

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

Sonderdruck

**Management in der Finanzbranche –
Finanzmanagement im Unternehmen**

Jubiläumsbuch - 15 Jahre IFZ Zug

Herausgegeben von

Christoph Lengwiler, Linard Nadig, Maurice Pedergnana

Dominik Erny

Cross Border Banking – wie weiter?

4 Cross Border Banking – wie weiter?

Der vorliegende Artikel erklärt, was man unter Cross Border Banking versteht und weshalb der Schweizer Finanzplatz von den Veränderungen im internationalen Bankgeschäft so stark betroffen ist. Es werden die zentralen Problemfelder erläutert und Lösungsansätze aufgezeigt.

Dominik Erny



Prof. Dr. Dominik Erny (1965) ist Dozent und Studienleiter des MAS Private Banking & Wealth Management am Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Zudem unterrichtet er an den Universitäten Luzern und St. Gallen. Er hat an der Universität Zürich Betriebswirtschaftslehre studiert und mit einer Dissertation zum Thema Corporate Governance promoviert. Von 1993 – 1999 war er Assistent am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich. Seit 2004 ist er Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Zuvor war er als Managing Partner eines international tätigen Jungunternehmens und später als Direktionsmitglied der Bank Leu AG tätig.

Dominik Erny war und ist Mitglied mehrerer Verwaltungsräte – aktuell als Präsident bei der Raiffeisenbank Oberfreiamt und bei der Straightline Investment AG. Er lebt mit seiner Frau und seiner Tochter in Muri AG.

Kontakt: dominik.erny@hslu.ch

4.1 Einleitung

Der Begriff Cross Border Banking ist heute allgegenwärtig. Fast täglich lesen oder hören wir in den Medien über Probleme der Banken im internationalen Geschäft. Seien es Schlagzeilen betreffend den Steuerstreit mit den USA, die Probleme mit der Abgeltungssteuer oder die notfallmässige Übernahme der traditionsreichen Bank Wegelin durch die Raiffeisengruppe. Obwohl momentan die Probleme des Finanzplatzes im Vordergrund stehen, ist die aktuelle Medienpräsenz nicht nur schlecht. Besteht doch endlich Grund zur Hoffnung, dass mittlerweile auch der letzte Banker und Politiker begriffen hat, dass die Schweizer Finanzindustrie vor einem gewaltigen Umbruch steht. Dem war vor noch nicht allzu langer Zeit nicht so! Als im Jahre 2004 Hans J. Bär¹ mit seinem Buch «Seid umschlungen, Millionen» als erster einflussreicher Banker das Tabu brach und eine Finanzstrategie basierend auf einem Bankgeheimnis zum Schutz von Steueründern als Auslaufmodell betitelte, wurde er mit Schimpf und Schande «davon gejagt». Der damalige Chef der Bankiervereinigung meinte, dass Bär nichts mehr vom Geschäft verstehe. Medien schrieben über ihn vom «Totengräber des Finanzplatzes» und seine Söhne sowie «seine» Bank mussten sich von ihm distanzieren. Dabei hat er so ziemlich genau das vorausgesagt, was uns heute so viel Ärger bereitet.

Auch untenstehende Aussagen von Bankern aus der obersten Führungsstufe lassen schliessen, dass einige Exponenten den Ernst der Lage bzw. die Tragweite der Veränderungen im internationalen Kontext bis vor Kurzem noch nicht wirklich erkannt haben:²

- «Es ist alles nicht so problematisch, denn vieles ist genau gleich wie es immer war.»
- «Es macht keinen Sinn jetzt aktiv zu werden, denn vieles wird sich ohnehin nochmals ändern.»
- «Wir haben Länderpapiere für jedes Land und sind damit gut positioniert.»
- «Wir sind im Markt XYZ so klein, dass es für den Regulator keine Rolle spielt.»

¹ Vgl. Bär, H. (2004).

² Oliver Wyman / Noveras (2011); S. 3.

- «Wenn wir alle Compliance Regeln befolgen, können wir unser Geschäft schliessen.»

Vor diesem Hintergrund erklärt dieser Artikel zunächst, was man unter Cross Border Banking versteht und weshalb das internationale Bankgeschäft für den Schweizer Finanzplatz so zentral ist. In der Folge werden auf leicht verständliche Weise die beiden wichtigsten Problemfelder dargestellt, mit denen der Schweizer Finanzplatz momentan konfrontiert ist. Zunächst sind das der Druck auf das Bankgeheimnis und die daraus resultierenden Folgen. Davon sind nur die Schweizer Finanzintermediäre betroffen. Der zweite Problemkreis, nämlich die zunehmende regulatorische Komplexität im Cross Border Geschäft, trifft im Grundsatz alle international ausgerichteten Finanzplätze. Es wird erläutert, was die Schweizerische Finanzmarktaufsicht (FINMA) von den Banken erwartet und es werden Möglichkeiten gezeigt, wie die Schweizer Banken den Herausforderungen im Cross Border Geschäft begegnen können.³

4.2 Was versteht man unter Cross Border Banking

Der Begriff Cross Border Banking bezeichnet grundsätzlich alle Bankgeschäfte mit einer internationalen Ausrichtung. Unter Cross Border Geschäften werden somit grenzüberschreitende Finanzgeschäfte verstanden, welche die Ausfuhr einer Dienstleistung, den Verkauf eines Produktes im Ausland oder eine Anlage auf einem ausländischen regulierten Markt beinhalten.⁴

Das allgemeine Abkommen über Handel mit Dienstleistungen (General Agreement on Trade in Services, GATS) spricht von Cross Border Dienstleistungen⁵, wenn:

- die Dienstleistung der Bank die Grenze überschreitet,
- der Kunde die Grenze überschreitet,
- die Dienstleistungen via Repräsentanz oder Niederlassung vom Ausland aus geleistet werden,

³ Die Idee zu diesem Artikel entstand aufgrund einer Masterarbeit zum Thema Cross Border Banking im Lehrgang MAS Private Banking & Wealth Management (Vgl. Infanger, 2011). Der vorliegenden Artikel basiert in einigen Teilen direkt auf Ausführungen aus dieser Masterarbeit, auf welche in der Folge nicht weiter referenziert wird. Herr Infanger sei an dieser Stelle herzlich für die Unterstützung gedankt. Vgl. Infanger (2011).

