

Vorwort

Dies ist kein Buch über die Subprime-, Finanz- oder Weltwirtschaftskrise, sondern es geht um die Zukunft. Dies ist auch kein Buch der Analysen, obschon es etliche klarsichtige Erklärungen der Erschütterungen enthält, welche die Wirtschaft seit 2007 ausser Atem bringen. Vielmehr will es greifbare, sehr konkrete Vorschläge bündeln, wie der Finanzplatz Schweiz besser werden kann – damit er sich dereinst, wenn die Weltwirtschaft neu austariert ist, kräftiger entfaltet denn je.

Dies ist also ein Buch der Inspiration, der Impulse, der Ideen. Die Ratschläge, welche die 33 Autoren hier vorlegen, können etwas bewirken, selbst wenn sie manchmal provozieren – es soll auch über sie gestritten werden. Denn hier finden sich zwar starke Meinungen, aber sie ergeben noch lange keinen Gleichklang.

Erstmals vereinigt sind hier fast drei Dutzend Persönlichkeiten aus den verschiedensten Bereichen – Banken, Versicherungen, Industrie, Wissenschaft, Politik, Rechtswesen, Vermögensverwaltung, Private Equity –, um aus ihrer jeweiligen Perspektive darzulegen, wie es weitergehen soll.

Die einzelnen Autorinnen und Autoren müssen nicht im Detail vorgestellt werden, ausnahmslos sind sie in ihrem Bereich bekannt, herausragend, und manchmal sind sie auch schlichtweg berühmt. Fast möchte man von der Crème de la Crème des helvetischen Finanz-Know-hows sprechen. Doch dies wäre falsch: Denn leicht liessen sich noch ebenso viele andere Persönlichkeiten anführen, die den Finanzplatz Schweiz fachkundig mit ihren Ideen bereichern, doch diesmal leider nicht mitschreiben konnten. Einzelne waren verhindert oder andernorts beansprucht; andere arbeiten in Feldern, die bereits abgedeckt waren; weitere halfen diskret mit, lieferten Ideen und Anregungen, ohne dann selber mit einem Text aufzutreten.

Die Grundhaltung, welche dieses Buch vermittelt, lässt sich in wenigen Worten beschreiben: *Schlussstrich, durchatmen, Neustart*. Nach gut zwei Jahren, in denen massive Erschütterungen an den Finanzmärkten zu

Konfusionen führten, und Konfusionen neue Erschütterungen auslösten, scheint sich der Nebel nun zu lichten – man beginnt zu ahnen, wo die neuen Erfolgswege für den Finanzplatz Schweiz liegen könnten. Auf den folgenden Seiten lässt es sich nachlesen.

Claude Baumann, Ralph Pöhner
Im November 2009

Wir brauchen mehr Leadership

Andere Länder werden weiter versuchen, den Finanzplatz Schweiz mit politischem Druck in die Knie zu zwingen. Aber der Rechtsstaat darf sich blosser Macht nicht beugen. Die Schweiz hat es in ihrer Geschichte nie getan, und sie soll es auch in Zukunft nicht tun.

Im März 2008 erklärte der Schweizer Finanzminister Hans-Rudolf Merz, das Ausland werde sich am Bankgeheimnis «die Zähne ausbeissen». Wie schon oft währte man sich in falscher Sicherheit. Die Mehrheit von Regierung und Bankiers antizipierte die internationale Entwicklung nicht. Man verpasste viele Möglichkeiten, durch geschickte Vorschläge den Gegnern den Wind aus den Segeln zu nehmen, unvermeidbare Entwicklungen mitzuprägen, auf neue Umstände einzugehen. Anfang des Jahres 2009 kam es zur Zeitenwende; Grundfesten des Finanzplatzes fielen. Das Bankgeheimnis wurde relativiert. Daten wurden per Notrecht und unter Umgehung des Rechtsstaates ausgeliefert. Aufgescheucht durch Medien und Parlament wurden in rascher Folge Konzessionen gemacht, die man jahrelang abgelehnt hatte.

