

Im Wandel der Wettbewerbsverhältnisse: Der Finanzplatz Schweiz und das Liechtensteinische Bankwesen unter Anpassungszwang

Die öffentliche und halböffentliche Diskussion um die Zukunft des Finanzplatzes Schweiz und der Banken des Fürstentums Liechtenstein ist in den letzten Jahren ernsthafter und handlungsorientierter geworden. Das ist unter anderem die Folge gravierender Ertrags- und Überlebensprobleme einzelner in die Schlagzeilen geratener Institute. Tatsächlich spürt man im Gespräch mit Bankiers eine früher kaum vorhandene Bereitschaft, über grundlegende strategische Fragen und Optionen nachzudenken. Blieb die geschäftspolitische Selbstkritik noch vor wenigen Jahren weitgehend in kleineren Retouche und extrapolierenden Verbesserungen stecken, so umfasst sie heute auch die Analyse eigener Existenzgrundlagen und Überlebenschancen.

Dazu trägt - nebst dem durch bekanntgewordene Problemfälle bewirkten Stimmungswandel - auch der Umstand bei, dass sich der Rentabilitätstrend in der Bankbranche im Zuge der 80er Jahre zum schlechteren gewendet hat. An den meisten Orten und vor allem seit 1986 sind die Kosten schneller gestiegen als die Erlöse mit dem Resultat einer abfallenden Wirtschaftlichkeit. Geradezu einem historischen Trendbruch entspricht der in den letzten zehn Jahren erhöhte Bedarf an Rückstellungen, Wertberichtigungen und Verlustabschreibungen. Stichworte wie die Schuldenkrise der Dritten Welt, die Verarmung Osteuropas, krisenhafte Erschütterungen im Energiebereich, Crashes an Wertpapiermärkten und schwere Anspannungen im Bereich

der Immobilienfinanzierung illustrieren in schockierender Deutlichkeit, wie hoch die Risiken im Bankgeschäft geworden sind. Dass diese mit Eigenkapitalrenditen von - jedenfalls bei den meisten Universalbanken - unter 10% unzureichend abgegolten sind, ist mittlerweile jedermann klar.

Im Zuge der EWR-Verhandlungen, der parlamentarischen Beratung und im Vorfeld der Volksabstimmung über den EWR-Vertrag ist "Europa" als Quelle von Anpassungszwängen für Schweizer Banken weitherum überschätzt worden. Jedenfalls aus schweizerischer Optik liegen in den Spielregeln des europäischen Bank- und Finanzmarktes weit weniger gravierende Anpassungszwänge als in den weltweiten Trends: In der Globalisierung von Märkten und Konkurrenten, der Deregulierung des Marktzutritts und der Preisbildung, der finanztechnologischen Revolution, im Wandel der Retail-Distribution oder im Siegeszug derivater Finanzinstrumente.

Dieser Aufsatz beginnt daher mit einigen Thesen zu den globalen und allgemeinen Veränderungen. Daraus werden unternehmerische Handlungszwänge für Banken abgeleitet. Erst am Schluss wird von der besonderen Ausgangslage der Schweiz und Liechtensteins im Hinblick auf die europäische Integration die Rede sein.

1. Allgemeine Entwicklungstrends - fünf Thesen

Erste These: Die Globalisierung des Bankgeschäfts, d.h. die Ablösung des Nebeneinanders nationaler Märkte durch ein vernetztes, weltumspannendes Marktsystem, ist dort, wo globale Konkurrenz wirtschaftlich Sinn macht, weitgehend Realität. Das internationale Bankensystem hat den Hauptteil der Anpassung an diesen Strukturbruch hinter sich gebracht.

Tatsächlich ist beeindruckend, wie sich die noch vor zehn Jahren unüberschaubare Reihe von Banken mit Aspirationen auf eine globale Rolle mittlerweile gelichtet hat. Viele, denen zu Beginn der 80er Jahre der globale Ehrgeiz alles galt, haben sich in strategischer Chirurgie geübt und zu bescheideneren, aber realistischeren Leitbildern zurückgefunden. Der kollektive Aufbruch in die globale Präsenz hat erwartungsgemäss Opfer gefordert. An dieser Front hat Schumpeters Prozess der kreativen Zerstörung unter der unerbittlichen Fuchtel von Markt und Rentabilität in spektakulärem Tempo stattgefunden. Illustrativ dafür ist ein Blick in die Liste der zehn kapitalstärksten Banken 1980 und 1990. Von den Top-Ten des Jahres 1980 findet man zehn Jahre später nur noch drei Institute in der Spitzengruppe. 1980 noch nicht vorne dabei, belegen die Japaner 1990 sechs der zehn Spitzenplätze. Diese

Hinweise illustrieren die Dramatik des in den 80er Jahren erlebten Strukturwandels.

Gewiss wird die Globalisierung weitergehen. Sie wird sich geographisch und über die traditionell internationalen Märkte und Zentren ausdehnen und neue Dienstleistungen erfassen. Aber sie wird die Welt des Bankiers nicht mehr so nachhaltig verändern wie in der vergangenen Dekade.

Im Europäischen Wirtschaftsraum sind alle wesentlichen gesetzlichen Barrieren des Marktzutritts gefallen. Das bedeutet mehr Wettbewerb und kleinere Margen, auch im Retailgeschäft, wo hinter natürlichen und kommerziellen Eintrittsbarrieren beträchtliche Margenunterschiede weiterexistieren. Diese werden sich auf die Dauer verkleinern, aber gewiss nicht gänzlich verschwinden. Nichts spricht für einen Trend hin zu paneuropäisch dominanten Universalbankkolossen. Zwischen den EG-Ländern gibt es zwar bedeutende Beteiligungen an Retail-Organisationen, aber von einer betrieblichen Integration und einem einheitlichen Marktauftritt kann kaum die Rede sein. Im Retailgeschäft werden auf absehbare Zeit die Ländergrenzen als Marktgrenzen wirksam bleiben. Somit laufen die einheimischen Institute kaum Gefahr, wesentliche Marktanteile an ausländische Eindringlinge zu verlieren, sofern sie nicht wichtige Herausforderungen verschlafen oder an der Arroganz ihrer Marktführerschaft zugrunde gehen.

Tabelle 1: Die Top Ten nach Eigenkapital.

1980	Mrd. US\$	1990	Mrd. US\$
1. Crédit Agricole	6.2	1. Sumitomo	15.7
2. National Westminster	5.1	2. Dai-Ichi Kangyo	14.8
3. Barclays	4.8	3. Fuji	13.8
4. Bank America	3.9	4. Sanwa	13.4
5. Citicorp	3.9	5. Union Bank of Switzerland	13.2
6. Banco do Brasil	3.6	6. Crédit Agricole	13.2
7. Lloyds	3.3	7. Mitsui Taiyo Kobe	12.2
8. Midland	3.2	8. Barclays	11.9
9. Paribas	3.0	9. Mitsubishi	11.9
10. Algemene Spaaren Lijfrenteras	3.0	10. National Westminster	10.7

Quelle: THE ECONOMIST (2.5.1992), p. 4.

Allerdings wird diese Beurteilung im Hinblick auf den für das Ende dieses Jahrzehnts geplanten Übergang zu einer europäischen Einheitswährung zu überprüfen sein, weil mit einem solchen Schritt die Refinanzierungsbedingungen grundlegend ändern werden.

Zweite These: Nicht nur unter sich geraten die Banken in einen härteren Wettbewerb, sondern in zunehmendem Masse auch mit neuen, branchenfremden Konkurrenten.

Vor dem Beginn des Deregulierungsprozesses hielt sich kaum jemand lange darüber auf, was eine Bank tut und was sie lässt. Auch der Gesetzgeber war an klaren Trennlinien zwischen Banken und Nichtbanken interessiert. Und dort, wo es Kartelle gab, zogen die Banken den Gleichschritt vor mit der Folge, dass sie auch in den Augen der Kunden sehr ähnlich schienen.

Diese Welt liegt hinter uns. Aus dem Neben- und Miteinander von Banken ist ein offener Schlagabtausch zwischen Finanzdienstleistern unterschiedlichster Provenienz geworden.

