



Konsequentes Cross-Border Management – ein entscheidender Erfolgsfaktor

von Ertugrul Tuefekci und Adrian Müller

Januar 2016

kpmg.ch



Grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten und die damit verknüpften regulatorischen Anforderungen für Finanzintermediäre stehen seit Ausbruch der Finanzkrise vor sieben Jahren vermehrt im Fokus der Aufsichtsbehörden. Die Turbulenzen an den Finanzmärkten und die internationalen Entwicklungen in Richtung internationale Steuertransparenz haben das Finanzmarktumfeld innert kürzester Zeit markant verändert und werden den Schweizer Finanzplatz mit seiner langen Tradition im Offshore Geschäft weiter prägen. Finanzintermediäre sehen sich mit zahlreichen zusätzlichen regulatorischen Anforderungen konfrontiert und sind insbesondere bei der Kundenbetreuung im grenzüberschreitenden Geschäft gefordert.

Viele Staaten auferlegten nicht lizenzierten ausländischen Finanzinstituten strengere Vorschriften. Im Zuge dieser Veränderungen haben sich die Risiken für grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten deutlich ausgeweitet. Die Tatsache, dass sich die Regeln von Land zu Land unterscheiden, erhöht die Komplexität zusätzlich. Die Verschärfung der Cross-Border Regeln wirken protektionistisch und führen für die Schweiz als Nichtmitglied des europäischen Binnenmarktes bzw. des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) faktisch zu einer Marktbeschränkung und damit verbunden zu einschneidenden Wettbewerbsnachteilen. Sich nun in der Defensive zu üben und auf eine politische Wende oder den Durchbruch in den schwierigen Marktzugangsverhandlungen für Schweizer Finanzintermediäre zu hoffen, ist wohl ein unsichere Strategie. Jene Schweizer Finanzinstitute die den aktuellen Herausforderungen entschlossen mit einem soliden Cross-Border Framework begegnen, können von realen und nachhaltigen Wachstumschancen profitieren. Die aufsichtsrechtlichen Hürden an grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten sind eine Herausforderung für die gesamte Branche und Cross-Border Management hat zwischenzeitlich keineswegs an Aktualität und Bedeutung eingebüsst.

Veränderte Kundenbedürfnisse im Fokus

Infolge des Strategiewechsels und den damit verknüpften Veränderungen der Rahmenbedingungen musste der Schweizer Finanzplatz bisher Abflüsse in zwei- bis dreistelliger Milliardenhöhe aus dem grenzüberschreitenden Geschäft in Europa hinnehmen. Neben erheblichen Umschichtungen der Kunden selbst, haben Schweizer Finanzintermediäre infolge der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen zusätzlich weitreichende Bereinigungen ihrer Kundenportfolios sowie Strategieanpassungen vorgenommen und sich teilweise komplett aus gewissen Offshore-Märkten zurückgezogen. Diese Transformation ist ein andauernder Prozess, welcher nach wie vor Marktanteile frei setzt und damit eine attraktive und nachhaltige Wachstumschance für Finanzintermediäre mit einem konsequenten Cross-Border Management schafft. Attraktiv und nachhaltig deshalb, weil Schwarzkonten ein Jahr vor dem

erstmaligen automatischen Austausch von Steuerinformationen unter den Steuerbehörden der jeweiligen Mitgliedsstaaten – insbesondere innerhalb der EU – mittlerweile rar geworden sind und die verbleibenden steuerehrlichen Kunden sich bewusst für den Schweizer Standort entschieden haben.

Diese internationale Klientel kann hingegen ausschliesslich von Finanzintermediären mit einem soliden Cross-Border Framework betreut werden, denn ihr Bekenntnis für Schweizer Tugenden und Qualität gründet gewiss nicht auf einer bedingungslosen positiven Einstellung gegenüber dem Schweizer Finanzplatz. Vielmehr sind die versteuerten Vermögen einfach zu transferieren und die ausländischen Kunden haben steigende Anforderungen an die Service Qualität sowie die zur Verfügung stehende Produktpalette. Diese veränderten Bedürfnisse erfordern eine detaillierte Auseinandersetzung mit den geltenden Cross-Border Regeln, um Risiken möglichst zu minimieren und geeignete Produkte erst anbieten zu können. Um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, sind geschulte Mitarbeiter sowie klare und umfassende Cross-Border Regelwerke unerlässlich, denn erst so lassen sich die gewünschten Produkte und Dienstleistungen überhaupt im Einklang mit dem lokalen Aufsichtsrecht anbieten.