⁴ Bizzozero, A. / Robinson, C. (2011), S. 29.

⁵ Vgl. Joscelyn, M. / Maurer, A. (2008), online.

- der Kundenbetreuer die Grenze überschreitet.

Die FINMA spricht von grenzüberschreitenden Tätigkeiten im internationalen Privatkundengeschäft, jedoch ohne dabei eine genaue Begriffserklärung zu definieren – auch nicht im Positionspapier vom 22. Oktober 2010.⁶

In der Literatur werden verschiedene Ausprägungen des Cross Border Banking erwähnt. So wird zwischen dem direkten und indirekten Cross Border Geschäft unterschieden. *Direkt* bedeutet, dass die Bank das Cross Border Geschäft über eigene Mitarbeiter betreibt, tut sie das über Dritte, zum Beispiel über Vermittler, dann spricht man vom *indirekten* Cross Border Geschäft. Diese Unterscheidung gilt sowohl für den Verkauf von Produkten im Ausland als auch für die Ausfuhr von Dienstleistungen.⁷

Zudem kann das Cross Border Geschäft entweder aktiv oder passiv betrieben werden. Von *aktiv* spricht man, wenn die Initiative zu einer Geschäftsbeziehung von der Bank ausgeht. Um ein *passives* Cross Border Geschäft handelt es sich, wenn der Kunde aus eigenem Antrieb die Geschäftsbeziehung aufnimmt. Diese Unterscheidung ist deshalb von Bedeutung, da sie in gewissen Ländern ein entscheidendes Kriterium für die Anwendung unterschiedlicher regulatorischer Vorschriften darstellt.⁸

Die wichtigste Differenzierung ist die Unterscheidung zwischen Onshore- und Offshore-Banking. Unter *Onshore-Banking* wird das Erbringen von Bankdienstleistungen im Wohnsitzland bzw. am Steuerdomizil des Kunden verstanden, in welchem die Bank über eine Geschäftsbewilligung verfügt. Wörtlich übersetzt bedeutet onshore *an* Land bzw. *auf* dem Festland, im übertragenen Sinne *im Inland*. Im Gegensatz dazu wird beim *Offshore-Banking* Vermögen des Bankkunden an einem Finanzplatz ausserhalb seines Wohnsitzes verwaltet, in Ländern die nicht Steuerdomizil des Kunden sind. Aus dem Englischen wörtlich übersetzt bedeutet «offshore» *vor* der Küste, *auf* offener See oder gleichbedeutend mit *im Ausland*.

Unterschieden wird auch das Offshore Tax Compliant vom Offshore Non Tax Compliant. Beim *Offshore Tax Compliant* findet die Kontoführung im Domizilland des Kunden oder in einem Drittland statt. Der Kunde versteuert all seine

⁶ Vgl. Schöchli, H. (2010), online.

⁷ Bizzozero, A. / Robinson, C. (2011), S. 35-36.

⁸ Ammann, A. (2011), S. 150-151.

Bankbeziehungen. Beim *Offshore Non Tax Compliant* hingegen befindet sich die Kontoführung nicht im Domizilland des Kunden, sondern in einem Drittland, wobei die Vermögenswerte nicht deklariert sind.⁹

Die Unterscheidung «On- und Offshore» ist von besonderer Bedeutung, weil je nachdem andere regulatorische Rahmenbedingungen gelten. Darin liegt letztendlich auch die zunehmende regulatorische Komplexität im Cross Border Banking, denn die lokalen Vorschriften und die Bewilligungspraxis der Aufsichtsbehörden in einzelnen Ländern können sehr unterschiedlich sein. Insbesondere dem Offshore Geschäft stehen oder standen einige Länder hinsichtlich der Regulierung bisher sehr grosszügig gegenüber. Wo hingegen andere Länder bereits sehr rasch die Beachtung des lokalen Rechts auch für Offshore-Dienstleistungen vorschreiben. Zudem gab es Aufsichtsbehörden, die bisher bereits bestehende Vorschriften nicht konsequent verfolgt haben, nun aber auch aufgrund der angespannten Staatsfinanzen vermehrt auf die Einhaltung von Vorschriften pochen. Diese Verschärfung im regulatorischen Umfeld führt bei Finanzdienstleistern zu erhöhten Risiken in aufsichts-, zivil-, straf- und steuerrechtlicher Art und im Reputationsbereich.¹⁰

4.3 Die Entwicklung der Schweiz zum grössten Offshore-Finanzplatz

Obwohl die Schweiz ein sehr kleines Land ist, gehört der Finanzplatz Schweiz zu den Wichtigsten der Welt. Für den Wohlstand der Schweiz ist er der bedeutendste Sektor. Er erwirtschaftet rund 10-12% des Bruttoinlandproduktes, trägt 12–15% zu den Steuereinnahmen bei und bietet ca. 195'000 qualifizierte Arbeitsplätze.¹¹ Nebst dem Retail- und dem Firmenkundengeschäft im schweizerischen Binnenmarkt wird das Bankgeschäft in und aus der Schweiz vor allem durch das internationale Private Banking geprägt. Deshalb ist das Cross Border Geschäft für die Schweiz so wichtig. So ist die Schweiz mit 2,1 Billionen US Dollar (Stand 2010)¹² nach wie vor grösster Offshore-Finanzplatz der Welt. Die nachfolgende Statistik (Abbildung 1) aus dem Jahr 2010 zeigt die enorme Grösse des Schweizer Offshore-Finanzplatzes.

⁹ Ammann, B. (2011), S. 151.

¹⁰ Ernst & Young (2009), S. 6.

¹¹ SwissBanking (2010), S. 1.

¹² Boston Consulting Group (2011), S. 13.

