

Die Bankenbranche in turbulenten Zeiten – Die Finanzplätze Europas vor grossen Herausforderungen

Der Schock der aktuellen Finanzkrise sowie die hieraus resultierenden Herausforderungen haben das Bewusstsein der Bankmanager für die Notwendigkeit der Etablierung neuer Strukturen und die Definition verbindlicher Regulierungen geschärft. Dementsprechend wurden im Verlauf der »BankersCom 2009« unter dem Titel »Finanzsysteme im Wandel – Thesen & Lösungen für die Finanzplätze Europas« Visionen hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung des internationalen Finanzwesens kontrovers diskutiert.

Rüschlikon/Zürich, 02. Oktober 2009 – Über die Tatsache, dass im (weltweiten) Finanzsektor etwas geschehen muss, besteht bei den Experten der Branche einhellige Übereinstimmung. Die Vielfalt an differenzierten Meinungen über zu ergreifende Massnahmen verrät jedoch eine gewisse Unsicherheit. Mit der Zielsetzung konkrete Impulse zur Vornahme richtungsweisender Entscheidungen auf sektoraler wie auch politischer Ebene zu geben, präsentierte die Executive Management Konferenz »BankersCom 2009« im GDI Gottlieb Duttweiler Institute wie bereits in den zurückliegenden Jahren hochkarätige Referenten aus Praxis und Wissenschaft. Gemeinsam mit ca. 200 Top-Führungskräften des deutschsprachigen Finanzsektors wagten diese einen Blick in die Zukunft des Bankwesens. Im Fokus des Dialogs standen dabei Anforderungen und strukturelle Ansätze zur Bewältigung der anhaltenden Krise sowie strategische Massnahmen zur nachhaltigen Positionierung und Sicherung des Schweizer Finanzplatzes im internationalen Wettbewerb.

In seiner Begrüssung wies Herr **Daniel Braxatoris**, Verantwortlicher der »BankersCom 2009« bei der uvision GmbH (Veranstalter), auf die Notwendigkeit zur Generierung innovativer Bankkonzepte in Zeiten finanz- wie auch volkswirtschaftlicher Turbulenzen hin und hob die Bedeutung der etablierten Management-Konferenz als exklusive Diskussions- und Networkingplattform hervor. Diese Einschätzung wurde anschliessend durch den Moderator der Tagung, Herrn **Filippo Leutenegger**, nicht zuletzt mit Blick auf die starke Teilnehmerpräsenz, bekräftigt. Dabei greife ein fortschreitender Diskurs über die »Bonifrage« allein zu kurz. Vielmehr sei eine differenzierte Betrachtung der Branche mit dem Ziel der Umsetzung ganzheitlicher Ansätze zur Neugestaltung des gesamten Finanzsektors gefragt, so Leutenegger einleitend.

Finanzplätze der Zukunft im Zeichen der »Transformation des Anlagegeschäfts«
Im Verlauf seines Impulsreferates stellte der Tagungsleiter **Prof. Dr. Martin Janssen** vom Bankeninstitut der Universität Zürich anschliessend fünf Thesen zu den europäischen Finanzplätzen der Zukunft vor. Grundlegend sei in diesem Zusammenhang, dass die derzeitige Finanzkrise zu einer beschleunigten Transformation des Anlagegeschäfts führen werde. Dabei seien die zu erwartenden Auswirkungen auf die deutschsprachigen Finanzmärkte (DE, AT, CH, LI, LU) von unterschiedlicher Ausprägung. Ausgehend von der Situation vor der Finanzkrise – gekennzeichnet durch eine klare Struktur mit entsprechenden

Wertschöpfungen und Steuereinnahmen (Schweiz in der »Spitzenposition«) – und teuren staatlichen Rettungspaketen sowie einem Rückgang der verwalteten Vermögen während der Krise, sei zukünftig von folgenden Entwicklungen auszugehen:

