

# Im Wettbewerb der Finanzplätze weht ein rauer Wind

Schweizerische Bankiervereinigung, Schweizerischer Versicherungsverband, Swiss Funds Association und SIX Group als wichtigste Finanzplatzakteure haben im Jahr 2007 erstmals eine gemeinsame Zukunftsstrategie erarbeitet. Wo steht der Finanzplatz heute im internationalen Umfeld, insbesondere mit Blick auf die Auswirkungen der Finanzkrise? Dr. Urs Rügsegger, CEO SIX Group, zieht eine Zwischenbilanz.

**CLEARIT:** Die renommierte International Herald Tribune schrieb im Oktober 2008: «In the face of the raging financial crisis, the classic, unshakeable Swiss calm is evidence of either confidence, overconfidence or the greatest national poker face around.» Selbstvertrauen, Übermut oder Pokergesicht – welche der drei Vermutungen trifft zu?

**Urs Rügsegger:** Rückblickend trifft keine der drei Aussagen zu. Meiner Meinung nach hat die Schweiz die Finanzkrise sehr gut gemeistert. Vor allem vor dem Hintergrund, dass der Finanzplatz mit den zwei Grossbanken und deren Marktanteil über ein gewaltiges Klumpenrisiko verfügte. In diesem Fall war es Glück im Unglück, dass nicht beide Finanzinstitute grössere Probleme bekamen. Hätte die Krise UBS und Credit Suisse gleichermaßen getroffen, wäre es für den Finanzplatz Schweiz auf jeden Fall noch kritischer geworden. Unsere Branchenstruktur hat zudem die Situation insofern entschärft, als dass die anderen Bankengruppen – dazu zählen etwa die Kantonal-, Regional-, Raiffeisen- und Privatbanken – praktisch verschont blieben, da sie sich in den riskanten Geschäften gar nicht oder nur gering engagierten. Deshalb ist die Krise, zumindest was ihre direkten Auswirkungen betrifft, an diesen Banken spurlos vorbeigegangen. Die indirekten Auswirkungen waren aber sehr wohl spürbar. Ich glaube, dass diese Banken dank ihrer sehr guten Substanz, die Krise bisher sehr gut gemeistert haben. Das System als Ganzes ist hinsichtlich Effizienz und Kapitalausstattung weit fortgeschritten. Dass es gesamtwirtschaftlich zu keinem «Flächenbrand» gekommen ist, verdankt die Schweizer Wirtschaft aber auch den KMUs und der Industrie, die die gute Konjunkturlage in den Jahren 2003-2008 nutzten, um die Bilanzen zu stärken und damit ihre Manövrierfähigkeit zu verbessern. Dadurch war die Schweiz im Vergleich zum Ausland besser in der Lage, die Krise zu verkraften; Stützungsprogramme waren in weit geringerem Ausmass notwendig.

Die vor zweieinhalb Jahren lancierte Finanzplatzstrategie (Swiss Banking – Roadmap 2015) wird von

vielen Seiten kritisiert. Fakt ist, dass dieser Strategie zugrunde liegende Kennzahlen sich seither ungünstig entwickelten. Machte etwa im Jahre 2006 die direkte Wertschöpfung der Finanzbranche 15% des Schweizer Bruttoinlandprodukts aus, betrug sie im Jahre 2008 nur noch 12% – Tendenz sinkend. Andererseits mussten andere Finanzplätze im Zuge der Finanzkrise ebenfalls zurückstecken. Wie steht es heute mit dem Schweizer Finanzplatz im Vergleich zur Konkurrenz?

Weil die Krise den Finanzsektor wesentlich härter traf als andere Branchen, ist es offensichtlich, dass sich diese Wertschöpfungskennzahl zu seinen Ungunsten verschoben hat. Die aktuelle Datenlage lässt keine vergleichbaren Rückschlüsse zur Konkurrenz zu. Allerdings ist es interessant, dass andere Länder mit einem tieferen BIP-Anteil der Finanzbranche viel stärker in Mitleidenschaft gezogen worden sind. Die von Ihnen angesprochene Roadmap 2015 wurde vor dem Hintergrund eines relativ langen Aufschwungs formuliert. Deshalb ist es heute schwierig, die damaligen Ziele zu erreichen, was für manchen Plan gilt, der vor drei oder vier Jahren erstellt wurde.

**«Bei der Positionierung des Finanzplatzes Schweiz muss berücksichtigt werden, dass sich das regulatorische Umfeld in Europa über die letzten beiden Jahren grundlegend verändert hat.»**

Bei der Positionierung des Finanzplatzes Schweiz muss berücksichtigt werden, dass sich das regulatorische Umfeld in Europa über die letzten beiden Jahren grundlegend verändert hat und dass dieser Wandel in den nächsten zwei Jahren weitergehen wird. 2010 wird das Schlüsseljahr. Ich



