

**Zeitschrift:** Werk, Bauen + Wohnen  
**Herausgeber:** Bund Schweizer Architekten  
**Band:** 88 (2001)  
**Heft:** 7/8: Firmenkulturen = Cultures d'entreprise = Corporate culture

**Artikel:** Die neuen Hierarchien der Finanzzentren : zur Konzentration von Ressourcen und Arbeitsplätzen im digitalen Zeitalter  
**Autor:** Sassen, Saskia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-65792>

#### **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:** 12.01.2026

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

# Die neuen Hierarchien der Finanzzentren

Zur Konzentration von Ressourcen und Arbeitsplätzen im digitalen Zeitalter

Trotz fortschreitender technologischer Vernetzung und denationalisierter Handelsbeziehungen nimmt die Bedeutung einzelner Finanzzentren weiterhin zu. Der «globale» Markt beschränkt sich auf sechs oder sieben Städte; darunter verwalten London, New York und Tokio allein ein Drittel der Aktien institutioneller Anleger weltweit. Die Soziologin Saskia Sassen untersucht anhand der abstrakten Produkte der grossen Finanzdienstleister gegenwärtige Begriffe von Raum, Zeit und Arbeit.

Eine bemerkenswerte Tatsache für die Bedeutung des globalen Finanzmarktes ist, dass sich nur wenige riesige Zentren den Kuchen teilen. In der Rangfolge London – New York – Frankfurt – Paris – Tokio – Hongkong werden die meisten internationalen Bankgeschäfte abgewickelt. London, Frankfurt und New York haben einen riesigen Anteil am Export von Finanzdienstleistungen. London, New York und Tokio sind mit 58% am weltweiten Devisenhandel beteiligt, und wenn man noch Singapur, Hongkong, Zürich, Genf, Frankfurt und Paris dazu nimmt, nehmen sie alle zusammen sogar 85% dieses wirklich globalen Marktes ein.

Dieser Trend zur Konsolidierung mehrerer Zentren tritt auch innerhalb eines Landes deutlich hervor. So z. B. in den USA, wo in New York alle wichtigen Investmentbanken versammelt sind, während in dem riesigen Land nur noch ein weiteres grosses internationales Finanzzentrum in Chicago existiert, das aber, so wird von vielen (nicht mir) prognostiziert, durch die Entstehung der elektronischen Märkte bedroht ist. Sydney

und Toronto haben in ihren Ländern, deren Grösse man mit Kontinenten vergleichen könnte, ebenfalls eine Vormachtstellung erreicht und die Funktionen und Marktanteile der bis dahin grössten Wirtschaftszentren (Melbourne und Montreal) übernommen. Frankfurt hat inzwischen einen grösseren Anteil am deutschen Finanzmarkt als in den frühen Achtzigerjahren; und Zürich hat Basel, seine ernst zu nehmende Konkurrenz, hinter sich gelassen. Das Gleiche liesse sich von vielen Ländern berichten. Wichtig ist, dass die Entwicklung hin zu einem einzigen führenden Zentrum als ein Zeichen für schnelles Wachstum im Finanzsektor zu sehen ist und die «Verliererstädte» nicht etwa dem wirtschaftlichen Verfall preisgegeben werden.

Es lässt sich also eine Verdichtung der Funktionen durch eine kleinere Zahl von Hauptzentren innerhalb und zwischen den Ländern erkennen, wobei die Anzahl jener Zentren wächst, die am globalen Netzwerk teilhaben, da ihre Länder staatliche Regulierungen der Wirtschaft zurück schrauben. Warum braucht man also im digitalen, globalen Zeitalter weiterhin Zentren? Im Grunde genommen ist der bleibende Einfluss von grossen Hauptzentren widersinnig, genauso wie die Existenz eines expandierenden Netzwerks von Finanzzentren. Der rasante Anstieg des elektronischen Handels, die weit verbreitete Digitalisierung der finanziellen Aktivitäten und die Tatsache, dass der Finanzmarkt, der inzwischen in vielen Ländern zum führenden Sektor avanciert ist, eigentlich mit einem entmaterialisierten, hypermobilen Produkt handelt, lassen vermuten, dass Orte und Räumlichkeiten keine Rolle mehr spielen. Geografische Streuung wäre sicher wirtschaftlicher als die kostenintensive Unterhaltung eines Riesenzentrums; außerdem sind Finanzexperten und Finanzdienstleistungen in den letzten zehn Jahren immer mobiler geworden.