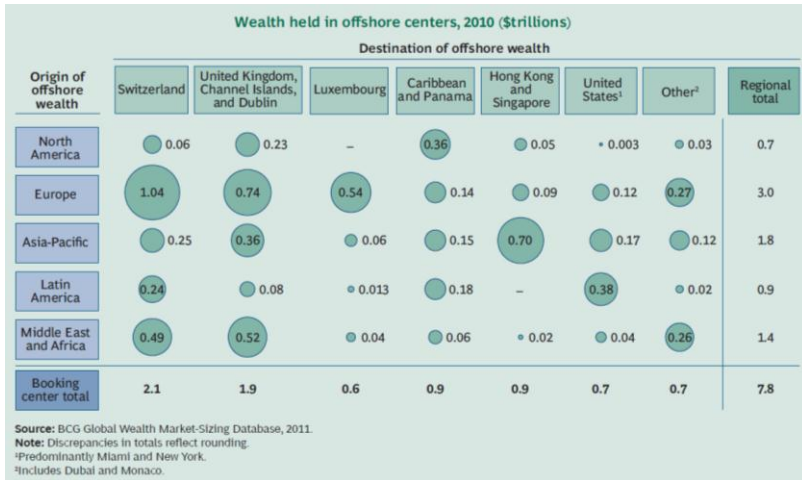


Abbildung 1: Die Schweiz als grösster Offshore-Finanzplatz der Welt

Quelle: Boston Consulting Group (2011)

Die Gründe für diese eindrückliche Positionierung eines so kleinen Landes im globalen Bankgeschäft sind vielfältig. Begünstigt wurde diese Entwicklung mitunter während Jahren durch das Bankkundengeheimnis, welches heute unter Beschuss steht. Ein kurzer historischer Rückblick soll einige Ereignisse aufzeigen, welche die Entwicklung des Schweizer Bankgeschäfts positiv beeinflussten oder prägten, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Mit der Gründung des Bundesstaates im Jahre 1848 wurde der Grundstein gelegt, dass sich die Schweiz zu einem der wichtigsten Finanzplätze der Welt entwickeln konnte. Die Vermögensverwaltung wurde allerdings erst nach dem Ersten Weltkrieg zu einem zentralen Geschäft für die Schweizer Banken. Da jemand die «Rechnung nach dem Krieg» zahlen musste, kam es zur Kapitalflucht in die *sichere* Schweiz. Man sprach damals erstmalig vom *Safe haven*-Effekt. Zahlreiche ausländische Kunden deponierten in den Zwanziger- und Dreissigerjahren des letzten Jahrhunderts einen Teil ihres Vermögens bei Schweizer Banken.¹³ Ein nicht zu unterschätzender Vorteil der Schweiz war

¹³ Zu einem ähnlichen Effekt könnte die «Rechnung» führen, welche heute den Bürgern der hoch verschuldeten Ländern Europas aufgebürdet wird, wenn auch nicht aufgrund eines Krieges, sondern aus finanziellen, strukturellen und wirtschaftlichen Gründen.

(und ist) diesbezüglich auch die Mehrsprachigkeit der Schweiz. So zeichneten sich auch die Akteure am Genfer Finanzplatz im Bereich der Vermögensverwaltung schon früh aus. Bspw. verwaltete das Bankhaus Pictet & Cie. im Jahr 1935 schätzungsweise 300 Millionen Franken, eine Summe, die sich bis 1945 auf 470 Millionen Franken erhöhte und damit ungefähr dem Zehnfachen der Aktiven der Bank entsprach.¹⁴

Das *Bankkundengeheimnis*, umgangssprachlich auch Bankgeheimnis genannt, wurde 1934 vor dem Hintergrund der Weltwirtschaftskrise als Verteidigungsmassnahme im Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen in Artikel 47 verankert. Damit schützte die Schweiz ausländische Vermögen vor dem Zugriff fremder Staaten. Der Artikel lautet wie folgt:

*Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe wird bestraft, wer vorsätzlich: ein Geheimnis offenbart, das ihm in seiner Eigenschaft als Organ, Angestellter, Beauftragter oder Liquidator einer Bank, als Organ oder Angestellter einer Prüfungsgesellschaft anvertraut worden ist oder das er in dieser Eigenschaft wahrgenommen hat.*¹⁵

Die Vermögensverwaltung erlebte nicht nur wegen des Bankgeheimnisses einen grossen Aufschwung, sondern auch aufgrund des Wirtschaftsaufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg. In der Folge kam der Finanzplatz Schweiz zu der Bedeutung, welche er noch heute hat. Die Schweiz wurde zum favorisierten Bankplatz der aufstrebenden westeuropäischen Mittelschichten.¹⁶

Als Reaktion auf den Chiasso-Skandal – betroffen war die damalige Schweizerische Kreditanstalt und heutige Credit Suisse – bei dem es unter anderem um die Verschiebung italienischer Fluchtgelder ging, schlossen die Banken 1977 die *Sorgfaltspflicht-Vereinbarung* ab.¹⁷

Das leidvolle Thema der *nachrichtenlosen Vermögenswerte* rückte in den Neunzigerjahren in den Mittelpunkt des internationalen Interesses. Wegen der Verfolgung durch die Nationalsozialisten und Kriegswirren wurden nach dem

Dies könnte wiederum zu einer verstärkten Nachfrage nach einem «sicheren» Platz für das eigene Vermögen führen.

¹⁴ Cassis, Y. (2007), S. 261.

¹⁵ Vgl. Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (2011).

¹⁶ Vgl. Streule, C. / Rom, I. (2000), online.

¹⁷ Baumann, C. / Rutsch, W.E. (2008), S. 77.