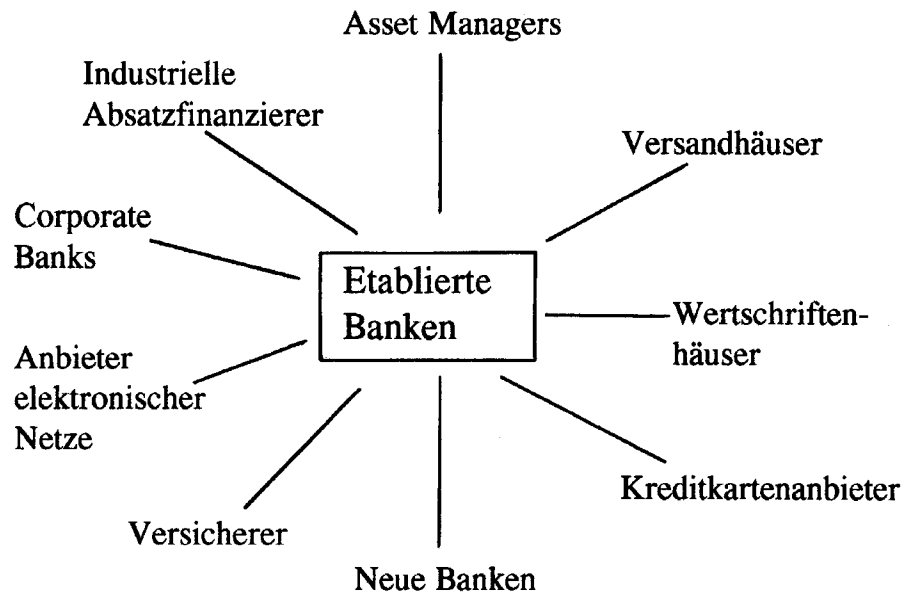
So wird die Auseinandersetzung mit Versicherern an Härte gewinnen. Vieles von dem, was Banken,

Asset Management Firmen und Wertschriftenhäuser an Dienstleistungen des Risikomanagements anbieten, können Versicherer ebenfalls offerieren. Auch in den Geschäftsfeldern der Kreditgewährung, des Portfoliomanagements und des Wertschriftenhandels wird die Rolle der Versicherer mittelfristig markant wichtiger sein als heute.

Im Bereich der Absatzfinanzierung - mit dem Automobilbereich als Paradebeispiel - spielen Handels- und Industriegesellschaften eine immer wichtigere Rolle. Ihre Stärke liegt im Vorhandensein eines funktionierenden Vertriebssystems, das eine optimale Kundennähe garantiert. Vieles spricht dafür, dass sich diese Entwicklung beschleunigen wird. Interessant scheint die Frage, ob Industrieunternehmen ihre Absatzfinanzierungssysteme und die zentralen Finanzfunktionen des Treasury, des Devisenhandels und des Factoring zu konzerngebundenen Universalbanken kombinieren werden, wie das in Japan der Fall ist. Mit einem solchen Schritt würden aus Kunden von heute nicht nur Selbstversorger, sondern zukünftige Konkurrenten im Privat- und Firmenkundengeschäft.

Der mittlerweile auch hierzulande eklatante Vormarsch der Kreditkarten wird verbunden sein mit zusätzlichen, ergänzenden Dienstleistungen. Als

Abbildung 1: Wettbewerb mit Finanzdienstleistungen.



Nebenprodukt zum Grundgeschäft fallen äusserst wertvolle Daten an, die sich nicht nur im Marketing, sondern auch im Privatkreditgeschäft als möglicherweise entscheidender Wettbewerbsvorteil nutzen lassen. Aus dieser Position ist der Aufbau von Vermögensverwaltungsaktivitäten nahelegend, wie das Beispiel AMEXCO in den USA eindrücklich zeigt.

Diese Skizze des offenen Finanzwettbewerbs wäre unvollständig ohne den Hinweis auf den möglichen Zusammenschluss der Postbanken, die in einzelnen Ländern bestehen, andernorts im Aufbau begriffen sind. Hinter dieser Idee verbirgt sich das Potential eines gelben Finanzriesen mit gegen 80'000 Geschäftsstellen in Europa.

Schliesslich ist zu vermuten, dass die Anbieter elektronischer Netze in Zukunft eine viel wichtigere Rolle spielen werden. Elektronische Daten-Informationssysteme sind ein kapitalintensiver Geschäftszweig, den man leicht verselbständigen kann. Auf solchen Systemen kann der nationale und internationale Zahlungsverkehr ausserhalb der Banknetze abgewickelt werden. Darüber hinaus eignet sich diese Infrastruktur zum Vertrieb von Informationen und - last but not least - Bankdienstleistungen aller Art.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das kompetitive Umfeld für Banken wohl noch erheblich härter wird, weil zur Konkurrenz unter präsenten und neuen Banken die Auseinandersetzung mit verschiedenen Nichtbankanbietern hinzukommt und an Bedeutung gewinnen wird. Selbstverständlich werden etablierte Banken zurückschlagen und ihrerseits in einstmals ausgesparte Geschäftsfelder von Branchennachbarn eindringen.

Dritte These: Mit zunehmender Intensität des Wettbewerbs zwischen Finanzdienstleistern aller Art wird sich der Käufermarkt akzentuieren. Jedenfalls im Privatkundengeschäft wird der Konsument die ganzheitliche, branchenüberschreitende Dienstleistungsfähigkeit fordern.

Die Erfahrungen aus dem durch Banken in Angriff genommenen Lebensversicherungsgeschäft zeigen

unmissverständlich, dass ganzheitliche Beratung und die integrierte Lösung von Spar-, Kredit-, Versicherungs- und Steuerproblemen Vorteile möglich machen, die in der auf einzelne Produkte ausgelegten Betreuung selten optimal erreicht werden können. Der Markt wird in den kommenden Jahren primär die perfektionierte Kombination von Dienstleistungen und weniger das perfektionierte Einzelprodukt honorieren. Wenn diese Prognose zutrifft, wird es im Privatkundengeschäft zwei Erfolgsbedingungen geben: Zum einen die bestmögliche Definition von Kundensegmenten und zum anderen die kostenoptimale Entscheidung über die Eigenproduktion oder den Zukauf der für die Problemlösung notwendigen Einzeldienstleistungen.

Vierte These: Die Fähigkeit, durch den absehbaren informationstechnologischen Wandel nicht überumpelt zu werden, wird in den nächsten zehn Jahren eine entscheidende Überlebensbedingung sein.

Dabei geht es zum einen um die durchaus klassische Transaktionsverarbeitung, in der neue Technologien und - wichtiger noch - neue Organisationsformen zu einer wesentlichen Veränderung der Verarbeitungskosten führen werden. Kompetitiv kritisch dürfte die Situation einer kleineren oder mittelgrossen Bank werden, die mit einer zu teuren Eigenlösung Standardgeschäftsfälle bearbeitet, die ihre Konkurrenten aufgrund ihrer Grösse oder im Rahmen von Service- und Gemeinschaftslösungen billiger durchführen. Im Bezug auf ein derartiges Problemszenario können Fehlentscheide nur unter möglicherweise fatalem Bedarf an Zeit und Kosten korrigiert werden.

Zum andern geht es um kunden- und marktorientierte Applikationen, welche die Qualität der Dienstleistung am Kunden oder von Entscheiden am Markt beeinflussen. So sind neuere Formen des Vertriebs mit Selbstbedienung oder Betreuungsplätzen nur möglich, wenn eine avancierte Informationstechnologie bereitsteht. Wer hier in Führung geht, verschafft sich einen Konkurrenzvorsprung, der für Nachzügler unter Umständen erst nach langer Zeit

wettzumachen ist. Auch in den Bereichen Risikoanalyse, integriertes Handelssupportsystem und Gesamtbanksteuerung wird die informationstechnologische Kapazität wettbewerbsentscheidend ins Gewicht fallen.

Wer die Schweizer Bankenlandschaft kennt, weiss um die Heterogenität der Ausgangslage konkurrierender Institute. Da finden sich die unterschiedlichsten "Schicksalsfälle": Banken, die von vergangenen Anstrengungen zehren und für die Nachfolgelösung zu wenig investieren; Teilnehmer an Gemeinschaftslösungen, die ein preiswertes und entwicklungsfähiges Arrangement gefunden haben; Normalfälle, die sich im mittleren Qualitäts- und Kostenbereich bewegen; aber auch Institute im kostspieligen Kampf, eine unterschätzte Eigenentwicklung zum Laufen zu bringen oder zu betreiben. Bei so viel Heterogenität in der Ausgangslage liegt der Verdacht nahe, dass der Faktor Informationstechnologie im Konkurrenzkampf zwischen Finanzdienstleistern, bei der Triage zwischen Gewinnern und Verlierern im unerlässlichen Kapazitätsabbau, schon jetzt eine wichtige Rolle spielt.

Fünfte These: Zum konkurrenzbedingten Druck auf Margen und Kommissionen hinzu verstärkt ein sich absehbar beschleunigender Kostenanstieg die Probleme der weitherum schon jetzt unzureichenden Eigenmittelrenditen.

Die Kräfte des Kostenauftriebs sind leicht auszumachen. Im Bereich der Refinanzierung mit Passivgeld werden die letzten vom rauhen Wettbewerbswind noch verschonten Billig-Geld-Nischen verschwinden. Neben einer wachsenden Fülle selbst dem Kleinanleger zugänglicher Anlagemöglichkeiten kann die Bankeinlage nur bestehen, wenn sie risikoadjustiert eine marktgerechte Rendite bietet. Damit erodiert eine historisch wichtige Begründung für die Aufrechterhaltung flächendeckender Niederlassungsnetze, die wesentlich zum Zweck der Beschaffung günstiger Mittel errichtet und ausgebaut worden sind.

Man geht kaum fehl mit der Behauptung, dass das inländische Distributionssystem die hauptsächliche

Schwachstelle des Finanzplatzes Schweiz darstellt. Unter den verschärften, vollends kompetitiven Bedingungen der Passivgeldbeschaffung hat der im internationalen Vergleich extrem dichte Apparat von Bankenpräsenzen seine wirtschaftliche Existenzberechtigung zu einem bedeutenden Teil verloren.