Die unentschuld bare Beihilfe von UBS-Angestellten zur Steuerhinterziehung war eine goldige Gelegenheit für ausländische Regierungen, die schon lange den Finanzplatz Schweiz im Visier hatten. Und die Schweiz war schlichtweg nicht vorbereitet – weder die Regierung noch die Schweizerische Bankiervereinigung. Dies ist unverständlich. Denn schon seit Jahren hatten Politiker zum Beispiel in den USA oder Deutschland klagemacht, dass man der Flexibilität von Individuen und Kapital in der Globalisierung eine weltweite Regulierung entgegensetzen müsse. Auch die Taktik, die Schweiz mit einer Kombination rechtlicher und medialer Waffen unter Druck zu setzen, war bereits in der Auseinandersetzung «Schweiz – Zweiter Weltkrieg» vor über zehn Jahren vorexerziert worden. Und immer wieder wiesen Mahner auf den anziehenden Sturm hin.

Dieser Sturm, der über den Finanzplatz fegte, ist kurzfristig abgeflaut, aber er ist noch lange nicht vorbei. Er wird wieder an Stärke gewinnen. Die

andere Seite ist mit dem Erreichten nicht zufrieden. Sie zielt höher und weiter. Sie will unter anderem den Steuerwettbewerb ausschalten und den Fluss von Arbeitsplätzen und Kapital zu Standorten mit tiefen Steuern stoppen. Und sie will das «eigene» Geld wieder ins Heimatland zurückholen.

Aus diesem Grund ist auch die Diskussion um das Bankkundengeheimnis und die Herausgabe von Kundendaten deutlich wichtiger, als viele meinen. Es geht dabei nicht darum, den Schweizer Banken einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz zu verschaffen. Vielmehr geht es um unsere Freiheit vor dem allmächtigen Orwell'schen Staat und um unser wirtschaftliches Wohlergehen. Wir werden in Zukunft wegen unserer Sonderheiten, wegen unserem liberalen Steuersystem, wegen unserem Finanzplatz und anderem immer wieder unter Druck aus dem Ausland kommen. Das Streben nach Macht und Wohlstand treibt weiterhin die nationalen Interessen anderer Staaten. Neid, Prestigedenken und der Kampf um Wähler werden dabei hinter hehren Motiven versteckt. Viele Staaten haben leere Kassen und wachsende Schulden. Sie werden versuchen, den scharfen Konkurrenten Schweiz, den sie auf dem freien Markt kaum schlagen können, durch regulatorische Massnahmen in die Knie zu zwingen.

Bestes Beispiel hierfür sind die gegenwärtigen Bemühungen der G20-Staaten, angeführt von EU-Ländern. Zu diesem Club gehören übrigens Staaten, die ihren Bürgern nicht einmal grundlegende demokratische oder rechtsstaatliche Rechte gewähren. Und andere, die auf ihren Territorien bezüglich Bankgeheimnis und Steuern zum Teil laxere Regeln dulden als wir. Sollen wir uns dem Druck solcher Staaten einfach beugen? Sollen wir die Doppelmoral einfach hinnehmen? Inwiefern ist dieser Druck völkerrechtlich legitimiert? Soll in der modernen Welt nicht Recht Macht vorgehen?

Eine demokratische, rechtsstaatliche Schweiz darf sich blossen Machtansprüchen nicht ohne Gegenwehr beugen. Sie hat es in ihrer Geschichte selten getan, und sie darf es auch in Zukunft nicht tun. Wir müssen diesen Macht- und Wirtschaftsräumen den Spiegel unserer Werte entgegenhalten. Dies ist nicht populär, und dies ist nicht einfach. Und es braucht vor allem Mut. Unsere Vorfahren hatten diesen Mut immer wieder. Unsere Regierenden verstecken sich oft hinter der Ausrede, die Schweiz sei ein Kleinstaat, und man könne daher dem Druck der grossen Mächte nicht standhalten. Wir hätten keine Alliierten... Nun, waren wir denn im 19. Jahrhundert eine Grossmacht? Oder zur Zeit des Zweiten Weltkrieges, als wir immer

wieder Anfeindungen, Druck und Kritik der Mächtigen erfahren haben? Nein, sicher nicht.