## Kurzbiografie

**Dr. Urs Rügsegger** ist seit Anfang 2008 CEO der SIX Group. Zuvor bekleidete er die Funktion des Präsidenten der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank, zu welcher er 1993 als Verantwortlicher für Controlling, Rechnungswesen und Risiko-Management stiess. 1997 wurde er in die Geschäftsleitung berufen. Im Jahr 2000 übernahm er die Projektleitung des 2001 erfolgreich durchgeführten Börsengangs. Als Präsident der Geschäftsleitung bekleidete er ab 2001 zudem verschiedene Funktionen im Rahmen des Verbands der

Schweizer Kantonalbanken. Nach Abschluss des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität St. Gallen startete Urs Rügsegger seine berufliche Tätigkeit bei der Swiss Re im Bereich Informatik. Neben der Entwicklung kommerzieller Applikationen war er massgeblich in die Restrukturierung des Dienstleistungsbereichs der Swiss Re involviert. Nach Übernahme der finanziellen Verantwortung für die international tätige Tochtergruppe Audatex stiess er Ende 1993 zur St. Galler Kantonalbank.

## «Es ist ganz entscheidend, dass es uns in diesem Jahr gelingt, die Interessen von Banken, der Politik und des Regulators im Bereich des grenzüberschreitenden Geschäfts zu bündeln.»

denke hier z.B. an die Initiativen rund um den einheitlichen Euro-Zahlungsraum SEPA. Im Zusammenhang mit TARGET2-Securities beispielsweise müssen wir verhindern, dass die Schweiz ins Abseits gerät, nur weil sie nicht EU-Mitglied ist und der Franken gegenüber dem Euro volumenmässig eine viel geringere Bedeutung hat. Der Schweizer Finanzplatz ist an diesem zentralen Wertpapierabwicklungssystem der Europäischen Zentralbank zwar mit von der Partie, aber eben nur im Euro-Geschäft. Die EZB erweckt zur Zeit den Anschein, dass sie Nicht-EU-Währungen ausschliessen möchte. Dies betrifft neben dem Franken noch viel stärker das Pfund. Wenn die Briten nicht dabei sind, fehlt der wichtigste Finanzplatz Europas und damit ein substantielles Volumen. Der Druck, Pfund und Franken ebenfalls einzuschliessen, wird zunehmen. Natürlich hätte dies auch Vorteile, indem z.B. alle Marktteilnehmer die gleichen Rahmenbedingungen vorfinden. Andererseits müsste die Zahlungsabwicklung in Zentralbankengeld erfolgen, was Schweizerische Nationalbank und Bank of England in ihrer geldpolitischen Autonomie einschränken würde. Hier stellt sich die ordnungspolitische Frage, ob die Notenbanken das wollen. Ein weiterer Knackpunkt: Heute haben wir einen Wettbewerbsvorteil in der Schweiz mit unserer Wertschöpfungskette in Franken, welche durch die europäische Lösung bis zu einem gewissen Grad nivelliert würde. Funktionierten die Märkte überall gleich, würden die Skaleneffekte eine viel grössere Rolle spielen und dann wären wir mit unserem relativ geringen Volumen in der Schweiz im Vergleich zum Ausland im Nachteil. Kommt noch hinzu, dass bei einem solchen System, das stark ins operative Geschäft eingreift, auch technische Bestimmungen auftauchen können, welche unter Umständen mit unserer rechtlichen und regulatorischen Autonomie in Konflikt geraten. Insgesamt ergibt sich eine sehr anspruchsvolle Entscheidungssituation mit vielen Abhängigkeiten, teilweise schwieriger Informationslage und grossen Auswirkungen.

**Welche Auswirkungen haben die veränderten Rahmenbedingungen als Resultat der Finanzkrise, der UBS-Steuer-affäre in den USA und der Lockerung des Bankgeheimnisses auf die Schweizer Finanzplatz-Strategie?**

Ich bin klar der Meinung, dass die Schweizer Position durch diese Vorkommnisse im vergangenen Jahr geradezu

«zerpflückt» worden ist. Teils unverschuldet, teils aber auch selbst verschuldet. Fakt ist meiner Meinung nach, dass bei gewissen Crossborder-Bankgeschäften die Grenze des Erlaubten überschritten und offensichtlich (regulatorische) Bestimmungen anderer Länder verletzt wurden. Ich gehe davon aus, dass die Folgen noch nicht ausgestanden sind. Ganz schlecht war, dass sich die Schweiz nicht etwa rechtlichem, sondern politischem Druck aus den USA gebeugt hat. Man hat weiter gesehen, dass gewisse Banken offensichtlich bereit sind, sich von ihren Kunden zu trennen, wenn es zu brenzlich wird. All dies sind natürlich mittel- bis längerfristig keine positiven Signale für einen Vermögensverwaltungsplatz, der sich nicht zuletzt durch seine politische Stabilität und Unabhängigkeit differenziert. Hier sehe ich eindeutig eine Schwächung unserer Position. Es ist ganz entscheidend, dass es uns in diesem Jahr gelingt, die Interessen von Banken, der Politik und des Regulators im Bereich des grenzüberschreitenden Geschäfts zu bündeln und auf einen Punkt auszurichten. Nur so kann sich die Schweiz die Ecke verlassen, in die sie in den letzten Monaten geraten ist.

