



SITA MAZUMDER

Die Zukunft liegt im Emerging Market «Frauen»

Die jüngsten Meldungen zeigen, dass die Banken wieder zur Profitabilität zurückgekehrt sind. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese für die Zukunft ausreichend hoch und nachhaltig ist, denn nicht erst Basel III und die neuen «Too big to fail»-Vorgaben machen den Kapitalbedarf auch im Finanzdienstleistungsbereich mehr als deutlich. Die Banken bleiben weiterhin verwundbar, darüber kann nichts hinwegtäuschen, und der Weg über die Gewinnung von Neukunden – und damit Neugeldern – ist unumgänglich. Nur, wo sind diese Neukunden? Die klassischen Emerging Markets, zu welchen bekannterweise Länder wie China und Indien gehören, sind nach wie vor attraktive und unausgeschöpfte Märkte. Und sie werden es auch vorerst bleiben. Hohe Wirtschaftswachstumsraten, ungesättigte Konsumgütermärkte, eine neue Mittelschicht, die verdient und konsumieren will, und vieles mehr locken. Es kommt also nicht von ungefähr, dass hier auch weiterhin der Silberstreifen am Horizont

«18 Billionen Dollar wollen erschlossen werden – von wem?»

prangt. Aber es gibt noch einen anderen Emerging Market, der gleich da draussen vor der Tür liegt: Frauen.

Ich bin mir bewusst, das klingt arg abgedroschen und umso mehr, wenn von einer Frau geschrieben. Tatsächlich

ist es aber so, dass global betrachtet Frauen den grössten Emerging Market bilden – zweimal grösser als Indien und China zusammen. Gemäss einer gross angelegten Studie der Boston Consulting Group von 2009 wird erwartet, dass das jährliche Einkommen von Frauen bis 2014 auf 18 Billionen Dollar steigt, was einer Zunahme von 5 Billionen Dollar gegenüber 2009 entspricht. Wir sprechen hier von einem Potenzial, das erschlossen werden wird, die Frage ist nur von wem.

In selbiger Studie wurden 12 000 Frauen in vierzig verschiedenen Regionen befragt, mit folgendem ernüchterndem Ergebnis: Die Frauen fühlen sich als Konsumentinnen und Kundinnen im besten Fall toleriert, im schlechtesten Fall ignoriert. Die Konsumgüterindustrie versucht diesen Wachstumsmarkt mit männlichen Produkten in der «Shrink it and pink it»-Version zu erschliessen und verfehlt dabei das Ziel. Am klar schlechtesten abgeholt fühlen sich die Frauen in der Finanzdienstleistungsindustrie, und da haperts ganz zentral am Relationship-Management mit Frauen als Kundinnen. Zugegeben, keine einfache Aufgabe, unser traditionelles Relationship-Management im Finanzdienstleistungssektor neu anzupacken und aufzubüscheln. Das bedeutet Aufwand und ein paar wahrscheinlich unliebsame Veränderungen. Aber lassen Sie es mich noch mal wiederholen: 18 Billionen Dollar.

Sita Mazumder ist Professorin an der Hochschule Luzern



Paradeplatz Zürich: «Jede Bank, die heute noch offensichtlich unversteuertes Geld annimmt, handelt grob fahrlässig»

FOTO: KEYSTONE

Offshorebanking: Neue Regeln

Bankenaufsicht erklärt die Weissgeldstrategie zur neuen Pflicht

VON LUKAS HÄSSIG

ZÜRICH Die Finanzmarktaufsicht (Finma) sieht im Offshorebanking, der wichtigsten Säule des Schweizer Finanzplatzes, erhebliche Rechtsrisiken. Jetzt gelangt sie mit Massnahmen an die Banken, um die offensichtlichen Gefahren zu bannen. «Noch im Oktober werden wir unsere Position zum grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft darlegen», bestätigt Finma-Sprecher Tobias Lux. «Wir zeigen den beaufsichtigten Instituten mit dem Positionspapier auf, welchen Massstab wir bei unserer Aufsichtstätigkeit in Zukunft anlegen werden.»

Die zentrale Frage für die Finma lautet: Geht eine Bank im Offshorebanking übertriebene Risiken ein? Falls ja, sorgt sie für entsprechende Korrekturen.