Im Übrigen sind wir vielleicht geografisch und von der Einwohnerzahl her ein Kleinstaat, sonst aber nicht. Die Stellung eines Staates bestimmt sich in der modernen Welt durch seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Finanzkraft, durch die Kreativität und Innovationsfähigkeit seiner Gesellschaft, durch die Qualität des Bildungssystems, die kulturelle Ausstrahlung, die «soft power» und vieles mehr. Legen wir diese Messlatte an die Schweiz, schneidet sie in aller Bescheidenheit sehr gut ab. Wir gehören wohl zu den 20 mächtigsten Ländern der Welt. Leider gelingt es unserer Regierung und Diplomatie nicht, dieses Potenzial in politischen Einfluss umzusetzen. Das ist unser Fehler.

Vor diesem Hintergrund müssen Politik und Wirtschaft eine zukunftsfähige Strategie für die Verteidigung des Finanz- und Steuerplatzes Schweiz gegen aussen ausarbeiten und umsetzen – mit einer selbstbewussten Haltung. Als Axiom muss gelten: Die Erhaltung eines konkurrenzfähigen, starken Schweizer Finanzplatzes ist für uns alle lebenswichtig. Und letztlich geht es dabei um die Verteidigung der Schweizer Grundwerte. Was gehört zu dieser Strategie?

Die Grundlage des Finanzplatzes bilden selbstverständlich eine hochwertige, innovative und integre Qualität der Dienstleistung durch Schweizer Bankiers sowie gute regulatorische Bedingungen. Fundament ist eine vorbildliche Gesetzgebung, ein vorbildlicher Vollzug und vorbildliche Finanzdienstleister. Fehler in diesem Bereich führen direkt zu einem weiteren Imageverlust und machen den Finanzplatz Schweiz weltweit angreifbar. Ferner müssen Doppelbesteuerungsabkommen mit wichtigen Staaten abgeschlossen und eine effiziente Rechtshilfe gewährleistet werden. Nur auf dieser Grundlage kann der Kampf gegen die abstruse Idee eines umfassenden internationalen Informationsaustausches gewonnen werden.

Dabei muss darauf hingearbeitet werden, dass andere Finanzplätze, insbesondere in den USA, Grossbritannien, Singapur und Hongkong, vergleichbaren Regeln wie die Schweiz unterworfen werden – die Spiesse müssen gleich lang sein. Neben Verhandlungen über eine Ausweitung der EU-Zinsertragsrichtlinie und über eine allgemeine Abgeltungssteuer sind Steueramnestieabkommen mit wichtigen Ländern anzustreben. Dass die entsprechenden ersten Vorschläge nicht auf positives Echo im Ausland stossen, darf nicht abschrecken. Angesichts der Finanznot vieler Staaten dürfte dieser Vorstoss bald auf fruchtbaren Boden fallen. Insbesondere

Deutschland könnte unter einer gelb-schwarzen Regierung dafür empfänglich sein.

Unterstützt werden muss die Strategie durch eine nachhaltige Public-Relations- und Public-Affairs-Kampagne in den wichtigen Staaten und Organisationen für den Finanzplatz, aber auch für die Schweiz insgesamt. Wir wissen: Es ist für ein Land ebenso wie für ein Unternehmen wichtig, wie es von der Welt gesehen wird. Insbesondere haben die internationale Glaubwürdigkeit und der gute Ruf eine besondere Bedeutung für ein Land wie die Schweiz. Aus diesem Grund ist unbestreitbar: An unserem Erscheinungsbild in der Welt müssen wir arbeiten und die Marke Schweiz professionell führen. In Zukunft muss es ferner ein gemeinsam von Wirtschaft und Politik getragenes Bild des Swiss Banking geben. Natürlich wäre es verfehlt, zu glauben, das Ansehen eines Landes oder seines Finanzplatzes lasse sich auf Dauer durch Werbekampagnen verbessern. Wichtig ist, welche Politik ein Staat konkret umsetzt. Aber die beste Politik der Welt nützt wenig, wenn sie überhaupt nicht dargestellt und verteidigt wird.

Es müssen allgemeine, aber auch für jedes Land spezifische Botschaften formuliert werden. Dazu gehört die Vermittlung von Fakten und Kenntnissen über die Schweiz und ihren Finanzplatz, zum Beispiel seine Bedeutung für den Wohlstand ganz Europas. Insbesondere sind dabei auch die legitimen Grundlagen und Motivationen des Bankkundengeheimnisses und der Schutz der Privatsphäre darzulegen. Hierzu gehört ein Argumentarium, wieso Steuerwettbewerb gut ist und dem wirtschaftlichen Fortschritt und Wohlstand dient. Vorurteile, wie das Bild der Schweiz als Hort krimineller Gelder, müssen bekämpft werden; vielmehr sollten wir unseren vorbildlichen Kampf gegen Kriminalität offen darlegen. Staaten, die uns angreifen, müssen mit einer schnellen und substanziellen «Antwort» rechnen, die insbesondere auch Mängel ihrer Finanzplätze oder ihrer Kriminalitätsbekämpfung auflistet.