Auch wenn der schlüssige quantifizierte Nachweis am Fehlen publizierter Zahlen scheitern muss, kann als sicher gelten, dass das Retail Banking in der Schweiz seit Jahren eine substantielle Verlustquelle darstellt. Dies wird indirekt dadurch bestätigt, dass einerseits in dieser Sparte einschneidende Restrukturierungsanstrengungen ergriffen worden sind, und dass andererseits die meisten Institute mit augenfälligen, teils bedrohlichen Ertragsproblemen vorwiegend im Retail Banking engagiert sind. In diesem Sektor wird der Strukturwandel beträchtliche Ausmasse annehmen. Die Entwicklung wird sich kennzeichnen durch einen nachhaltigen Kapazitätsabbau und eine Hinwendung zu schlankeren, differenzierteren Präsenzformen.

Zusätzlich werden die Eigenmittelanforderungen im allgemeinen steigen, was eine Reduktion des Verhältnisses zwischen fremden und eigenen Mitteln und damit auch der Eigenkapitalrendite bewirkt. Neue Risiken - etwa im Osteuropageschäft - und erhöhte bekannte Risiken - beispielsweise in den rasch wachsenden Sparten des Ausserbilanzgeschäfts - werden dafür sorgen, dass trotz eines durchschnittlich kleineren Hebels zwischen Eigen- und Fremdkapital die vom Markt geforderte Eigenkapitalrendite hoch bleiben wird.

Soweit einige Überlegungen zu fünf absehbaren, für das Geschäft relevanten Entwicklungstrends. Zu ihnen wird sich Unabsehbares, Überraschendes gesellen, das für den Erfolg oder Misserfolg durchaus wichtiger sein kann als all das hier Ausgeführte. Aus dem Absehbaren lassen sich verschiedene Schlussfolgerungen für die Führung von Bank- und Finanzinstituten ziehen. Vier Konklusionen stehen im Vordergrund.

2. Unternehmerische Handlungszwänge

Erste Konklusion: Institute, die sich nicht mit Umsicht und Konsequenz strategisch positionieren, werden den Konkurrenzkampf der 90er Jahre nicht überleben.

Das ist gewiss keine wagemutige Behauptung, eher eine Trivialität. Aber zwischen der Einsicht, dass man etwas tun sollte, und der dezidierten, durch Geschäftsleitung und Verwaltungsrat auch gegen den Wind durchgezogenen Tat, liegt oft ein beschwerlicher, ermüdender Weg.

Die Zeiten, in denen man sich auf stabile Kundenbedürfnisse, gesicherte Margen und wachsende Märkte verlassen und auf der Basis eines allen Zwecken dienenden Eigenmitteltopfs die paar Dutzend Dienstleistungen erbringen konnten, die ins Produktesortiment einer rechten Bank gehörten, sind unwiderruflich vorbei. Im offenen Konkurrenzkampf um einen das traditionelle Bankgeschäft weit übersteigenden Fächer von Finanzdienstleistungen ist die eigene Positionierung auf den Koordinaten von Produkten, Kundensegmenten und Standorten die wichtigste aller Entscheidungen. Illustrativ sei auf die Entscheidungszwänge im Bereich der Informatik hingewiesen. Hatten früher diese Entscheide eher den Charakter von Beschaffungsvorhaben, so sind sie heute und in Zukunft unverzichtbare Etappen einer Informatikstrategie. Die Informatik ist ein zentraler Produktionsfaktor, der aufs engste mit dem Know-How des Bankiers verbunden ist, ja weitgehend erst die Voraussetzungen dafür schafft, dass dieses Know-How sich für Markt und Kunde entwickeln und äussern kann. Hier geht es um strategische Weichenstellungen, die das zukünftige Leistungspotential einer Bank präjudizieren. Sie sind daher nur eingebettet in die gesamte Unternehmensstrategie sinnvoll vorzunehmen. An die Führung stellt die strategische Positionierung zwei besondere Anforderungen. Einmal verlangt sie den längerfristigen Horizont. Keine Organisation vermag im Wettbewerb zu bestehen, wenn sie sich nicht die Zeit nimmt, die erfolgswirksamen technischen und menschlichen Fertigkeiten

und Qualitäten systematisch aufzubauen. Man kann die Ressourcenprioritäten nicht mit jeder Budgetrunde durcheinanderschütteln, ohne die Überlebensvoraussetzungen eines Unternehmens zu gefährden. Das verlangt Stetigkeit und den Verzicht, jeder plötzlich greifbaren Geschäftsmöglichkeit auch noch nachzurrennen. Zum ändern erfordert die strategische Positionierung eine durch Selbstkritik und Bescheidenheit gekennzeichnete Grundhaltung. Es geht letztlich um die illusionslose Erkenntnis, dass man mit der eigenen Organisation sehr vieles nicht so gut zustandebringen kann wie die Konkurrenz von nebenan, somit um die realistische Diagnose eigener Stärken und Schwächen. Dabei sind vermeintliche Stärken am Markt und in der Optik des Kunden zu messen. So macht die durch viele Banken als Stärke praktizierte Geschäftspolitik des "Alles unter einem Dach" wenig Sinn, wenn die Kunden zu Rosinenpickern werden und bei verschiedenen Instituten die jeweils billigsten oder sonstwie attraktivsten Dienstleistungen beziehen. Ein weiteres Beispiel einer fragwürdigen Stärke liegt in der regionalen Verankerung, die Regional- und Lokalbanken gerne als Vorteil gegenüber grösseren Konkurrenten ins Feld führen. Eine gültige kompetitive Stärke kann darin nur liegen unter der Voraussetzung, dass die Kundschaft die regionale Begrenztheit positiv wertet und willens ist, dafür einen Preis zu bezahlen.

Wer sein eigenes Unternehmen im Lichte marktbezogener Stärken und Schwächen bewertet, wird eher auf die richtigen Pferde setzen und nötigenfalls rechtzeitig, mit geringen Schmerzen Kapazitäten beseitigen, die im geänderten Umfeld nicht mehr lebensfähig sind.

Zweite Konklusion: In Zukunft wird es stärker darauf ankommen, Finanzunternehmen oder Teile davon auf klar definierte Kundensegmente auszurichten. Die Orientierung von Organisationen an Kundensegmenten wird zu Lasten des Spartenaufbaus an Bedeutung gewinnen.

Drei Überlegungen rechtfertigen diese Aussage. Erstens ist der Markt in den letzten Jahren sehr

kompetitiv geworden. Die Heterogenität der Nachfrager zwingt zu einem prägnanten, weit über die grobe Unterscheidung zwischen Individual- und Mengenkunden hinaus gehenden, differenzierten Angebot. Wer sich stattdessen in der Gedankenwelt der Vergangenheit auf den grössten gemeinsamen Qualitätsnenner einlässt, wird über weite Strecken an den Kunden vorbeiproduzieren. Er wird im Top-Segment zu wenig individuell und im Standardbereich zu teuer auffahren. Zweitens sind die meisten Kunden in ihren Ansprüchen an die Gesamtlösung viel ambitiöser und fordernder geworden. Entsprechend hat sich das Spektrum der Bedürfnis- und Produktkombinationen ausgeweitet. Der Anbieter kann auf diese kombinatorische Vervielfältigung nur dadurch reagieren, dass er sich auf Kundengruppen beschränkt und dort als Segmentsspezialist mit der ganzen Palette der zur ganzheitlichen Beratung erforderlichen Dienstleistungsmodule um die Wertschöpfung ringt.

Drittens lässt sich die Produktequalität nur bezogen auf Kundensegmente optimieren. Unter Konkurrenzbedingungen kann die früher gängige Rechnung mit im Durchschnitt immer eher zu luxuriösen Dienstleistungen nicht aufgehen, weil der Markt ihre Kostenfolgen nicht mehr trägt. Im Spannungsfeld zwischen Nachfragernutzen und Kosteneffizienz muss die Lösung pro Kundensegment definiert werden. Wie leicht mangelnde Differenzierung eine Produktion am Markt vorbei bewirkt, illustriert etwa das Beispiel einer Bank, deren Privatkunden sich auf Anfrage zu über 80% für den Versand ihrer Abrechnungen per B-Post ausgesprochen haben. Diese Erfahrung steht in einem gewissen Kontrast zum hohen und kostspieligen Stellenwert, den dieselbe Bank dem Prinzip des tragfertigen Versands aller Abrechnungen während Jahren eingeräumt hat.

Dritte Konklusion: Im Konkurrenzkampf zwischen Finanzdienstleistern kommt der Anpassung und Weiterentwicklung der Organisationsstruktur entscheidende Bedeutung zu. Dabei werden die Organigramme grösserer Bankorganisationen hybrider.