Zweiten Weltkrieg viele Kontenbeziehungen mit Bankkunden aus den kriegsbeeinträchtigten Ländern zwangsläufig unter- bzw. abgebrochen. Der internationale Druck hinsichtlich einem *fairen und korrekten* Umgang mit nachrichtenlosen Vermögen durch Schweizer Banken hatte u.a. zur Folge, dass die beiden Grossbanken in den USA einem Vergleich über eine Summe von mehr als einer Milliarde US-Dollar zustimmten.¹⁸

Noch während der globalen Finanzkrise 2008 forcierten die USA und verschiedene EU-Staaten den Kampf gegen Steueroasen. Das Bankgeheimnis kam massiv unter Druck. Der damalige Schweizer Finanzminister Hans-Rudolf Merz erklärte jedoch noch im Frühling 2008, dass das Bankgeheimnis nicht verhandelbar sei. In den Jahren 2008 und 2009 kam es darüber hinaus immer wieder zu Diebstählen von Bankkundendaten mit vermeintlich un versteuerten Vermögen durch sogenannte *Whistleblowers*. Diese hatten u.a. Kundendaten der Liechtensteinischen Landesbank, der LGT, der HSBC, der UBS sowie der Bank Julius Bär entwendet und an Deutschland, Frankreich, die USA und andere Staaten verkauft. Das Bekanntwerden dieser Diebstähle schürte bei (vermeintlich) betroffenen Kunden Ängste, was dazu führte, dass sie sich zum Teil selbst bei den ausländischen Steuerbehörden anzeigten.

Zusammenfassend kann mit Blick auf die starke internationale Stellung des Schweizer Finanzplatzes festgehalten werden, dass das «heutige» Bankgeheimnis ein wichtiger Wettbewerbsvorteil des Schweizer Finanzplatzes ist (oder besser war). Bereits an dieser Stelle soll aber festgehalten werden, dass der Schweizer Finanzplatz nebst dem Bankgeheimnis einen Mix von weiteren Vorteilen bietet, welche bei vermögenden Kunden sehr geschätzt und in Zukunft im internationalen Wettbewerb an Bedeutung gewinnen wird. So sagt bspw. auch eine Studie der Boston Consulting Group, dass die Erlangung unredlicher Steuervorteile nur bei relativ wenig Kunden der Grund sei, ihr Vermögen im Ausland anzulegen. Ausschlaggebend seien vielmehr die Stabilität des Finanzsystems, die politische Stabilität sowie die Qualität der Bankdienstleistungen, um die Dienstleistungen des Offshore-Banking in der Schweiz in Anspruch zu nehmen.¹⁹

Deshalb werden auch in Zukunft die traditionellen Stärken des hiesigen Finanzplatzes wie die politische und wirtschaftliche Stabilität, der Schutz von Eigen-

¹⁸ Bauen, M. / Rouiller, N. (2010), S. 175-176.

¹⁹ Vgl. Boston Consulting Group (2009).

tum und Privatsphäre sowie der starke Schweizer Franken, aber auch die traditionellen Stärken des Schweizer Private Bankings selbst wie die hohe Qualität der Dienstleistungen, die Mehrsprachigkeit, die Individualität und Diskretion den Schweizer Banken in die Hände spielen.

4.4 Die Crux mit dem Schweizer Bankkundengeheimnis

International war und ist vor allem das Schweizer Bankkundengeheimnis ein grosses Ärgernis. Die Problematik des Bankkundengeheimnisses liegt nicht primär im Schutz der Privatsphäre von Kunden, sondern in der aus Sicht Dritter ungenügenden Amts- und Rechtshilfe bei Steuerhinterziehung.

Dabei geht die Schweiz bei der Gewährung von Amts- und Rechtshilfe in den bisher ausgehandelten Doppelbesteuerungsabkommen von der «doppelten Strafbarkeit» aus.²⁰ Das heisst konkret, dass die Schweiz nur Amts- und Rechtshilfe gewährt, wenn das vorgeworfene Vergehen auch nach schweizerischem Recht ein Straftatbestand darstellt. Relevant dabei ist, dass in Abweichung zu den meisten anderen Staaten die Schweiz zwischen Steuerbetrug und Steuerhinterziehung unterscheidet. Steuerhinterziehung, bspw. das Vergessen eines Sparbüchleins (egal wie hoch), stellt in der Schweiz keinen Straftatbestand dar, sondern nur eine Übertretung, welche mit einer Busse abgegolten wird. Deshalb wird in solchen Fällen auf Anfrage aus dem Ausland keine Amts- oder Rechtshilfe gewährt.²¹

Zudem existiert zwischen den Banken in der Schweiz und dem Heimatstaat des Bankkunden kein automatischer Informationsaustausch, wie dies die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) möchte. Mit der EU ist deshalb im Juli 2005 das Zinsbesteuerungsabkommen in Kraft getreten, welches die Schweiz verpflichtet, 35% der Zinserträge von EU-Steuerpflichtigen auf Schweizerkonten einzuziehen und den Wohnsitzstaaten dieser Kunden zu überweisen.

In diesem Kontext hat die OECD bereits anfangs April 2009 neben Österreich, Liechtenstein und anderen Ländern auch die Schweiz auf die sogenannte *Graue*

²⁰ Winzeler, C. (2011), S. 100.

²¹ Etwas anders verhält es sich beim Doppelbesteuerungsabkommen mit den USA. Hier gilt die Auskunftsspflicht über Amts- und Rechtshilfe «tax fraud and the like». Anhand von Beispielen für das «and the like» wird dargelegt, dass damit auch Steuerhinterziehung gemeint sein kann. Vgl. Winzeler, C. (2011), S. 103.

Liste gesetzt. Diesen Ländern wurde angelastet, dass sie sich zwar dem OECD-Standard bei der internationalen Amtshilfe in Steuersachen nach Art. 26 des OECD-Musterabkommens weitgehend unterworfen haben, diesen aber noch nicht völlig umgesetzt hätten. Um als Schweiz wieder auf die *Weisse Liste* zu kommen, mussten mindestens 12 Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) den OECD-Standards genügen.

Spätestens als Peer Steinbrück, damals deutscher Finanzminister, am Rande eines Treffens der G-20-Finanzminister die folgende Botschaft an die Schweiz richtete: Die von der OECD erarbeitete schwarze Liste mit Steueroasen sei «die siebte Kavallerie vor Yuma, die man auch ausreiten lassen kann», hätte man merken sollen, wie ernst es einigen Staaten mit dem Druck auf das Schweizer Bankgeheimnis ist. Nicht wegen der «Kriegsdrohung» an sich, sondern wegen der fehlenden Empörung und politischen Distanzierung dritter Staaten. Zehn Jahre früher hätte eine solche Aussage eines Ministers eines durch aktive Kriegsvergangenheit stark vorbelasteten Landes in den umliegenden europäischen Staaten zu einer Protestnote geführt, jetzt aber hat sich nur «die Schweiz» empört.

