber
bedeutsames
Geschäftsfeld

¹¹³ Das klassische Investmentbanking besteht aus folgenden Bereichen: Corporate Finance/Financial Advisory (Beratung für Unternehmen und deren Finanzierungsstrukturen), Mergers and Acquisitions (Beratung und Durchführung von Unternehmensübernahmen und Fusionen), Capital Markets (Cash Equity and Debt; Transaktionen am Primärmarkt, folglich Emissionen am Kapitalmarkt), Sales and Trading (Kapitalmarkttransaktionen auf dem Sekundärmarkt für Kunden bzw. andere Abteilungen der Bank) und Research (Bereitstellung und Erhebung von Kapitalmarktinformationen für Kunden und andere Abteilungen der Bank). Demgegenüber steht der Bereich der strukturierten Produkte: Entwicklung und Bereitstellung von komplexen, oft individualisierten Produkten für Unternehmensfinanzierungen und insbesondere vor der Finanzkrise dem Vertrieb hoch komplexer Risikoabsicherungsprodukte und sonstiger Derivate.

¹¹⁴ Die heutige Vernetzung und Komplexität bei global agierenden Unternehmen, bedarf einer individualisierten Finanz- und Absicherungsberatung. Sie darf aber nicht zum Selbstzweck der Banken ausgeführt werden, sondern im Sinne des Kunden und seines Mehrwerts. Explizit ausgenommen sind hier jedoch (verbriefte) Derivate, wie sie vor der Finanzkrise expansiv vertrieben wurden, bei denen der Mehrwert einzig bei den Banken lag. Diese Produkte spielen traditionell in der Schweiz allerdings eine geringere Bedeutung, vielmehr werden sie in den Investmentbankzentren London und New York kreiert und vertrieben.

¹¹⁵ Vgl. etwa Basel III, TBTF-Regelung, OTC-Regulierungen wie MiFID II. Gute Fortschritte macht dabei die UBS. Ihre Investmentbank-Sparte (vor allem im Hochrisikobereich) wurde bereits um ein Vielfaches verkleinert und konzentriert sich zukünftig fast ausschliesslich auf den klassischen Bereich. Zudem wurde die Bilanz durch die Reduzierung der hoch-risikogewichteten Vermögenswerte deutlich geschmälert.

tor konjunkturabhängig bleiben, die Stabilität der Schweizer Wirtschaft lässt aber ein langfristiges stabiles Wachstum in diesem Segment zu. Sicherlich wird es zunehmend auch im KMU-Bereich (vor allem bei Auslandsbezug) zu vermehrten Absicherungsgeschäften kommen. Hier bedarf es einer weiteren Interaktion mit dem Investmentbanking. Generell erwarten wir jedoch keine grossen Veränderungen dieses Segments.¹¹⁶

2.5.2.5 RETAILBANKING (PRIVATKUNDENGESCHÄFT)

Das Privatkundensegment¹¹⁷ befindet sich derzeit in einer Übergangsphase von klassischer persönlicher Filialberatung hin zu elektronisch standardisierten Abläufen. Auch wenn die persönliche Serviceleistung und Beratung bei Banken in der Schweiz einen grossen Stellenwert geniesst, wird sie im Bereich des Privatkundengeschäfts zukünftig eine kleinere Rolle spielen. Der derzeitige Wandel vom „front-office“ zum „back-office“ wird sich weiter fortsetzen. Schon heute können die meisten Geschäftsprozesse ohne jeglichen Kundenkontakt durchgeführt werden. Folglich wird zukünftig die Ermöglichung einer problemlosen (technischen) Abwicklung von Kundengeschäften im Mittelpunkt stehen. Das Retailbanking steht daher kurz- bis mittelfristig wohl vor dem grössten Umbruch aller Bankensegmente. Zukünftige Generationen werden ihre alltäglichen Bank- sowie Wertpapiergeschäfte ganzheitlich über das Internet beziehungsweise Mobiltelefon (respektive nachfolgenden Technologien) abwickeln¹¹⁸; andere Geschäftsbereiche im Retailbanking werden der Digitalisierung folgen. Auch das Bargeld wird mittel- bis langfristig wegfallen und ebenfalls elektronisch verbucht werden. Die Anzahl der Schalterangestellten in Filialen wird daher weiter stark abnehmen. Zu bedenken gilt, dass hierbei zwar erhebliche Kosten eingespart werden können, jedoch auch die Einnahmen deutlich fallen, da die wenigsten Kunden bereit sein werden, für elektronische Abwicklungen ähnliche Gebührensätze zu bezahlen. Banken dürfen die Digitalisierung zudem nicht nur als Kostensenkung betrachten, sondern müssen in ihr eine neue Form der Dienstleistung für den Kunden sehen.

Umbrüche im
Retailbanking
wegen
technologischem
Fortschritt

Gemessen an den standardisierten Leistungen existieren in der Schweiz – vor allem bezüglich der bereits angesprochenen heterogenen Verteilung der Banken – nicht nur zu viele Bankfilialen von unterschiedlichen Anbietern, es gibt auch kaum Geschäftsbereiche im Retailbanking, in denen sich Banken unterscheiden können. Es wird daher weitere Konsolidierungen geben. Verstärkt wird diese Entwicklung zukünftig jedoch durch die regulatorischen und technischen Ansprüche. Kleine Banken können sich weder die notwendigen IT-Systeme respektive Abwicklungstechniken leisten, noch die gesetzlich erforderlichen Compliance-Abteilungen. Ein Zusammenschluss beziehungsweise die gruppierte Bewältigung der genannten technischen und regulatorischen Anforderungen wird daher unausweichlich werden. Erste erfolgreiche Anfänge hat die RBA-Holding bereits unter Beweis gestellt.¹¹⁹ Ein zukünftiger Mehrwert könnte ebenfalls durch den Ausbau einer oder mehrerer Transaktionsbanken für kleine und mittlere Banken

Zusammenschluss
kleiner Banken

¹¹⁶ Von sog. „Crowdfunding“-Plattformen (Teil der „Collaborative Economy“), bei denen private Anleger, auf im Internet erstellten Plattformen, Kredite an (kleine) Unternehmen ausgeben können, raten wir ab. Die Risiken mit Bezug auf Rückzahlungsausfällen, Betrug, und unübersichtlichen Projekten aus Sicht des Kreditgebers, schätzen wir höher ein als den Nutzen. Kontrollorgane (folglich Banken), die die Kreditwürdigkeit bestimmen könnten, fehlen hier vollständig.

¹¹⁷ Hauptaufgaben sind hierbei die Kontoführung (inklusive Spar- und Tagesgeldkonten), der Zahlungsverkehr (inklusive Bankkarten), das Wertpapiergeschäft für Kunden sowie die Vergabe von Krediten an Privatkunden und kleine Unternehmen. Manche Banken vertreiben zudem Anlageprodukte wie Fonds und Versicherungen.

¹¹⁸ Zur derzeitigen Nutzung digitaler Technologien auf Kundenseite, vgl. Bain & Company 2013 (ohne Schweiz).

¹¹⁹ Nach einer gerade erschienen Studie von Roland Berger mit Führungskräften europäischer Finanzinstitute glauben die meisten Experten, dass es eine europaweite Filialkonsolidierung in den nächsten drei Jahren geben wird; Roland Berger 2013.

erzielt werden. Die ausgelagerten Transaktionen würden zu einem erheblichen Kostenvorteil im Bereich der IT führen.

Eine weitere Gefahr droht dem Privatkundengeschäft durch die in Kapitel 2.4.2.3 angesprochenen bankähnlichen Instituten sowie Unternehmen, die bankähnliche Dienstleistungen mit ihren eigentlich Produkten als Zusatzleistung anbieten.

Bankähnliche
 Institute
 als neue
 Konkurrenz

Die Technologie wird das Retailbanking ergänzen, aber nicht ersetzen: Im Mittelpunkt wird die technisch effiziente Abwicklung stehen und daher eine neue Art von Kundendienstleistung. Ob sich technologische Neuerungen wie das Mobilebanking, in der Schweiz – im Gegensatz zu asiatischen Staaten oder teilweise auch afrikanischen¹²⁰ – schon kurz- oder mittelfristig durchsetzen werden, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Sicherlich wird die fortschreitende Technik mit Mobiltelefonen das klassische Onlinebanking ersetzen. Die neuesten Enthüllungen der Datenabschöpfungen von Geheimdiensten, werden in eher konservativeren Ländern wie der Schweiz – bezüglich des Schutzes der Privatsphäre – vermutlich eine vollständige Verlagerung des Angebots in das elektronische Banking verzögern, dennoch müssen sich Banken auf einen grossen Wandel vorbereiten; diesem sehen unseres Erachtens viele Banken jedoch noch zu gelassen entgegen. **Massnahme (38):** Banken sollten das Retailbanking frühzeitig auf neue Strategien prüfen und den derzeitigen Wandel nicht unterschätzen. Im Mittelpunkt stehen hohe Anforderungen im Bereich der Abwicklung, der IT und Regulierung, Gefahren von bankähnlichen Dienstleistungen sowie digitaler Nutzung. Kooperationen sowie Transaktionsbanken – für kleine und mittlere Banken – sollten daher geprüft werden.

Frühzeitige Strategieanpassungen

¹²⁰ Etwa hat sich das Retailbanking in Kenia seit 2007 durch die Einführung des Abwicklungssystem „M-Pesa“ über Mobiltelefone stark verändert. Kunden profitieren dabei angefangen vom bargeldlosen Bezahlen ohne Bank- oder Kreditkarten bis hin zur Gehalts- oder Mietüberweisung. Seit 2008 folgten weitere Länder wie Afghanistan oder Indien.