Das Hauptproblem liegt in den unterschiedlichen Anforderungen an die Organisation der Betreuung- und Beratungsfunktion einerseits und der Produktion andererseits. Während im Frontgeschäft insbesondere mit Privatkunden eine breite, branchenübergreifende Dienstleistungspalette erforderlich ist, zwingt der Kostendruck, ja die Commoditisierung der einzelnen Dienstleistungsmodule in der Produktion zur Konzentration, d.h. zur kompromisslosen Ausnutzung von Grössenvorteilen. Wenn die Wertschöpfung zunehmend in der Kombination von Dienstleistungen für genau definierte Kundensegmente liegt, wird die Organisation in segmentsbezogene Betreuungsteams in zunehmendem Masse die zweckmässige Lösung sein. So wird der Betreuer freiberuflich tätiger Architekten im breiten Problemspektrum von Finanzierungen, der Anlagetätigkeit, der Vorsorge, der Versicherung, des Steuerwesens und des Zahlungsverkehrs optimale Lösungen entwickeln müssen. Dazu braucht er fachspezifische Unterstützung und den Zugriff auf ein vielfältiges Spektrum von Dienstleistungsmodulen, woraus er die optimale Kombination treffen kann. Vor allem aber benötigt er ein breites Wissen, ein umfassendes Verständnis der komplexen Kundenprobleme. Man geht kaum fehl in der Annahme, dass neben der in den letzten Jahren so stark betonten Professionalität des Produktespezialisten das berufliche Ansehen des Generalisten, der Gesamtlösungen konzipieren kann, eine Renaissance erfahren wird.

Dagegen werden in der Produktion der Dienstleistungen die Zentralisierungskräfte zunehmen. Dazu gehören alle Funktionskomponenten nach der Erfassung eines Kundenauftrags. Zusätzlich fallen den zentral angesiedelten Produkteteams die wichtigen Aufgaben des Supports der Kundenberater und der Produktentwicklung zu.

Die unterschiedlichen Erfolgskriterien für die kundensegmentorientierte Beratung und die zentralisierte Produktion und Verarbeitung werden vielfältigere, weniger einheitlich strukturierte Organigramme zur Folge haben. Es wird vermehrt Anbieter geben, die sich weitgehend auf das Kundengeschäft beschränken und die Dienstleistungskompo-

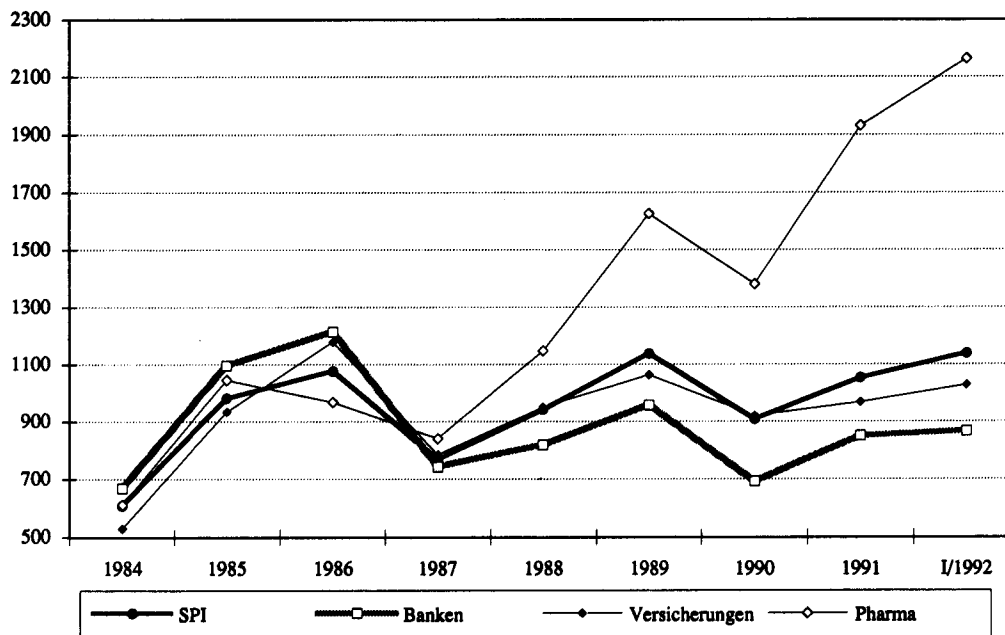
zenten bei grösseren Spezialisten, d.h. als Grossisten am Markt beziehen. Grosse, integrierte Anbieter werden sich daher einer heterogeneren Gruppe von Wettbewerbern gegenübergestellt sehen, heterogener im Bezug auf Kundensegmentorientierung, Sortimentsbreite und Fertigungstiefe. In der Fähigkeit, mit ihrer eigenen Aufbau- und Betriebsorganisation die am Markt unerlässliche Differenzierung zu unterstützen, ohne dabei die Kohärenz und die Vorteile des grösseren Verbundes zu verlieren, liegt die kritische Herausforderung an das Management von Multifinanzgebilden.

Zur Optimierung der Organisation gehört ganz wesentlich die Entscheidung über die richtige Fertigungstiefe. In der Tendenz wird die Fertigungstiefe abnehmen. Dafür sorgen steigende Fixkosten ebenso wie der Trend zur immer breiteren Dienstleistungspalette. Der Zukauf von Dienstleistungen bei unabhängigen Dritten und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen selbst durch Konkurrenten werden zentrale organisatorische Varianten der Zukunft sein. In der Reduktion der Fertigungstiefe

durch Outsourcing und der Kräftekonzentration auf die wertschöpfungsträchtigere Eigenleistung wird die Chance insbesondere auch der kleineren Anbieter liegen. Dies gilt für einen breiten Bereich von Dienstleistungen, in besonders offensichtlicher Weise aber für die Informations- und Verarbeitungstechnologie. Da ist Outsourcing nicht nur ein Gebot der Kosteneffizienz, sondern meist auch der einzige Weg, an der rasanten technischen Entwicklung über den spezialisierten Betreiber des Service-Centers teilzunehmen.

Vierte Konklusion: Im Umfeld sich verschärfender Eigenmittelanforderungen, hoher Risiken und eines infolge anhaltender Überkapazitäten harten Ertragsdrucks wird Risikokapital zur knappsten Ressource der meisten Banken. Daher muss die Unternehmensführung die Interessen der Aktionäre rigoros und konsequenter pflegen. Nach einer im Bankwesen ausgeprägten Phase des Breitenwachstums muss die disziplinierte Ausrichtung auf den Shareholder-Value oberstes Gebot sein.

Abbildung 2: Gesamtmarktindex und Bankenindex im Vergleich.



Quelle: Swiss Performance Index von 1984-1992 (1. Quartal)

Die Interessen der Risikokapitalgeber lassen sich langfristig auf die simple Formel bringen - möglichst viel Rendite bei möglichst kleinem Risiko. In der Tendenz der vergangenen zehn Jahre ist die Entwicklung unter beiden Gesichtspunkten klar gegen die Aktionärsinteressen gelaufen. In der Tat hat die Performance von Bankaktien seit der Mitte der 80er Jahre weder mit dem Gesamtmarkt noch mit den wichtigen Branchen Versicherungen und Chemie mithalten können.

Wenn es nicht gelingt, diesen verhängnisvollen Trend zu überwinden, wird die Versorgung der Branche mit Risikokapital einen substantiellen Kapazitätsabbau unvermeidlich machen.

Zunächst zum Risikoaspekt. Banken sind professionelle Risikotransformatoren. Zwischen Anlegern und Schuldern verändern sie Laufzeiten, Währungen und Stückelungen. Sie führen Handelsaktivitäten durch und geben in verschiedener Weise Garantien ab. In der Optik des Aktionärs ist entscheidend, in welchem Masse seine Bank residuale, nicht diversifizierbare Risiken selber trägt. Das Eigenrisiko zu erfassen und professionell zu bewirtschaften ist die Aufgabe der Geschäftsleitung. Dank des informationstechnologischen Fortschritts und der Verfügbarkeit derivativer Finanzinstrumente ist dieser Steuerungsprozess heute viel feiner und präziser möglich als früher. Zahlreiche Banken nützen diese Möglichkeiten indessen noch kaum aus. Dies gilt vor allem für das Zinsbindungsrisiko. Ein Bankier, der keine systematische Vorstellung davon hat, wie eine Zinsniveauänderung den Marktwert der Bilanz, der Engagements ausserhalb der Bilanz und die Erfolgsrechnung beeinflusst, hat seine Hausaufgaben nicht gemacht. Er setzt sich unbekanntem und unkontrollierten Risiken aus, was den Interessen seiner Aktionäre und - schlimmer noch - seiner Gläubiger widerspricht. In der Professionalisierung der Risikobewirtschaftung liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft.

Der zweite für den Risikokapitalgeber massgebende Aspekt bezieht sich auf die Eigenkapitalrendite. Man kann die Dinge drehen wie man will. Der Mehrzahl von Banken - insbesondere Universalbanken - wird das Überleben in Selbständigkeit nur

gelingen, wenn sie ihre Eigenmittelrendite bei gegebenem Risikoniveau nachhaltig steigern können. Institute, die dies nicht schaffen, werden ihre Existenzgrundlage verlieren, d.h. übernommen oder liquidiert. Zu diesem Zweck reichen weder lineare Kürzungen der Kostenbudgets noch die zeitliche Staffelung von Investitionsprojekten aus, obwohl auch solche Massnahmen ihren Sinn haben. Weit- aus wichtiger, aber schwieriger, ist die strategische Überprüfung der eigenen Tätigkeit im Hinblick auf die langfristige Sicherung einer für die Aktionäre - und alle anderen Anspruchsgruppen - attraktiven Ertragskraft.