Handlungsbedarf besteht vor allem in drei Richtungen. Erstens ist mit relevanten Regierungen, Verwaltungen und Parlamenten ein regelmässiger und intensiver Meinungsaustausch zu planen und zu implementieren. Dazu gehören Seminare und Workshops für Beamte, Parlamentarier, deren Mitarbeiter und für Journalisten. Zweitens ist die Medienfront anzugehen. Gerade Presseleute beurteilen den Finanzplatz Schweiz negativer als andere Meinungsmacher. Daher sind hier besondere Anstrengungen der Information, des Dialogs und allgemein eine verstärkte Präsenz notwendig. Auch muss man die Medien als Multiplikator benützen; wir müssen die interna-

tionalen Kommunikations- und Mediennetzwerke besser handhaben und nutzen. Dazu gehört zum Beispiel die regelmässige Pflege wichtiger Journalisten, die Vorsprache in den Redaktionsgremien; die Nutzung moderner Möglichkeiten des Internets, der Kauf von Inseratseiten für die Darstellung unserer Meinung. Es gilt auch in Ländern präventiv oder reaktiv politischen und medialen Druck zugunsten des Finanzplatzes Schweiz ausüben zu können oder etwa die Doppelmoral der jeweiligen Regierung bezüglich Finanzplatzfragen zu thematisieren. Drittens sind regierungsunabhängige Organisationen (NGO), Universitäten, Thinktanks sowie wichtige gesellschaftliche Gruppen einzubinden. Zu denken ist beispielsweise auch an die Schaffung von Instituten an wichtigen ausländischen Universitäten oder die Vergabe von Stipendien oder Forschungsaufträgen an prestigeträchtigen Universitäten für Forschung im Finanzdienstleistungsbereich.

Einen strategischen Aufbau von Beziehungen, wie ihn andere Staaten zum Beispiel in der Aussenwirtschafts- oder Kulturpolitik betreiben, gibt es in der Schweiz nicht. Die Schweiz hat weder ein Goethe-Institut, das «soft power» verbreitet, noch – abgesehen von unserer dortigen Mission – eine schlagkräftige Lobby in Brüssel. In den USA haben Einzelpersonen, NGOs und Politiker auf Lokal-, Gliedstaaten- und Bundesstaatenebene quer durch alle Strukturen hindurch ein funktionierendes Netzwerk zur Verfolgung von teils gemeinsamen Interessen aufgebaut. Das Netzwerk der Schweiz in den USA – konkret also unsere Beziehungen zu Medienschaffenden, akademischen Kreisen und Politikern – erweist sich als zu wenig tragfähig, um sofort wirksam kontern zu können.

Dieses System von Netzwerken hat ein zusätzliches Ziel: Es dient einerseits als Risikomonitoring und Frühwarnsystem, andererseits zur Schaffung eines Goodwill-Reservoirs, auf das man in Krisenzeiten zurückgreifen kann. Ein solches Netzwerk muss auch von anderen Themen getragen werden, nicht nur von Steuer- und Bankfragen. Mit Werten wie Freiheit, Wettbewerb, Rechtsstaatlichkeit können sich Menschen weltweit identifizieren.

Es ist offensichtlich, dass diese Anstrengungen ein umfassendes Projektmanagement – wohl durch die Bankiervereinigung, unterstützt durch die Diplomatie – und erhebliche finanzielle und personelle Mittel notwendig machen. Angesicht der Wirtschaftskraft des Finanzplatzes Schweiz sind derartige Ausgaben aber leicht zu erbringen. Es braucht zudem einen Kreis an Experten mit enger Anbindung zum Finanzdepartement und zum Departement für Auswärtige Angelegenheiten, der Szenarien und politische und mediale Antworten darauf erarbeitet. Nur so lässt sich verhindern, dass

die Schweiz beim nächsten Mal «kalt erwischt» wird. Aus diesem Kreis muss sich zudem ein vordefinierter Krisenstab herausbilden lassen, der in akuten Fällen sofort zusammentritt.