Diese verbale Entgleisung eines politischen Schwergewichts hätten der Schweiz und den führenden Bankmanagern Warnung sein sollen. Es wäre damals höchste Zeit gewesen, dass Schweizer Finanzintermediäre den Zustand der «geistigen Landesverteidigung» aufgegeben und die erfolgten gesellschaftspolitischen Veränderungen akzeptiert hätten. Spätestens dann hätte man zukünftige Entwicklungen antizipieren und diese im Rahmen neuer Geschäftsmodelle auch als Chance für ein nachhaltiges Banking begreifen sollen.

Doch erstaunlicherweise war lange Zeit von der *offiziellen* Schweiz keine einheitliche Strategie für die Überwindung der sich abzeichnenden Probleme zu erkennen. Wenigstens haben die wichtigsten Akteure Stellung bezogen. Die *Neue Strategie der Finanzpolitik*²² des Bundesrats, die *Strategischen Grundlagen* der Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers²³ und die *Finanzplatzstrategie 2015*²⁴ der Schweizerischen Bankiervereinigung stossen alle in eine ähnliche Richtung bezüglich der Ziele für den Finanzplatz Schweiz. Die sogenannte Weissgeldstrategie und das Konzept der Abgeltungssteuer spielen dabei eine

²² Vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (2011).

²³ Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers – Jahresbericht 2010, 2011, S. 50.

²⁴ Vgl. SwissBanking (2010).

zentrale Rolle. Die Abgeltungssteuer hat ursprünglich Alfredo Gysi, Präsident des Verbandes der Auslandsbanken in der Schweiz, vorgeschlagen. Damit soll verhindert werden, dass der automatische Informationsaustausch eingeführt wird. Sie ist im Verlaufe des Jahres 2009 bei den wichtigsten Vertretern der Schweizer Banken zunehmend auf Akzeptanz gestossen.²⁵

Gemäss der Schweizerischen Bankiervereinigung werden mit der Abgeltungssteuer die folgenden Zielsetzungen verfolgt:²⁶

- Abgeltungssteuer mit Zukunftswirkung und Wahrung der Privatsphäre
- Mögliche Abgeltungssteuer mit Wirkung für die Vergangenheit
- Diskriminierungsfreier Marktzutritt

Mit der Abgeltungssteuer werden ausländische Vermögen in Einklang mit den Steuergesetzen im Domizilland des Anlegers gebracht. Die Kunden haben damit ihre Steuerpflichten im Domizilland erfüllt. Der Abgeltungssteuersatz wird unabhängig vom Einkommen des Anlegers festgelegt und an die Bedingungen des jeweiligen Landes angepasst. Erfasst werden mit der neu einzuführenden Abgeltungssteuer Zinsen, Dividenden, Erträge von Kapitalanlagen, Kapitalgewinne und Vermögenswerte. Die Steuer wird durch eine Zahlstelle – eine Bank oder eine andere Finanzinstitution – erhoben und an die Schweizer Steuerverwaltung überwiesen. Diese leitet einmal jährlich das Geld an die Steuerbehörden der jeweiligen Domizilländer weiter. Die Länder erhalten so rasch und unbürokratisch Steuern auf die in der Schweiz angelegten Vermögen ihrer Bürger.²⁷

Die Lockerung des Bankkundengeheimnisses und die Ausrichtung des Finanzplatzes Schweiz auf die Weissgeldstrategie, haben einen wesentlichen Einfluss auf die aktuellen Herausforderungen im Private Banking. Sowohl die Kunden als auch die Banken konnten sich in den vergangenen Jahren grundsätzlich darauf verlassen, dass Schweizer Recht anwendbar und Steuerhinterziehung in der Schweiz kein Verbrechen ist. Über Jahre bedeuteten deshalb ausländische Kundengelder einen relativ geringen Beratungsaufwand mit hohem Ertrag. Diese Ausgangslage hat sich nun rasch geändert. Insbesondere Banken mit einem hohen Anteil an steuergetriebenen Geldern sind davon stark betroffen.

²⁵ Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers - Jahresbericht 2010, 2011, S. 51.

²⁶ Vgl. SwissBanking (2009).

²⁷ SwissBanking (2010), S. 2.

Einerseits wird es zu spürbaren und schmerzhaften Abflüssen von Kundengeldern kommen und andererseits dürften die Margen auf versteuerten Geldern tiefer sein als bisher. Beide Effekte verursachen nachhaltig spürbare und schmerzhafte Ertragsausfälle.

4.5 Herausforderungen im Cross Border Geschäft

Der Wechsel des Schweizer Finanzplatzes hin zu einer Strategie, die auf eine umfassende steuerliche Konformität der Kunden setzt, erfordert wie bereits im obigen Abschnitt erwähnt, einen grossen Aufwand. Hinzu kommt die Tatsache, dass versteuerte Gelder viel mobiler sind als nicht deklarierte Vermögen. Das bedeutet, dass sie sich somit jederzeit und schnell zu einem anderen Finanzinstitut transferieren lassen. Es ist aber nicht alleine das Bankkundengeheimnis per se, sondern auch die wachsende Komplexität des regulatorischen Umfelds im internationalen Kontext, welche den Banken zu schaffen machen.

Die regulatorische Komplexität des Cross Border Bankings liegt mitunter darin, dass nicht nur die Vorschriften der FINMA eingehalten werden müssen, sondern immer stärker auch die Vorgaben der lokalen Aufsichtsbehörden im Ziel- bzw. Kundenland. D.h. wenn eine Schweizer Bank heute ausländische Vermögen verwalten will, muss sie nicht nur die Schweizer Gesetze kennen, sondern auch die rechtlichen Grundlagen der Länder, aus denen die Kunden stammen und diese Vorschriften auch einhalten. Falls sie diese nicht einhält, drohen Strafverfahren. Dabei divergieren die gesetzlichen Vorschriften von Land zu Land. Untenstehende Abbildung²⁸ zeigt exemplarisch einige wichtige Ereignisse mit regulatorischer Relevanz für das Cross Border Banking.