**Eine gemeinsame Position ist das eine, sie international durchzusetzen das andere...**

Wenn man eine solche Position ausformuliert haben wird, heisst dies noch lange nicht, dass man sie dann auch wirklich durchsetzen kann. Da haben Sie Recht. Es gibt natürlich Staaten, die grösser und mächtiger sind als die Schweiz. Aber ich glaube fest daran, dass wir uns mit einem unmissverständlichen Angebot aus der unvorteilhaften reaktiven Rolle lösen könnten, indem wir klar machen, dass wir aus dieser Situation gelernt und unsere Hausaufgaben gemacht haben. Das ist in meinen Augen eine gute Chance, die heutige Lage zu überwinden.

**Eines der Kernelemente für die Aspiration des Finanzplatzes ist eine moderne, leistungsfähige, zuverlässige und unabhängige Finanzplatzinfrastruktur. Inwiefern braucht es Ihrer Ansicht nach eine operative oder allenfalls strukturelle Anpassung der Zahlungsverkehrsplattform als Teil dieser Infrastruktur an die aktuellen Anforderungen?**

Ich bin der Meinung, dass Anpassungen der Infrastruktur in operativen Belangen laufend notwendig sind, damit wir uns immer auf dem neusten Stand befinden und aktuelle wie zukünftige Marktbedürfnissen befriedigen können. Dazu haben wir uns als Finanzplatzinfrastrukturbetreiber in unserer Vision verpflichtet. Im Moment sehe ich keinen zwingenden Grund, die Zahlungsverkehrssysteme strukturell anzupassen. Einen Handlungsbedarf scheint hingegen bei der Anbindungsarchitektur zwischen den Finanzinstituten und SIX Group zu bestehen. Der Zugang der Kunden zu unserer Infrastruktur ist relativ komplex, weil unterschiedliche Protokolle und Sicherheitsanforderungen zu berücksichtigen sind. Durch eine Harmonisierung könnten substanzielle Einsparungen resultieren, was wiederum einer Effizienzsteigerung gleichkäme. Zu diesem Zweck haben wir vor kurzem das Projekt «Single Interface» gestartet. Eine Vorstudie sollte Ende März vorliegen, worauf wir über das weitere Vorgehen entscheiden werden.

Das Insourcing gewisser Bankdienstleistungen, die in der Swiss Value Chain abgewickelt werden könnten, ist ebenfalls ein aktuelles Thema. Diesbezügliche Anfragen sind vor allem von mittleren und kleineren Finanzinstituten an uns herangetragen worden, die daran interessiert sind, Services auszulagern, sofern die entsprechenden bankseitigen Ressourcen und Infrastrukturen gänzlich abgebaut werden können.

Ein weiteres Gebiet, in dem wir sehr stark engagiert sind, ist das Kartengeschäft. Insbesondere im Bereich der Kleinbetragszahlungen bahnen sich Veränderungen an. Nachdem die ZKB auf der neuen Kartenserie die Cash-Funktionalität nicht mehr anbietet, scheint die Cash-Karte in den Augen der Banken unattraktiv zu sein. Hier wird mittelfristig nach einer neuen Lösung gesucht, deren treibende Kraft – und davon bin ich fest überzeugt – die Akzeptanz und nicht das technische Medium sein wird.

Gemäss Finanzplatz-Strategie soll insbesondere beim Massengeschäft der Zugang zum EU-Binnenmarkt mangelhaft gewesen sein. Was genau ist damit gemeint?

Und hat sich diesbezüglich etwas zum Besseren gewendet?

Eine Schweizer Bank, die in der Schweiz reguliert und deren Regulator von der EU akzeptiert ist, darf beispielsweise in Deutschland ohne eine dortige Niederlassung keine Kunden ansprechen. Das ist natürlich eine hohe Hürde, insbesondere weil umgekehrt deutsche Banken in der Schweiz ohne Restriktionen auftreten können. Ein anderes Beispiel sind Unternehmen im Lebensversicherungsgeschäft, welche sich ohne regulierte Tochtergesellschaft in der EU dort nicht betätigen können. Die Wettbewerbsbedingungen sind also ungleich. Es ist nicht damit zu rechnen, dass Deutschland diese Praxis ändert, solange die aktuelle Steuer-Diskussion anhält.

Die Harmonisierung des europäischen Finanzmarktes ist ein sehr ehrgeiziges Ziel, vor allem vor dem Hintergrund der vielen unterschiedlichen nationalen Bestimmungen. Dies gilt nicht nur für den Zahlungsverkehr, sondern noch ausgeprägter für den Wertschriftenbereich. Wenn man sieht, wie dornenvoll hier der Weg ist, dann bin ich wenig zuversichtlich, dass wir in Kürze einen weitgehend gleichberechtigten Zugang zum EU-Binnenmarkt erhalten. <

Interview:

Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing

[gabriel.juri@six-group.com](mailto:gabriel.juri@six-group.com)

André Gsponer, Enterprise Services AG

[andre.gsponer@eps-ag.ch](mailto:andre.gsponer@eps-ag.ch)