Die Risiken einer globalisierten, interdependenten Welt für den Finanzplatz erfordern oft rasche Entscheidungen und eine verzögerungslose Implementierung. Dagegen sind Führungsprobleme in unserer auf Konkordanz ausgelegten politischen Struktur angelegt. Das Handling oder besser gesagt Nicht-Handling der Auseinandersetzung um den Finanzplatz Schweiz hat diese Notwendigkeit einmal mehr gezeigt. Unser Regierungssystem mit sieben gleichberechtigten Bundesräten und einem schwachen Bundespräsidenten ist nicht zur politischen Führung oder zur Bewältigung von Krisen geeignet. Es wurde für den gemächlichen Gesetzgebungsalltag des 19. Jahrhunderts geschaffen. Es führt in einer komplexer und schneller werdenden Welt in angespannten Lagen zu verspäteten oder halbherzigen Entschlüssen.

Wir brauchen mehr Leadership. Dazu gehört die Fähigkeit vorzuschauen, und es braucht Einfallsreichtum, um in Zukunft nicht unvorbereitet Opfer von Diktaten, Pressionen und Faits accomplis zu werden. Die Schweiz muss sich überlegen, wie dieses System zu verändern ist. Die Finanzwirtschaft sollte diese gesellschaftliche Diskussion mitanstossen.

Wir stehen mitten in einer der grossen Wirtschaftskrisen der Menschheit. Sie hat die Grundfesten unseres Wirtschaftssystems erschüttert. Die Schweiz muss die Chancen dieser Krise wahrnehmen. Sie kann im internationalen Vergleich weiter an Boden gewinnen und in einer stärkeren Position aus der Weltwirtschaftskrise hervorgehen. Von Ausnahmen abgesehen, ist die Schweizer Wirtschaft gut vorbereitet auf die gegenwärtige Krise. Vor allem ist das Land relativ wenig verschuldet. In der Krise erwies sich auch der Finanzplatz Schweiz – abgesehen von der UBS – als stabilisierender Faktor, etwa im Gegensatz zur Wall Street oder zu London. Er muss die Kraft finden, die anstehenden Herausforderungen und Anfeindungen mutig und offensiv anzugehen.

Ich danke Daniel Grotzky für seine Mitarbeit.

Auch in China werden die Schweizer Banken lernen müssen, Nein zu sagen

Wenn chinesische Beamte nach Zürich reisen, um dort von den Erfahrungen mit der Finanzkrise zu lernen, gibt dies Anlass zur Zuversicht: Das Prestige der Schweizer Banken ist intakt. Sie können immer noch vorne dabei sein bei der Erschliessung des chinesischen Marktes.

Als ich vor zwei Jahren von China in die Schweiz reiste, zeigte man im Flugzeug einen Actionfilm aus Hongkong, in dem die Darsteller die Geheimnummer eines Mafiakontos in der Schweiz jagten. Es ist natürlich schade, dass Schweizer Banken für viele Menschen immer noch mit Mafiageldern und diskreten (doch nicht immer legalen) Dienstleistungen verbunden werden – auch in China. Denn wir wissen, dass die wahre Stärke des Schweizer Bankensystems woanders liegt: in einer sehr langen Erfahrung, in ausgefeilter Vermögensverwaltung, in Produktinnovationen und in seiner Zuverlässigkeit für Privatkunden.

Zu Zeiten der Globalisierung sollten die Schweizer Banken eigentlich Nutzen ziehen aus diesen Stärken und in der Lage sein, damit eine wichtige Rolle auf den Weltmärkten zu erringen. Zu Recht haben dabei viele Banker das Gefühl, dass die asiatischen Märkte – zumal jener der Volksrepublik China – ein enormes Potenzial bieten, auch wenn sie noch in den Kinderschuhen stecken. Doch wie alle Kinder wachsen auch diese Märkte rasch, sie können sich in verschiedene Richtungen entwickeln, sie sind verletzlicher, weniger voraussehbar – und es ist mühsamer, mit ihnen zu kommunizieren als mit Erwachsenen. Um in solch unreifen Märkten herauszuzagen, benötigt man also erheblich mehr Geduld, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität.