In einzelnen Bereichen der Wirtschaftsaktivitäten hat eine geografische Dezentralisierung tatsächlich stattgefunden, mit dem Ziel, wirtschaftliche Tätigkeit in den zahlreichen Ländern, die gerade in die globale Wirtschaft integriert werden, zu gewährleisten. Viele der führenden Investmentbanken unterhalten zu mehr Ländern Geschäftsbeziehungen als noch vor zwanzig Jahren. Trotzdem gibt es eine starke Konzentration, und das nicht nur in Form von Marktanteilen, sondern auch auf der operativen Ebene. Einerseits lässt sich beobachten, dass sich weltweit immer mehr Finanzplätze in den globalen Finanzmarkt eingliedern, und dass andererseits dieser Finanzmarkt selber wächst, unter seinen Spitzenreitern jedoch eine unausgewogene Konzentration stattfindet.

Meiner Ansicht nach gibt es mindestens drei Gründe, weshalb sich eher Fusionen zu wenigen Zentren ergeben, als dass eine Zerstreuung stattfindet. Ich habe dieses Phänomen bereits im Buch «The Global City» (2001)<sup>1</sup> erläutert, wobei ich mich auf New York, London und Tokio konzentrierte – seit dieser Zeit sind die Entwicklungen nur noch deutlicher hervorgetreten.

## 1. Infrastruktur ist nicht gleich Information

Obwohl die neuen Technologien der Telekommunikation eine geografische Verteilung der wirtschaftlichen Tätigkeit ermöglichen, ohne dass der Zusammenhalt des Systems verloren geht, haben sie die Bedeutung der zentralen Koordination und Kontrolle in Firmen und sogar auf bestimmten Märkten hervorgehoben (man denke daran, dass viele Finanzmärkte Privateigentum sind, also von Firmen «geleitet» werden und über eine Art zentrales Management verfügen). Firmen aus allen Bereichen arbeiten in weit verzweigten Netzwerken mit Zweigstellen und Partnern, außerdem nutzen sie mehrere Märkte – so werden ihre zentralen Aufgaben immer anspruchsvoller. Sie brauchen Spitzenmanager und Fachleute, und das nicht nur in der Chefetage, sondern auch in den Bereichen Innovation, Technologie, Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht, Statistik und in vielen anderen sehr speziellen Dienstleistungen. In den grossen Zentren ballen sich Technologie-Ressourcen, die den Firmen erlauben, die Möglichkeiten der Telekommunikation bestens zu nutzen und die neuen Anforderungen des globalen Marktes zu meistern.

In jeder Stadt können Glasfaserkabel verlegt werden, aber welche Stadt bietet auch den Rest? Eine immer deutlicher hervortretende Tatsache ist, dass man zur Maximierung seiner Erträge durch die neuen Informationstechnologien nicht nur eine gut funktionierende Infrastruktur, sondern auch eine ganze Palette anderer Ressourcen benötigt. Den grössten Gewinn können die modernen Dienstleistungsunternehmen durch äussere Gegebenheiten erreichen. Hierzu gehören moderne Bürogebäude, topqualifizierte Leute und eine gut funktionierende soziale Infrastruktur.

Eine zweite Tatsache, die sich als wichtig herausstellt, ist die Bedeutung von «Information». Eine technische Infrastruktur lässt sich im Prinzip überall nachbilden. So verfügt Singapur z. B. über die gleichen technischen Verbindungen wie Hongkong. Aber: Hat es auch die soziale Infrastruktur Hongkongs? Wenn man an komplexe Informationen, die zur Durchführung eines grossen internationalen Deals benötigt werden, nicht anhand der vorhandenen Datenbanken gelangen kann – wie viel immer man dafür zahlen würde –, dann braucht man Zugang zum sozialen Informationsnetz, zu den mit ihm verbundenen Interpretationen von Ereignissen und den Schlussfolgerungen, die im Gespräch von informierten und versierten Leuten gezogen werden. Die grosse Bedeutung dieser Informationen hat Auskunftsdiesten zu neuem Aufschwung verholfen. Die Bewertung eines Unternehmens hat viel mit richtiger Einschätzung und Schlussfolgerung zu tun: Sobald eine bestimmte Tendenz sich klar abzeichnet, wird sie zur allgemein zugänglichen Information. Der Prozess, in dem aus Einschätzungen und Folgerungen Informationen werden, erfordert Können und gute Quellen.

Risikomanagement etwa, das im Rahmen der Globalisierung immer bedeutender geworden ist, weil der Handel in vielen Ländern und auf zahlreichen Märkten sehr unsicher ist, erfordert eine genaue Feinabstimmung der zentralen Operationen. Wir wissen inzwischen, dass viele,

wenn nicht gar die meisten grossen Verluste im weltweiten Handel durch Betrügerei und Fehler von Menschen entstanden sind. Der Erfolg von Risikounternehmungen hängt immer mehr von den Spitzenmanagern einer Firma ab als von der technischen Ausrüstung, wie z.B. elektronischen Kontrollsystmen. Die Zusammenführung des Risikomanagements an einen Ort, meist den Hauptsitz der Firma, hat sich als effektiv herausgestellt. Somit bieten Finanzzentren den Firmen und Märkten die nötige gesellschaftliche Einbettung, die ihren Erfolg in der technologischen Vernetzung gewährleisten.

