



Bankenbranche im Umbruch: Situationsanalyse und Strategien für Europa

BankersCom 2010

Konferenzbericht

24. September 2010

GDI Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich

Autor: Till Möwes (Competence Center Sourcing)

Premium Partner



Knowledge Partner



Konferenzbericht

Die Krisen der vergangenen Jahre haben ein heterogenes ökonomisches Umfeld hinterlassen und weitere Belastungsproben, insbesondere für den Euro und Länder an der Peripherie Europas, scheinen nur eine Frage der Zeit. Die Regulierungsdichte wird sich erhöhen und dies tendenziell entgegen dem Ansinnen der Finanzindustrie. Vertrauen und Loyalität der verunsicherten Kunden schwinden. Intensiver Wettbewerb um immer niedrigere Margen dürfte die Folge sein. 160 Senior Executives, ein Plus von 30% im Vergleich zum Vorjahr, kamen zur BankersCom 2010 und tauschten sich aus zu >>Bankenbranche im Umbruch: Situationsanalyse und Strategien für Europa<<.

Rüschlikon/Zürich, Gottlieb Duttweiler Institut, 24. September 2010 – Die Bankenwelt steht vor komplexen Fragestellungen hinsichtlich der Gestaltung ihrer Geschäftsmodelle. Veränderte Rahmenbedingungen und regulatorische Massnahmen erfordern ein rasches Handeln. Doch von welchen Einflüssen sind welche Banken in welchem Ausmass betroffen? Was sind die Gemeinsamkeiten? Wie lässt sich die Zukunft erfolgreich gestalten? Mit welchen strategischen Massnahmen gelingt es, die Herausforderungen zu bewältigen? Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und Vertrauen? Dies wurde diskutiert im exklusiven Teilnehmerkreis der BankersCom 2010.

Zunächst begrüßte Daniel **Braxatoris**, verantwortlich für die BankersCom beim Veranstalter uvision GmbH, die 160 geladenen Gäste aus der Schweiz (CH), Deutschland (DE), Österreich (AT), Liechtenstein (FL) und Luxemburg (LU). Diesen und den Partnern sprach Herr Braxatoris seinen Dank aus und ermunterte sie zu Networking und Gedankenaustausch. Nach ihm hatte das Wort Tagungsmoderator Filippo **Leutenegger**, Verleger und langjähriges Mitglied der Finanzkommission des Schweizer Nationalrats. Er drückte seine Vorfreude auf intensive und interessante Diskussionen aus. Auch wenn das derzeitige Regulierungsumfeld für die Finanzbranche nicht unbedingt vorteilhaft sei, müsse man das Beste daraus machen. In der Pipeline seien insbesondere die neuen Abgeltungssteuervereinbarungen mit Deutschland und Basel III. Durch die versammelte internationale Expertise sowie die Vertreter von Nationalbank und weiteren Institutionen sei eine optimale Ausgangslage geschaffen, um das regulatorische Umfeld näher zu beleuchten.

Tagungsleiter Prof. Dr. Martin **Janssen** vom Swiss Banking Institute an der Universität Zürich formulierte fünf Thesen zu den europäischen Finanzplätzen.

1. Die Krise ist nicht vorbei, denn die Gelder fließen weiterhin vom Staat zu den Banken, man sieht es nur nicht mehr. Banken führen ihre Sanierung über Zentralbanken und über staatliche Garantien fort, beispielsweise über den 750 Mrd.-EUR-Rettungsschirm von EU und IWF. Darüber hinaus nehmen die weltweiten makroökonomischen Ungleichgewichte zu und mittels Billiggeldpolitik werden notwendige Anpassungen weiterhin aufgeschoben. Die mikroökonomischen Ungleichgewichte im Finanzbereich sind teils grösser als vor der Krise.
2. Das Verhalten der Kunden ist weltweit geprägt von Verunsicherung. Anleger halten daher eher billige Produkte und Cash. Auch die Selbstanzeigen wegen Steuerhinterziehung zeugen davon.
3. Die Krise ist in erster Linie nicht verursacht von den Banken, sondern von der Politik und der Finanzaufsicht. Diese haben von hohen Steuereinnahmen profitierend die Rahmenbedingungen gesetzt, die expliziten und impliziten Staatsgarantien gesprochen und damit das risikoreiche Verhalten der Banken mindestens toleriert. Wollte man die Fehler an den Wurzeln packen, muss sich neue Regulation auf Transparenz, Wettbewerb, Preismechanismen und intelligente Anreize