- Die Arbitrage staatlicher Massnahmen sei als »Driving Force« der Vergangenheit anzusehen (These 1) und werde durch die Staatengemeinschaft zukünftig selektiv bekämpft werden (These 2). In der Folge komme der Macht und Grösse einzelner Staaten zunehmende Bedeutung zu und kleinere Länder werden sich – insbesondere aufgrund des Doppelbesteuerungsabkommens gemäss OECD Art. 26 – stärker anpassen müssen. Dies führe zu einer Zunahme der relativen Stärke von UK und den Channel Islands, wohingegen diejenige der kleineren Länder – insbesondere der Schweiz – in den betroffenen Geschäftsarten entsprechend abnehmen werde.
- Makro- und mikroökonomische Ungleichgewichte werden nach der Krise in verstärkter Form weiterhin existent sein (These 3). Dies liege z. B. in der Grösse fusionierter Banken in Deutschland, UK und den USA sowie der Rolle des Staates als Eigentümer von Banken in einzelnen Ländern begründet.
- Der Anteil des Staates am Nettoertrag der Bankkunden werde steigen (These 4), da die Staaten bevorstehenden Defiziten entgegenwirken müssten. Die resultierenden negativen Auswirkungen werden dabei in den Staaten am grössten sein, die die grössten Defizite angehäuften und die striktesten Regulationen umgesetzt haben werden.
- Änderungen in den Produktionsstrukturen der Banken werden aufgrund anstehender »Steuererhöhungen« – insbesondere im Cross-Border-Geschäft – und zu erwartender Kundenreaktionen (»Ertragssensitivität«) unabdingbar (These 5). Die Banken seien in der Folge zur Erhöhung der Produktionsqualität (z. B. durch Kostensenkung mittels industrialisierter Prozesse, Individualisierung der Beratung, Fokussierung auf die Kundenanalyse) sowie zur Erschliessung nicht ausgeschöpfter Wertschöpfungsquellen insbesondere im Anlagegeschäft angehalten.

Hinsichtlich der dargelegten Thesen und zu erwartenden Entwicklungen sei es zur Zukunftssicherung des Finanzplatzes Schweiz im internationalen Wettbewerb erforderlich, dass die Schweiz mit einer Stimme spreche, so Prof. Janssen. Zu strikte Regulierung verhindere dabei den zur Marktentwicklung dringend notwendigen Wettbewerb. Daher gelte es, dass Interessensvertreter aus Bank und Politik eine gemeinsame »Sperrspitze« bildeten, um auf der Basis einer definierten Strategie den Weg für geeignete Strukturen zu ebnen, so der Appell von Prof. Janssen zum Abschluss seines Referats.

Wachstum und Finanzkrise – »Kein Widerspruch in sich«

Am Beispiel der Bank Sarasin & Cie AG verdeutlichte Verwaltungsratspräsident **Christoph Ammann**, dass trotz der zu verzeichnenden Auswirkungen der Finanzkrise (z. B. negative Marktperformance, »Handlungsaversion« der Anleger, Vertrauensverlust im Bankenmarkt) Wachstumspfade erfolgreich beschritten werden können. In diesem Zusammenhang verwies Ammann zunächst auf die Entwicklung wichtiger Kennzahlen der Bank Sarasin. So konnte diese auch im Zeitraum 2007-2009 einen Zuwachs in den Bereichen

Kundenvermögen, Eigenmittel, Personalbestand (insbesondere Erhöhung des Beraterpersonals) und Anzahl an Standorten im In- und Ausland verzeichnen. Die Grundvoraussetzung hierfür bildete eine Ende des Jahres 2006 im Zuge der Neuausrichtung der Managementstrukturen der Bank etablierte Strategie. Als wesentliche kritische Erfolgsfaktoren liessen sich dabei die Wiederbesinnung auf die eigene Bankmarke (»Eiche«) in Kopplung mit einer eigenständigen und glaubwürdigen Positionierung sowie Sicherheit durch hinterlegtes Eigenkapital und die niederländische Rabobank als Mehrheitsaktionärin festhalten.