Dabei kann der Ausbruch aus der Ertragsschwäche nur gelingen, wenn der Problemanalyse Taten folgen. Diesbezüglich sind zwei Erfahrungen zu bedenken.

Erstens neigen Geschäftsleitungen - und damit oft auch die von ihnen abhängigen Berater - zu einer ungerechtfertigten Präferenz für expansive Lösungen. Dass man eine überdimensionierte Infrastruktur - beispielsweise im Niederlassungsnetz - lieber mit zusätzlichem Geschäft besser auslastet als sang- und klanglos redimensioniert, ist menschlich verständlich, kommerziell aber meistens falsch. In einem an Überkapazitäten leidenden Geschäft führen kontraktive Schritte a priori mit grösserer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg als Expansionsprogramme.

Zweitens sind Fusionen schwierige Manöver mit hohem Misserfolgsrisiko. Ihre Beliebtheit verdankt die Fusionsidee eher dem Umstand, dass sie den Betroffenen zunächst eine gesichtswahrende Lösung ihrer Probleme verspricht. Aber gerade darin liegt leicht der Kern des Misserfolgs: Im Fehlen einer klaren Führungsordnung, ohne die das unerlässliche Streamlining zweier typischerweise nicht kraftstrotzender Organisationen nicht gelingen kann. Diesbezüglich stehen die Erfolgsprognosen für Übernahmen besser. Fusionsprojekte darf man nur starten, wenn der Konsens über die Führungshierarchie und den Kapazitätsabbau umfassend erzielt und ausformuliert worden ist.

Dagegen ist die Kapazitätsbereinigung durch die freiwillige Liquidation ein wenig wahrscheinlicher

Weg. Aktionärsvertreter einer Problembank werden es meistens vorziehen, das angeschlagene Unternehmen wieder flott zu kriegen. Gelingt das nicht, bleibt ihr Verlust auf den ohnehin gedrückten Aktienwert begrenzt, während der günstige Fall mit substantiellen Kapitalgewinnen verbunden ist. Für die Gläubiger sieht das Chancen/Risikenprofil dagegen anders aus. Sie können bei der freiwilligen Liquidation und bei erfolgreicher Fortsetzung der Geschäftstätigkeit mit der Rückzahlung ihrer Guthaben rechnen, nicht aber mit irgendwelchen Kapitalgewinnen. Dagegen drohen ihnen Verluste, wenn der Fortsetzungseffort im Misserfolg endet.

Strategische Positionierung im Allfinanzumfeld, Kundensegmentierung, Weiterentwicklung der Organisation und die nachhaltige Verbesserung der Risiko/Ertragsposition der Bankaktionäre - das sind vier Ebenen, auf denen die Führung von Banken in den kommenden Jahren herausgefordert sein wird. Bankiers, die diese Herausforderungen bestehen, werden mit den Entwicklungen in Europa wenig Mühe haben. Umgekehrt werden die Geschehnisse im europäischen Finanzsystem keinen Bankier retten, der die grundlegenden Hürden seines deregulierten Geschäfts nicht zu meistern vermag. Nach diesen bewusst relativierenden Bemerkungen stehen in den folgenden Abschnitten die Beziehungen der Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein zum europäischen Finanzmarkt im Vordergrund. Einleitend ist festzustellen, dass dieser Artikel vor den Volksabstimmungen zum EWR geschrieben worden ist.

3. Der Finanzplatz Schweiz im europäischen Umfeld

Vor der Auseinandersetzung mit den Beziehungsvarianten zu Europa sind einige Überlegungen zur Wettbewerbsposition des Finanzplatzes Schweiz anzustellen.

3.1 Charakteristika seiner Wettbewerbsposition

Die kompetitive Ausgangslage des Finanzplatzes Schweiz ist unter drei Blickwinkeln zu charakterisieren: Erstens mit Blick auf das Inlandgeschäft, zweitens hinsichtlich seiner Domizileignung für international tätige Banken und drittens in Bezug auf das am Standort Schweiz betriebene Auslandgeschäft [1].

Für das Inlandgeschäft genügt eine kurze Positionsbestimmung. Nach dem Wegfall aller relevanten kartellistischen Hürden ist das Bankgeschäft der Schweiz völlig dereguliert. Es gibt kein zivilisiertes Land, in dem der Marktzutritt auch für Ausländer einfacher ist. Von den nur noch in seltenen Fällen diskutablen Reziprozitätserfordernissen abgesehen genügt eine ausschliesslich polizeirechtliche Geschäftsbewilligung. Entsprechend positiv schneiden Schweizer Banken bei allen zwischenstaatlichen Leistungs- und Preisvergleichen ab. Dass ausländische Institute im Inlandgeschäft so gut wie keine Rolle spielen, hat nichts mit fehlendem Wettbewerb zu tun. Vielmehr äussert sich darin die ziemlich allgemeingültige Erfahrung, dass im Retailgeschäft der Heimvorteil stark ins Gewicht fällt. Dass sich vor allem im Segment kleinerer Banken erhebliche Konzentrationstendenzen ankündigen, hat keinen signifikanten Einfluss auf den generellen Wettbewerbsbefund. Kritischer wäre der Zusammenschluss grosser Institute, weil dabei konkurrenzgefährdende Marktanteile entstehen könnten. Glücklicherweise führen auch kommerzielle Überlegungen zu einem negativen Urteil über solchen Fusionsgigantismus. Bisher sind nur vereinzelte Teile des originären Inlandgeschäfts auf andere Finanzplätze abgewandert. Es handelt sich dabei um grössere Wertschriftendepots, die wegen der Stempelsteuer die Flucht ergriffen haben und um Anlagefonds, denen Luxemburg seit Jahren viel attraktivere Rahmenbedingungen bietet.

In Bezug auf die Domizileignung des Finanzplatzes Schweiz für die international operierenden Banken erweist sich die noch nicht gewährleistete Freizügigkeit qualifizierter Arbeitskräfte gelegentlich als Nachteil. Der mit Abstand wichtigste Faktor für die

Domizileignung liegt indessen in der Nähe zum Geschäft. Mit jeder Aktivität, die sich vom Platz Schweiz abwendet, verschieben sich Führungsfunktionen ins Ausland. Dieser Prozess ist zum Teil eine unvermeidliche Folge der Globalisierung, zum Teil aber auch die unerwünschte Konsequenz mangelhafter Standortqualitäten.

Den entscheidenden Aderlass hat der Finanzplatz im in der Schweiz betriebenen internationalen Geschäft erlitten. Das hat wesentlich, aber bei weitem nicht nur mit fiskalischen Handicaps und ungünstigen Regulierungen zu tun. Die imposante Verbesserung des politischen und wirtschaftlichen Umfelds hat den historischen Status als Sonderfall erodiert. Im globalisierten Geschäft profitieren die drei Hauptplätze London, New York und Tokio von lange Zeit unterschätzten Ballungsvorteilen und vom Umstand, dass es im professionellen 24-Stundengeschäft aus praktischen Gründen nur ein Zentrum pro Zeitzone braucht. Schliesslich verbindet sich mit der Internationalisierung des Geschäfts der Sachzwang, Regulationsgefälle abzubauen, was für einen traditionell liberalen und geschäftsfreundlichen Platz zum Verlust einzelner Standortvorteile führen muss. Insgesamt kommt man kaum um die ernüchternde Konklusion herum, dass die Zukunft des Finanzplatzes unabhängig vom mit der Europäischen Gemeinschaft getroffenen Arrangement nicht im internationalen Wholesale-Geschäft liegen kann.

3.2 Die Vermögensverwaltung als Erfolgsposition

Im grenzüberschreitenden Geschäft liegt die Erfolgsposition des Finanzplatzes Schweiz vielmehr in jener Aktivität, aus der heraus er entstanden ist, in der Vermögensverwaltung. Vier Bemerkungen zur Begründung und Erläuterung dieser Ansicht: Erstens nimmt der Finanzplatz Schweiz in keiner Dienstleistungssparte eine nur annähernd so starke Stellung ein wie in der Vermögensverwaltung.

Von den schätzungsweise gut 2'000 Mrd. Fr. der in der Schweiz verwalteten Vermögen dürfte etwa die Hälfte Ausländern gehören, wobei dort - mit über 800 von 1'000 Mrd. - die Privatkunden klar dominieren [2]. McKinsey beziffert den Marktanteil der Schweiz im internationalen Private Banking auf 40 bis 50%, allerdings auf der Basis einer mit Fr. 1'200 Mrd. deutlich höheren Schätzung für den Wert der verwalteten Vermögen [3]. Indessen dürfte unabhängig von den Unterschieden zwischen den Schätzergebnissen unbestreitbar sein, dass die Schweiz in diesem Bereich weltweit die Führungsposition einnimmt.

Zweitens verfügt die Schweiz auch unter den geänderten globalen Bedingungen in dieser Aktivität weiterhin über gültige Stärken. In der Vermögensverwaltung fallen die in anderen Aktivitäten wichtigen Agglomerationsvorteile nicht ins Gewicht, ebensowenig die Zwänge der 24-Stundenpräsenz,

Tabelle 2: In der Schweiz verwaltete Finanzvermögen.