Dass die Aufsicht beim Risikomanagement ansetzt, hat seinen Grund. Die Finma kann den unterstellten Banken die Einhaltung ausländischen Rechts formell nicht vorschreiben. Und dieses ist ausschlaggebend, wenn Schweizer Banker im Ausland Jagd auf vermögende Kunden machen.

Was im Finma-Positionspapier steht, lässt sich aus bisherigen Aussagen ableiten. «Jede Bank, die heute noch offensichtlich unversteuertes Geld annimmt, handelt grob fahrlässig», sagte Finma-Chef Patrick Raaflaub im Frühling. «Genauso wie jeder Kunde, der heute noch unversteuertes Geld in der zivilisierten Welt verstecken will, grob fahrlässig handelt.»

Über die Medien erklärte der oberste Bankenaufseher damals die Weissgeldstrategie zur neuen Pflicht. Das Positionspapier wird nun im Detail ausführen, wie weit die Banken bei ihren Kontrollen der anvertrauten Vermögen zu gehen haben. Als Maximalvariante wäre bei allen Neugeldanlagen eine Steuerbescheinigung der Kunden denkbar, wie dies Liechtenstein ab 2015 vorschreibt.

Das Offshore-Handbuch der CS wird zum Quasi-Standard

Dies ist offenbar nicht der Fall, glaubt Konrad Hummler, Partner der Sankt Galler Bank Wegelin und Präsident der Privatbankier-Vereinigung. «Der Finma-Risikoansatz ist richtig, weil im grenzüberschreitenden Bankgeschäft

Gefahren lauern, die mit keiner generellen Regulierung aus der Welt geschafft werden können.» Vielmehr müssten die Risiken länder- und institutsspezifisch geregelt werden, wie das die Finma nun den beaufsichtigten Banken vorschreiben dürfte.

Zum Quasi-Standard wird vermutlich das Offshore-Handbuch der CS erhoben. Die Grossbank hat seit Jahren detaillierte Vorschriften für ihre Berater und deren Reisetätigkeit in Kraft.

Ebenfalls schon früh hat die CS ihr ausländisches Onshorenetz ausgebaut, um ausländische Privatkunden im eigenen Land zu betreuen. CEO Brady Dougan legte kürzlich hohe Renditen für den Bereich offen. 112 Basispunkte, entsprechend 1,12 Prozent Bruttoertrag auf die verwalteten Vermögen, verdiente die CS 2009 onshore. Offshore aus der Schweiz heraus waren es 117 Basispunkte. Die Margen in EU-Ländern, von wo aus Offshorekunden wegen Gesetzesverschärfungen am meisten Vermögen abziehen, liegen allerdings deutlich höher.

Vor dem Hintergrund der verschärften Offshoreregulierung er-

lebt das Schweizer Inlandgeschäft eine neue Blüte. Insbesondere das Segment der reichen Einzelkunden mit über 50 Millionen Franken verwalteten Geldern boomt. «Bei diesen Kunden wachsen wir sehr stark», sagte Rolf Bögli, Chef Private Banking Schweiz bei der CS, der Nachrichtenagentur Reuters vor Monatsfrist. 119 Basispunkte erzielte die CS in diesem Bereich.

Julius Bär eröffnet Filialen an Orten für Luxustourismus

Julius-Bär-CEO Boris Collardi erklärte den Heimmarkt zum wichtigsten Standbein. Die Aussichten im Schweizer Onshoregeschäft würden ihn «extrem bullish» machen, sagte Collardi kürzlich. Die Privatbank eröffnet zahlreiche Filialen an Luxus-Touristenorten.

Auch der Turnaround der UBS ist nur dann nachhaltig, wenn er in der Heimat gelingt. Derzeit frischt die Bank ihre 300 Filialen auf. Aber: Der Aufbruch erfolge unabhängig vom Offshorerückgang, sagt Sprecher Peter Hartmeier. «Das ist eine eigenständige Entscheidung, weil der Markt Schweiz das Herzstück von UBS bildet.»

