

Kreuzfahrt-Schiffe meiden Ägypten

REISEN Die unsichere Lage in Ägypten schlägt sich negativ auf den Tourismus nieder. In der kommenden Wintersaison 2013/14 wird voraussichtlich kaum ein Kreuzfahrtschiff einen ägyptischen Hafen anlaufen. Wie das Portal cruisetricks.de vermeldet, haben nach Thomson Cruises und Aida mit MSC und Princess Cruises sowie Seabourn drei weitere Schifffahrtsgesellschaften ihre Routen geändert und Ägypten aus ihrem Reiseprogramm gestrichen. Von den Routenänderungen profitieren Israel, Zypern wie auch die griechischen Inseln.

Städte gilt es zu meiden

Ob dies generell Einfluss auf das Buchungsverhalten haben wird, lässt sich laut Jörg Keller vom Kreuzfahrtschiff-Spezialisten cruisenet.ch in Altdorf noch nicht abschätzen. «Wir informieren unsere Gäste auf jeden Fall immer offen und ehrlich über die gegenwärtige Situation», so Keller.

In die gleiche Richtung gehen auch die Reisehinweise des Bundes. Laut Empfehlungen des eidgenössischen Departementes für auswärtige Angelegenheiten sollten sich Reisen nach Ägypten auf die Badeorte am Roten Meer beschränken. Von Reisen in die übrigen Landesteile rät der Bund hingegen ab.

DOMINIK BUHOLZER
dominik.buholzer@luzernerzeitung.ch

Buffett mit Milliarden Gewinn

USA sda. Die Beteiligungsgesellschaft Berkshire Hathaway der US-Investorenlegende Warren Buffett hat ihren Gewinn im zweiten Quartal kräftig gesteigert. Der Überschuss stieg um 46 Prozent auf 4,54 Milliarden Dollar, wie das Unternehmen am Freitag mitteilte. Dazu hätten vor allem das florierende Eisenbahn- und Versorgungsgeschäft sowie Investitionsgewinne beigetragen.

Buffett hat Berkshire Hathaway in den letzten Jahrzehnten zu einem Imperium mit mehr als 80 Firmen ausgebaut. Vor allem die Versicherungsbranche hat es ihm angetan. Bekannt geworden ist er mit seinen Engagements bei General Electric, Goldman Sachs, Coca-Cola und IBM.

Italien wird zum neuen Testfall

FINANZPLATZ Die Abgeltungssteuer hat dem Finanzplatz nicht zum erhofften Befreiungsschlag verholfen. Mit Italien könnte nun ein anderer Weg eingeschlagen werden.

BALZ BRUPPACHER
balz.bruppacher@luzernerzeitung.ch

Aufhorchen liess ein Satz des italienischen Finanz- und Wirtschaftsministers. Ziel der Verhandlungen mit der Schweiz sei es, dass Bern die Liste der Italiener mit Kapital in der Schweiz liefere, sagte Fabrizio Saccomanni in einem am letzten Sonntag veröffentlichten Interview der Römer Tageszeitung «Il Messagero». Und fügte hinzu: «Wir sorgen dafür, dass sie besteuert werden.» Und zwar für alles, was die Zukunft betrifft. Für die Regelung der Vergangenheit wolle man mit der Schweiz eine Saldozahlung aushandeln.

Markante Unterschiede

Diese Ziele weichen vor allem bezüglich der Zukunft vom Rubik-Modell ab. In den Quellensteuerabkommen mit Grossbritannien und Österreich, die seit Anfang Jahr in Kraft sind, sind es die Schweizer Banken, die die Steuern auf die Kapitalerträge und -gewinne der britischen und österreichischen Kunden erheben. Also an der Quelle, wie es der Name sagt. London und Wien erhalten damit das Geld aus der Schweiz, nicht aber die Namen der Bankkunden. Ihre Steuerpflicht gilt mit der Zahlung als abgegolten. Auf den bestehenden, unbesteuerten Vermögen erfolgt die Abgeltung durch eine Pauschalzahlung.

Rückschlag nach Aus für Monti

Auch mit Italien war ein solches Abkommen geplant, als der Bundesrat im August 2012 das Verhandlungsmandat verabschiedete. Im letzten Dezember erlitten die Verhandlungen aber einen doppelten Rückschlag. Zum einen trat Ministerpräsident Mario Monti zurück. Zum anderen scheiterte das Abkommen mit Deutschland.

Während die Regierungskrise in Rom zu einem Unterbruch der Verhandlungen mit Bern führte, stellte das Nein Deutschlands das Rubik-Modell grundsätzlich in Frage. Zumal die Weissgeldstrategie bereits damals im Stadium der Fermentation war. Finanzministerin Eveline Widmer-Schlumpf deutete Mit-



Italiens Finanzminister Fabrizio Saccomanni drängt auf eine Lösung für die unbesteuerten italienischen Vermögen in der Schweiz.