## 2. Von der Arbeitsteilung zur grenzüberschreitenden Verbindung

Die Global Players in der Finanzbranche benötigen enorme Ressourcen – was zu schnellen Zusammenschlüssen und Übernahmen von Firmen führt sowie zu strategischen Verbindungen zwischen Märkten verschiedener Länder. Diese Entwicklung findet heute im grossen Rahmen statt und bringt Allianzen hervor, die vor vier oder fünf Jahren niemand für möglich gehalten hätte. Viele Marktbeobachter sind inzwischen davon überzeugt, dass mittelgrosse Firmen auf dem Weltmarkt nicht bestehen werden, wenn dieser von Megakonzernen wie Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter, Goldman und Sachs dominiert wird. Zusammenschlüsse gibt es auch zwischen Firmen für Rechnungswesen oder Rechtsberatung sowie Versicherungsmaklern – zwischen Firmen also, die einen weltweiten Service anbieten. Analysten prophezeien ein System, das von einigen wenigen Investmentbanken und vielleicht 25 grossen Verwaltungsgesellschaften beherrscht werden wird. Ein ähnliches Szenario wird in der globalen Telekommunikationsbranche vorausgesehen, die sich zusammenschliessen muss, um einen zeitgemässen, globalen Service für alle vernetzten Kunden, zu denen auch Firmen des Finanzsektors zählen, anbieten zu können.

Ein weiterer Zusammenschluss findet zwischen den elektronischen Netzwerken statt, die jeweils nur einige Märkte miteinander verbinden. Ende der Neunzigerjahre waren verschiedene Finanzplätze bestrebt, untereinander Allianzen einzugehen. Am meisten Aufsehen erregte die geplante Verbindung der Börsen Londons und Frankfurts. Zwar sind die bei solchen Fusionen jeweils entstehenden Schwierigkeiten bis zum heutigen Zeitpunkt kaum zu überwinden, doch ist es im Grunde genommen nur eine Frage der Zeit, bis ein praktikabler Modus gefunden wird. In diese Richtung zielen unter den mehr als dreissig Börsen Europas verschiedene Bestrebungen. So ist die fünftgrösste Börse der Welt, «Euronext» (NEXT), aus dem Zusammenschluss der Börsen von Paris, Amsterdam und Brüssel hervorgegangen. Auch kleinere Börsen rücken zusammen, wie etwa im März 2001 Tallinn und Helsinki. Bei Übernahmen treten neue Verhaltensmuster zutage: Im ersten «unfriendly takeover» versuchten die Eigentümer der Stockholmer Börse jene von London zum Preis von 3,7 Milliarden Dollar zu erwerben. Besser verwirklichen liessen

sich in den vergangenen Jahren lockere Netzwerke. 1999 bzw. 2000 wurden von nasdaq, dem nach New York grössten US-Aktienmarkt, Nasdaq Japan und Nasdaq Canada gegründet, die japanischen und kanadischen Investoren einen direkten Zugang zum US-Markt bieten. Die Börsen von Toronto und New York wiederum haben sich zusammengetan, um eine eigene, globale Handelsplattform zu bilden.

Diese Entwicklungen lassen einen zweiten wichtigen Trend erkennen, der in vielerlei Hinsicht unsere derzeitige globale Ära erklären kann. Die verschiedenen Zentren konkurrieren nicht nur, sondern sie arbeiten auch zusammen und teilen sich ihre Aufgaben. Im internationalen System der Nachkriegszeit und den Jahrzehnten danach erfüllte ein nationales Finanzzentrum im Prinzip alle nötigen Funktionen, um die Firmen und Märkte im jeweiligen Land zu bedienen. In jenen Tagen war die Welt der Finanzen aber viel einfacher strukturiert als heute. In den Anfängen der Deregulierungsbestrebungen, also den Achtzigerjahren, wurde die Beziehung zwischen den Finanzriesen New York, London und Tokio eher als harte Konkurrenz gesehen. Schon bald erkannte man jedoch die Notwendigkeit der Arbeitsteilung. Heutzutage entsteht eine dritte Richtung, nämlich jene der strategischen, grenzüberschreitenden Verbindung von Firmen und auch von Märkten. Somit gibt es drei Kräfte: Wettbewerb, strategischer Zusammenschluss und Hierarchie.