Zudem wurden Massnahmen zur Kostenkontrolle und -reduzierung, gezielte Investitionen in IT-Systeme sowie die Gewährleistung einer hohen Beratungs- und Vermögensverwaltungsqualität durch Akquisition von hochqualifiziertem Personal zielstrebig verfolgt und in die Tat umgesetzt. Die Fortsetzung der definierten Strategie durch die Fokussierung als kundenorientierte Privatbank, Lösungsanbieter von transparenten und nachhaltigen Produkten sowie die Erweiterung des geografischen Fokus (»Hubs« in der Schweiz, innerhalb der EU und Asien) werde auch zukünftiges Wachstum gewährleisten, ist sich Ammann sicher.

Makroökonomischer Ausblick der Finanzkrise – »Die Landung wird spannend«
 In seinem Referat betrachtete **Martin Neff**, Chefökonom und Leiter Economic Research der Credit Suisse, die derzeitige Bankenkrise und deren Auswirkungen aus einer makroökonomischen Perspektive. Dabei konstatierte dieser zunächst, dass man auf die Menschheitsgeschichte rückblickend von einer »Inflation der Krisen« (z. B. Weltwirtschaftskrise, Erdölkrise, Immobilienkrise in der Schweiz, »Dotcom«-Krise) sprechen könne. Gemein sei diesen, dass die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit stets subjektiv geprägt sei und sich zwischen Hoffnung und Fatalismus bewege. Dabei sei zu verzeichnen, dass das »Gejammer« im deutschsprachigen Raum am Grössten ist, so Neff. So werde in den deutschsprachigen Medien derzeit eine wahre Weltuntergangsstimmung verbreitet, was die hohe Anzahl an Beiträgen zur gegenwärtigen Rezession zum Ausdruck bringt. Aufgrund der prognostizierten (moderaten) Wachstumsraten des BIP (z. B. in Deutschland und der Schweiz), weltweiter Tiefstzinsen sowie massiver Interventionen und umfangreicher staatlicher Konjunkturpakete, ist nach Meinung Neffs Wachstum für das Jahr 2010 gesetzt. Allerdings befinde man sich derzeit im Übergang eines unkontrollierten Sturzflugs zu einem halbwegs kontrollierten Landeanflug. Das wirkliche Ausmass der Krise, werde allerdings erst nach deren Beendigung greifbar werden. Daher bleibe ausblickend abzuwarten, inwieweit die aktuellen und zukünftigen Konsolidierungsmassnahmen zur Beruhigung und nachhaltigen Stabilisierung der Märkte beitragen. Aufgrund der dieser eigenen »relative values« (z. B. Standortqualität, Wettbewerbsfähigkeit) werde die Schweiz jedoch gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Finanzsysteme im Wandel – »Gravierende Auswirkungen auf die Finanzplätze«
 Im Verlauf der ersten Podiumsdiskussion diskutierten **Dr. Klaus W. Wellershoff** (Wellershoff & Partners Ltd.) und **Jean-Jacques Rommes** (CEO der Luxemburger Bankenvereinigung) unter Moderation von **Prof. Dr. Martin Janssen** die Auswirkungen des Wandels der Finanzsysteme auf die Finanzplätze. Als wesentliche Erkenntnisse lassen sich dabei folgende Entwicklungstendenzen festhalten:

- In Folge der Finanzkrise ist generell von einem verlangsamten Wachstum im Bankensektor einhergehend mit einer Reduzierung der verwalteten Assets und beschleunigter Ersparnisbildung auszugehen.
- Weltweite Kapitalverschiebungen und die Generierung neuer Kapitalströme sind zu erwarten (»Währungssubstitution«).
- Die Finanzplätze müssen den Spagat zwischen zunehmender staatlicher Regulierung und zur Positionierung erforderlichem Wettbewerb durch Kooperation der Interessensvertreter bewältigen (Transnationale Regulierung [»Harmonisierung«] versus Renationalisierung).
- Die Banken werden sich stärker an den Bedürfnissen der »kundigeren« Kunden zu orientieren haben (Erfordernis der Qualitätssteigerung in der Beratung und Transparenz der Produkte).
- Interne Bankstrukturen sind durch Hebung weitergehender Kostensenkungspotenziale sowie zunehmende Prozesseffizienz zu optimieren.