Keystone/Geert Vanden Wijngaert

te Dezember im Interview unserer Zeitung an, dass sie alternative Lösungen ins Auge fasst. «Wichtig ist, dass man sich nicht auf eine Position versteift und

«Wir sorgen dafür, dass sie besteuert werden.»

ITALIENS FINANZMINISTER FABRIZIO SACCOMANNI WILL EINE LISTE DER ITALIENER MIT KAPITAL IN DER SCHWEIZ

alle anderen Möglichkeiten ausschliesst», sagte sie. Inzwischen schliesst auch der Bundesrat den automatischen Informationsaustausch (AIA) nicht mehr

aus, sofern eine Reihe von Bedingungen erfüllt ist.

Künftige Erträge: Neue Optionen

Damit hat sich auch die Ausgangslage für die Wiederaufnahme der Verhandlungen mit Italien verändert. Saccomanni Aussagen, wonach Italien von der Schweiz eine Liste mit Namen der Steuerpflichtigen möchte, folgen auf Gespräche mit Widmer-Schlumpf am Rande des G-20-Finanzministertreffens in Moskau. Im Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF) ist man nicht überrascht. «Für die Besteuerung der künftigen Erträge sind mehrere Lösungen möglich, je nach internationaler Entwicklung», sagt SIF-Sprecher Mario Tuor. Und spielt damit auf die Pläne von OECD und G 20 an, den automatischen Informationsaustausch

zum internationalen Standard zu machen. Für die Bereinigung der Vergangenheit stehe hingegen ein Modell im Vordergrund, wie es die Schweiz mit Grossbritannien und Österreich vereinbart habe.

Bundesrat müsste Mandat ändern

Fassen die Schweiz und Italien für die Zukunft eine Lösung in Richtung Informationsaustausch ins Auge, muss der Bundesrat allerdings sein Verhandlungsmandat anpassen. Das ist gemäss SIF-Sprecher Tuor bisher nicht geschehen. Bei der Bankiervereinigung dürften solche Pläne offene Türen einrennen. Der Dachverband der Banken hat sich bereits im Juni hinter die Empfehlung der Expertengruppe Brunetti gestellt, noch vor der Etablierung eines internationalen AIA-Standards Verhandlungen mit der EU über den automatischen Informationsaustausch aufzunehmen. Der Bundesrat ist diesem Ratschlag bisher nicht gefolgt. Er will im September aber eine vertiefte Analyse vornehmen. Im September sollen auch die Verhandlungen mit Italien wieder aufgenommen werden.

Italien hat ab Mitte 2014 EU-Vorsitz

Die Verhandlungen mit Italien sind für die Schweiz auch aus einem zweiten Grund interessant. Das südliche Nachbarland übernimmt in der zweiten Jahreshälfte 2014 turnusgemäss den Vorsitz der EU. Geht es nach dem Zeitplan von Aussenminister Didier Burkhalter, sollen dann auch Verhandlungen zwischen Bern und Brüssel über die heiklen institutionellen Fragen laufen.

Pläne, die Italien betreffen, sind allerdings mit einem grossen Aber verbunden. So ist schon ungewiss, ob es die Schweiz im September noch mit der gleichen Regierung und dem gleichen Finanzminister in Rom zu tun haben wird. Mit der rechtskräftigen Verurteilung von Silvio Berlusconi wegen Steuerbetrugs ist die ohnehin wenig stabile Regierungskoalition noch brüchiger geworden. Neuwahlen in Italien hätten einen weiteren monatelangen Unterbruch der Verhandlungen zur Folge.

Vier Dossiers harren einer Lösung

Einfach wird es auch deshalb nicht, weil es beim Steuerstreit nicht nur um Schwarzgelder geht. Vielmehr harren vier weitere Dossiers einer Lösung: die Grenzgängerbesteuerung, die schwarzen Listen, die Italien im Wirtschaftsverkehr mit der Schweiz führt, der Marktzutritt sowie die Revision des Doppelbesteuerungsabkommens.

Zurück zu den Wurzeln im Private Banking

Das Schweizer Private Banking ist kein Auslaufmodell, es hat auch im Zeichen einer Weissgeldstrategie Zukunftschancen. Die Schweiz geniesst international nach wie vor einen ausgezeichneten Ruf. Für auf Sicherheit und Stabilität bedachte ausländische Kunden gibt es gute Argumente, auch versteuerte Gelder in der Schweiz verwalten zu lassen. Banken, welche sich auf Kunden bestimmter Länder konzentrieren, mit deren rechtlichen Rahmenbedingungen sie vertraut sind, können im heutigen Umfeld «Nettoneugeld» hinzugewinnen. Allerdings nur, wenn sie ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Kunden zurechtschneiden und zu international konkurrenzfähigen Kosten anbieten. Entscheidend ist natürlich auch eine – bezogen auf das Risikoprofil der Kunden – ansprechende Rendite auf den verwalteten Vermögen.