	Inländer		Ausländer		Total	
	%	Mrd. SFR	%	Mrd. SFR	%	Mrd. SFR
Institutionelle	70	515	30	220	100	735
Private	40	546	60	819	100	1'365
Total	—	1'061	—	1'039		2'100

Quelle: Eigene Schätzungen.

unter denen der Finanzplatz Schweiz gegen London nicht viel ausrichten kann. Überdies profitiert das Privatkundengeschäft mit Ausländern von der zentralen Lage und den touristischen Qualitäten des Landes in einem oft unterschätzten Mass.

Drittens lässt die Vermögensverwaltung für die gehobene Privatkundschaft trotz Deregulierung eine weiterhin respektable Wertschöpfung zu. Der Grund dafür liegt im vorrangigen Gewicht der Beratungskomponente, die in der Schweiz traditionell besser gepflegt wurde als anderswo. Dagegen sind die meisten der in diesem Kombinationsgeschäft benötigten Dienstleistungsmodule in den Sog einer Commoditisierung geraten und daher in der Einzelanfertigung uninteressant geworden. Auf grösseren Privatkundendepots liegt eine durchschnittliche Bruttoertragsmarge von schätzungsweise 1% drin, was - bei Vermögenswerten von rund SFR 800 Mrd. - einen Ertragsstrom von 8 Mrd. SFR p.a. ergibt.

Viertens unterstützt das private Vermögensverwaltungsgeschäft die Pflege abgeleiteter Aktivitäten, die umgekehrt die Konkurrenzfähigkeit im Kerngeschäft stärken können. Man denke an das Börsengeschäft, wo es selbst nach der Annahme der Stempelsteuerrevision grösster Anstrengungen bedarf, weitere Positionsverluste zum Vorteil Londons und die Provinzialisierung des Börsenplatzes Schweiz zu verhindern. Man denke an die institutionelle Vermögensverwaltung, in der die internationale Position der Schweiz aus historischen und fiskalischen Gründen schwach ist. In dieser weiterhin rasch wachsenden Dienstleistungssparte sollten nach der Revision des Stempelsteuergesetzes insbesondere bei festverzinslichen Anlagen bedeutende Terraingewinne möglich sein. Zwischen privater und institutioneller Vermögensverwaltung sind die Synergien offensichtlich. Man denke an das Fondsgeschäft, wo nach einer liberalen, geschäftsfördernden und auf Wesentliches beschränkten Gesetzesrevision Geschäftsverluste wenigstens teilweise wettzumachen sein sollten. Es geht in diesen abgeleiteten Aktivitäten für die Schweiz nicht darum, Nabel der Welt zu sein, sondern um die Wahrung einer kommerziell interessanten Rolle im zweiten Glied. Das Private Banking kann diese

Zielsetzung nicht garantieren, jedoch unterstützen. Die Diagnose des Private Banking als chancenreichste Aktivität des Finanzplatzes Schweiz darf indessen nicht davon ablenken, dass Weiterentwicklungen unerlässlich sind, damit diese Erfolgsposition gehalten und verstärkt werden kann. Tendenziell müssen sich die Schwergewichte noch ausgeprägter von der blossen "Depotverwaltung" zur umfassenden finanziellen Massschneiderei verschieben. Dies erfordert die Ablösung des traditionellen Ansatzes, nach dem ein Anlageberater "seine" Kunden und deren Vermögen exklusiv bearbeitete, durch integrierte Betreuungsteams und eine laufende Qualitätskontrolle für alle Dienstleistungskomponenten. Private Banking ist ein klassisches Beziehungsgeschäft, in dem die dauerhaft erbrachte Servicequalität die wichtigste Erfolgsvoraussetzung darstellt.

Der Entscheid für die strategische Erfolgsposition der privaten Vermögensverwaltung als Hauptaktivität im internationalen Geschäft des Finanzplatzes Schweiz setzt Kriterien, die in der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen und in der Entwicklung der Beziehungen zur Europäischen Gemeinschaft wegweisend sein müssen.

3.3 Zu den Beziehungen zwischen der Schweiz und der Europäischen Gemeinschaft

Die Geschichte lehrt unmissverständlich, dass der Finanzplatz Schweiz diese Erfolgsposition in bedeutendem Masse dank besserer und geschäftsfreundlicherer Rahmenbedingungen hat aufbauen können. Er war zwar nie ein Off-shore Zentrum im klassischen Wortsinn, aber doch lange Zeit eine Insel in einer Umwelt, der man sein Privatvermögen ungern anvertrauen mochte. Daraus erklärt sich der Wunsch nicht weniger Kunden und Akteure im Private Banking nach einem europapolitischen Alleingang der Schweiz und - damit verbunden - einer Verstärkung des Regulierungsgefälles zum Ausland. Solche Hoffnungen würden mit einem EWR-Beitritt weitgehend obsolet. Indessen wären ausserhalb des EWR die Risiken eines durch off-

shore Erwägungen inspirierten Alleingangs unakzeptabel. Ein Finanzplatz, der seine Zukunft massgeblich auf Gelder aufbaut, die ihren fiskalischen und politischen Regimes entfliehen wollen, läuft unvermeidlich erhöhte Gefahr des Missbrauchs durch Geldwäscher und andere Kriminelle. Im Herzen einer grossen Ländergemeinschaft gelegen, müsste er im Innern und von aussen her mit existenzgefährdenden Pressionen rechnen.

Innerhalb und ausserhalb des EWR sind mit der aktiven Teilnahme am integrierten europäischen Finanzmarkt die Risiken weitaus geringer. Die im Rahmen von Eurolex diskutierten Anpassungen des Bankengesetzes an die europäischen Minimalstandards sind zwar zahlreich, aber inhaltlich alles andere als gravierend. Es handelt sich im wesentlichen um fünf Punkte:

- Erstens um die Erhöhung des Anfangskapitals einer neuen Bank von 2 Mio. Fr. auf 5 Mio. ECU.
- Zweitens um die Pflicht, der Aufsichtsbehörde die massgebenden Aktionäre mit ihren Beteiligungsquoten zu nennen, damit geprüft werden kann, ob diese Aktionäre Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten.
- Drittens um eine Anpassung der Jahresabschlüsse, wo ein Modernisierungsschritt ohnehin fällig ist.
- Viertens um einige zusätzliche Bestimmungen über (aufgrund der Eigenmittelvorschriften ohnehin nicht attraktive) Beteiligungen an Nichtfinanzunternehmen, die 60% des Eigenkapitals nicht übersteigen dürfen.
- Und fünftens um die gesetzliche Kompetenz zur Amtshilfe durch die Aufsichtsbehörde, ohne die das Prinzip der Heimatlandkontrolle nicht funktionieren kann. Dabei ist sichergestellt, dass der Informationsfluss nur aufsichtsrechtlichen Zwecken dienen kann.

Diese Änderungen sind nicht geschäftsbehindernd. Vielmehr stellen sie Modernisierungsschritte dar, die unabhängig vom europäischen Umfeld begründbar und sinnvoll sind. Diese Qualifikation gilt noch ausgeprägter für die laufenden Gesetzgebungen zu Börse und Effektenhandel bzw. zu den Anlage-

fonds. Im letzteren Fall geht es um die Ablösung eines völlig überholten Erlasses. Zwar mag manchem Universalbankier die geforderte strikte Trennung zwischen Fondsleitung und Depotbank ungewohnt oder übertrieben erscheinen, aber mit Sachargumenten ist dieser Norm nicht beizukommen. Für die Erfolgsposition des Vermögensverwaltungsgeschäfts ist wichtig, dass die Spielregeln des europäischen Finanzmarktes weder das Bankgeheimnis noch den Bereich der Besteuerung betreffen. In Bezug auf die Strafrechtshilfe hat die Schweiz die nötigen Schritte bereits getan. Auch hinsichtlich der Abwehr der Geldwäscherei sind die europäischen Standards im wesentlichen erreicht, teilweise gar übertroffen. Die einzige noch bestehende Lücke liegt bei der Pflicht des Bankiers, bei begründetem Verdacht auf Geldwäsche seiner Behörde Meldung zu erstatten. Indessen befindet sich die Schweiz mit diesem Verzug in guter europäischer Gesellschaft. Ob die europäischen Minimalstandards im Rahmen des EWR-Vertrags oder auf dem Weg des autonomen Nachvollzugs erreicht werden, spielt keine Rolle für die Feststellung, dass die Standortkonkurrenz im weiten Feld nicht harmonisierter Gebiete weiterhin eine bedeutende Rolle spielen kann. Der Schweiz verbleibt somit die Chance, durch zweckmässigere Spielregeln zu Gunsten des Finanzplatzes Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die inhaltlichen Unterschiede zwischen der aktiven Teilnahme am europäischen Finanzmarkt und einem Beitritt in die EG sind substantiell. Aus der Optik des Finanzplatzes mahnen zwei Gesichtspunkte zu kritischer Zurückhaltung. Zunächst das Risiko einer Erosion des Bankgeheimnisses. Zwar ist bei der gültigen Rechtslage unmittelbar nichts zu befürchten. Die Pläne zur Amtshilfe in Steuersachen - eine Alternative zur Quellensteuer als Instrument im Kampf gegen die Steuerhinterziehung - sind sistiert und können gegebenenfalls nur mit Einstimmigkeit aktiviert werden. Dass sich aber auf die Dauer angesichts der absehbaren Umverteilungszwänge zu Gunsten des Südens und des Ostens der Schutz der Privatsphäre gegenüber dem ungehemmten Durchgriff des Staates aufrechterhalten lassen wird, scheint zumindest nicht ganz