China offeriert ausländischen Banken die Chance, einen Markt mit enormen Potenzialen zu erschliessen, und das kann für beide Seiten von Nutzen sein: Erfolg für ausländische Banken muss nicht zwangsläufig eine Bedrohung für die örtlichen Banken bedeuten. Die chinesische Regierung ermutigt vielmehr ausländische Banken, Geschäfts- und Beteiligungspart-

nerschaften mit einheimischen Instituten aufzubauen – nicht nur in der Hoffnung, dass das Land dadurch Kapital für seine Entwicklung erhält, sondern auch um Know-how zu gewinnen, etwa mit innovativen Finanzprodukten oder besseren Geschäftsmethoden.

Zugleich müssen sich ausländische Banken bewusst sein, dass sie in einen völlig fremden Markt einsteigen: Die Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben, können gar nicht überschätzt werden. Zur Beurteilung ihrer Business-Pläne müssen die Banken die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen kennen; auf der anderen Seite müssen sie das Charakteristische der chinesischen Kundschaft und deren kulturelle Wurzeln verstehen: Nur so können sie optimale Dienstleistungen anbieten.

Offizielle Rahmenbedingungen, kulturelle Eigenheiten: In beiden Aspekten können sich Schweizer Banken Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Aber wie?

Ausländische Banken gibt es seit über 100 Jahren in China, doch von den fünfziger bis zu den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts waren sie eigentlich nicht vorhanden – mit Ausnahme von vier Häusern, die ihre Filialen in Shanghai halten konnten. 1978 begann China, seine Tore für ausländisches Kapital wieder schrittweise zu öffnen. Die ersten ausländischen Banken starteten in grösseren Städten und an der Küste, also in Zentren wie Shanghai, Shenzhen und Beijing, um dann in andere Gebiete zu expandieren. Zwischen 1998 und 2001 wurden nur 15 ausländische Bankhäuser in China eröffnet. Nachdem das Land aber der Welthandelsorganisation WTO beigetreten war, expandierte die Branche rasch. Heute können ausländische Banken in allen chinesischen Städten Filialen eröffnen; in den letzten Jahren äusserte die Regierung beispielsweise den Wunsch, das Engagement in den vergleichsweise unterentwickelten Gegenden im Westen und Nordwesten auszubauen. Und so können Auslandsbanken in Städten wie Xi'an, Shenyang, Harbin, Changchun, Lanzhou oder Xining ein rascheres Bewilligungsverfahren erwarten.

Nicht nur die Zahl der Auslandsbanken in China stieg stetig. Seit seinem Beitritt zur WTO 2001 reformierte das Land auch sein Bankensystem und lockerte die Überwachung der Branche. Auslandsbanken dürfen nun eine breitere Palette von Produkten und Dienstleistungen anbieten. So ist es ihnen nun möglich, in Yuan mit einheimischen Gesellschaften und Privatleuten Geschäfte abzuschliessen, und sie können im Derivatehandel, in der Offshore-Vermögensverwaltung, im Treuhandwesen oder als Versicherungsagenten tätig werden. Auch wurden die Eigenkapitalvorschriften gesenkt.

Das heisst, dass den Schweizer Banken nun ein weites Feld von Geschäftsmöglichkeiten offensteht. Allerdings müssen sie sich auch der Grenzen bewusst sein. Am schwierigsten zu beherrschen ist das regulatorische Umfeld. Die Pflege von sozialen Beziehungen (Guanxi) ist entscheidend für den Erfolg, und die Unterscheidung zwischen Guanxi und Korruption kann heikel sein. Die Regierung in Beijing ist sich der Probleme, die durch die Korruption entstehen, zunehmend bewusst und hat begonnen, sie zu bekämpfen, teilweise mit fragwürdiger Härte. Durch neue Gesetze zum Schutz von Markttransaktionen wurde die Korruption stark zurückgedrängt. Heute ist es in China für die meisten grossen Unternehmen möglich, ohne Bestechung ins Geschäft zu kommen.