beschränken. Es passiert jedoch das Gegenteil, denn die Marktmechanismen werden nicht gestärkt, die Kontrollen aber massiv ausgebaut. In der derzeitigen „bürokratischen Grossoffensive der EU und USA“ (u.a. Dodd-Frank Act) wird die Schweiz nachziehen. Die Kosten der Aufsicht werden sich verschieben von den relativ risikoreichen Investmentbanken zu den relativ risikoarmen Kreditbanken und von den grossen zu den kleinen Banken. Damit werde das Bankgeschäft für die Kunden insgesamt teurer, die Welt unsicherer und die Banken zu Einfallsachsen von Staaten, die ihre Defizite finanzieren möchten.

4. Das Verhalten der Grossbanken wird sich auf Grund ihres politischen Einflusses in den USA, der EU und in CH kaum ändern. Griffige marktwirtschaftliche Massnahmen werden von den Banken weitgehend verhindert oder weit in die Zukunft verschoben. Dies ist weniger ein Vorwurf an die Banken, sondern ein Vorwurf an Politiker, die sich von schlechten Argumenten beeinflussen lassen. Alle Banken werden mit erheblichen Kostensteigerungen rechnen müssen.
5. Für die weitere Entwicklung ist zu erwarten, dass die Banken weitermachen wollen wie bisher und notwendige Veränderungen verdrängen. Bei einer weiteren Krise werden die Banken allerdings nicht so leicht davonkommen, denn die mit Steuergeld zahlende Gesellschaft werde ihnen das nicht durchgehen lassen. Bankentscheider müssen sich als Staatsbürger verhalten anstelle die eigene Gesellschaft zu ruinieren. Zur Erhöhung der Produktionsqualität ist das Wealth Management besonders aussichtsreich. Möglichkeiten sind die Industrialisierung der Prozesse zur Senkung der Kosten, die Individualisierung der Beratung zur Vermeidung unsystematischer Risiken und damit zur Erhöhung der (risikokorrigierten) erwarteten Erträge, sowie eine Verlagerung von der Finanzanalyse auf die Kundenanalyse.

Auswege gemäss Professor **Janssen** sind eine umfangreiche Kapitalunterlegung (inkl. Too-Big-to-Fail-Problematik und Totalverlustmöglichkeit der vom Management gehaltenen Aktien) und eine Charta des guten Anstands. Insgesamt lautete seine Leitfrage: „Was wollen wir als Staatsbürger?“

Seinen makroökonomischen Ausblick begann Philipp **Vorndran**, Finanzmarktstrategie bei Flossbach & von Storch, mit dem Themenkomplex Inflation versus Deflation. Nach der eigenen Meinung befragt, erwartete die deutliche Mehrheit der Teilnehmer eine Inflation. Von den Handlungsoptionen zur Entschuldung, namentlich verstärktes Wachstum sowie Staatsbankrotte oder starke Inflation, hielt Philipp Vorndran die Hyperinflation für das wahrscheinlichste Mittel. Folgende Gründe brachte er an: Der Ausspruch des EZB-Präsidenten Trichet, kein Land der Eurozone kann Pleite gehen, ist eine ökonomische Lüge. Dafür muss man nur den Rettungsplan für Griechenland analysieren („voller Luft“, von den 30 Mrd. sind allein 11 Mrd. nicht definiert) oder die explodierende Verzinsung griechischer Staatsanleihen mit zehnjähriger Laufzeit. Politisch ist der Ausspruch unter Umständen keine Lüge, da Frau Merkel und Herr Sarkozy es nicht anders wollen. Die resultierenden Gefahren, z.B. soziale Verwerfungen oder die Stärkung der Ränder des politischen Spektrums, sind hoch.