sicher. Deutlich mehr Skepsis ist im Blick auf den bei Vollmitgliedschaft notwendigen Beitritt zur Währungsunion am Platz. Auszugehen ist von der Tatsache, dass sich der Finanzplatz Schweiz ganz wesentlich im Schlepptau eines harten Frankens zu dem entwickelt hat, was er heute ist. Mit dem Verlust unserer international stark verbreiteten Heimwährung würden die Banken ein Diversifikationsvehikel verlieren, mit dem im Geschäft mit Schuldnern und Gläubigern sowie im Handelsbereich bedeutende Transaktionsvolumina verbunden sind. Dieser Gesichtspunkt, aber auch begründete Zweifel an den Stabilitätschancen einer durch ein Mitgliederkollektiv verwalteten Europawährung, zwingen zu einer rigorosen Prüfung der Vorteile, gegen die der Verzicht auf den Franken allenfalls eingehandelt werden müsste.

4. Herausforderungen für das Bank- und Finanzgeschäft im Fürstentum Liechtenstein

Für Liechtenstein stellt sich die Frage nach dem optimalen Arrangement mit dem europäischen Umfeld unter mehreren Gesichtspunkten anders als für die Schweiz.

4.1 Liechtenstein als Off-Shore Bankplatz

Ohne eigene Währung, mit Anlehnung an eine benachbarte Zentralbank und ohne eigenen Geld- und Kapitalmarkt beherbergt das Fürstentum Liechtenstein einen Finanzplatz *sui generis*, den man präziser als Off-Shore Bankplatz bezeichnet. Er ist aufs engste mit dem Finanzplatz Schweiz verbunden, ja er agiert im wesentlichen als Drehscheibe, die international Gelder sammelt und mehrheitlich dem schweizerischen Bankensystem zuführt. Diese Drehscheibenfunktion ist in hohem Masse bilanzwirksam. Ende 1991 beliefen sich die Kundenkreditoren auf 70% der Bilanzsumme. Auf der Aktivseite standen die Anlagen bei Banken mit einem Anteil von 60% an der Bilanzsumme zu Buch, wovon der Hauptteil bei Gross- und Kantonalbanken in der Schweiz plazierte war.

Die entscheidende Basis des Bankplatzes Liechtenstein liegt einerseits im Regulierungsgefälle zur Schweiz und zu anderen Ländern, allem voran im Umstand, dass das Land keine Verrechnungssteuer erhebt. Andererseits liegt ein massgeblicher Teil des Erfolgs in den geschickt ausgespielten Synergien zwischen dem Bankgeschäft und dem Gesellschafts- und Treuhandwesen. Nicht weniger als 15% der Erwerbstätigen arbeiten im Sektor der Finanzdienstleistungen, der - direkt und indirekt - rund die Hälfte der Staatseinnahmen abwirft. Diese Hinweise machen deutlich, dass der Stellung des Fürstentums in Europa für den Finanzbereich und die liechtensteinische Volkswirtschaft als Ganzes überragende Bedeutung zukommt.

4.2 Beträchtliche Anpassungszwänge

Liechtensteins Entscheidung über seinen europäischen Kurs wird durch den Zoll- und Währungsvertrag mit der Eidgenossenschaft kompliziert, sobald das Fürstentum einen andern Integrationsstatus wählt als die Schweiz. Zudem zeigt es sich deutlich, dass die notwendigen Anpassungen vergleichsweise viel substantieller sind. Allerdings sind einzelne Teile der Veränderung im Prozess der Gesetzgebung schon weit fortgeschritten.

Die grundlegendste Spielregel des europäischen Finanzmarktes besteht in der Freizügigkeit für Banken und andere Finanzanbieter. Dies zwingt Liechtenstein zur Preisgabe des Konzessionssystems, das die Bewilligung zur Eröffnung einer Bank an eine Bedürfnisklausel knüpft. Dass diese überholte Regelung mit der Revision des Bankengesetzes vom 22.10.92 noch nicht eliminiert worden ist, mag man bedauern oder mit Verständnis zur Kenntnis nehmen. Jedenfalls wird mittelfristig eine von dieser und weiteren, geringfügigeren Diskriminierungen befreite Gesetzgebung bereitstehen müssen. Von dieser Öffnung wird indessen der Bankplatz als Ganzes nur profitieren. Ebenso vom beschlossenen Ausbau der Bankenaufsicht, ohne die das Land das Konzept der Heimatlandkontrolle nicht umsetzen kann.

Im Verhältnis zur Schweiz um eine Phase verzögert steht die Gesetzgebung über die Strafbarkeit der Geldwäscherei an. Die 1991 verabschiedete EG-Richtlinie zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche verzichtet auf ein explizites Kriminalisierungsgebot. Es genügt, wenn die vorsätzliche Geldwäscherei untersagt und wirksam bekämpft wird. Dies kann grundsätzlich auch über eine Vereinbarung geschehen. Indessen dürften sich längerfristig die härteren Varianten einer spezialgesetzlichen oder allgemein strafrechtlichen Regelung empfehlen, zumal - neben der Schweiz - auch die Channel Islands und Luxemburg strenge Geldwaschverbote in Kraft gesetzt haben. Die Regierung des Fürstentums Liechtenstein hat sich für einen zweistufigen Gesetzgebungsprozess entschieden. Vorerst soll die Materie im Rahmen des Betäubungsmittelgesetzes geregelt werden. Diese dem Landtag unterbreitete Vorlage beschränkt das Verbot der Geldwäsche auf Drogendelikte, womit der EG-Richtlinie entsprochen wird. Die Ausdehnung des Waschverbots auf weitere Strafdelikte soll später durch eine Änderung des Strafgesetzbuches erfolgen. Der Zwischenschritt im Rahmen des Betäubungsmittelgesetzes hat seine Begründung darin, dass man in Liechtenstein die entsprechende Gesetzesnovelle in Österreich abwarten will, weil das österreichische Strafgesetzbuch als Rezeptionsgrundlage dient.

Umstritten ist die Frage, ob die liechtensteinische Sorgfaltspflichtvereinbarung auf die Dauer zu halten ist. Von der schweizerischen Regelung unterscheidet sie sich insbesondere dadurch, dass die Banken die Identität der Kontoinhaber nicht in allen Fällen kennen müssen. Über das Formular B kann eine Delegation der Identifikationspflicht an Rechtsanwälte oder Treuhänder stattfinden. Damit bestätigt der zugelassene Intermediär, dass er den wirtschaftlich Berechtigten kennt und dass ihm keine Informationen bekannt sind, die auf eine missbräuchliche Verwendung des Bankgeheimnisses hinweisen. Dies kontrastiert mit der Lösung in der Schweiz, wo die Eidg. Bankenkommission den Einsatz der Formulare B mit dem Hinweis auf den Geldwäschereiartikel (305ter) per 1. Juni 1991

verboten hat. Der Ersatz der die Banken, Rechtsanwälte und Treuhänder einschliessenden Identifikationspflicht (Käseglocken-Modell) durch eine Lösung, nach der die Identifikationsfunktion immer bei den Banken liegt, hat denn auch zur Abwanderung einzelner Konti aus der Schweiz nach Liechtenstein und anderen Finanzplätzen geführt.

Die Delegationslösung verstösst nicht gegen die Geldwäschereirichtlinie der EG, weil die typischerweise als Vermögensverwalter handelnden Rechtsanwälte und Treuhänder gemäss Art. 3 VII Finanzinstitute sind, die ihrerseits der Sorgfaltspflicht unterstehen. Indessen stellt die im EWR garantierte Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit für Rechtsanwälte und Treuhänder die Durchsetzbarkeit des Systems ernsthaft in Frage. Wenn Ausländer - selbst ohne Wohnsitzzwang - die heute nur durch den übersichtlichen Kreis liechtensteinischer Anwälte und Treuhänder erbrachten Dienste auch anbieten können, wird das praktizierte Delegationsprinzip realistischerweise nicht mehr funktionieren. Vieles spricht daher dafür, dass mit dem Auslaufen der Sorgfaltspflichtvereinbarung Ende 1994 auch die liechtensteinischen Banken die Identifikationspflicht ausnahmslos selbst erfüllen müssen. Dies mag für gewisse Kunden, Anwälte und Treuhänder ärgerlich sein, aber es wäre eigentlich traurig, wenn man wegen dieser Entwicklung eine ernsthafte Wettbewerbseinbusse für den Bankplatz erwarten müsste. Immerhin darf auf die in der Schweiz gemachte Erfahrung hingewiesen werden, wonach die durch die Abschaffung des Formulars B ausgelösten Geschäftsverluste die befürchteten Ausmasse bei weitem nicht erreicht haben. Es ist offensichtlich gelungen, die grosse Mehrheit der Formular B Kunden von der Verlässlichkeit des Bankgeheimnisses zu überzeugen.