2.6 FAKTOR 6: STABILE RAHMENBEDINGUNGEN

In einer mobilen, digitalen und globalisierten Welt ist vieles austauschbar – die standortgebundenen Rahmenbedingungen werden da immer wichtiger. Dieser Erfolgsfaktor betrifft Stabilität – er hat einen bewahrenden Aspekt. Die Rahmenbedingungen sind weitgehend vorhanden; sie müssen nicht neu geschaffen sondern erhalten werden. Welche Rahmenbedingungen den Erfolg des Schweizer Finanzplatzes ermöglicht und befördert haben, ist hinlänglich bekannt. Es sind:¹²¹

Rahmen-
bedingungen des
Standorts Schweiz
bewahren

- Makroökonomische Stabilität: Stabile Währung, tiefe Staatsschulden, tiefe Zinsen, vorteilhafte steuerliche Rahmenbedingungen
- Bildung und Arbeitsmarkt: Erleichterte Personalsuche durch guten Bildungsstand, flexibler Arbeitsmarkt und Sozialpartnerschaft.
- Starke Realwirtschaft (Industrie/verarbeitendes Gewerbe): Exportstärke, Wirtschaftswachstum, Innovation.
- Politische Stabilität: Konsensorientierung, stabiles Regierungssystem, Verankerung der Politik in der Bevölkerung (inhaltlich über Abstimmungen, persönlich über Milizsystem), Verankerung in Europa¹²².
- Soziale Stabilität: Zusammenhalt der Gesellschaft, relativ ausgeglichene Einkommens- und Vermögensverteilung, geringe Armut.
- Rechtsstaatlichkeit und Rechtssicherheit: Geringe staatliche Willkür, überschaubare Bürokratie, kaum Korruption, Schutz der Privatsphäre, unabhängige Justiz.

Die Finanzbranche ist auf diese Rahmenbedingungen angewiesen, kann sie aber nicht selbst bestimmen.¹²³ Gesamtgesellschaftliche, volkswirtschaftliche und staatlich-behördliche Prozesse sind verantwortlich für Stabilität in diesen Bereichen. Werden stabile Rahmenbedingungen angestrebt, so ist die Kooperation und Akzeptanz zwischen den Akteuren (Kapitel 2.1) unabdingbare Voraussetzung dafür.

Gemeinsame
Verantwortung
aller Akteure

Stabile Rahmenbedingungen sind in verschiedener Hinsicht wichtig: Sie sind der Boden, auf dem die Finanzdienstleister gedeihen können, und sie erzeugen die Nachfrage. Die Rahmenbedingungen wirken in verschiedene Richtungen. Es gibt Rahmenbedingungen, die

Verschiedene
Wirkrichtungen

- in allgemeiner Weise die Geschäftstätigkeit von Finanzdienstleistern erleichtern;
- den Finanzplatz in die Volkswirtschaft einbinden;

¹²¹ Mit unterschiedlicher Akzentsetzung: der Bundesrat in den Botschaften zur neuen Bundesverfassung (BBl 1997 I 1, S. 295) und zum Exportförderungsgesetz (BBl 2000 2101, 2105), sowie im BR-Bericht 2012: 17; Brunetti-Gruppe: 7; Deloitte 2013: 10 und passim, insb. die Faktoren Business Environment und Stability; für Wettbewerbsfähigkeit überhaupt in WEF 2013, 4–9, insb. die „Pillars“ Institutions, Infrastructure, Macroeconomic environment, Labor market efficiency; Straumann 2006: 165–167 unter der Bezeichnung "liberal-konservative Wirtschaftspolitik".

¹²² Die Bilateralen Verträge und insbesondere die Verfügbarkeit von ausländischen Fachkräften über die Personenfreizügigkeit sind für den Schweizer Finanzplatz zentral.

¹²³ Siehe Kap. 2.1.1, und die dort zitierte Darstellung bei Deloitte 2013 in Fn. 23.

- die Schweiz als solche und speziell ihren Finanzplatz für ausländische Kunden attraktiv machen (Refugium, sicherer Hafen);
- den Schweizer Finanzplatz für Arbeitnehmer attraktiv machen.

Sich mittels besserer Rahmenbedingungen von anderen Finanzplätzen abzugrenzen, hat nicht nur das Ziel, ausländisches Vermögen anzuziehen. Diese Erkenntnis ist auch für den internationalen Auftritt der Schweiz relevant: Den Vermögensverwaltungsplatz Schweiz als sicheren Hafen zu positionieren ist normale Wirtschaftsförderung, und hat mit der Jagd nach dem Geld anderer Staaten nichts zu tun.

Sicherer Hafen als legitimes Ziel

2.6.1 SICHERER HAFEN GEHT AUCH OHNE BANKGEHEIMNIS

Die Stellung des Schweizer Finanzplatzes als sicherer Hafen war historisch mitentscheidend für seinen Erfolg. Die Stellung des Bankgeheimnisses innerhalb der Faktoren, die einen Finanzplatz zu einem sicheren Hafen machen, wird allerdings überschätzt. Es gibt viele gute Gründe, Geld in einem anderen Staat anzulegen. Zur Diversifikation von Risiken sind Anlagen in einer anderen Währung interessant, vor allem in einer stabilen, starken Währung. Zu denken ist auch an militärische und soziale Konflikte: Ein politisch stabiles, sich aus Konflikten heraushaltendes Land ist ein Ruhepol, der in turbulenten Zeiten attraktiv ist.¹²⁴

Stabilität macht Schweiz attraktiv

Alle Akteure des Finanzplatzes müssen verinnerlichen, dass der Ruf des Schweizer Finanzplatzes durch die Steuerhinterziehungs-Zeit nachwirkend beschädigt ist. Das Bankgeheimnis zur Steuerhinterziehung einzusetzen, war nicht nur deshalb falsch, weil die internationale Akzeptanz dafür weggebrochen ist. **Massnahme (39):** Die Politik sollte nicht versuchen, das Bankgeheimnis gegen internationalen Druck durchzusetzen; insbesondere die Festschreibung des Bankgeheimnisses in der Verfassung wäre schädlich. Bestrebungen wie die von bürgerlichen Parteien lancierte Initiative "Ja zum Schutz der Privatsphäre"¹²⁵ sind deshalb abzulehnen.

Bankgeheimnis nicht nach-trauern

2.6.2 SCHUTZ DER PRIVATSPHÄRE UNABHÄNGIG VOM BANKGEHEIMNIS

Der starke Schutz der Privatsphäre zeichnet den Schweizer Finanzplatz gegenüber anderen Finanzplätzen aus. Privatsphäre ist mehr als ein neuer Deckname für das Bankgeheimnis. Der Schutz der Privatsphäre ist Ausdruck eines Vertrauens des Staates in seine Bürger, beziehungsweise einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber dem Staat.

Vertrauen und Skepsis im Staat-Bürger-Verhältnis

Der internationale Trend hin zum staatlichen Zugriff auf Kundendaten lässt Raum für gewisse Schutzvorkehrungen für die Privatsphäre. Der „Brunetti-Bericht“ vom Juni 2013 hat alles Wichtige dazu herausgearbeitet, insbesondere mit Blick auf die Position der Schweiz in internationalen Verhandlungen: Die Schweiz könnte einstehen für das Spezialitätsprinzip und die Verhältnismässigkeit.¹²⁶ Allgemein ausgedrückt: Welcher Behörde fliessen welche Daten zu welcher Verwendung zu? Die Spezialität fordert die Festlegung, dass die erhobenen Daten nur an eine

Daten für einen bestimmten Zweck

¹²⁴ Vgl. Schwarz/Breiding 2011: 113 und 116; Cassis 2007.

¹²⁵ Amtliche Veröffentlichung in BBl 2013 3443; Näheres bei www.privatsphaere-schuetzen.ch.

¹²⁶ Brunetti-Gruppe 2013: 5, 19 f., 29.

bestimmte Behörde für einen bestimmten Verwendungszweck übermittelt werden: Konkret, an die Steuerbehörde für Steuerzwecke. Neben der Behördenzuständigkeit folgt daraus, dass der Verwendungszweck bei Erhebung der Daten bekannt sein muss. Oder, wie es das Datenschutzgesetz des Bundes¹²⁷ in Artikel 4 allgemein fordert:

"Personendaten dürfen nur zu dem Zweck bearbeitet werden, der bei der Beschaffung angegeben wurde, aus den Umständen ersichtlich oder gesetzlich vorgesehen ist. Die Beschaffung von Personendaten und insbesondere der Zweck ihrer Bearbeitung müssen für die betroffene Person erkennbar sein."

Bezüglich dem Automatischen Informationsaustausch ist zu bedenken, dass eine Datenflut nicht im Interesse der Steuerbehörden ist: Ausnahmslose Transparenz führt dazu, dass die Behörden die relevanten Informationen herausuchen müssen. Banken könnten sogar daran interessiert sein, dass sie Kundendaten ungefiltert und nicht aufbereitet weiterleiten, wenn schon ein Informationsaustausch besteht – das ist für sie effizienter. Aufgrund dieser Interessen an geringem Aufwand muss sich der Staat für den Schutz des Kunden einsetzen. Die Verhältnismässigkeit verlangt, nur die Daten und nur so viele Daten zu erheben und zu übermitteln, wie für einen ausgewiesenen Zweck notwendig sind.

Datenberge

Massnahme (40): Der Bundesrat setzt sich in internationalen Verhandlungen für einen legitimen Schutz der Privatsphäre inklusive Datenschutz ein und fordert insbesondere die Beachtung des Spezialitätsprinzips, der Verhältnismässigkeit und Reziprozität. Der Schweizer Finanzplatz wird dadurch doppelt gestärkt: Das der Schweiz eigene Verständnis der Staat-Bürger-Rolle wird bekannt gemacht und zweitens wird der Standortfaktor "Privatsphäre/Rechtssicherheit" vom Bankgeheimnis gelöst.

Schweiz
verteidigt
Privatsphäre
unabhängig von
Bankgeheimnis

2.6.3 ZUKUNFTSFONDS ZUR WAHRUNG DES WOHLSTANDES

Immer mehr Länder nutzen das Konzept von Staatsfonds, um ihre jetzigen Einnahmen aus dem Verkauf von Rohstoffen (wie etwa Norwegen und die Vereinigten Arabischen Emirate) oder ihrem wirtschaftlichen Aufschwung (wie etwa Singapur) gebündelt anzulegen und so zukünftigen Wohlstand zu sichern. Die Schweiz könnte ihre „Ressourcen“ heranziehen und die derzeit günstigen Rahmenbedingungen nutzen, um Kapital für die Zukunft zurückzulegen: Die solide Haushaltspolitik, eine geringe Staatsverschuldung, ein erstklassiges Finanzrating, eine stabile Währung und zudem exzellente Finanzexperten bilden ein gutes Grundgerüst zum Aufbau eines Zukunftsfonds für langfristige Zusatzeinnahmen des Staates für nächste Generationen, ohne die Steuerzahler heute zu belasten.