Eine Lösung der Verschuldungsproblematik über starkes Wachstum ist unwahrscheinlich, dazu sind die meisten Euro-Nationen nicht wettbewerbsfähig genug. Sinnvolle Investitionen werden kaum mehr eingegangen, was wegen der dadurch schwächeren Auslandsnachfrage ein Problem für CH werde. Die Schweizer Notenbank SNB wird Devisen zukaufen müssen und wegen dieser Abhängigkeit von den Entwicklungen im Ausland wird ihre Unabhängigkeit zur Farce. Wenn Deutschland, Österreich, Holland, etc. weniger stark wachsen würden, wer wird dann für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Eurozone sorgen? Ein China-Crash ist nicht zu erwarten, aber China wird langsamer wachsen und mit einer Wachstumsrate von 7-8% weniger antreibend wirken als bisher.

Wenn der Staatsbankrott politisch nicht opportun ist und starkes Wachstum nicht möglich, so bleibt nur die Möglichkeit der Inflation. Eine kurzzeitige Schockinflation von bis zu 80% ist das beste Mittel und würde innerhalb kürzester Zeit die Schuldenquote am BIP massiv absenken lassen. Die drohende Geldentwertung wird eine Flucht der Anleger in langlebige Güter begründen: Raus aus den Nominalwerten und rein in die Realwerte.

Zur Zukunft des Euro befragt, erwartete Herr **Vorndran** mit einer Wahrscheinlichkeit von 66% einen Zerfall innerhalb der nächsten fünf Jahre. Griechenland und andere Staaten wissen, dass sie in einer Erpressungssituation sind. Wenn die Hilfsmilliarden aufgebracht sind, werden sie wieder nach Brüssel gehen. Realökonomisch sind sie in einer katastrophalen, aber spieltheoretisch und kurzfristig in einer brillanten Situation.

Prof. Dr. Jean-Pierre **Danthine**, Mitglied des Kuratoriums der SNB, referierte zum Thema der Preis- und finanziellen Stabilität. Die globale IWF-Wachstumsprognose für diese Jahre beträgt 4.5%. Diese Zahl kommt Europäern hoch vor, da das Wachstum sehr heterogen ausfällt und Risiken wie ein „double dip“ in den USA bestehen. Trotz allem gibt es für Europa, die USA und Japan einen Pfad zurück zum Wachstum, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Die Inflationserwartungen der SNB für die Schweiz sind 0,7% in 2010 und unter 1% in 2011 mit eventuell einer leichten Deflation zu Jahresbeginn. Unkonventionelle monetäre Massnahmen haben in den großen Wirtschaftszonen an Popularität gewonnen und wirken sich auch auf die Bilanz der SNB massiv aus. Insb. die nicht erneuerten Swaps waren in 2009 ein bedeutender Treiber der SNB-Aktiva. Die Angemessenheit der Fremdwährungsanlagen muss validiert werden, denn während das Ziel der SNB während der Krise überwiegend die Bekämpfung der Deflation gewesen ist, steht jetzt wieder die Preisstabilität im Fokus. Für ihre Massnahmen war die SNB kritisiert worden. Aber auch wenn kurzfristig Verluste entstanden sind, dienten diese der Erfüllung ihres Mandats und dieses ist nicht Gewinn zu erzielen. Verluste der Nationalbank sind als Kosten für die Erfüllung des Mandates der Preisstabilität zu verstehen. Ausgehend von der damaligen Datenlage hat die SNB während der Krise richtig gehandelt, auch wenn man im Lichte der heutigen Datenlage weniger auf die Deflationsbekämpfung hätte setzen können. Unkonventionelle Instrumente, Kooperation der Zentralbanken und Basel III sind hilfreich um Krisen zu bekämpfen, adressieren aber nicht die Too-Big-Too-Fail-Problematik.