Das Rechtssystem und die Regulierungen sind zwar immer noch unreif, ändern sich aber stetig. Die gute Nachricht dabei: Im Finanzsektor sind die politischen Entscheidungsträger generell aufgeschlossener und kompetenter als in anderen Bereichen; viele von ihnen haben eine solide akademische Ausbildung in Nordamerika oder Westeuropa genossen. Und letztlich ist es ihr Ziel, im Finanzsektor ein offeneres System zu etablieren. Auslandsbanken sollten deshalb die aktuellen Veränderungen in den Regulierungen genau beobachten, um dann, wenn sich vorteilhafte Bedingungen ergeben, rasch einen Wettbewerbsvorteil erringen zu können. Daher ist es besonders fruchtbar, wenn man mit den wichtigen Personen in der Administration einen Kontakt aufbaut, ihr Vertrauen gewinnt und ihnen auch Feedback gibt. Auf Regierungs- und Wissenschaftsebene sind derartige Beziehungen zwischen der Schweiz und China bereits gängig, und dies wiederum stellt einen hilfreichen Ausgangspunkt dar. So sandten die Lokalregierungen von Shanghai und Kunming nach der Finanzkrise Delegationen nach Zürich, um von den Erfahrungen der Schweizer zu lernen und Beziehungen aufzubauen.

In China wiederum treffen die Schweizer Banken vor allem auf die Konkurrenz von Instituten aus Hongkong und aus China selbst. Ende 2006 waren etwas mehr als die Hälfte aller ausländischen Banken die Ableger von asiatischen Mutterhäusern; ein Viertel entstammten europäischen Banken, und nur 10 Prozent waren von nordamerikanischen Häusern gegründet worden. Die Banken aus Hongkong haben natürlich einzigartige Vorteile – Lage, kultureller Hintergrund, historische Beziehungen. Auf der anderen Seite können Schweizer Banken ihren prestigeträchtigen Ruf und ihre kompetitiven Gehälter dazu nutzen, hochqualifiziertes Personal zu gewinnen. Obendrein können sie sich auf ausgefeilte Dienstleistungen und

unbeackerte Marktfelder konzentrieren, also beispielsweise auf Private Banking und auf strukturierte Produkte. Der Wettbewerb ist hier weniger intensiv, und die Beschränkungen in diesen Bereichen dürften nach und nach abgebaut werden – hier lassen sich also noch die Vorteile des «first mover» erringen.

Wer in China eine Niederlassung oder eine Repräsentanz eröffnen will, sollte immer das Gesamtbild vor Augen haben. Etwa ein Drittel der Auslandsbanken haben sich in Shanghai angesiedelt, 13 Prozent befinden sich in Shenzhen, 12 Prozent in Beijing. Berücksichtigt man die Vielzahl von vermögenden Menschen – «*high net worth individuals*» –, die in Shenzhen und Beijing wohnen, macht es wohl mehr Sinn, dort Fuss zu fassen, als sich der dichten Konkurrenz in Shanghai zu stellen (obwohl der Bankenmarkt auch dort noch nicht gesättigt ist). Allgemein prüft man mit Vorteil, ob man nicht eher neue Filialen in anderen Städten mit relativ hohem Einkommensniveau und Lebensstandard eröffnet (und die immer noch erheblich «underbanked» sind): etwa in Hangzhou, Nanjing, Wuhan oder Chongqing. Die Regierung ermutigt ein Engagement in Gegenden fernab der Küste besonders. In diesen Regionen findet sich auf der Plusseite ein grosses Marktpotenzial, und man ist als Erster vor Ort; negativ schlägt zu Buche, dass es dort schwieriger wird, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Zudem kann der Umgang mit den lokalen Behörden schwieriger sein.

Markenbekanntheit ist vor allem wichtig für jene Institute, die mit einer Expansion ins Retail Banking liebäugeln. Angesichts des eher hochkarätigen Service, den Schweizer Banken üblicherweise anbieten, wird es auch wichtig, die örtliche Einkommensverteilung zu erforschen und im Vorfeld ein genügend enges Netzwerk aufzubauen. Die Sparquote in China ist enorm hoch, 2007 erreichte sie – so der *World Wealth Report* von Merrill Lynch und Capgemini – gut die Hälfte des Bruttoinlandprodukts. Dies zum einen, weil das Sozialsystem immer noch sehr schwach ausgebaut ist; zum anderen fühlen sich die Menschen nach traditionellem chinesischem Verständnis unbehaglich mit Schulden (auch wenn es für die jüngere Generation gängiger geworden ist, Immobilien mit Hypotheken zu finanzieren). Der dritte Grund für die hohe Sparquote: Die meisten Chinesen misstrauen den Börsen. Wer sein Geld in Aktien steckt, ist eher ein Spekulant als ein Investor.