Entsprechend der Dynamik und Komplexität der regulatorischen Rahmenbedingungen beauftragte die FINMA im Positionspapier zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft vom 22. Oktober 2010 die Schweizer Banken, die Risiken zu kennen und geeignete Massnahmen zu treffen.

²⁸ Oliver Wyman / Noveras (2011), S. 2.

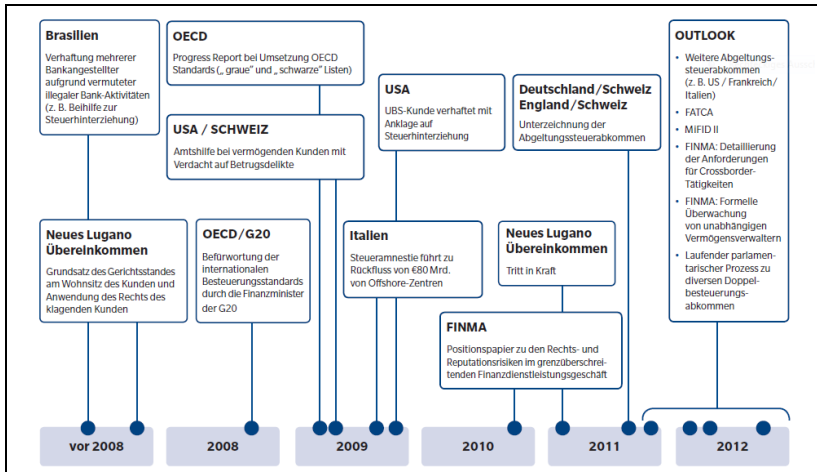


Abbildung 2: Ereignisse mit Relevanz für das Cross Border Banking

Quelle: Oliver Wyman / Noveras (2011)

Die FINMA sieht im ausländischen Aufsichts-, Steuer-, Straf- und Geldwäschereirecht, in zivilrechtlichen sowie prozessualen Vorschriften und im übrigen Wirtschaftsrecht Quellen von Rechts- und Reputationsrisiken.

Aus ausländischem Aufsichtsrecht ergeben sich zwei primäre Risikobereiche. Die grenzüberschreitende Erbringung von Finanzdienstleistungen und das grenzüberschreitende Angebot von Finanzprodukten. Während die Schweiz diesbezüglich relativ offen reguliert ist, sind in gewissen Ländern bereits einfache Aktivitäten (z.B. Telefonate, Kundenbesuche, etc.) eingeschränkt oder sogar verboten.²⁹ Das FINMAG (Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht) statuiert zwar keine direkte Pflicht zur Einhaltung ausländischen Rechts, aber via die Schweizer Aufsichtsgesetze, wie zum Beispiel dem Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (BankG), ist es aber indirekt sehr wohl verpflichtend, insbesondere bezüglich folgender Punkte:

- Gewähr für einwandfreie Geschäftstätigkeit
- Erfordernis einer angemessenen Organisation
- Erfordernis eines adäquaten Risikomanagements

²⁹ FINMA (2010b), S. 6-14.

Durch die Verletzung des ausländischen Rechts kann ein Finanzdienstleister indirekt gegen oben erwähnte schweizerische Aufsichtsnormen verstossen.

Im Steuer- und Strafrecht stuft die FINMA strafbare Teilnahme an Steuerdelikten des Kunden und das mögliche Auslösen einer Unternehmenssteuer als besonders heikel ein.³⁰ Bei zu häufigen grenzüberschreitenden Aktivitäten und wiederholter physischer Präsenz des Kundenberaters kann im betreffenden Land eine Corporate Tax der Bank selbst ausgelöst werden.

Im Bereich des internationalen Rechts können sich weiter Rechts- und Reputationsrisiken aus dem Geldwäschereirecht aus Verdachtsmeldungen an die lokale Meldestelle und der Selbstinkriminierung (sich selbst beschuldigen) ergeben.³¹ Das Bankinstitut könnte wegen allfälliger strafbarer Teilnahmehandlungen in einen Interessenkonflikt geraten.

Zivilrechtliche und prozessuale Vorschriften bilden gemäss FINMA³² einen weiteren nicht zu unterschätzenden Gefahrenherd. Dabei kann es sich um die zivilrechtliche Haftung bei Verletzung von Aufsichtsrecht und von Klagen am Wohnsitz ausländischer Kunden unter Anwendung des Rechts des jeweiligen Staates handeln. Aufgrund des am 1. Januar 2011 in Kraft getretenen, revidierten Lugano-Übereinkommens (revLugÜ), ist eine Aberkennung der vertraglichen Regelungen von Gerichtsstand- und Rechtswahlklauseln gemäss den Allgemeinen Geschäftsbedingungen möglich. Der Gerichtsstand kann somit derogiert werden.³³

Abschliessend nennt die FINMA das übrige Wirtschaftsrecht³⁴ als Quelle für Rechts- und Reputationsrisiken. Hier werden vor allem Universalansätze in Bezug auf die Staatsangehörigkeit und/oder die Währung genannt. Beispiele dafür sind der Fall Credit Suisse (Verletzung von US-Sanktionen)³⁵ sowie die Risiken bei Geschäftsbeziehungen mit dem Iran.³⁶

³⁰ FINMA (2010b), S. 8-9.

³¹ FINMA (2010b), S. 9.

³² FINMA (2010b), S. 9.

³³ Vgl. Art. 15 ff. revLugÜ.

³⁴ FINMA (2010b), S. 11.

³⁵ Vgl. FINMA (2009).

³⁶ Vgl. FINMA (2010a).

Angesichts der Entwicklungen der letzten Jahre ist es aus Sicht der FINMA unerlässlich, dass die Schweizer Banken ihr Cross Border Geschäft einer vertieften Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Risiken unterziehen.