Die folgende Podiumsdiskussion widmete sich den Erfahrungen und aktuellen Entwicklungen auf den Finanzplätzen. Mag. Dr. Wolfgang **Duchatzek**, Vize-Gouverneur der österreichischen Nationalbank, glaubte nicht an einen Zerfall des Euros und widersprach damit u.a. Herrn **Vorndran**. Zwar gibt es große ökonomische Differenzen im Euroraum und es fehlen geldpolitische Handlungsspielräume, doch fiskalpolitisch ist man weiterhin handlungsfähig. So verstärken sich die Konvergenzen und der Weg aus der Krise wird Zeit in Anspruch nehmen, aber den Weg gibt es. Professor Dr. **Wolfgang Gerke**, Präsident Bayerisches Finanz Zentrum e.V., teilte diesen Optimismus bezüglich eines Auswegs aus der Krise. Man hat noch jede Krise überwunden, auch indem man innovative Wege eingeschlagen ist. Ein Zerfall des Euros hingegen bedeutet auch einen Zerfall der EU, gegen den man kämpfen wird. Dem Vorredner ist noch hinzuzufügen, dass man sich kein weiteres Mal so über den Tischen ziehen lassen wird, wie es bei Maastricht der Fall war. Wahrscheinlich ist, dass es zu Transferzahlungen kommt, die für Deutschland kein schlechtes Investment wären. Diese dürften jedoch keine Laissez-Faire- oder Verteilungspolitik begründen, sondern müssten beispielsweise eine sinnvolle Infrastruktur finanzieren. Opfer für eine friedliche Zukunft in Europa müsse man bringen, aber die Geberländer dürfen sich nicht ausnützen lassen. Ein Währungsschnitt, ein Nord-Euro oder

die Rückkehr zur D-Mark seien keine Optionen, da sie zu sich zu aufschaukelnder protektionistisch geprägter Politik und damit zu einer Loose-Loose-Position führen würden. Griechenland macht lediglich 2% des Euro-GDP aus. Das Problem ist, dass sich die Société Générale 52 Mrd. davon ins Portfolio gelegt hat. Es sind die Falschen gerettet worden: Nicht die Griechen, sondern die Investoren. Die Lösung für Griechenland wird sein, dass sie einen Teil der vorgegebenen Ziele erreichen und den Rest über Transferzahlungen erhalten, nur niemand will es zugeben. Ähnlich optimistisch argumentierte der Präsident & CEO der Börse Luxemburg, Michel **Maquil**: Beispiele wie Brasilien, UK in der Thatcher-Ära oder China unter Deng Xiaoping haben historisch bewiesen, dass Länder in Extremsituationen fähig zum Turnaround sind. Griechenland muss dasselbe machen und der nötige Druck von den europäischen Institutionen wird kommen. Eine Kombination aus Hilfe und Druck ist notwendig, was schwierig ist, wenn der Druck der Straße zu groß wird. Dennoch gibt es in Griechenland Potenzial für Wachstum. Das Aufsprengen der Monopole im Transportsektor könnte eine neue Dynamik ins Land bringen. Claude-Alain **Margelisch**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Schweizerischen Bankiersvereinigung, griff Professor **Gerkes** Ansatz des Antiprotektionismus wieder auf. Dieser greife immer stärker nach den Finanzmärkten, eine Tendenz die ihrer Offenheit schade. Es kommt es nicht nur auf die Institutionen, sondern besonders auf die Instrumente an. Diese müssen den Institutionen zur Verfügung gestellt werden, damit sie wirken können. Professor **Gerke** wies ihn darauf hin, dass die Reglementierung hochriskanter Marktteilnehmer, die es früher noch nicht gab, unabdingbar ist. Die Finanzmärkte müssen reguliert werden, damit sie offen bleiben können. Ein Argument, das auch Herr **Margelisch** teilte, bei dem die Grundforderung nach offenen Märkten aber nicht in den Hintergrund treten darf. Entbürokratisierung und Deregulierung dürfen nicht verwechselt werden, so Herr Mag. Dr. **Duchaczek**, denn Ziel müssen strikte Regularien einfachster Natur sein.