Dagegen könnten durch die Teilnahme Liechtensteins am Europäischen Finanzmarkt auf der Ebene des Gesellschaftswesens Probleme entstehen, umso mehr, als es hier um quantitativ sehr viel geht. Zehntausende pauschal besteuerte Sitzgesellschaften verkörpern einen wesentlichen Teil des Finanzgeschäfts und der damit erwirtschafteten Erträge. Die rechtliche Ausgangslage weist unmittelbar nicht

auf ernsthafte Schwierigkeiten hin. Obwohl im EWR-Vertrag das Gesellschaftsrecht mit neun Richtlinien eine zentrale Stellung einnimmt, werden die für Liechtenstein vor allem wichtigen Formen der privatrechtlichen Anstalt und der Stiftung nicht erfasst. Und dasselbe gilt bekanntlich für den Bereich der direkten und der indirekten Steuern. Trotzdem liegen im Gesellschaftswesen Risiken. Sie sind wettbewerbsrechtlicher Art [4]. Die nur Off-shore Gesellschaften mit bestimmter Rechtsform gewährten Steuerprivilegien können als Subsidien angesehen werden, die sich auf eine ausgegrenzte Kategorie von Unternehmen beschränken. Es ist denkbar, daraus eine mit den allgemeinen Spielregeln des Finanzmarktes unvereinbare Wettbewerbsverzerrung abzuleiten. Gewiss darf man diese Perspektive nicht dramatisieren, zumal in Europa neben Liechtenstein auch Luxemburg, die Kanalinseln und weitere Plätze Off-Shore Strukturen anbieten. Aber es liegt in der Natur solcher Privilegien, dass sie den Missmut derjenigen schüren, die dadurch Steuererträge verlieren. Dieser politische Aspekt wiegt zwischen Ländern, die sich auf gemeinsame Spielregeln geeinigt haben, zudem schwerer als zwischen autonomen Staatswesen. Jedenfalls scheint die Bemerkung gerechtfertigt, dass sich in der Dynamik der Entwicklung im Gesellschaftswesen ein möglicherweise bedeutender Anpassungsbedarf einstellen wird.

Eine simple, aber deswegen unerbittliche Logik betrifft den Bankplatz Liechtenstein in besonderem Masse. Der Europäische Finanzmarkt bewirkt zwar keine Gleichschaltung, aber eben doch eine Annäherung von Spielregeln. Dadurch gerät der Teil des Geschäfts in Gefahr, der seinen wirtschaftlichen Grund im Regulierungsgefälle hat und gewissermaßen Vorschriftenarbitrage darstellt. Damit muss es entscheidend darum gehen, dieses erodierende Geschäftsvolumen zu kompensieren durch am offenen Markt gewonnenes Zusatzgeschäft.

4.3 Chancen für Liechtenstein?

Dazu sind die Chancen Liechtensteins durchaus nicht schlecht, auch wenn man sich realistischer-

weise nicht darauf verlassen darf, dass der Finanzsektor auch im Jahre 2000 noch 15% der Erwerbstätigen beschäftigen und die Hälfte der Steuereinnahmen verdienen wird. Immerhin profitiert der Bankplatz Liechtenstein von einer positiven Ausgangslage. Die solide Verankerung im privaten Vermögensverwaltungsgeschäft bildet ein wesentliches Element der Stärke, denn in diesem nach wie vor attraktiven Geschäftsbereich liegen absehbar die komparativen Vorteile des Standorts. Ein zweites kommt hinzu. In Liechtenstein hat die integrierte, oft interdisziplinäre Dienstleistung eine besondere Tradition. Auf diese Fähigkeit zur ganzheitlichen Beratung und Betreuung wird es in Zukunft entscheidend ankommen. Darin wird die Quintessenz der erreichbaren Wertschöpfung liegen. Die dritte Erfolgsbedingung muss im ungebrochenen, ja verstärkten Willen zur professionellen und menschlichen Qualität liegen. Sie bildet mehr denn je das sicherste Erfolgsrezept im offenen Kampf unter Konkurrenten mit gleich langen Spiessen.

5. Zusammenfassung

Der Aufsatz bezieht sich im ersten Teil auf fünf für das Bank- und Finanzgeschäft generell bedeutungsvolle Entwicklungstrends. Die Globalisierung von Märkten und Konkurrenten ist mittlerweile Tatsache. Sie wird sich zwar in vielfacher Hinsicht noch weiter entwickeln, aber die Welt des Bankiers nicht mehr so gravierend verändern wie in den vergangenen zehn Jahren. Die Banken werden sich im Zuge der Deregulierung einem harten Wettbewerb ausgesetzt sehen, in dem branchenfremde Konkurrenten wie Versicherungen, Absatzfinanzierer, Kreditkartenanbieter und Betreiber elektronischer Netze eine immer wichtigere Rolle spielen werden. Jedenfalls im Privatkundengeschäft werden die Banken branchenüberschreitend und integriert beraten müssen, was ohne organisatorische Weiterentwicklungen nicht optimal gelingen kann. Auf der Produktionsseite werden Zentralisierungsschritte nötig sein, oft auch zwischen Konkurrenten. Der Kostenanstieg wird für sehr hartnäckige Rentabili-

tätsprobleme sorgen. Am nachhaltigsten werden sich die Rationalisierungszwänge im inländischen Retailgeschäft auswirken.

In diesem Umfeld wird die richtige strategische Positionierung zur wichtigsten Erfolgsbedingung. Die langfristige Ausrichtung und realistische Vorstellungen über die eigenen Stärken und Schwächen bilden die wichtigsten Komponenten dieses Entscheidungsprozesses. Organisatorisch führt der Trend zur integrierten Dienstleistung zu vermehrter Kundensegmentierung. Dadurch werden die typischerweise nach Sparten und Regionen aufgebauten Organigramme hybrider. Nach einer weiterhin ausgeprägten Phase des Breitenwachstums wird die disziplinierte Ausrichtung der Geschäftsführung auf den Shareholder Value, d.h. auf die Optimierung von Rendite und Risiko, ausgerichtet sein müssen.

Neben diesen allgemeineren Herausforderungen an die Bankführung nehmen sich aus Schweizer Sicht die mit der Teilnahme am europäischen Finanzmarkt verbundenen Anpassungszwänge eher bescheiden aus. Zwar sind die nötigen gesetzlichen Anpassungen zahlreich, jedoch materiell wenig folgenschwer, in den meisten Fällen gar nützliche Modernisierungsschritte. Die Szene Europa ändert nichts daran, dass das Vermögensverwaltungsgeschäft die entscheidende Erfolgsposition des Finanzplatzes Schweiz ist.

Letzteres gilt auch für den Finanzplatz Liechtenstein, dessen Integration in den europäischen Markt noch eine Reihe von Änderungen und Anpassungen erfordert. Dies trifft zweifellos zu für das wettbewerbswidrige Konzessionssystem für neue Banken. Auch im Bereich der Bekämpfung der Geldwäscherei und der Sorgfaltspflichtenvereinbarung werden Anpassungen nötig sein. Schwer abzuschätzen sind die Konsequenzen der Integration für das liechtensteinische Gesellschaftswesen. Für die Banken drängt sich die Konklusion auf, dass vom Regulierungsgefälle zur Schweiz und anderen Ländern abhängiges Geschäft auf die Dauer zum Teil verlorengehen wird. Dank der soliden Verankerung im Private Banking sollte es den Banken des Fürstentums gelingen, diese Abgänge durch am

offenen Markt gewonnenes Neugeschäft wettzumachen.

Fussnoten

- [1] VONTOBEL/MORSCHER (1992).
- [2] Für weitere, im allgemeinen tiefere Schätzwerte siehe ZIMMERMANN/EBERLE/RAMPINI (1991), p. 67; ZULAUF (1990), p. 147; SCHWEIZERISCHE HANDELSZEITUNG (14.2.91).
- [3] WELLAUER (1992).
- [4] BAUDENBACHER (1992).

Literatur

- BAUDENBACHER, C. (1992): "Der Finanzplatz Liechtenstein im EWR: Rechtliche und rechtspolitische Aspekte", Liechtensteinische Juristen-Zeitung 2/1992, pp. 45 - 54.
- THE ECONOMIST (2.5.92): "Survey of World Banking".
- SCHWEIZERISCHE HANDELSZEITUNG (14.2.91): "Glück für Aktionäre".
- VONTOBEL, H. D. und L. MORSCHER (1992): "Wettbewerb als Chance", Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich.
- WELLAUER, T. (1992): "Prototypen von Schweizer Unternehmen: Bankenindustrie", Swiss Corporations (Ed.): Prototypes for the year 2000, McKinsey, Zürich, pp. 37 - 45.
- ZIMMERMANN, H., A. EBERLE und A. RAMPINI (1992): "Europa und die Schweizer Banken", Rüegger, Chur/Zürich.
- ZULAUF, U. (1990): "Aufsicht und Überwachung der Vermögensverwalter in der Schweiz", Wirtschaft und Recht 24, pp. 141 - 170.