Was zeichnet ein solides Cross-Border Framework aus?

Finanzintermediäre welche grenzüberschreitend tätig sind, müssen die Gesamtheit ihrer Aktivitäten für jeden Markt einzeln mit dem anwendbaren ausländischen Recht in Übereinstimmung bringen. Andernfalls drohen empfindliche regulatorische Sanktionen oder Bussen und ein nicht abzuschätzender Reputationsschaden. Ein Verstoss gegen ausländische Vorschriften könnte zudem ein Hinweis darauf sein, dass die Bank keine geeigneten internen Kontrollprozesse definiert hat und somit die Gewähr einer einwandfreien Geschäftstätigkeit nicht sichergestellt ist. Auf Grund des folgenden Reputationsschadens und juristischen sowie finanziellen Konsequenzen, können Compliance Versäumnisse im Cross-Border Geschäft demzufolge gar existenzbedrohende Ausmasse annehmen.

Trotz dieser Risiken wird die Wichtigkeit des firmeninternen Cross-Border Frameworks gerne unterschätzt. In der Praxis sind die nach Schweizer Aufsichtsrecht erforderlichen Strukturen formell zwar vorhanden, teilweise aber nicht konsequent umgesetzt. Um Kosten zu sparen wird vorzugsweise nach dem Minimumprinzip verfahren und auf regelmässige Schulungen sowie den Aufbau von internem Knowhow verzichtet. Dabei ist eine konsequente Umsetzung und Anwendung des Cross-Border Frameworks innerhalb des Unternehmens unerlässlich. Die einfache Handhabung der Regelwerke, konstante Aktualisierung der Inhalte, angemessene Schulung der Mitarbeiter und Bezeichnung von Cross-Border Anlaufstellen sind dabei entscheidend. Die besten Kataloge und Weisungen nützen wenig, wenn sie nicht ausreichend geschult werden und den Mitarbeitern bekannt sind. Die Bemühungen

und Vorkehrungen des Finanzintermediärs alles in seiner Macht stehende zu tun, um Cross-Border Verfehlungen zu verhindern, müssen zwingend auch dokumentiert bzw. nachweisbar sein, so dass es für Dritte nachvollziehbar ist. Zumutbare Investitionen die ausbleiben oder getroffene Sparbemühungen sind dagegen nur schwierig zu rechtfertigen. Demzufolge stellen Investitionen ins Cross-Border Framework einen unerlässlichen Bestandteil einer jeden risikobewussten und nachhaltigen Geschäftspolitik dar. Um entgegen den hohen Anforderungen effizient zu bleiben und die laufenden Kosten ohne Qualitätseinbussen zu senken, geht der Trend im Cross-Border Management vermehrt in Richtung Automatisierung. So können die neuen Client und Product Suitability Vorschriften zudem ganzheitlich mit den Cross-Border Regeln in einem Tool kombiniert werden.

Fazit

Schweizer Finanzinstitute mit Wachstumsplänen im Ausland sind unter Berücksichtigung der möglichen Risiken gut beraten in ein solides Cross-Border Framework mit regelmässigen Schulungen, wirksamen internen Prozessen, klaren Weisungen sowie bekannten Ansprechpartnern und aktuellen Cross-Border Regelwerken zu investieren. Diese Investitionen wirken präventiv, helfen eine entschlossene sowie konsequente Umsetzung zu belegen und ermöglichen damit die Beschränkung der

beschriebenen Risiken auf ein Minimum. Das bankinterne Cross-Border Management stellt dementsprechend einen essentiellen Baustein zum nachhaltigen Erfolg im Cross-Border Banking dar. Nur wenn das Angebot auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse im Einklang mit der Gesamtheit der gelten Vorschriften ausgerichtet wird, kann der Schweizer Finanzplatz auch in Zukunft international eine bedeutende Rolle wahrnehmen.

Kontakt

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
8036 Zürich

kpmg.ch

Ertugrul Tuefekci

Director
Financial Services

+41 58 249 34 40
etuefekci@kpmg.com

Adrian Müller

Assistant Manager
Financial Services

+41 58 249 65 80
adrianmueller@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2016 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.