Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 90 (2010)
Heft: 976

Artikel: "Es ist nie zu spät"
Autor: Scheu, René / Ammann, Christoph
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-168482

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Das Image der Schweizer Bankiers ist angekratzt. Der ausländische Druck auf das Bankkundengeheimnis nimmt zu. Zeit, die finanzielle Privatsphäre preiszugeben? Nein, sagt der Bankier Christoph Ammann. Und skizziert, was zu tun wäre.

2 «Es ist nie zu spät»

René Scheu im Gespräch mit Christoph Ammann

Einer Ihrer Bankierkollegen verglich kürzlich den Bundesrat mit einem aufgescheuchten Hühnerhaufen. Gilt dies mutatis mutandis auch für die helvetischen Bankiers?
So pauschal kann man das nicht sagen. Aber es stimmt: die Bankiervereinigung, deren Führungsstärke in früheren Jahren durch die beiden Schweizer Grossbanken geprägt war, machte zuletzt nicht immer die beste Figur. Dies hat damit zu tun, dass diese beiden Banken von der Krise hart getroffen wurden und stark mit sich selbst beschäftigt waren. Mittlerweile ist aber wieder Ruhe eingekehrt.

Der Druck aus dem Ausland nimmt zu. Schafft es der Schweizer Finanzplatz, mit einer einzigen Stimme zu sprechen?
Es gibt verschiedene Meinungen und Interessen. Der Hauptgraben verläuft zwischen den rein inlandorientierten und den global tätigen Banken. In der gegenwärtigen Konstellation steht aber die Zukunft des gesamten Finanzplatzes Schweiz auf dem Spiel, und da können wir uns keine Grabenkämpfe leisten. Es hat viel zu lange gedauert, doch jetzt haben die Banken eine gemeinsame Strategie: Schutz der Privatsphäre, also kein automatischer Informationsaustausch, eine Legalisierungsmöglichkeit für bestehende Kunden, dafür aber eine Abgeltung der geschuldeten Steuern. Leider wird diese Strategie nicht von allen Beteiligten mit derselben Überzeugungskraft vertreten.

Einige scheinen bereits resigniert zu haben.
Der Schutz der Privatsphäre ist eine wichtige Errungenschaft. Diese auf ausländischen Druck hin einfach preiszugeben, wäre falsch. Und sie gar kampflos preiszugeben, wäre im höchsten Masse fahrlässig.

Die Banken haben vom Bankkundengeheimnis profitiert. Sie haben daraus ein Geschäftsmodell gemacht.
Auf einzelne Institute mag dies zutreffen, aber sicher nicht auf alle. Wir sollten bei aller berechtigten Kritik das Wesentliche nicht aus den Augen verlieren. Was ist der Ursprung des Bankkundengeheimnisses? Einer der Gründe dafür war der Schutz vor willkürlichen Zugriffen durch den Staat. Das ist ein legitimes Motiv, daran halte ich fest. Aber es ist klar: man sollte den Schutz der finanziellen Privatsphäre nicht für Steuerhinterziehung oder gar Steuerbetrug missbrauchen dürfen.

Hätten die Banken diese Haltung schon früher konsequent vertreten, wäre ihre Position nun glaubwürdiger.
Hier wurden zweifellos Fehler gemacht. Die Banken haben es versäumt, proaktiv zu handeln, obwohl sich schon lange abzeichnete, dass sich die Rahmenbedingungen wandeln. Dennoch – wir sollten nun nicht das Kind mit dem Bade ausschütten.

Die EU fordert einen durchgehenden automatischen Informationsaustausch.
Dieses Modell gibt den Steuerbehörden viel Macht, und das macht es für sie interessant. Doch es wird sich weltweit nicht durchsetzen. Die EU ist zu sehr auf sich selbst fixiert und denkt nicht in grösseren geopolitischen Zusammenhängen. Asien zum Beispiel wird sich dem Diktat des automatischen Informationsaustausches nicht unterwerfen, und viele EU-Bürger werden ihr Geld dort in Sicherheit bringen. Ein wie immer ausgestaltetes Abgeltungssteuersystem aber wäre ein Modell, das sich global durchsetzen liesse.

Die Schweiz liegt dummerweise mitten in Europa.
Wir sind nicht nur von Freunden umgeben, sondern auch von Neidern. Das sollte uns freilich nicht davon abhalten, in grösseren Zusammenhängen zu denken.

Es tobt ein Wirtschaftskrieg, und die Schweiz als kleines Land hat nicht besonders gute Karten.
Wir tun gut daran, uns auf die nächsten Schritte zu konzentrieren, und das ist erst einmal die Durchsetzung einer klaren Finanzplatzstrategie, wie skizziert. Hier können wir lernen, was wir

auch in Zukunft brauchen: wir müssen härter, klarer und stimmiger unsere Interessen vertreten. Die Zeit, in der wir das Wohlwollen anderer Staaten mit Zugeständnissen erkaufen konnten, ist vorbei.