Rahmen-
bedingungen als
„Ressourcen“ der
Schweiz

Das Konzept eines solchen Zukunftsfonds sieht zunächst vor, den Kapitalstock der zu Beginn investierten Summe¹²⁸ – über einen zuvor definierten Zeitraum – mit künftigen Re-Investitionen der Renditen aufzubauen. Zukünftige Auszahlungen, die zu einem festgelegten Termin beginnen, würden somit (abzüglich der Zinszahlungen) einen kontinuierlichen Mehrwert der Staatseinnahmen darstellen. Nach einer Haltedauer von etwa 20 bis 30 Jahren müsste sich der Anfangskapitalstock amortisiert haben und zurückgezahlt werden. Der Fonds würde dann je nach

Konzept, Aufbau
und zeitlicher
Ablauf

¹²⁷ Bundesgesetz über den Datenschutz vom 19. Juni 1992 (DSG; SR 235.1).

¹²⁸ Ob der Fonds in der zuvor festgelegten Zeit, weitere Gelder des Bundes als Anlagen erhalten dürfte, müsste separat geprüft werden.

Höhe abgewickelt werden oder weiterlaufen. Die Auszahlungen könnten einem oder mehreren Bereichen zukommen, wie zum Beispiel der Modernisierung oder des Ausbaus der Infrastruktur, der Wissenschaft/Bildung, Kultur und weiteren Bereichen. Ebenso ist es offen, ob Grossprojekte finanziert werden oder kontinuierliche Projekte. Die Betreuung würde einem extern engagierten Team obliegen. Aufgrund des attraktiven Standorts des Finanzplatzes, könnte der Bund auf qualifizierte Experten zurückgreifen. Dabei könnte der Fonds unter die Aufsicht der Schweizerischen Nationalbank gestellt werden. Damit würde garantiert, dass die Politik keinen direkten Einfluss auf Auszahlungen hätte. Sie sollte aufgrund der Transparenz lediglich Vorschläge einreichen können, die dann finanziell geprüft würden.

Damit ein solcher Fonds die skizzierten Möglichkeiten der Ausschüttung besitzt und zudem das Risiko ausreichend diversifizieren kann, bedarf es einer gewissen Schlagkraft. Wir rechnen mit einer Summe von 50 bis 150 Milliarden Franken. Bei der Herkunft des Grundkapitalstocks sehen wir grundsätzlich drei Alternativen, die entweder verbunden oder einzeln herangezogen werden können:

Drei
 Finanzierungsmöglichkeiten

- Anlage aus Pensionskassengeldern: Aufgrund des derzeitigen Niedrigzinsniveaus suchen Pensionskassen verstärkt nach alternativen Anlagen, sind jedoch in ihrer Auswahl rechtlich sehr eingeschränkt. Eine Private Public Partnership könnte Pensionskassen die Möglichkeit geben, einige ihrer langfristigen Verpflichtungen in einen solchen Fonds einzubringen. Die bestehende Struktur der Pensionskassen würde somit nicht verändert. Allerdings müsste ihnen vermutlich eine gesetzliche Änderung diese Investitionen gestatten.
- Anlage aus Staatsanleihen: Aufgrund der billigen Finanzierungsmöglichkeit auf dem derzeitigen Anleihemarkt, des sehr guten Finanzratings und der geringen Staatsverschuldung der Schweiz, könnten 30-jährige Bundesanleihen in einem grösserem Volumen emittiert werden. Zum einen sind Schweizer Bundesanleihen derzeit sehr beliebt, zum anderen könnte die Schweiz eine geringe Verschuldungsanhebung¹²⁹ zu Investitionszwecken sehr gut verkraften.¹³⁰
- Anlage von Devisenreserven: Die derzeitigen grossen Devisenreserven der SNB sorgen immer wieder – auch bezüglich deren Risiko – für Gesprächsstoff. Eine Einzahlung in einen solchen Fonds würden diese Risiken besser diversifizieren können. In wie weit die Gelder – die SNB spricht hierbei meist von kurzfristigen Einlagen – langfristig herangezogen werden könnten, müsste aber die SNB prüfen.

Die derzeitigen Kapitalmarkt- und Niedrigzinssituation bieten eine gute Möglichkeit, einen Zukunftsfonds für zusätzliche Staatseinnahmen der nächsten Generation zu etablieren. **Massnahme (41):** Der Bund richtet ein Gremium ein, bei dem sich neben der Schweizerischen Nationalbank auch Experten des Finanzplatzes beteiligen, und prüft die mögliche Gestaltung eines Zukunftsfonds. Dieser Vorschlag wirft viele politische und rechtliche Grundsatzfragen auf, die ohne Vorbehalte geprüft werden müssen.

Empfehlung zur
 Analyse eines
 Zukunftsfonds

¹²⁹ Die derzeitige Verschuldung der Schweiz beträgt 35 Prozent des BIP; vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/18/03/blank/key/schulden.html>.

¹³⁰ In welchem Masse Artikel 126 BV (Schuldenbremse) diesem Vorschlag gesetzlich entgegensteht, kann hier nicht abschliessend beantwortet werden und bedarf einer externen Prüfung. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei nicht um eine normale Haushaltsverschuldung des Bundes handelt.

3 FAZIT: UNSERE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Der Schweizer Finanzplatz hat nach der Weltfinanz- und Wirtschaftskrise seine strukturellen Probleme noch immer nicht vollständig überwunden. Gegenwärtige Probleme werden insbesondere dadurch verschärft, dass die langfristige Ausrichtung des Schweizer Finanzplatzes nicht geklärt ist. Verantwortlich ist unseres Erachtens zu einem grossen Teil die mangelhafte Kommunikation und Koordination unter den verschiedenen Akteuren – Banken und andere Finanzdienstleister, Regulatoren, Aufsicht, Verwaltung, Ausbildungsstätten, Politik, Gesellschaft. Es wird dadurch verunmöglicht, sich auf eine gemeinsame Vision auszurichten und notwendige Veränderungen zu ergreifen. *foraus* bietet mit diesem Diskussionspapier langfristige Lösungsansätze und entwickelte daraus eine Vision: Die Schweiz hat auch im Jahr 2030 einen erfolgreichen global ausgerichteten Finanzplatz, der sich als Zentrum für nationale und grenzüberschreitende Vermögensverwaltung und Investitionsdrehscheibe positioniert und über eine breit diversifizierte und international vernetzte Finanzplatzinfrastruktur verfügt.

Vision für das
Jahr 2030

Unsere Handlungsempfehlungen lassen sich in vier Kategorien aufteilen: Massnahmen für einen verbesserten Austausch unter den Akteuren; Massnahmen, die vom Staat ergriffen werden müssen; Massnahmen, die in der Verantwortung der Finanzdienstleister liegen; und Massnahmen, die von staatlichen und privaten Akteuren gemeinsam ergriffen werden müssen. Dabei sind die jeweiligen Untergruppen nach ihrer Dringlichkeit geordnet, ohne diese zeitlich zu bestimmen.

Vier Kategorien
von
Massnahmen

3.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINEN VERBESSERTEN AUSTAUSCH UNTER DEN AKTEUREN

Bevor in einzelnen thematischen Bereichen Massnahmen getroffen werden, müssen die Akteure einen konstruktiven Umgang miteinander finden; einen *Modus operandi*, der dazu beiträgt, gemeinsame Lösungen entwickeln zu können. Am Anfang steht die Erkenntnis, dass die Interessen der beteiligten Akteure gleichgerichtet sind: Der Konsens liegt bei einem starken und international ausgerichteten Schweizer Finanzplatz.

Gleichgerichtete
Interessen
erkennen

Um den Austausch unter den Akteuren allgemein zu verbessern, schlagen wir vor:

Verbesserter
Austausch im
Allgemeinen

- Finanzdienstleister, Verwaltung und Aufsicht richten gemeinsame und verbindliche **Weiterbildungsprogramme** ein. (Im Haupttext Massnahme Nr. 4; S. 15)
- Das Swiss Finance Institute erweitert bestehende Strukturen, um den **Austausch zwischen Forschung und Praxis** vermehrt zu fördern. Das EFD und die FINMA verbessern ihre Zusammenarbeit mit dem Swiss Finance Institute. (Nr. 7; S. 16)
- Die Akteure richten in gegenseitigen Vereinbarungen **Jobrotationen** ein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Finanzdienstleistern, Verwaltung und Aufsicht sollen Erfahrungen bei den anderen Akteuren sammeln können und sich gegenseitig bereichern. Ein funktionierendes Programm in diesem Sinne kennt die FINMA mit ihren Secondments. Dieses Programm sollte auf Finanzdienstleister ausgeweitet und auch im SIF und im EFD eingeführt werden. Mitarbeiter des Bundes müssten auch bei Banken und Fonds Erfahrungen sammeln, und umgekehrt sollten Branchenvertreter in der Bundesverwaltung eingesetzt werden. (Nr. 5, 17; S. 15, 27)

Der *Modus operandi* muss insbesondere auch für die langfristige Planung und strategische Entscheidungen verbessert werden. Deshalb schlagen wir vor:

Verbesserter
Austausch bei
langfristigen
Planungen

- Die **Expertengruppe Brunetti** legt ihrer weiteren Arbeit eine von allen Akteuren akzeptierte Vision für die zukünftige Ausrichtung des Finanzplatzes zugrunde. Auf dieser Basis

sind konkrete Massnahmen zu erarbeiten. Die Expertengruppe kann dank ihrer Zusammensetzung, die Fachwissen und Entscheidungskompetenz vorzüglich verbindet, dringend nötige strategische Arbeit leisten. (Nr. 8; S. 16)