In einem ersten Schritt sind die Zielmärkte der Banken mit den anwendbaren Rechtsvorschriften zu erfassen. Dabei sollen aufsichtsrechtliche, steuerrechtliche sowie weitere Restriktionen mit einbezogen werden. Die tatsächlichen Cross Border Aktivitäten der Bank sind auf ihre Compliance hin zu überprüfen. Die damit verbundenen Risiken sollen erfasst, begrenzt und mittels IKS kontrolliert werden. Nebst dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft soll auch dem grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr grosse Beachtung geschenkt werden.

Ein erhöhtes Risiko ortet die FINMA, wenn eine Bank international tätig ist, was sich vor allem in Onshore-Präsenzen, einer Börsenkotierung oder einem Grossteil der Aktiva im Ausland widerspiegelt.³⁷ Die Risiken aus dem Nebeneinander von Onshore- und Offshore-Strategien sind deshalb vor allem bei grösseren Instituten vorhanden, da Offshore-Kontakte mit Kunden unter keinen Umständen über lokale Einheiten im Domizilland des Kunden stattfinden dürfen. Umgekehrt dürfen lokale Mitarbeiter unter keinen Umständen Offshore-Kunden einer anderen Konzerneinheit empfangen oder betreuen.³⁸ Sollten Kunden sowohl eine Onshore- wie eine Offshore-Beziehung mit der gleichen Bank unterhalten, wären somit höchste Anforderungen in Form einer *Chinese Wall* an eine Compliance-Organisation gestellt.

In einem zweiten Schritt erwartet die FINMA, dass geeignete Massnahmen zur Risikoeliminierung bzw. mindestens zur Risikominimierung getroffen werden. Zwangsläufig können sich daraus strategische Änderungen bzw. eine Anpassung des Geschäftsmodells ergeben.³⁹ Vor allem dann kann dies der Fall sein, wenn eine Bank aufgrund der erkannten Risiken, wegen fehlendem Know-how und/oder aus Kostenüberlegungen zum Schluss kommt, gänzlich auf eine Tätigkeit in gewissen Märkten zu verzichten.

³⁷ FINMA (2010b), S. 15.

³⁸ Eichmann (2009), S. 51.

³⁹ FINMA (2010b), S. 15.

Auf operativer Ebene⁴⁰ fordert die FINMA insbesondere: Weisungen über die in den Zielländern (un)erlaubten Geschäftstätigkeiten, Schulung des Personals, Errichtung eines internen Kontrollsystems (IKS), evtl. Zentralisierung von Kunden in Länder-Desks und evtl. Einholen von Cross Border- oder Onshore-Lizenzen.

4.6 Strategische Neuorientierung

Um den vielfältigen Herausforderungen des internationalen Private Banking gerecht zu werden und den anstehende Transformationen zu begegnen, genügt das Schreiben von Cross Border Weisungen und die Schulung des Personals nicht. Vielmehr muss eine strategische Neuorientierung stattfinden. Diesbezüglich sind die bisherigen (und allenfalls neuen) Märkte einer Überprüfung zu unterziehen. Diese Überprüfung sollte zu einer Priorisierung der Cross Border Märkte führen. Diese Einteilung wird sinnvollerweise aufgrund der Risiken (siehe Herausforderungen im Cross Border Geschäft) und des Profitpotentials dieser Märkte gemacht. Für die meisten Schweizer Bankinstitute bedeutet diese Analyse, dass man sich auf einige wenige Zielmärkte fokussieren muss. Sinnvollerweise drängen mindestens drei verschiedene Kategorien⁴¹ von Länderarten auf:

1. Zielmärkte («principal countries of activity»)

Bei den Zielmärkten handelt es sich um die Länder, wo man beabsichtigt, einen grösseren Kundenkreis ansprechen möchte. Country Manuals müssen hier vorhanden sein.

2. Passiv betreute Märkte («limited/other countries»)

Bei den passiv betreuten Märkten handelt es sich um jene Nicht-Ziel-Märkte, bei denen allgemeine Grundsätze einer Cross Border Weisung zum Zuge kommen können und somit keine länderspezifischen Weisungen bestehen.

3. Nicht betreute Märkte – mit Sanktionen belegt, politisch/regulatorisch problematisch («restricted countries»)

In der dritten Gattung folgen jene Länder, in denen man aus politischen oder regulatorischen Gründen nicht mehr tätig sein möchte, z.B. Iran.

⁴⁰ FINMA (2010b), S. 15-16.

⁴¹ Bizzozero, A. / Robinson, C. (2011), S. 156.

In die strategischen Überlegungen sollten auch Exit-Szenarien wie Verkauf von Kundenbüchern oder Zusammenschlüsse zu grösseren, überlebensfähigen Einheiten einbezogen werden.

Im Hinblick auf die Umsetzung einer Weissgeldstrategie sind für die Zielmärkte für jedes einzelne Land massgeschneiderte Produkt- und Serviceportfolios zu definieren, welche den aufsichtsrechtlichen Anforderungen und Anlegerschutzregeln vollumfänglich entsprechen. Die bisherige One-size-fits-all-Strategie hat definitiv ausgedient. Für die Zielländer ist eine umfassende Kompetenz aufzubauen und durch regelmässige Schulung der Kundenberater langfristig zu gewährleisten. Dementsprechend sind Kunden entlang der Zielmärkte auf spezialisierte, geschulte Beraterteams zuzuordnen. Zudem müssen Bankprozesse und IT-Systeme den länderspezifischen Anforderungen Rechnung tragen.⁴²

4.7 Fazit

«The regulatory agenda is increasingly complex, challenging, costly, and will drive business and operations for the foreseeable future.»⁴³

Mit den steigenden regulatorischen Anforderungen müssen sich alle im internationalen Geschäft tätigen Finanzplätze abfinden. Es betrifft letztendlich alle. Aber der spezifische internationale Druck auf den Finanzplatz Schweiz wird in nächster Zeit überaus hoch bleiben. Mitunter auch wegen der desolaten Staatsfinanzen einiger Länder und der unterschiedlichen Auslegung von Steuerhinterziehung und Steuerbetrug. Diesbezüglich pochen ausländische Steuerbehörden noch stärker auf eine bessere Zusammenarbeit in Steuerfragen. Für diese Staaten steht deshalb der länderübergreifende Informationsaustausch in Steuerfragen im Vordergrund. Ob sich das Konzept der Abgeltungssteuer mittelfristig halten kann, ist momentan kaum zu beurteilen. Sicher ist aber, dass kein Weg an der Weissgeldstrategie vorbei führt.