Auch die inländische Unterstützung für die Bankenindustrie nimmt ab. Bürgerliche Politiker überbieten sich mittlerweile im Bankenbashing…
…die Banken haben Fehler gemacht. Aber die Schuld an der Finanz- und Wirtschaftskrise allein den Banken in die Schuhe zu schieben, greift zu kurz. Damit wird die Investorenseite gänzlich ausgeblendet. Die Investoren wollten hohe Renditen trotz tiefem Zinsniveau. Und wer sind die Investoren? Das sind letztlich wir alle. Wir alle haben unter gütiger Mithilfe der Banken am Turm zu Babel gebaut…

…die Bankiers schaden sich selbst, wenn sie ihre Versäumnisse nicht aufarbeiten. Niemand versteht, wie dieselben Leute, die so grosse Verluste einfuhren, dass einzelne Institute mit Steuergeldern gestützt werden mussten, nun wieder traumhafte Boni einstecken.
Einverstanden. Die Finanzwirtschaft hat sich teilweise von der Realwirtschaft abgekoppelt. Dabei hat sie vergessen, dass ihre Leistungen nicht nur Eigenleistungen darstellen, sondern stark vom Umfeld abhängen – von der Realwirtschaft, den Kapitalmarktentwicklungen, den Zinssätzen. Warum sind aber variable Vergütungen dennoch eine gute Sache? Weil sie erlauben, sich einem solchen dynamischen Umfeld schnell anzupassen. Es ist nicht populär, aber ich sage es trotzdem: im Zuge der Finanzkrise konnten dank den variablen Vergütungen die Personalkosten insgesamt massiv reduziert werden.

Die Mitarbeiter am Gewinn eines Unternehmens teilhaben zu lassen, ist bestimmt sinnvoll. Anderseits kann eine exzessive Bonikultur dazu führen, dass die Mitarbeiter sich bloss noch als moderne Geldsöldner verstehen, die da arbeiten, wo sie am meisten verdienen.
Man darf sich keine Illusionen machen: das Bankgeschäft ist *per definitionem* ein geldgetriebenes Geschäft. Vernachlässigt wurde aus meiner Sicht die Interessenwahrung der Kunden. Eine Kundenbeziehung beruht auf Vertrauen, und dieses Vertrauen ist letztlich das Kapital einer Bank. Wir müssen uns wieder auf alte Grundsätze zurückbesinnen.

Die Politiker fordern mehr Regulierung der Finanzbranche. Wie sehen Sie diese Entwicklung?
Die Finanzbranche ist die am meisten regulierte Branche überhaupt. Und die Krise zeigt ja gerade, dass mehr Regulierung nicht zwingend bessere Regulierung ist. Im Gegenteil. Regulierung bedeutet letztlich stets Delegierung von Verantwortung – wenn einmal etwas reguliert ist, braucht man sich darüber keine Gedanken mehr zu machen. Diese Haltung war eine der Hauptursachen für die Krise. Statt mehr Regulierung brauchen wir eine Stärkung der Eigenverantwortung und der Rechenschaftspflicht.

Konkreter, bitte.
Ein jüngstes Beispiel dazu. Die Finma hatte im Entwurf des Rundschreibens über die Vergütungssysteme vorgesehen, dass alle Banken jedes Jahr einen Vergütungsbericht nach Bern schicken sollten. Das klingt gut, was aber ist die Konsequenz? Die Finma hätte *de facto* die meisten Vergütungen ohne Korrekturen zur Kenntnis nehmen müssen, weil sie sich stets irgendwie begründen lassen. Sollte nun aber an der Generalversammlung einer Bank ein Aktionär gegen die hohen Vergütungen der Manager wettern, so hätte der Verwaltungsratspräsident auf die Finma verweisen können, die die Vergütungen *de facto* gutgeheissen hat. Dieser Vorschlag einer zusätzlichen Kontrollfunktion der Finma war zwar gut gemeint, aber kontraproduktiv.

Eine Kundenbeziehung beruht auf Vertrauen, und dieses Vertrauen ist letztlich das Kapital einer Bank. Wir müssen uns wieder auf alte Grundsätze zurückbesinnen.

Der Versuch, Risiken und Vergütungen in ein Verhältnis zueinander zu setzen, geht doch in die richtige Richtung.
Zweifellos. Das ist nicht mein Punkt. Die Vorschläge gehen einerseits zu weit, anderseits aber nicht weit genug. Die Finma spricht in ihrem Rundschreiben von «unangemessenen Risiken». Unangemessen sind die Risiken dann, wenn die Risikotragfähigkeit des Finanzinstituts überschritten wird, wenn sie der vorhandenen Organisation widersprechen oder wenn sie die Anspruchsgruppen, einschliesslich Kunden, «ungebührlich» benachteiligen. So weit, so gut. Nehmen wir nun an, das oberste Management einer Bank sei solche unangemessenen Risiken

eingegangen. Als Folge davon sollen nun die Boni gekürzt oder sogar gestrichen werden. Aber reicht das? Aus meiner Sicht müssten solche Manager wegen Nichterfüllung der Gewähr für einwandfreie Geschäftsführung entfernt werden. Nur wenn diese Konsequenzen drohen, wären die Manager – und nicht nur das Institut – mit einem wirklichen Risiko konfrontiert, und das wäre eine richtige Regulierung. Hier haben die Privatbanken mit ihren unbeschränkt haftenden Gesellschaftern ein überzeugenderes Modell als die grossen Aktiengesellschaften. Es geht um etwas Grundsätzliches: wir müssen wieder holzschnittartiger denken, uns von mathematischen Modellen verabschieden und zum gesunden Menschenverstand zurückkehren.