Thema von Dr. Pierrin **Vincenz** war das Schweizer Retailbanking aus Sicht der Raiffeisen Gruppe, deren CEO er ist. Verschärfter Wettbewerb (u.a. die tiefe Zinsmarge), verändertes Kundenverhalten (u.a. sinkende Kundenloyalität) und zunehmende Regulierung (u.a. Gefahr von Schnellschüssen in Krisensituationen) erfordern eine Neuausrichtung der Geschäftsmodelle und eine klare Positionierung. Differenzierungsmerkmale der Raiffeisen sind Kompetenz und Vertrauen. Die Genossenschaftsstruktur verlangt ein weit verzweigtes Netz mit viel Eigenkompetenz. Das ist teilweise kostenseitig nicht sinnvoll, für die Tragfähigkeit von Entscheidungen und ein positives Auftreten jedoch ein entscheidender Vorteil. Innovationen wie Mobile Banking ersetzen es nicht sondern ergänzen es. Dabei macht man nicht jeden Trend mit, denn Kunden honorieren Stabilität.

Im von Professor **Janssen** moderierten zweiten Panel ging es um den Wandel der Geschäftsmodelle im Anlagegeschäft. Zunächst stellte Steffen **Seeger**, CFO der FIDOR Bank, sein Institut vor, bei dem der Kunde einen Teil der Wertschöpfung selbst erbringe. Kunden können sich über Fidor untereinander Geld leihen und zwar auf das Handy, auf die Emailadresse und seit neuestem auch auf Twitter. Für den Privatbankier Roger **Hartmann**, CEO der VP Bank Gruppe, war hingegen die Beziehung zum Kunden zentral und Technologie sollte primär der Verbesserung dieser Beziehung sowie der Effizienzsteigerung im Back Office dienen. Auf Marke und exzellente Infrastruktur setzt man in seinem Hause, so Christophe **Lapaire**, Mitglied der Generaldirektion und Leiter Operations der HSBC Private Bank (Suisse). Laut Dr. Andreas **Przewlaka**, CEO der UBS (Luxembourg) S.A. kommt es auf den Standort an. Luxemburg profitiert von hoher Prozess- und Infrastrukturqualität sowie Kompetenz im Private Banking. Banking über neue Medien wird zwar angeboten, Technologie dient

aber vor allem der Abwicklung. Zum Thema Kundensegmentierung provozierte Professor **Janssen** die Panelisten mit der Frage: „Wie kann die Bank es für sich verantworten, sämtliche Kunden in vier Gruppen einzuteilen und alles in einen Topf zu schmeißen?“ Herr **Lapaire** ergriff zuerst das Wort. Zum einen werden auch regionale Unterschiede berücksichtigt und zum anderen wird im Zusammenhang mit den Fällen von Datenklau der Kundenkontakt weiter intensiviert. Herr **Przewloka** gestand ein, dass schlechte Segmentierung bislang in der Branche Usus ist. Die Kunden sollten eher nach ihrem Bedarf als nach ihren Volumina, Assets oder Risikogruppen segmentiert werden. Der Grund für den Status Quo ist der fehlende Druck gewesen. Herr **Hartmann** ließ dieses Argument nicht für sein Institut gelten: Wer den Kunden wirklich ins Zentrum setzt, der macht es sich nicht so einfach. Aber bei einer kleinen exklusiven Bank ist dieses auch einfacher. Herr **Lapaire** schloss sich Herrn **Przewloka** an: Es ist bei ihm im Hause ein aktuelles Thema. Treiber ist die Tatsache, dass man Kunden nicht nur aus Asset-Perspektive betrachten darf. Das galt zwar vor 10 Jahren schon, Auslöser ist aber die Krise. Herr **Seeger** warf die Frage auf, wem ein Kunde vertraut der bei seiner Bank im „Mittelpunkt, also meistens im Weg“ steht, einem guten Bekannten oder jemandem, der ihm etwas verkaufen will? Daher öffnet die FIDOR Bank ihre Plattform für Empfehlungen in der Community und legt eine beeindruckende Wachstumsstory hin, auch wenn die absoluten Zahlen verglichen mit denen bestehender Banken noch gering sind. Für komplexe Fragestellungen im Private Wealth Management nutzt auch er eine Privatbank, aber Fidor ist eine attraktive „Ergänzungsbank“.