Schweizer Banken, die sich rasch und umfassend den neuen Begebenheiten stellen und tragfähige Strategien erarbeiten, werden weiterhin erfolgreich sein. Der Transformationsprozess wird zu neuen Kompetenzen, Produkten und Dienstleistungen führen. Banken, die in der Lage sind, all dem erfolgreich zu begegnen, werden Marktanteile von denen gewinnen, welche weniger oder zu

⁴² Haller, T. / Eduah, R. (2011), S. 24-25.

⁴³ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (2011), S. 43.

spät auf diese Veränderungen reagieren wollen oder können. Institute, welche sich in den Märkten korrekt verhalten, werden Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen aufbauen können und damit neue Kunden gewinnen.

Der Finanzplatz Schweiz wird sich behaupten und gestärkt aus der momentanen Krise herauskommen. Denn auch in Zukunft werden traditionelle Stärken der Schweiz wie die politische und wirtschaftliche Stabilität, der Schutz von Eigentum und Privatsphäre, aber auch Tugenden der Akteure am Finanzplatz wie bspw. die hohe Qualität der Dienstleistungen, die Individualität und die Diskretion sowie die Kreativität, die Initiative und das Servicedenken der motivierten und gut geschulten MitarbeiterInnen vermögende Kunden überzeugen!

Literaturverzeichnis

- Ammann, B. (2011): Schweizer Private Banking bald ein Auslaufmodell? in Amado, F. / Molo, G. (2011), Perspektiven für die Vermögensverwaltung in der Schweiz (S. 148-156), Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Bär, H. (2004): Seid umschlungen, Millionen, Zürich: Orell Füssli.
- Bauen, M. / Rouiller, N. (2010): Schweizer Bankkundengeschäft, Zürich: Schulthess.
- Baumann, C. / Rutsch, W. E. (2008): Swiss Banking – wie weiter? Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Bizzozero, A. / Robinson, C. (2011): Cross-border Finanzgeschäfte aus der und in die Schweiz, Zürich: Schulthess.
- Boston Consulting Group. (2009). BCG Report. Global Wealth 2009, Delivering on the client promise.
- Boston Consulting Group (2011): BCG Report Global Wealth 2011.
- Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (2011).
- Bundesrat (2009): Botschaft zum revidierten Übereinkommen von Lugano.
- Cassis, Y. (2007): Metropolen des Kapitals. Hamburg: Murmann Verlag.
- Eichmann, M. (2009): Grenzüberschreitende Finanzdienstleistungen im Private Banking. In Roth, M. (2009), Close up on Compliance (S. 51). Zürich/ St. Gallen: Dike Verlag AG.
- Eidgenössisches Finanzdepartement EFD. (2011). Neue Strategie der Finanzmarktpolitik – Stand Okt. 2011.
- Ernst & Young (2009): Cross-border Private Banking. Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen.

- FINMA (16. Dezember 2009): Abgerufen am 12. Juli 2011 von Vereinbarung der Credit Suisse mit U.S. Behörden wegen Verletzung von U.S. Sanktionen – Abklärungen der FINMA: <http://www.finma.ch/d/aktuell/Seiten/mm-cs-usbehoerden-20091216.aspx>
- FINMA (2010a): FINMA-Mitteilung Nr. 15 – Risiken bei Geschäftsbeziehungen mit Iran, Bern.
- FINMA (2010b): Positionspapier der FINMA zu den Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Finanzdienstleistungsgeschäft, Bern.
- FINMA; Zulauf, U. (2011): Erwartungen der FINMA an den Umgang mit Rechts- und Reputationsrisiken im grenzüberschreitenden Geschäft mit Privatkunden. Kunz Compliance, Compliance in Theorie und Praxis, (S. 12) Zürich.
- Haller, T. / Eduah, R. (2011): So funktioniert die Umsetzung. In Schweizer Bank, Januar 2011, S.24-25.
- Infanger, B. (2011): Die Zukunft des Cross-Border Private Banking der Obwaldner Kantonalbank.
- Joscelyn, M. / Maurer, A. (2008): WTO. Abgerufen am 12. Juli 2011 von Measuring GATS Mode 4 Trade Flows:
http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200805_e.pdf
- Oliver Wyman / Noveras. (2011): Herausforderungen im Crossborder Private Banking. Broschüre, Zürich.
- PricewaterhouseCoopers AG (2011): Fachtagung zum Geldwäschereigesetz – Fit für die Zukunft vom 2. März 2011, Zürich.
- Schöchli, H. (2010): NZZ Online 24. März 2010. Abgerufen am 12. Juli 2011 von Finma will Sonderregeln für Grossbanken: http://www.nzz.ch/finanzen/nachrichten/finma_will_sonderregeln_fuer_grossbanken_1.5283710.html
- Streule, C., / Rom, I. (2000): www.taxjustice.net. Abgerufen am 12. Juni 2011 von SWOT Analyse des Finanzplatzes Schweiz: http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Analyse_Finanzplatz_ch.pdf
- SwissBanking (2009): Abgerufen am 11. Juli 2011 von Projekt - Abgeltungssteuer: http://www.swissbanking.org/20091210-4730-dok-rubik_businesscase_sbv-uka-final.pdf#xml=http://192.168.231.116:81/texis/webinator/search_swissbanking/pdfhi.txt?query=abgeltungssteuer&pr=swissbanking_de&prox=page&ror=500&rprox=500&rdfreq=500&rfreq=500&
- SwissBanking (2010): Abgerufen am 11. Juli 2011 von Finanzplatzstrategie 2015: http://www.swissbanking.org/20100409-5000-finanzplatzstrategie_clean-nzw.pdf
- Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers (2011): Jahresbericht 2010, Genf.
- Winzeler, C. (2011): Das Schweizer Bankkundengeheimnis im Wandel - Totgesagte leben länger. In Schweizerische Juristenzeitung SJZ 107, Nr. 5/2011.