Konzentration auf das Kerngeschäft: »Erste Schritte – langer Weg«

Die zweite Podiumsdiskussion (Moderation durch **Ulrich F. Kunz**) rückte unter dem Titel »Konzentration auf Core Business – Nachhaltige Geschäftsmodelle mit Banking Services-Partnern« die zukünftige Bedeutung und Möglichkeiten der Kooperation zwischen Banken und externen Dienstleistern der Finanzbranche in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diesbezüglich wurden im Teilnehmerkreis nachfolgende Kernaussagen hervorgehoben:

- Die Situation im Hinblick auf die Durchführung von Outsourcing-Projekten weist im internationalen Vergleich unterschiedliche Stadien auf (z. B. hohe Durchdringung des Transaktionsbanking in Deutschland, Italien am Anfang der Entwicklung).
- Die primären Zielsetzungen von Outsourcing-Projekten stellen die Gewährleistung strategischer Flexibilität und die Kostenreduzierung durch Optimierung der Back-Office-Prozesse mittels Automatisierung und Standardisierung dar.
- Die aktuelle Krise könnte als Auslöser vermehrter Aktivitäten bei Outsourcing-Projekten fungieren. Allerdings scheint der Leidensdruck bei den Banken noch immer nicht gross genug zu sein.
- Outsourcing-Projekte erfordern ein nachhaltiges Konzept sowie eine gezielte Partnerauswahl (Banking versus Non-Banking-Partner). Die Frage von »Governance« ist dabei von zentraler Bedeutung.
- Der Finanzplatz Schweiz könnte im Sinne eines »Gemeinschaftswerks« erforderliche Infrastrukturen bereitstellen, um komparative Vorteile gemeinsam herauszuarbeiten. Dieses stünde allerdings im Konflikt mit dem Erfordernis des Anbieterwettbewerbs.

Die Krise als Chance!? – »Zwang zum Umdenken der zentralen Akteure«

Zur Beantwortung der Fragestellung, ob die derzeitige Krise als Chance zu verstehen sei, reflektierte Prof. Dr. Norbert Walter, Chefökonom der Deutsche

Bank AG und Mitglied der »Sieben Weisen«, zunächst rückblickend zentrale Auswirkungen dieser. So habe diese einen bis dato beispiellosen, weltweiten Vermögensverlust zur Folge gehabt, welcher sich in Bezug auf den relativen Anteil in erster Linie für Europa (»kleiner« Markt) als besonders schmerzhaft auswirke. Zudem seien die Finanzierungskosten stark gestiegen und der Börsenwert der Grossbanken – mit Ausnahme von China – weltweit stark gesunken. In der Folge des Absturzes der Realwirtschaften konnte der Rückgang der Kreditvolumina sowie eine stufen- und länderübergreifende Konsolidierung der Anbieterseite verfolgt werden. An dieser Stelle bieten Schwellenländer zukünftig eine Alternative, da diese von der Krise in geringerem Ausmass betroffen seien. Von einer Rückkehr der Finanzbranche zu »alten« Zeiten sei vor dem Hintergrund der skizzierten Auswirkungen nicht auszugehen, so die Einschätzung Walters. Wesentliche Anforderungen zur Stabilisierung der Finanzmärkte bedingten eine europaweite, politische Einigung bei der Umsetzung von Regulierungsvorschriften, durchdachte Modelle bei der Entsorgung »giftiger« Wertpapiere sowie höhere Eigenkapitalanforderungen zur Gewährleistung neuer Geschäftsmodelle. Darüber hinaus gelte es die Gefahr der »Kreditklemme« durch Einführung sinnvoller Regeln sowie prozyklische Tendenzen durch Etablierung automatischer Stabilisatoren zu vermeiden. Die in Deutschland in der Diskussion befindliche Einführung einer Börsenumsatzsteuer werfe lediglich »Sand ins Getriebe« der Wirtschaft.