Nach diesen Ausführungen leitete Herr **Leutenegger** über zur Ökonomin, Finanzexpertin und Publizistin Susanne **Schmidt** und ihrem Thema *Markt und Moral: Eine Selbstverpflichtung liegt im Eigeninteresse der Banken*. Sie führte den Banken in einer teilweise maßregelnden Ansprache deren Versagen vor und argumentierte, dass diese aus Eigeninteresse ihr Verhalten ändern müssen. Banken könnten zur Verantwortung gezogen werden wenn Politiker, getrieben von auch von den seriösen Medien, vom wütenden Wahlvolk zur Verantwortung gezogen würden. Populismus und Drakonie könnten sich verbreiten - dies mit unangenehmen Auswirkungen auf die Regulation. Verstaatlichungen, Zerschlagungen, Politisierung und Bürokratisierung des Bankwesens könnten folgen. Daher ihr Appell: „Bei allem Wettbewerb in der Branche, raffen Sie sich zusammen, erarbeiten Sie Kodizes und erklären Sie, warum Sie kurzfristig auf Renditechancen verzichten um nachhaltig zu gewinnen. Das mag blauäugig klingen, aber der Druck auf die Banken kann sich wieder erhöhen.“

Bevor sich Herr **Braxatoris** bei den Teilnehmern bedankte, reflektierten Professor **Janssen** und Herr **Leutenegger** den Tag. Die Quintessenz der Referate bezüglich Regulierung war, dass es verschiedene Möglichkeiten der Regulierung gibt, wobei Transparenz, Marktmechanismen und Aufsicht hervorzuheben sind. Von diesen präferierte Professor **Janssen** die Marktmechanismen. Insgesamt soll man mehr miteinander diskutieren, harte Argumente austauschen und anschließend zusammen ein Bier trinken oder wahlweise einen Apéro einnehmen. Die Überleitung zum nachfolgenden Networking war gegeben.

uvision: uvision ist spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung von hochkarätigen Executive Management Events und Community-Plattformen. Die unabhängigen und nachhaltigen Veranstaltungen – Kongresse, Executive Circles und Golf Trophies – für ausgewählte Industrien finden in wichtigen Marktregionen Europas und Asiens statt. Gemeinsam mit führenden Wertschöpfungspartnern der jeweiligen vertikalen Branche - etwa im Bereich Banken - entstehen so relevante Marktplätze auf höchstem Niveau. Die rund zehn Events pro Jahr vereinigen die massgeblichen Nachfrage- und Angebotsseiten und bilden so einzigartige Plattformen für die Kontakt- und die Beziehungspflege unter Top-Entscheidern global tätiger Unternehmen sowie nationalen Partnern und renommierten Fachexperten. uvision entstand im Januar 2006 und basiert auf einer strategischen Zusammenarbeit mit Kunz & Partner - Management Consultants.

Kompetenzzentrum Sourcing in der Finanzindustrie (CC Sourcing), Knowledge Partner der BankersCom und Verfasser dieses Berichts. Das CC Sourcing an den Universitäten St. Gallen, Leipzig und Zürich forscht für derzeit 18 Partnerunternehmen der Finanzindustrie. Themen sind: Sourcing-Modelle im Vertrieb sowie IT-basierte Innovationen im Finanznetzwerk, Prozesse für die Integration der Kundenfront und der Kompetenzzentren, Funktionsanforderungen und serviceorientierte Architektur für die Kundenfront, Strukturierung und Beschreibung von Serviceportfolios, Methoden zur Ermittlung des Wertbeitrages von Services und Referenzmodelle mit einem Service Management Cockpit. Bilaterale Projekte realisieren individuelle Aufgabenstellungen mit Partnerunternehmen. Sie wenden die Ergebnisse an und sichern deren Praxistauglichkeit.

Weitere Informationen unter: www.uvision.ch, www.bankerscom.ch, und www.ccsourcing.org.