- Die Bundesverwaltung setzt ein ständiges Gremium für die Beobachtung der internationalen **Regulierungsentwicklung** und –umsetzung ein, das insbesondere die Änderungen der Regulierung im Ausland und deren Auswirkungen auf die Schweiz analysiert. Das Gremium sollte vergleichbar mit Präsenz Schweiz über ein eigenes Sekretariat verfügen und Beiträge von Bund, privaten Akteuren und Universitäten sammeln. (Nr. 12; S. 21)

Auch bei konkreten Geschäften kann der Austausch unter den Akteuren verbessert werden. Wir schlagen vor:

- Das EFD zieht Parlamentarier frühzeitig in strategische und operative Planungen ein, um spätere Trotzreaktionen zu vermeiden. Zudem setzt er – in Absprache mit dem Bundesrat – eine permanente Arbeitsgruppe mit Vertretern der Finanzdienstleister ein. Für jedes neue Regulierungsprojekt wird eine Untergruppe gebildet, die beim EFD angesiedelt ist. Zur Unterstützung dieser Anstrengungen errichtet das EFD für jedes neue Regulierungsprojekt eine **E-Sharecommunity für Finanzmarktregulierung** ein und koordiniert deren Unterhaltung. Ziel ist eine online-Plattform, an der die befassen Spezialisten der Finanzdienstleister, der Behörden und der Branchenverbände ihr Fachwissen einbringen und einander Dokumente zugänglich machen können. (Nr. 3, 18, 19; S. 14, 27)

Verbesserter
Austausch bei
konkreten
Geschäften

3.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN DEN STAAT

Die politischen Akteure sollten zunächst selbst Initiative ergreifen und gesetzliche Rahmenbedingungen der Schweiz vermehrt an internationale Entwicklungen anpassen. Wir schlagen folgende Verbesserungen nationalen Einflusses vor:

- Regulierungsbehörden und Aufsicht sollten die international nicht konformen schweizerischen Regularien des Finanzplatzes, insbesondere die Selbstregulierung, überdenken. Die Schweiz kann damit die internationale Akzeptanz erhöhen und Vorurteile abbauen. Des Weiteren beauftragt der Bundesrat die zuständigen Behörden mit der Errichtung eines grossangelegten Gesetzesprojekts, „**Finlex**“, welches zur permanenten und systematischen Anpassung des Schweizer Gesetzesrahmens an internationale Entwicklungen – innerhalb der OECD und dem FSB – beiträgt. Wir erachten eine solche Einführung als Grundvoraussetzung, dass internationale Standards fortlaufend und schnell analysiert werden können. Besonders erlaubt es der Schweiz, die wichtigen Marktzugangskriterien ständig beobachten zu können und bei Bedarf zügige Anpassungen der Schweizer Gesetzgebung vorzunehmen. Eine solche Gesetzgebung bringt Ruhe und Weitsicht, die der Finanzplatz dringend bräuchte. (Nr. 11, 14; S. 21, 22)
- Überhaupt sorgt die Politik für **grundsätzliche Anpassungen an internationale Standards** im Bereich des Finanzplatzes und vermeidet Alleingänge; es braucht eine grenzüberschreitende Äquivalenz, um den Finanzplatz langfristig global ausrichten zu können. Etwa sollte die Schweiz im Bereich **Securities Services** eine stetige Äquivalenzstrategie verfolgen, um sowohl die Transaktionen in der Schweiz langfristig sicherer und transparenter zu machen, als auch den Marktzugang der SIX zu sichern. Dies auch, wegen dem starken Auslandsanteil der Transaktionen. Bundesrat und Bundesversammlung erarbeiten im Bereich der **Schattenbanken** aufgrund der Grösse und des Risikos zeitig konstruktive gesetzliche Rahmenbedingungen, die international akzeptiert sind. Der Bundesrat bringt sich dazu insbesondere im Financial Stability Board ein; von einer schweizerischen Alleinlösung raten wir wegen der globalen Vernetzung generell ab. (Nr. 13, 25, 32; S. 22, 32, 36)

Nationale
Regulierung, die
international
kompatibel ist

- Der **Swiss Finish** muss aufgegeben werden. Denn grundsätzlich steht diese Doktrin im Weg eigentlicher Regulierungsprinzipien und wirkt sich tendenziell negativ für die Finanzdienstleister aus, ohne dass dafür eine angemessene Rechtfertigung vorliegt. (Nr. 20; S. 28).
- Die **FINMA** muss eine deutlich grössere Transparenz aufweisen: Besonders eine Erhöhung von Pflichtpublikationen der Organisation und der Ausbau einer klaren Kommunikationslinie hinsichtlich der juristischen Prägnanz in ihren Publikationen, sollten im Mittelpunkt stehen. Aufgrund der heutigen Tendenz, dass alle FINMA-Publikationen als Regulierung interpretiert werden, von denen sich verbindliche Pflichten ableiten, sollte sie dazu beitragen, den juristischen Gehalt ihrer Publikation sowie die Verpflichtungen zu verdeutlichen. (Nr. 21; S. 28)
- Die Politik versucht nicht, das **Bankgeheimnis** gegen internationalen Druck durchzusetzen; insbesondere die Festschreibung des Bankgeheimnisses in der Verfassung wäre schädlich. (Nr. 39; S. 47)
- Die bestehenden **Regulierungsfolgenabschätzungen** (RFA) werden erweitert und vertieft. Das SECO unterstützt dabei die für das Regulierungsvorhaben zuständigen Abteilungen. Zudem sollte es eine unabhängige Analyse erstellen, die den volkswirtschaftlichen Impact von Regulierungsvorschlägen untersucht sowie mögliche Alternativen erkundet. Um diese Dienstleistung anbieten zu können, müssen die Ressourcen des SECO im Bereich der Finanzsektor-Analyse aufgestockt werden. (Nr. 23, 24; S. 30)
- Der Regulation sollte ein verfassungsrechtlicher Rahmen gegeben werden. Dazu sollte eine Bestimmung geschaffen werden, um **die Kompetenzen der Regulierungsbehörden zu schärfen**. Das Mandat sollte so festgelegt werden, dass es sich auf Monitoring und Benchmarking beschränkt. Für diesen Zweck eignet sich Art. 98 der Bundesverfassung besonders. Wir empfehlen, diese Bestimmung dahingehend zu ergänzen, dass die Bestrebungen des Staates schärfer umschrieben und an Kriterien ausgerichtet werden, wie der Schutz des Finanzsystems und der Finanzakteure sowie die Wettbewerbsfähigkeit. (Nr. 22; S. 29)

Der Staat muss auch international aktiv werden. Wir sehen insbesondere in den folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

Beeinflussung
internationaler
Entwicklungen

- Der Bundesrat unternimmt grosse Anstrengungen, um sich aktiv an der Erarbeitung von **internationalen Regulierungsstandards** beteiligen zu können. Die Beheimatung der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel, die Position als Finanzplatzführer in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung sowie die Gründung des Staatssekretariats für internationale Finanzfragen (SIF) 2010 erlauben es der Schweiz, einen gesunden – in ihren Möglichkeiten stehenden – Einfluss zu beanspruchen, auszuarbeiten und durchsetzen. Sie sollte – besonders mit kleineren Staaten – **Allianzen aufbauen**, um die Integration globaler Standards zu erreichen. Der Bundesrat setzt sich in internationalen Verhandlungen für einen legitimen **Schutz der Privatsphäre** inklusive Datenschutz ein und fordert insbesondere die Beachtung des Spezialitätsprinzips, der Verhältnismässigkeit und Reziprozität. (Nr. 9, 40; S. 20, 48)
- Die Schweiz bemüht sich in internationalen Gremien (insbesondere dem Global Forum der OECD), ein globales **"Abwicklungszentrum" von sogenannten „Trusts“** (Treuhandgesellschaften) in der Schweiz anzulegen. Dies würde einen weltweiten Wettbewerbsausgleich schaffen, Steueroasen bekämpfen und den transparenten Schweizer Finanzplatz weiterentwickeln. (Nr. 10; S. 20)

- Das EFD sollte in Kooperation mit dem Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) eine **werbewirksame Kampagne über Erfolge der Schweizer Finanzmarktregulierung** – etwa bei der Bekämpfung von Korruption, des Schwarzgelds oder der Potentatengelder – lancieren. Es erlaubt eine schrittweise Verankerung eines neuen Bildes des Schweizer Finanzplatzes. Diese Kampagnen sollen dazu beitragen, den Finanzplatz zu unterstützen – in ähnlicher Weise wie die Bestrebungen des Switzerland Global Enterprise (S-GE) für die KMUs. Hierfür sollte eine neue Organisation von den Finanzplatzakteuren gegründet werden, welche die Vermarktungsaufgabe des Schweizer Finanzplatzes im Ausland inne hätte. Eine Kooperation mit der S-GE sollte dann zudem geprüft werden. (Nr. 15, 16; S. 22, 23)

3.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN DIE FINANZBRANCHE

In gewissen Bereichen kann die Branche selber tätig werden. Wir empfehlen Folgendes:

Die Branche steigert ihre Eigeninitiative

- Banken verstehen sich wieder mehr als Dienstleistungsunternehmen; sie sollen **Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie Professionalität** in den Mittelpunkt ihrer Leistungen stellen. Ihre Produkte müssen daher zukünftig wieder auf hochwertigen Service und auf einen Mehrwert für den Kunden ausgerichtet sein, mit denen möglichst ein **volkswirtschaftlicher Nutzen** generiert wird. Zudem sollten sie in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung eine Strategie verfolgen, die auch **international gesetzeskonform** ist. Hierzu müssen Kontroll- und Compliance-Strukturen weiter ausgebaut werden. Die Banken bilden bezüglich neuer Marktregionen ihr Personal frühzeitig in kulturellen und rechtlichen Aspekten weiter. Kleinere Banken und Vermögensverwaltungen sollten Kooperationen prüfen, eventuell auch für länderspezifische Spezialisierungen. (Nr. 33, 35, S. 39, 41)
- Schweizer Banken bieten ihren Kunden auch in Zukunft ein funktionierendes Investmentbanking an. Die Produktgestaltung muss aber ausschliesslich auf den Kundennutzen fokussiert sein. Im Mittelpunkt stehen der **klassische Bereich des Investmentbankings** und dessen Kooperation mit dem Firmenkunden- und Vermögensverwaltungssegment. Banken richten das **Retailbanking** frühzeitig auf neue Strategien aus und sie dürfen den Wandel nicht unterschätzen. Im Mittelpunkt des Wandels stehen hohe Anforderungen im Bereich der IT und Regulierung sowie Gefahren von bankähnlichen Dienstleistungen sowie digitaler Nutzung. Mögliche Massnahmen wären hierbei Kooperationen sowie Transaktionsbanken für kleine und mittlere Banken. (Nr. 37, 38; S. 43, 45)
- Generell fördern Banken wieder vermehrt **lange, stabile Karrieren**. Den Mitarbeitern müssen Anreize gesetzt werden, die sie an den langfristigen Erfolg ihrer Bank binden. In Rekrutierung und Ausbildung fördern Banken das **Werteverhalten** ihrer Mitarbeit aktiv. Bankmitarbeiter müssen sich bewusst werden, dass ihr Verhalten in der Öffentlichkeit besonders wahrgenommen wird. Nur so kann es gelingen, das Gier- und "Abzocker"-Image loszuwerden und den volkswirtschaftlichen Nutzen des Schweizer Finanzplatzes wieder stärker zu betonen. Zudem müssen Banken ihre Mitarbeiter ermutigen, **politische Ämter** zu übernehmen. Zu diesem Zweck gewähren sie insbesondere dem Kader auch Freiräume für nebenamtliches Engagement. Im Allgemeinen sollten die Banken darauf achten, ihre Personalpolitik wieder vermehrt auf **Generalisten** auszurichten. (Nr. 1, 2, 6, 34; S. 13, 14, 16, 39)
- Die SIX Group entwickelt mit den Banken und Unternehmen ein Konzept für eine globale **Echtzeit-Cash-Management-Plattform**. Dieses System schafft einen Mehrwert für alle Beteiligten und könnte zudem in andere Länder expandiert werden. (Nr. 27; S. 32)

3.4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN, DIE VON STAATLICHEN UND PRIVATEN AKTEUREN GEMEINSAM UMGESETZT WERDEN MÜSSEN

In einigen konkreten Bereichen muss die Bankbranche mit den staatlichen Akteuren zusammenarbeiten. Dafür sehen wir folgende Massnahmen als geeignet:

Eine nachhaltige
Zusammenarbeit
zwischen Staat
und Akteuren

- Die Schweiz setzt im Bereich **Asset Management** auf ein natürliches Wachstum und verbessert ihre konkreten Rahmenbedingungen, wie etwa standardisierte und schnelle Zulassungs- und Registrierungsverfahren. Ausserdem könnte die Schweiz mit Anreizsystemen (im Konkreten der Abschaffung der Stempel- und Verrechnungssteuer) sowie individuelleren Produktlösungen und Beratungen punkten. (Nr. 36; S. 42)
- Der Schweizer Finanzplatz engagiert sich in der Abwicklung von OTC-Derivaten und etabliert ein System zur **Verleihung und Aufbewahrung von Collaterals**. Auf der anderen Seite setzt sich die Schweizer Politik in internationalen Gremien dafür ein, diese Geschäftsbereiche in der Schweiz anzusiedeln respektive stärker ausbauen zu können. (Nr. 26; S. 32)
- Der Bund richtet ein Gremium ein, bei dem sich neben der Schweizerischen Nationalbank auch Experten des Finanzplatzes beteiligen, und prüft die mögliche Gestaltung eines **Zukunftsfonds**. (Nr. 41; S. 49)
- Die Finanzdienstleister bestimmen eine gemeinsame Strategie zum Aufbau von Investitionshubs, im Speziellen **Infrastrukturfonds**, Impact- und Sustainability Investments sowie einem **Venture-Capital-Hub**. Bei letzterem erarbeitet die Politik zudem attraktive gesetzliche Rahmenbedingungen im Bereich Unternehmensgründung und steuerlichen Erleichterungen für Jungunternehmer. Ausbildungszentren müssen bezüglich Kooperationen einbezogen werden. Schweizer Banken sollten hierfür Finanzierungsmöglichkeiten erarbeiten, gegebenenfalls auch als Finanzierungsplattformen. Im Bereich Impact- und Sustainability Investments sollte die Schweiz als erstes Land einen **koordinierten Hub für nachhaltige Investitionsprodukte** am Finanzplatz anbieten. Dabei müssen neue, strenge Richtlinien aufgestellt werden; ein neu geschaffenes Aufsichtsorgan kontrolliert diese. Der Bund sollte die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Pensionskassen umgestalten, damit Investitionen in nachhaltige Anlagen erleichtert werden. Des Weiteren könnte die Schweiz unter Federführung des DEZA zusammen mit Entwicklungsorganisationen und Finanzdienstleistern eine Plattform zur gezielten Unterstützung und Förderung von **lokalen Projekten** (wie etwa Bildungsstätten, Infrastruktur) aufbauen. (Nr. 28, 31; S. 34, 35)
- Für noch bessere und **transparentere Anlagemöglichkeiten** sollten die Reporting Standards im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Governance weiter geschärft werden. Gefragt ist hier die Zusammenarbeit zwischen institutionellen Anlegern und Vermögensverwaltern, unabhängigen Organisationen und Vereinen sowie dem Bund. Des Weiteren bedarf es zukünftig einer stärkeren Integration von **Sustainable Finance** als fixer Bestandteil aller Wirtschafts- und Finanzausbildungen in den Fachhochschulen und Universitäten. Auch die Forschung sollte weiter ausgebaut werden. Der Bund könnte zudem durch finanzielle Unterstützungen oder über Public Private Partnership, Joint Venture Projekte (zwischen Forschung, Finanzbranche und Industrie) fördern. (Nr. 29, 30; S. 34, 35)

3.5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND MASSNAHMEN TABELLARISCH

Nummer / Seitenzahl	Massnahme	Zweck der Massnahme	Adressat der Massnahme	Mögliche weitere Einbindungen
1. Kooperativer Modus operandi zwischen den Akteuren				
Nr. 1; S. 13	- Langfristige, stabile Karrieren fördern; langfristige Anreize setzen	Imagewandel vorantreiben, Banken grundlegend stärken	Banken	Ausbildungsstätten
Nr. 2; S. 14	- Banken ermutigen ihre Mitarbeitenden, wieder politische Ämter zu übernehmen und ermöglichen Freiräume für diese Aufgaben	Austausch schafft Vertrauen und mehr Akzeptanz und trägt zu mehr Fachkenntnis und Verständnis bei, auch in der Gesellschaft	Banken	Politik
Nr. 3; S. 14	- EFD zieht Parlamentarier frühzeitig in strategische und operative Planungen mit ein	Frühzeitiges Verständnis fördern und Trotzreaktionen vermeiden	EFD Bundesversammlung	-
Nr. 4; S. 15	- Einrichtung von gemeinsamen Weiterbildungsprogrammen	Gegenseitige fachliche Bereicherung und persönliche Vernetzung stärken	Verwaltung, Aufsicht Finanzdienstleister	-
Nr. 5; S. 15	- Akteure richten in gegenseitigen Vereinbarungen Jobrotationen ein	Fachwissen und Praxiserfahrung erweitern, um zukünftige Zusammenarbeit zu verbessern und Verständnis zu erhöhen	Verwaltung, Aufsicht Finanzdienstleister	-
Nr. 6; S. 16	- Personalpolitik wieder vermehrt auf Generalisten ausrichten	Bereichsübergreifendes Wissen fördern, um komplexe Situationen der ganzen Bank zu verstehen und Risiken zu minimieren	Banken	Ausbildungsstätten
Nr. 7; S. 16	- Das Swiss Finance Institute erweitert seine bestehenden Strukturen - EFD und FINMA verbessern ihre Zusammenarbeit mit dem SFI	Vermehrter Austausch zwischen Forschung und Praxis, der bis heute mangelhaft ist	SFI, EFD, FINMA, Finanzdienstleister, Wissenschaft	-
Nr. 8; S. 16	- Zugrundelegen einer von allen Akteuren akzeptierte Strategie - Erarbeitung von konkreten Massnahmen anhand dieser Strategie	Zusammensetzung der Expertengruppe nutzen und so derzeitige strukturelle Konzeptlosigkeit auf dem Finanzplatz überwinden	Brunetti-Gruppe	EFD, Finanzdienstleister
2. Internationale Akzeptanz				
Nr. 9; S. 20	- Die Schweiz unternimmt grosse Anstrengungen, um sich aktiv bei Fragen zu internationalen Regulierungsstandards beteiligen zu können. Dabei baut sie Allianzen auf und nützt Nischenfunktionen	Schaffung von internationaler Akzeptanz durch Übernahme von Verantwortung in internationalen Gremien	Bundesrat	EFD, EDA
Nr. 10; S. 20	- Bemühung bei der OECD für die Etablierung einer „Trust-Clearing“-Plattform in der Schweiz	Proaktives Engagement bei der Abschaffung von Steueroasen und Schaffung von Wettbewerbsgleichheit; positives Signal nach aussen	Bundesrat	EFD
Nr. 11; S.21	- Anpassung international nicht konformer schweizerischen Regulierungen des Finanzplatzes an internationale Standards sowie Abschaffung der Selbstregulierung	Internationale Akzeptanz mit Kompatibilität internationaler Regulierungen aktiv fördern	Regulierungsbehörden, FINMA	-
Nr. 12; S. 21	- Etablierung eines ständigen Gremiums zur Beobachtung von internationalen Regulierungsentwicklungen	Monitoring verkürzt Reaktionszeit und unterstützt schnelle Anpassungen	Bundesverwaltung	FINMA, Wissenschaft