Trotz den guten Aussichten befindet sich die Branche im Umbruch. Die auf das Private Banking ausgerichteten Vermögensverwaltungsbanken kämpfen seit der Finanzkrise mit einem Rückgang der verwalteten Vermögen, mit stark rückläufigen Nettoneugeldzuflüssen und mit schrumpfenden Margen. So sind gemäss einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) im Private Banking die Bruttoerlöse pro Mitarbeiter von 656 000 Franken im Rekordjahr 2007 auf rund 414 000 Franken im Jahr 2012 gesunken. Dies entspricht einem

Rückgang von 37 Prozent. Im gleichen Zeitraum haben der Personal- und der Sachaufwand pro Mitarbeiter nur um etwa 14 Prozent abgenommen. Diese Zahlen sprechen für sich.

Welche Rezepte helfen, um das Private Banking im aktuellen Umfeld wieder rentabler zu machen? Die Beratungsprozesse werden optimiert und formalisiert, die Dienstleistungen standardisiert, die Kunden richtig segmentiert, die Kundenbetreuer besser geschult und die Personalkosten durch

AUSSICHTEN

Abbau von Mitarbeitenden gesenkt. Das ist zwar alles richtig so, man muss sich trotzdem die Frage stellen, ob dabei der Kunde nicht zu kurz kommt. Denn gerade im Private Banking, wo es ja um Vermögen in Millionenhöhe geht, hängt die Kundenzufriedenheit nicht nur von messbaren Grössen wie Risiko, Performance und Kosten der Vermögensverwaltung ab, sondern auch davon, ob sich der Kunde gut betreut und behandelt fühlt.

Kundenbetreuer im Private Banking müssen ihre Kunden verstehen, auf ihre speziellen Bedürfnisse eingehen und Vertrauen schaffen können. Für einen guten Kundenbetreuer sind somit nebst

der Fachkompetenz auch «weiche Faktoren» entscheidend. Eigentlich müsste ja der Kundenbetreuer im Private Banking etwas ähnliches sein wie ein Allgemeinpraktiker, der als Hausarzt seinen Patienten kennt, eine Diagnose stellt und ihn bei schwierigeren Fällen einem Spezialisten weiterreicht oder ins Spital einweist. Auch vom Hausarzt sind nebst Sachverstand Einfühlungsvermögen und Vertrauenswürdigkeit verlangt.

Damit stellt sich die Frage, ob ein «Zurück zu den Wurzeln» dem Private Banking gut täte. Unter einem «Private Banker» im ursprünglichen Sinn versteht man nämlich einen Bankier, der anspruchsvolle Kunden betreut und das Vermögen seiner Kunden ähnlich wie sein eigenes anlegt. Er haftet mit seinem Privatvermögen für die Verbindlichkeiten seiner Bank und ist für die Kunden und deren ganze Familie eine Vertrauensperson, die sie über Jahrzehnte begleitet. Das Private Banking der letzten Jahre hat mit diesem ursprünglichen Idealbild eines Private Banker nicht mehr viel zu tun: Die Kundenbetreuer sind Angestellte und nicht Teilhaber der Bank, die Kunden fühlen sich nicht selten von ihrer Bank (und ihren Betreuern) «abgezockt», und die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung leidet durch Personalabgänge.

Was würde nun ein «Back to the roots» im Private Banking heissen?

Vielleicht müsste man das Kundenbetreuungsverhältnis eher verbessern statt über einen Personalabbau auf Effizienz trimmen. Es wäre auch denkbar, bei gleichem Personalbestand die Personalkosten zu senken, indem die immer



noch respektablen Löhne und Boni nach unten angepasst würden. Vielleicht müssten die Anreizsysteme so geändert werden, dass die Kundenbetreuer für langjährige Treue zum Betrieb (und zu den Kunden) stärker belohnt würden und dass nebst den verwalteten Vermögen auch die Kundenzufriedenheit Massstab für den Erfolg wäre. Oder es müssten den Kunden Entschädigungsmodelle offeriert werden, die an die absolute oder relative Performance der verwalteten Vermögen anknüpfen.

Erfolgreiche Kundenbetreuungskonzepte berücksichtigen die Vielfalt der Eigenarten und Bedürfnisse sowie des sozialen Umfelds jedes einzelnen Kunden. Sie gehen davon aus, dass nicht jeder Kunde zu jedem Kundenbetreuer passt (und umgekehrt). Sie sind genügend flexibel, um den Kundenbetreuer zu wechseln, wenn der Kunde auf ihn nicht gut anspricht. Sie setzen darauf, dass der Kundenbetreuer nebst Fach- und Prozesswissen genügend emotionale und soziale Kompetenz hat, um auf den Kunden einzugehen und ihn – unter Beizug von Spezialisten – gesamtheitlich zu begleiten. Sie setzen auf Kontinuität und auf den Wert persönlicher Beziehungen. CHRISTOPH LENGWILER

HINWEIS

Christoph Lengwiler (54) ist Professor und Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern – Wirtschaft.