Die Hierarchie im globalen Netzwerk wird durch die europäische Währungsunion noch deutlicher; denn mehrere wirtschaftliche Funktionen der Länder, die einmal die Existenz eines «internationalen» Zentrums für jedes Land rechtfertigten, werden verschwinden, an erster Stelle natürlich der Devisenhandel. In einem grösser werdenden Netzwerk wird der Bedarf an enormen Ressourcen für die Ausführung globaler Transaktionen und der unter 1. beschriebene Anstieg von zentralen Funktionen also eine starke Tendenz zu Konzentration und Hierarchie herbeiführen.

## 3. Die «Subkultur» der globalen Wirtschaftszentren

Nationale Bindungen und Identitäten verlieren für globale Akteure und Kunden an Bedeutung. So haben die grossen amerikanischen und europäischen Investmentbanken spezielle Büroräume in London eingerichtet, damit sie die verschiedenen Aspekte des Welthandels besser handhaben können. Selbst französische Banken haben zur reibungsloseren Durchführung spezieller weltweiter Transaktionen Zweigstellen in London bezogen. Das war vor ein paar Jahren noch undenkbar und wird in politischen Erklärungen gern übergegangen.

Deregulierung und Privatisierung haben den Bedarf an nationalen Zentren weiter zurückgehen lassen. Nationalität spielt in diesem Bereich nun eine andere Rolle als noch vor zehn Jahren. Auf nationalen Märkten sind Finanzwerte aus aller Welt verfügbar, und nationale Investoren können auf einem globalen Markt agieren. Interessanterweise haben Investmentbanken ihre Expertenteams früher den Ländern zugeordnet,

#### «Swiss Re – Centre for Global Dialogue»

Rüschlikon ZH, von Marcel Meili und Markus Peter Architekten. Umnutzung der neobarocken Villa Bodmer (1927):

1 | Sitzungszimmer (möbliert von Günther Förg),

2 | Cheminéezimmer (Auswahl Günther Förg aus Zona Produkteserie)

3 | Eingangshalle (Kunstintervention von Günther Förg)

vgl. auch S. 18ff und S. 53ff

um einen nationalen Markt in den Griff zu bekommen – heute teilen sie ihre Leute eher nach den verschiedenen Wirtschaftszweigen ein.

In «Losing Control» (1996) habe ich diese Entwicklung als beginnende Denationalisierung von institutionellen Bereichen gesehen. Ich glaube, dass eine solche Denationalisierung eine grundlegende Voraussetzung für die Globalisierung der Wirtschaft ist. Das Raffinement dieser Entwicklung liegt darin, dass nur strategische institutionelle Bereiche angegliedert werden müssen und die nationalen Systeme weitgehend unverändert bleiben. China ist da ein gutes Beispiel – es hat 1993 die internationalen Grundsätze zur Rechnungslegung übernommen und sich damit den Weg für internationale Transaktionen frei gemacht. Was musste an der heimischen Wirtschaft geändert werden? Nicht viel. Japanische Firmen im Überseeverkehr hatten längst internationale Standards akzeptiert, bevor diese dann auch die japanische Regierung einführen wollte. In dieser Hinsicht ist die Globalisierung auf der Seite des Grosshandels also einfacher zu vollziehen als auf den globalen Verbrauchermärkten, wo nationale Geschmäcker verändert werden müssen, um Erfolg mit Massenprodukten zu haben.

Grosse internationale Wirtschaftszentren lassen eine neue Subkultur entstehen. In einer sehr klugen Einschätzung gab der «Economist» einem Artikel zur Weltwirtschaftskonferenz im Januar 1997 in Davos folgenden Titel: «From Chatham House Man to Davos Man» und spielte damit sowohl auf die nationalen als auch die globalen Aspekte in den internationalen Beziehungen an. Die Abneigung gegenüber Fusionen, insbesondere feindlichen Übernahmen in Europa und die Abwehr von ausländischem Besitz und zu starker Kontrolle in Ostasien zeugen von einer nationalen Geschäftskultur, die mit dem neuen globalen Wirtschaftsethos eigentlich nicht zu vereinen ist. Ich denke, dass die grossen Städte und Treffen wie jenes in Davos oder andere Gelegenheiten zum Kontakt die nationale Identität von Riesenunternehmen in den Hintergrund treten lassen. Ob man dies positiv oder negativ bewerten soll, ist eine andere Frage. Jedenfalls ist es eine der Hauptvoraussetzungen, um die Systeme und Subkulturen in Gang zu bringen, die für ein globales Wirtschaftssystem erforderlich sind. **S.S.**

1 S. Sassen: «The Global City», Princeton University Press 2001 (neue, revidierte Auflage des Buches von 1991)

#### Saskia Sassen

Lehrt Soziologie an der University of Chicago und ist Gastprofessorin an der London School of Economics. Sie lebt in New York. Eine umfassendere Version dieses Textes ist in «Machtbeben – Wohin führt die Globalisierung?», S.105–133 (DVA 200) zu finden.



27