Nummer / Seitenzahl	Massnahme	Zweck der Massnahme	Adressat der Massnahme	Mögliche weitere Einbindungen
Nr. 13; S. 22	- Grundsätzliche Anpassung der Finanzmarktstandards an internationale Regulierungen	Grenzüberschreitende Äquivalenz der Standards anstreben, als Bedingung für langfristig global ausgerichteten Finanzplatz	Regulierungsbehörden Aufsicht	-
Nr. 14; S. 22	- Erarbeitung eines grossangelegten Gesetzesprojekt Finlex für eine systematische Anpassung von Gesetzen an die Standards von internationale Organisationen wie der OECD und dem FSB	Glaubwürdige Sicherstellung einer progressiven, zügigen und permanenten Anpassung an internationale Standards	Bundesrat	alle
Nr. 15, S. 22	- Lancierung von werbewirksamen Kampagnen erfolgreicher Schweizer Finanzmarktregulierungen	Rückgewinnung von internationaler Anerkennung und Vertrauen	EFD, EDA	-
Nr. 16, S. 23	- Ausländische Vermarktung des Finanzplatzes mit neuer Organisation und Zusammenarbeit mit Switzerland Global Enterprise	Förderung einer breiteren Auslandspräsenz und Verteidigung des Images des Schweizer Finanzplatzes	Finanzdienstleister, S-GE	EDA
3. Konstruktive Regulierung				
Nr. 17; S. 27	- Ausweitung der FINMA-Secondments auf die Finanzdienstleister, das SIF und das EFD	Verständigung und Fachwissens fördern	SIF, EFD, Finanzdienstleister	FINMA
Nr. 18; S. 27	- Etablierung einer permanenten technischen Arbeitsgruppe (inklusive Vertretern der Finanzbranche) für neue Regulierungsprojekte	Überwachung und fachliche Analyse grosser Regulierungsprojekte verstärken	EFD, Bundesverw., Finanzdienstleister	Wissenschaft Interessensverbände
Nr. 19; S. 27	- Einrichtung einer E-Sharecommunity-Plattform zur Unterstützung des fachlichen Austauschs bei Gesetzesprojekten	Einbindung aller Akteure (inkl. Wissenschaft) bei Regulierungsprojekten fördern, um Aktualität von Informationen sicherzustellen	EFD, alle	-
Nr. 20; S. 28	- Sofortige Abschaffung des Swiss Finish	Vereinheitlichung von internationalen Regulierungsbemühungen	Regulierungsbehörden FINMA	-
Nr. 21; S. 28	- Erweiterte Publikationspflicht der FINMA und Ausbau einer klaren Kommunikationslinie hinsichtlich juristischer Prägnanz - Klarere Unterscheidung von Publikationen und Verordnungen	Transparenz bei der FINMA steigern, für eine vernünftige Vorhersehbarkeit von zukünftigen Regularien	FINMA	-
Nr.22; S. 29	- Einführung eines verfassungsrechtlichen Rahmens der Regulation des Finanzmarktes, z.B. als Ergänzung von Art. 98 BV	Schärfung der Kompetenzen von Regulierungsbehörden ermöglichen	Bundesrat	FINMA
Nr. 23; S. 30	- Die Regulierungsfolgeabschätzung (RFA) muss mit Hilfe des SECO erweitert und vertieft werden	Analyse der Auswirkungen von neuen Finanzmarktregulierungen ermöglichen	Regulierungsbehörden SECO	Wissenschaft
Nr. 24; S. 30	- Erstellung einer unabhängigen Analyse des Impacts von Regulierungsvorhaben als substantieller Bestandteil des BR-Berichts zu neuen Gesetzgebungsprojekten	Analyse der volkswirtschaftlichen Auswirkungen von neuer Finanzmarktregulierung gewährleisten	SECO, Regulierungsbehörden	Wissenschaft
4. Vielfältige Finanzplatzinfrastruktur				
Nr. 25; S. 32	- Stetige Anpassung von internationalen Standards im Bereich Security Services	Langfristig sichere und transparente Transaktionen sowie die Sicherung des Marktzugangs gewährleisten	Regulierungsbehörden	SIX

Nummer / Seitenzahl	Massnahme	Zweck der Massnahme	Adressat der Massnahme	Mögliche weitere Einbindungen
Nr. 26; S. 32	- Erweiterung des Angebots bei der Abwicklung von OTC-Derivaten - Aufbau eines Verleihungs- und Aufbewahrungssystems von Collaterals	Vorreiterrolle im Bereich OTC-(Derivate-) Clearing ausbauen inklusive Reputationssteigerung eines transparenten Finanzplatzes	SIX	Bundesrat
Nr. 27; S. 32	- Erarbeitung eines Konzepts für eine globale Echtzeit-Cash-Management-Plattform	Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft unterstützen	SIX, Industrie, Finanzdienstleister	Wissenschaft
Nr. 28; S. 34	- Aufbau einer Plattform zur gezielten Unterstützung und Förderung lokaler Nachhaltigkeitsinvestments (bspw. Bildungsstätten)	Nachhaltige Investitionen in der Schweiz fördern	DEZA, NGOs, Finanzdienstleister	Wissenschaft
Nr. 29; S. 34	- Schärfung der Reporting Standards im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Governance	Transparentes und nachhaltiges Investieren in der Schweiz fördern	Regulierungsbehörden Finanzdienstleister	Aufsicht
Nr. 30; S. 35	- Stärke Integration von Sustainable Finance in allen Wirtschafts- und Finanzausbildungen	Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Ausbildung und auch Forschung	Wissenschaft Finanzdienstleister	Industrie, Ausbildungsstätten
Nr. 31; S. 35	- Aufbau einer Infrastrukturfonds-Drehscheibe - Etablierung eines Venture Capital-Hubs: Erarbeitung attraktiver gesetzlicher Rahmenbedingungen für Jungunternehmer, Kooperationen mit Ausbildungszentren sowie Finanzierungsangeboten - Die Schweiz baut als erstes Land einen koordinierten Hub für nachhaltige Investitionsprodukte. Dazu bedarf es einem weiteren Aufsichtsorgan und erleichterte Investitionsmöglichkeiten für Pensionskassen	Schweiz als Drehscheibe von Investitionsaktivitäten etablieren und so Attraktivität des Standorts fördern	Finanzdienstleister Wissenschaft Bund	SIX
Nr. 32; S. 36	- Erarbeitung von konstruktiven Regulierungen und Rahmenbedingungen für Schattenbanken auf internationalem Standard (Engagement im FSB)	Ausbau der Schweiz als Drehscheibe für alternative Anlagen	Bundesrat Finanzdienstleister	-
5. Kundenorientierte Dienstleistungen				
Nr. 33; S. 39	- Qualität, Professionalität und Kundenorientierung wieder in den Mittelpunkt der Dienstleistungen stellen - Auf hochwertigen Service-Gedanken und Mehrwert der Produkte für den Kunden fokussieren	Rückbesinnung auf die Schweizer Bankierskultur bringt Mehrwert für Kunden und fördert Ansehen des Finanzplatzes	Banken	-
Nr. 34; S. 39	- Aktive Förderung des Werteverhaltens bei Aus- und Weiterbildung	Förderung des Werteverhaltens und Sensibilisierung der Mitarbeiter mindert Fehlverhalten	Banken	-

Nummer / Seitenzahl	Massnahme	Zweck der Massnahme	Adressat der Massnahme	Mögliche weitere Einbindungen
Nr. 35; S. 41	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbau von Kontroll- und Compliance-Strukturen - Verstärkte Aus- und Weiterbildung bei kulturellen und rechtlichen Aspekten in neuen Marktregionen fördern - Kooperationen unter kleineren Banken prüfen und eventuelle länderspezifische Spezialisierungen ausmachen 	Langfristig etablierte und gesetzeskonforme grenzüberschreitende Vermögensverwaltung sicherstellen	Banken	-
Nr. 36; S. 42	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schweiz setzt beim Asset Management auf ein natürliches Wachstum und verbessert ihre Rahmenbedingungen (bspw. Zulassungs- und Registrierungsverfahren, klare Positionierung, ausreichende Aufsichtsbehörden). Zudem schafft sie mehr Anreize, etwa mit der Abschaffung der Stempel- und Verrechnungssteuer 	Ausbau des erfolgreichen Asset Management-Platz mit natürlichem Wachstum und guten Rahmenbedingungen fortsetzen	Finanzdienstleister Bund Interessensverbände	Wissenschaft
Nr. 37; S. 43	<ul style="list-style-type: none"> - Fokussierungsstrategie auf klassisches Investmentbanking - Produkte ausschliesslich für Mehrwert des Kunden einführen 	Zukünftiges Investmentbanking stellt sich insbesondere in die Dienste der Bereiche Corporate Clients und Vermögensverwaltung	Banken	-
Nr. 38; S. 45	<ul style="list-style-type: none"> - Etablierung frühzeitiger Strategien für hohe Anforderungen im Bereich von: Abwicklung, IT und Regulierung, Gefahren von bankähnlichen Instituten sowie digitaler Nutzung - Prüfung von Kooperationen und Transaktionsbanken 	Banken stellen sich früh auf den Wandel des Retailbankings ein und profitieren so langfristig von den Anpassungen	Banken	-
6. Stabile Rahmenbedingungen				
Nr. 39; S. 47	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Durchsetzungsversuche des Bankgeheimnisses gegen internationalen Druck sowie Distanzierung von Bestrebungen der Fest-schreibung in der Verfassung 	Die Schweiz als sicheren Hafen weiter fördern, auch ohne Bankgeheimnis	Politik	Banken
Nr. 40; S. 48	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement in internationalen Verhandlungen für einen legitimen Schutz der Privatsphäre, inklusive Datenschutz 	Schutz der Privatsphäre und insbesondere Datenschutz als Rahmenbedingungen verteidigen, die auch ohne Bankgeheimnis funktionieren und wichtig sind	Bundesrat	-
Nr. 41; S. 49	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichtung eines breiten Gremiums für eine objektive Analyse für einen Zukunftsfonds in der Schweiz 	Wohlförderungsmöglichkeit für die Zukunft analysieren	Bundesrat, SNB Finanzdienstleister Wissenschaft	Verbände

ANHANG: INTERVIEWFRAGEN

Frage 1: Was sind Ihrer Meinung nach in der langfristigen Zukunft die drei Kernthemen bezüglich des Schweizer Finanzmarktes?