► FORTSETZUNG VON SEITE 53

Finma-Chef Patrick Raaflaub

ten und das Funktionieren des Zahlungsverkehrs gewährleistet. Auch die Kreditgewährung muss weiterlaufen. Insbesondere muss sichergestellt sein, dass die Kredite nicht sofort fällig gestellt werden, wie das bis anhin im Konkursfall geschieht. Diese Brückenbank existiert möglicherweise nur für einen beschränkten Zeitraum, bis sie übernommen oder aufgeteilt werden kann. **Grossbanken müssen viel Eigenkapital aufbauen. Werden die Boni deshalb sinken?** Für die Aufsichtsbehörde relevant ist nicht die Höhe eines Einzelbonus, sondern, dass sich die Banken die Boni leisten können und

mit den Anreizsystemen keine Risiken für das Unternehmen bewirken. Zu Ihrer Frage: Ich gehe davon aus, dass die Auseinandersetzung zwischen Aktionären und Bank eine Wirkung auf die Vergütung haben wird. **Das heisst ...** ... dass über die Verteilung der Gewinne härter diskutiert wird. Die Aktionäre werden in Zukunft viel mehr darauf schauen, wie das Management und die Mitarbeiter einer Bank entschädigt werden. **Im Getöse um die Banken geht fast unter, dass Sie bei den Versicherungen ebenfalls aktiv sind. Mit dem Swiss Solvency Test (SST) steht in diesem**

Sektor ebenfalls ein neues, in der Branche heftig kritisierendes Eigenkapitalregime ins Haus. Die Vorbereitung für den SST dauerte sechs Jahre. Die definitive Einführung am 1. Januar 2011 kommt also keineswegs überraschend. Wir müssen uns aber die Kritik gefallen lassen, dass auch wir die Herausforderungen bei der Bewilligung von internen Risikomodellen unterschätzt haben. Insbesondere bei den Lebensversicherungen ist das Standardmodell ungeeignet, um die Risiken der Produkte angemessen abzubilden. **Was geschieht mit den bisher nicht bewilligten Modellen, wenn der SST Ende Jahr eingeführt wird?** Wir haben uns entschieden, einige Modelle provisorisch zu bewil-

ligen. Die Versicherungen dürfen provisorisch ihre internen Modelle verwenden, allerdings mit gewissen Risikozuschlägen. **Der SST wurde zunächst von den Lebensversicherungen gepusht, weil sie davon ausgingen, dass sie weniger Kapital brauchen. Jetzt ist es umgekehrt gekommen.** Das ist ein Effekt, der mit der veränderten Marktsituation vor und nach der Finanzkrise zusammenhängt. Hinzu kam das Zinsumfeld, das eine extrem anspruchsvolle Herausforderung für die Lebensversicherer darstellt. Bei dem momentanen Niveau von risikofreien Zinsen sind die gewährten Garantien ohne zusätzliche Risiken praktisch nicht zu bedienen.

Wie viele Lebensversicherungen fallen derzeit durch den Test? Durchfallen ist übertrieben. Aufgrund der Zinssituation haben aber insbesondere Lebensversicherungen zu beissen. Einige könnten hier in einem Bereich liegen, den wir in unserem Ampelsystem als Orange bezeichnen. In diesem Bereich sind korrigierende Massnahmen vorgesehen, die bei jeder unterschrittenen Schwelle stufenweise strenger werden. **Die Finma muss personell aufstocken. Wollen Sie zu einer Mammutbehörde werden?** Wir werden nächstes Jahr rund 400 Personen beschäftigen bei einem Budget von 100 Millionen. Das erscheint mir angesichts unserer Aufgaben und auch der Erwartungen an uns keineswegs

zu viel. Auch in den kommenden Jahren werden wir voraussichtlich gezielt weiterwachsen. **Eine schlagartige Vergrößerung wird es nicht geben wie teilweise gefordert?** Es wäre verantwortungslos, zu schnell zu wachsen. Wir stammen von drei relativ kleinen Behörden ab, wo manches natürlicherweise etwas handgestrickt war. Mit wachsender Grösse müssen wir die Abläufe anpassen, zunächst einmal vom Handwerksbetrieb zu einer Manufaktur werden und die Prozesse weiter professionalisieren und effizienter gestalten. **Und weitere Aufgaben? Krankenkassen, Vermögensverwalter, Pensionskassen?** Damit beschäftigen wir uns momentan nicht.