Etwa 320 000 Haushalte in China haben denn ein investierbares Vermögen von mehr als einer Million US-Dollar. Dem Private Banking eröffnet sich damit ein riesiger Markt. Allerdings stammt der neue Reichtum oft

auch aus obskuren Quellen, was damit zusammenhängt, dass eine präzise Rechnungslegung an vielen Orten fehlt. Wie sich jeweils der *Forbes*-Liste der 100 reichsten Chinesen ablesen lässt, gibt es sehr viel Bewegung im Milieu der Neureichen. Man gerät hier also in politisch sensible Zonen, und die Schweizer Banken werden auch in China lernen müssen, im Zweifel Nein zu sagen.

Selbst wenn Private Banking in China immer noch in vielen Fällen ein blosses Schlagwort ist, realisieren die Banken mehr und mehr dessen Potenzial. So begann die Bank of China – nach Börsenwert der drittgrösste Finanzkonzern im Land – 2007 mit Private-Banking-Aktivitäten in Beijing und Shanghai, um das Geschäft bald darauf in südlichen Küstenprovinzen wie Fujian auszubauen. Mittlerweile verlangt die Bank of China fürs Private Banking die Anlage von 8 Millionen Yuan (rund 1,17 Millionen Dollar), und auf der anderen Seite offeriert sie nicht nur Vermögensverwaltung, sondern auch Steuerberatung, Kunstberatung, Unterstützung bei der Planung der Kindererziehung, oder sie hilft beim Auftreiben von Tickets für eine Sportveranstaltung.

Die chinesischen Bankkunden sind risikobereiter als die Schweizer Anleger, und sie denken kurzfristiger. Verglichen mit anderen Ländern konzentriert sich der neue Reichtum eher auf jüngere Gruppen. Die Investoren haben oft grosses Selbstvertrauen, und sie zögern, die Verwaltung ihres Vermögens gänzlich an eine Bank zu delegieren. Kurzfristig gute Resultate können also wichtig sein, um diese Kunden zu überzeugen.

Ähnlich ist die Lage bei den Finanzinnovationen. Die meisten Produkte sind recht einfach; auch wenn in den letzten Jahren neue Formen von Anlageinstrumenten eingeführt wurden, sind ausgefeilte Papiere ungewohnt: Sie wirken auf viele Anleger verdächtig. Die Finanzkrise hat diese vorsichtige Haltung noch verstärkt. Aber natürlich kann die Hoffnung, rasch reich zu werden, auch in China Menschen dazu bringen, in spekulative Produkte zu investieren – ohne dass sie die Risiken verstehen. In dieser Lage müssen die Banken nicht nur eine gute Performance mit ihren Produkten erzielen, sondern sie müssen auch die Abwärtsrisiken sehr gut erläutern und Garantien entwickeln für Worst-Case-Situationen.

Ebenso wichtig wird dabei, kompetentes Personal zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2007 ergab eine Untersuchung, dass mehr als zwei Drittel der Auslandsbanken in China eine Fluktuation von über 15 Prozent hatten. Angesichts der eher guten Gehälter, welche Schweizer Banken üblicherweise anbieten, droht ihnen zwar nur beschränkt ein Personalverlust durch

höhere Gehaltsofferten. Aber der allgemeine Expansionstrend im chinesischen Bankensystem wird die Nachfrage nach qualifiziertem Personal – speziell im höheren Kader – weiter nach oben treiben.

Alles in allem sollten die Schweizer Banken in China eine erfolgreiche Strategie entwickeln, indem sie vertraut werden mit der örtlichen Regulierung, mit der Kultur und mit den besonderen Vorlieben der Klientel. Es liegt nahe, mit der Gewinnung von sehr vermögenden Kunden zu beginnen, um dann, nachdem die Marke einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht hat, die Dienstleistung auch einem grösseren Publikum anzubieten. Die Erfahrung, welche Schweizer Banken in der Vermögensverwaltung, aber auch mit komplexen Investments besitzen, sollte dazu benutzt werden, um sich beim Eintritt in den chinesischen Markt einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen – zusammen mit dem Ruf der Schweiz als verlässlicher und vertrauenswürdiger Finanzplatz.