Frage 2: Welche Trends und Drivers sind Ihres Erachtens für die langfristige Zukunft des Schweizer Finanzmarktes am Wichtigsten?

- 2a) Welches sind für Sie die Hauptgeschäftsfelder bzw. profitabelsten Segmente der Zukunft?
- 2b) In welchen Segmenten sehen Sie zukünftig das stärkste Wachstum?
- 2c) Welche Dienstleistungen respektive Produkte werden Ihrer Meinung nach in Zukunft im Mittelpunkt der Nachfrage der verschiedenen Kundentypen stehen?
- 2d) Existieren für Sie bereits neue Trends oder (unerkannte) Trendpotenziale?
- 2e) Was sind Ihrer Meinung nach zukünftige Alleinstellungsmerkmale gegenüber den anderen Hauptfinanzplätzen beziehungsweise wo sehen Sie die grössten Unterschiede?

Frage 3: Von einem optimistischen (aber immer noch realistischen) Standpunkt aus – was ist Ihre Vision für den Schweizer Finanzplatz im Jahr 2030?

Frage 4: Von einem pessimistischen (aber immer noch realistischen) Standpunkt aus – wo sehen Sie den Schweizer Finanzplatz im Jahr 2030?

Frage 5: Was muss sich verändern, damit Ihre Vision für das Jahr 2030 erreicht wird? Zum Beispiel: bei den Banken selbst (Organisation, Ausbildung, Strategie, Kultur), bei den Regulatoren, in der (Aussen-) Politik, in der Beziehung zur Realwirtschaft und der Öffentlichkeit, etc.

Frage 6: Was kann man Ihrer Meinung nach aus den vergangenen/gegenwärtigen Erfolgen und Misserfolgen für die langfristige Zukunft des Schweizer Finanzplatzes lernen?

Frage 7: Welche Massnahmen müssen Ihrer Meinung nach jetzt von den verschiedenen beteiligten Akteuren ergriffen werden?

Frage 8: Angenommen, Sie hätten die vollständige Befehlsgewalt in den Schweizer Banken, den Schweizer Behörden und in der Politik. Was für (möglicherweise revolutionäre/out of the box) Massnahmen würden Sie für die langfristige Zukunft des Schweizer Finanzplatzes ergreifen?

LITERATURVERZEICHNIS

- Abdul-Rahman Yahia, *The Art of Islamic Banking and Finance: Tools and Techniques for Community Based Banking*, New York 2010.
(zitiert als Abdul-Rahman 2010)
- Accenture, *Swiss Banking Market 2015*, 2010.
(zitiert als Accenture 2010)
- Allianz Global Investors (AGI), *Welt im Wandel*, Frankfurt am Main 2011.
(zitiert als AGI 2011)
- Altundag Paolo/Haldi Nadia, *Handbuch Islamic Banking. Rechtsgrundlagen, Instrumente, Analyse bestehender Angebote, neue Finanzplätze mit Schwerpunkt Islamic Banking (Dubai/Bahrain), Entwicklungsmöglichkeiten für den Bankenplatz Schweiz*, in Ehrler Jürgen/Fritsche Alfred (Hrsg.), 2. Aufl., Pfäffikon 2005.
(zitiert als Altundag/Haldi 2005)
- Bain & Company, *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2013*; Zugriff 1. Februar 2014; URL: <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>
(zitiert als Bain & Company 2013)
- BAKBASEL, *Finanzplatz Schweiz – Volkswirtschaftliche Bedeutung und Wechselwirkungen mit dem Werkplatz. Eine Analyse im Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung und economiesuisse*, März 2011; Zugriff 1. Februar 2014; URL: <http://www.swissbanking.org/kmu-bak-studie.pdf>
(zitiert als BAKBASEL 2011)
- Bank of International Settlement (BIS) – Basel Committee on Banking Supervision, *Margin Requirements for non-centrally cleared derivatives (2013)*; Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs261.pdf>
(zitiert als BIS 2013)
- Bänziger Hugo, *Die Entwicklung der Bankenaufsicht in der Schweiz seit dem 19. Jahrhundert*, Bern 1986.
(zitiert als Bänziger 1986)
- Bloom Robert, *The Financial Crisis Inquiry Report – Analysis and Commentary*, in: CPA Journal 81/15 (2011), S. 6 ff.
(zitiert als Bloom 2011)
- Bundesamt für Statistik (BFS), *Produktionskonto nach Branchen*; Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/02/key/nach_branchen.html
(zitiert als BFS-Produktionskonto)
- Bundesrat (BR), *Bericht zur Finanzmarktpolitik des Bundes*, Bern 2012.
(zitiert als BR-Bericht 2012)
- Cassis Youssef/Tanner Jakob, *Finance and financiers in Switzerland, 1880-1960*, in: Cassis Youssef (Hrsg.), *Finance and Financiers in European History, 1880-1960*, New York 2005, S. 293–316.
(zitiert als Cassis/Tanner 2005)
- Cassis Youssef, *Metropolen des Kapitals, Die Geschichte der internationalen Finanzzentren 1780 – 2005*, Hamburg 2007.
(zitiert als Cassis 2007)

- Cerny Philip G., Power, Markets and Accountability: The Development of Multi-Level Governance in International Finance, in: Baker Andrew et al. (Hrsg.), Governing Financial Globalisation: International Political Economy and Multilevel Governance, Oxon 2005.
(zitiert als Cerny 2005)
- Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), Development of net assets and number of UCIs over the last years (2012); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.cssf.lu/en/statistics/uci/annual-stats/net-assets-number/>
(zitiert als CSSF 2012)
- Credit Suisse (CS), Finanzplatz Schweiz. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch gemeinsame Anstrengung von Privatsektor und Politik, 2012.
(zitiert als CS 2012)
- Crone Hans Caspar von der/Beeler Lukas, Die Regulierung von systemrelevanten Finanzinstituten nach schweizerischem Recht, Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (2012), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: www.rwi.uzh.ch/lehreforschung/alphabetisch/vdc/cont/vonderCrone_Beeler_Regulierung.pdf
(zitiert als v.d.Crone/Beeler 2012)
- Crotty James, Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the 'new financial architecture', in: Cambridge Journal of Economics 33 (2009), S. 563–580.
(zitiert als Crotty 2009)
- Deloitte, Kobler Danier/Celner Anna/Grampp Michael, The Deloitte Wealth Management Centre Ranking 2013: Measuring competitiveness of international wealth management in Switzerland, 2013.
(zitiert als Deloitte 2013)
- Deutsche Bank Resarch (DB Research), Globale Bankentrends nach der Krise, 2009.
(zitiert als DB Research 2009)
- Eidgenössische Bankenkommission (EBK), Jahresbericht 2007 (612.007.df), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.finma.ch/archiv/ebk/d/medien/medienkonferenz/JB07_EBK.pdf
(zitiert als EBK 2007)
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), Reporting Personalmanagement. Bericht an die Geschäftsprüfungskommission der eidgenössischen Räte, Berichtsjahr 2011, 26. März 2012; Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/reporting-personalmanagement-2011-d.pdf>
(zitiert als Personalreporting FINMA 2011)
- Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA), Regulierung der Produktion und des Vertriebs von Finanzprodukten ("FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln"), (2012); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/pos-vertriebsregeln-20120224-d.pdf>
(zitiert als FINMA-Positionspapier Vertriebsregeln)
- Ethos – Schweizerische Stiftung für nachhaltige Entwicklung, Guidelines for institutional investors. Governing the exercising of participation rights in public limited companies (2013), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.ethosfund.ch/upload/publication/p432e_130121_Guidelines_for_institutional_investors.pdf
(zitiert als Ethos 2013)
- European Commission (EC), Grünbuch Schattenbankwesen (2012); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/shadow/green-paper_de.pdf
(zitiert als EC 2012)

- European Fund and Asset Management Association (EFAMA), Asset Management in Europe, 6th Annual Review (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.efama.org/Publications/Statistics/Asset%20Management%20Report/Asset_Management_Report_2013.pdf
(zitiert als EFAMA 2013)
- European Securities and Market Authority (ESMA), ESMA advises Commission on equivalence of non-European derivatives rules (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.esma.europa.eu/Press%20Release%20-%20ESMA%20advises%20Commission%20on%20equivalence%20of%20non-European%20derivatives%20rules?t=326&o=home>
(zitiert als ESMA 2013)
- Expertengruppe "Weiterentwicklung der Finanzmarktstrategie", Brunetti Aymo (Vorsitz), Regulatorische Herausforderungen für die grenzüberschreitende Vermögensverwaltung und strategische Optionen, 6. Juni 2013.
(zitiert als Brunetti-Gruppe 2013)
- Ferguson Niall, The Great Degeneration, New York 2012.
(zitiert als Ferguson 2012)
- Financial Stability Board (FSB), Strengthening Oversight and Regulation of Shadow Banking: An Overview of Policy Recommendations (2013), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130829a.pdf
(zitiert als FSB 2013)
- Finanz und Wirtschaft (FuW) – awp, Privatbanken trotz positivem EU-Entscheid unzufrieden (16. Januar 2014); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.fuw.ch/article/privatbanken-trotz-positivem-eu-entscheid-unzufrieden/>
(zitiert als fuw/awp)
- Gilardi Fabrizio/Maggetti Martino/Servalli Fabio, Regulierungsbehörden in der Schweiz, in: Ladner Andreas et al. (Hrsg.), Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz, Zürich 2013.
(zitiert als Gilardi/Maggetti/Servalli 2013)
- Global Financial Centres Index (GFCI) – Yeandle Mark, Danev Nick, Report 2014 (2013), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.qfc.com.qa/Files/Reports/Global%20Financial%20Centre%20Index%202014.pdf>
(zitiert als GFCI 2013)
- Handelszeitung (HZ) – Merkel Karen et al., EU ebnet Schweizer Banken den Weg (15. Januar 2014); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/eu-ebnet-schweizer-banken-den-weg-552326>
(zitiert als HZ/Merkel et al.)
- Hettich Peter, Finanzierungsquellen für KMU im Zeitalter von Crowdfunding, GesKR 2013, S. 386–397.
(zitiert als Hettich 2013)
- International Finance Cooperation (IFC) - World Bank Group, Financial Infrastructure (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/Financial+Infrastructure/
(zitiert als IFC 2013)
- Lauper Serge-Alexandre, Erneuerbare Energien: Aufbruch in eine neue Zeitrechnung, in: Portfolio Plattform Renewables (2012)
(zitiert als Lauper 2012)

Lüthi Herbert, Die Schweiz als Antithese, Zürich 1969.