Risiko und Rendite, Handeln und Haftung gehören zusammen.
Genau. Eigentlich ist es so einfach. Mit neuen Regulierungen schaffen wir bloss wieder neue Illusionen von Beherrschbarkeit. Wir verlieren uns in einer virtuellen Welt, und wir werden irgendwann wieder von der Realität eingeholt.

Mir scheint, dass wir uns von den Drohungen der USA, das amerikanische Geschäft der UBS zu suspendieren, allzusehr einschüchtern liessen.

Der Finanzplatz Schweiz lebt von der Rechtssicherheit, zu der auch das Bankkundengeheimnis zählt. Finma und Bundesrat haben jedoch mit Hilfe von Notrecht veranlasst, dass Dossiers von UBS-Kunden an die amerikanischen Steuerbehörden ausgehändigt wurden. Welche Folgen hat dieses Vorgehen für den Finanzplatz Schweiz?
Zum Inhalt der Entscheide möchte ich mich nicht äussern, aber ich bin froh, dass das Bundesverwaltungsgericht dazu die bekannten Urteile gefällt hat. Damit wurde die helvetische Rechtsstaatlichkeit wiederhergestellt. Das Notrecht sollte nur in wirklichen Notsituationen zur Anwendung kommen. Mir scheint, dass wir uns von den Drohungen der USA, das amerikanische Geschäft der UBS zu suspendieren, allzusehr einschüchtern liessen. Solches war selbst für die mächtigen Amerikaner letztlich keine realistische Option. Sie hätten damit alle ausländischen Investoren in den USA vor den Kopf gestossen.

Die Schweiz hat UBS-Kunden verraten.
Man muss differenzieren. Wenn Kunden komplexe Konstrukte aufsetzen liessen, um Steuerbetrug zu kaschieren, tragen sie eine Mitverantwortung. Auch der Schutz der Privatsphäre kennt Grenzen.

Aber die Schweiz hat mit absolutem Schutz geworben.
Hier müssen wir selbstkritisch sein. Obwohl das Bankkundengeheimnis keinen Steuerbetrug schützt, haben wir einen solchen absoluten Schutz durch aufwendige und langwierige Amts-, Rechtshilfe- und Einspracheverfahren zementiert. Das war ungeschickt. Nun gilt es, den Schutz der Privatsphäre neuzudefinieren – und eine effiziente Amts- und Rechtshilfe darauf abzustimmen.

Auch hier sind wir wieder reichlich spät.
Es ist nie zu spät.

Wie könnte eine solche Definition heute aussehen?
Wir müssen uns klar dazu bekennen, dass wir gegen Steuerhinterziehung und gegen Steuerbetrug sind, aber den Schutz der Privatsphäre hochhalten. Und die Banken brauchen eine überzeugende *tax-compliance*-Strategie. Eine Möglichkeit dazu wäre, dass Kunden bescheinigen müssten, dass sie ihre Steuerpflicht ordnungsgemäss erfüllt haben.

Sehen Sie da keinen Widerspruch?
Absolut nicht. Eine Abgeltungssteuer, in Kombination mit *tax compliance*, würde beiden Erfordernissen Rechnung tragen.

Tax compliance entspricht dem Zeitgeist. Aber warum müssen sich die Banken eigentlich darum kümmern, woher das Geld kommt? Wenn ich beim Bäcker ein Brot kaufe, fragt er mich auch nicht, ob ich das Geld versteuert habe.
Das stimmt im Prinzip, aber diese Haltung können wir nicht mehr glaubwürdig vertreten. Hier haben wir den Zenit überschritten.

Gehen wir einmal davon aus, die Schweiz bringe die Abgeltungssteuer durch. Dann bleibt immer noch die Frage, wie sich das nichtversteuerte Geld auf Schweizer Bankkonten legalisieren lässt.
Politiker und Bankenvertreter müssen sich zusammensetzen und eine Lösung suchen. Es gibt bereits verschiedene gute Ansätze, wie man solches Geld im Rahmen von Anstand und Recht legalisieren kann, beispielsweise mit einer Amnestie. Daran wird die Abgeltungssteuer jedenfalls nicht scheitern. Wir sollten uns endlich zusammenraufen.

CHRISTOPH AMMANN, geboren 1950, ist Verwaltungsratspräsident der Bank Sarasin & Cie AG. Von 2001 bis 2007 war er Mitglied der Eidgenössischen Bankenkommission. Begonnen hat er seine Karriere als Lehrling bei der Allgemeinen Aargauischen Ersparniskasse, heute Teil der Neuen Aargauer Bank.