(zitiert als Lüthi 1969)

Maggetti Martino/Afonso Alexandre/Fontana Marie-Christine, The more it changes, the more it stays the same? Swiss liberalization and regulatory policies in comparative perspective, in: Trampusch Christine/Mach André (Hrsg.), Switzerland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy, London 2011, S. 205–223.

(zitiert als Maggetti/Afonso/Fontana 2011)

Meier Henri B./Marthinsen John E./Gantenbein Pascal A., Swiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain, in John Wiley & Sons, 2013.

(zitiert als Meier/Marthinsen/Gantenbein 2013)

Nobel, Schweizerisches Finanzmarktrecht, 2. Aufl., Bern 2004.

(zitiert als Nobel 2004)

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) – Aschwanden Erich, Neues Zentrum setzt auf Nano- und Energietechnologie (26. September 2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.nzz.ch/aktuell/schweiz/neues-zentrum-setzt-auf-nano--und-energietechnologie-1.18157244>

(zitiert als NZZ/Aschwanden)

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) – Gallarotti Ermes, Fünf Jahre nach dem Sündenfall. Kein Grund zum Feiern für die UBS (15. Oktober 2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.nzz.ch/meinung/kommentare/kein-grund-zum-feiern-fuer-die-ubs-1.18167506>

(zitiert als NZZ/Gallarotti)

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) – Hosp Gerald, Neue Empfehlungen zur Zählung von Schattenbanken (30. August 2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL:

<http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/neue-empfehlungen-zur-zaehmung-von-schattenbanken-1.18141427>

(zitiert als NZZ/Hosp)

Neue Zürcher Zeitung (NZZ) – Schäfer Michael, In eine bessere Welt investieren (20. September 2012); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/in-eine-bessere-welt-investieren-1.17625754>

(zitiert als NZZ/Schäfer)

Reichmuth Tobias (Hrsg.), Die Finanzierung der Energiewende in der Schweiz – Bestandaufnahme, Massnahmen, Investitionsmöglichkeiten, in Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2014

(zitiert als Reichmuth 2014)

Roland Berger, Die Zukunft des Retailbankings in Europa. Umfrage unter Top-Führungskräften in Europa 2013, 2013.

(zitiert als Roland Berger 2013)

Rossi Sergio, Can it Happen Again ? Structural Policies to Avert further Systemic Crises, in: International Journal of Political Economy 40/2 (2011), S. 61 ff.

(zitiert als Rossi 2011)

Schwarz Gerhard/Breiding R. James, Wirtschaftswunder Schweiz. Ursprung und Zukunft eines Erfolgsmodells, Zürich 2011.

(zitiert als Schwarz/Breiding 2011)

Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg)/Boston Consulting Group (BCG), Banking im Wandel – Zukunftsperspektiven für Banken in der Schweiz, Basel 2011.

(zitiert als SBVg/BCG 2011)

- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg), Der Finanzplatz Schweiz und seine Bedeutung, Basel 2012.
(zitiert als SBVg 2012)
- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg), Der Finanzplatz: Motor der Schweizer Wirtschaft (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.swissbanking.org/20130715-fp_motor_der_schweizer_wirtschaft.pdf
(zitiert als SBVg 2013a)
- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg), Bankenbarometer 2013 – Die konjunkturelle Entwicklung der Banken in der Schweiz, Basel 2013.
(zitiert als SBVg 2013b)
- Schweizerische Nationalbank (SNB), Bilanzsummer der in der Schweiz tätigen Banken (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.snb.ch/ext/stats/banken/pdf/defr/Stat01.pdf>
(zitiert als SNB 2013)
- Senn Myriam, Non-State Regulatory Regimes, Heidelberg 2011.
(zitiert als Senn 2011)
- SIX Group: Finanzplatz Schweiz, Ihr Tor zu internationalem Wachstum (2012); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.six-swiss-exchange.com/profile/numbers_de.html
(zitiert als SIX 2012)
- SIX Group, Aktionärsstruktur (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.six-group.com/about/de/home/governance/shareholders.html>
(zitiert als SIX 2013a)
- SIX Group, Finanzplatz Schweiz: Finanzmarktinfrastruktur – positives Signal für SIX aus Europa (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.six-group.com/about/de/shared/news/2013/advice-esma.html>
(zitiert als SIX 2013b)
- Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF), Finanzstandort Schweiz Kennzahlen (2013), Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.sif.admin.ch/dokumentation/00514/00515/00516/?lang=de>
(zitiert als SIF 2013)
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Hrsg.), Eichler Martin/Grass Michael/Torti Alessandro/Künnemann Max, The Financial Sector and the Economy: A Pillar or a Burden? Strukturberichterstattung 50/1, Bern 2013; Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://biblio.parlament.ch/e-docs/372417.pdf>
(zitiert als SECO 2013)
- Straumann Tobias, Der kleine Gigant: Der Aufstieg Zürichs zu einem internationalen Finanzplatz, in: Europäischer Finanzplätze im Wettbewerb, 27. Symposium des Instituts für bankenhistorische Forschung e.V. am 16. Juni 2004 im Hause der Deutschen Bundesbank, Hauptverwaltung Frankfurt am Main, Bankenhistorisches Archiv, Beiheft 45, Stuttgart 2006.
(zitiert als Straumann 2006)
- Swiss Private Equity & Corporate Finance Association (SECA) et al., Erstmals – Ein Fonds für Schweizer Jung-Unternehmer (2013); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: http://www.startupticker.ch/uploads/File/Pressemitteilung_SIF_SECA_CTI%20Invest_130705%20%283%29.pdf
(zitiert als SECA 2013)
- Symbiotics Group und Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA): Swiss Microfinance Investments, From Early Growth Stage to Maturity: History, Current Developments and New Challenges (2011); Zugriff: 1. Februar 2014; URL: <http://www.symbioticsgroup.com/media/48135/swiss-microfinance-investments-report.pdf>
(Zitiert als Symbiotics/DEZA 2011)

World Economic Forum (WEF) – Schwab Klaus, The Global Competitiveness Report 2013–2014, 2013.
(zitiert als WEF 2013).

Wyman Oliver, Schweizer Finanzplatz Quo Vadis? 2012; Zugriff: 1. Februar 2014; URL:
http://www.swissfinanceinstitute.ch/future_of_banking_dr_jaecklin.pdf
(zitiert als Oliver Wyman 2012)

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AB	Amtliches Bulletin der Bundesversammlung
AFG	Bundesgesetz über die Anlagefonds (Anlagefondsgesetz; SR 951.31; ausser Kraft)
AGI	Allianz Global Investors
AIFMD	Alternative Investment Fund Managers Directive
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengengesetz; SR 952.0)
BBl	Bundesblatt der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz; SR 954.1)
BFS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BIS	Bank for International Settlements
BIS	Bank für internationalen Zahlungsausgleich
Bn.	Billionen
BR	Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (SR 101)
Bzw.	Beziehungsweise
CCP	Central Counterparty
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CS	Crédit Suisse Group AG
CSSF	Commission de Surveillance du Secteur Financier
CYP	Center for Young Professionals in Banking
DB	Deutsche Bank
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
DvP	Delivery versus Payment
Ebd.	Ebenda
EBK	Eidgenössische Bankenkommision
EC	European Commission (Europäische Kommission)

EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EFAMA	European Fund and Asset Management Association
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EMIR	European Market Infrastructure Regulation
ESG	Environment, Social and Governance
ESMA	European Securities and Market Authority
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
F.	Folgende
FF.	Fortfolgende
FIDLEG	Finanzdienstleistungsgesetz (in Vorbereitung)
FIG	Finanzinstitutsgesetz (in Vorbereitung)
FinfraG	Finanzmarktinfrastrukturgesetz (in Vorbereitung)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FINMAG	Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht vom 22. Juni 2007 (SR 956.1)
Fn.	Fussnote
FSB	Financial Stability Board
FuW	Finanz und Wirtschaft Zeitung
GFCI	Global Financial Centres Index
Ggf.	Gegebenenfalls
GS-EFD	Generalsekretariat des Eidgenössischen Finanzdepartements
GwG	Bundesgesetz über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung im Finanzsektor (Geldwäschereigesetz; SR 955.0)
G20	Gruppe der 20 führenden Industrienationen
HFBF	Höhere Fachschule Banking & Finance
Hrsg.	Herausgeber
HZ	Handelszeitung
IFC	International Finance Cooperation
KAG	Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagengesetz, SR 951.31)

Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MAD	Market Abuse Directive
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
Mrd.	Milliarde
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGAW	Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren
OTC	Over-the-counter
OV	Organisationsverordnung
PRIPs	Packaged Retail Investment Products
S.	Seite
SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung
SECA	Swiss Private Equity & Corporate Finance Association
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SIF	Staatssekretariat für internationale Finanzfragen
SFAMA	Swiss Funds & Asset Management Association
SNB	Schweizerische Nationalbank
Sog.	Sogenannt
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
SVV	Schweizerischer Versicherungsverband
UCITS	Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities Directives
U.E.	Unseres Erachtens
VC	Venture Capital (Wagniskapital)
VGG	Bundesgesetz über das Bundesverwaltungsgericht vom 17. Juni 2005 (SR 173.32)
Vgl.	Vergleiche
VSV	Verband Schweizerischer Vermögensverwalter
VwVG	Bundesgesetz über das Verwaltungsverfahren vom 20. Dezember 1968 (SR 172.021)
WEF	World Economic Forum