Abschliessend forderte Prof. Walter die politischen Entscheidungsträger, Wissenschaftler und Ökonomen wie aber auch die Banken und Anleger dazu auf, Lehren aus der Krise zu ziehen, um auf Basis einer stärkeren globaleren Ausrichtung sowie Koordination und angepasster Modelle neue Wege in der Finanzbranche zu beschreiten und somit die Grundlage nachhaltiger Strukturen zu legen.

Werte, Normen & Nachhaltigkeit im Management – »Das Glas ist halb voll«
 Zum »Umdenken« forderte auch **Dr. David Bosshart** (CEO Gottlieb Duttweiler Institute) die Teilnehmer der Tagung in seinem Abschlussreferat auf. So gelten die Attribute »alt – weiss – männlich - satt« in Zeiten der »Normalisierungsmaschine« Globalisierung nicht mehr als Synonym für gewünschten Fortschritt und nachhaltigen Erfolg. Zur Generierung einer besseren Zukunft sei vielmehr die kontrollierte Behandlung abschätzbarer Risiken sowie ein neuer Umgang mit dem Faktor Wissen erforderlich, so Bosshart. Man müsse weg vom blossen Status des »Informationsgiganten« in Richtung eines »Umsetzungsgiganten«. Dieses bedinge eine Zunahme im Bereich des Vertrauens wie auch das Eingehen zielförderlicher Kooperationen. Besondere Verantwortung komme dabei den Führungskräften in Wirtschaft und Politik zu. Man müsse weg vom »Karaoke-Kapitalismus«, denn wenn alle das gleiche denken, denkt letztendlich keiner mehr, so Bosshart weiter. Meinungsverstärkung entstehe vielmehr durch das Networking unter Gleichgesinnten, die gemeinsam wetteifern. Darüber hinaus sei es notwendig rationale Sachverhalte auf emotionale Art und Weise zu kommunizieren, um innerhalb einer stetig komplexer werdenden Welt für Verständnis unter den Marktteilnehmern zu sorgen und innovative Wege in neuen »Hoffnungsmärkten« und insbesondere der Finanzbranche beschreiten zu können.

Reflexionen des Tages – Oder: »Die Frage nach der Aufbruchsstimmung«

Als Fazit und Forderungen der Gesamtveranstaltung fasste Prof. Dr. Martin Janssen abschliessend folgende Punkte zusammen:

- Die Finanzkrise führt zu einer Neugestaltung des internationalen Bankensektors, Verschiebungen der bisherigen Machtverhältnisse und Etablierung neuer Wettbewerbsstrukturen.
- Der Finanzstandort Schweiz hat den »Spagat« zwischen (EU-weit) zu erwartenden Regulierungen und der Aufrechterhaltung wettbewerbsförderlicher Strukturen zu meistern, um sich auch nach der Krise als gewichtiger »Global Player« im internationalen Bankenumfeld zu positionieren.
- Die Banken sind zu einer kritischen Überprüfung ihrer Strategien und Geschäftsmodelle gezwungen, wobei auch Outsourcing-Modelle in die Planung der zukünftigen Bankentwicklung einzubeziehen sind. Qualität, Effizienz und Effektivität der Prozesse sind neben Kostenprogrammen zu forcieren.
- Der Kundenbindung kommt zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolgs zukünftig eine noch höhere Bedeutung zu. Kundennähe, Beratungsqualität sowie die Transparenz der Produkte sind dabei als die zentralen Assets anzusehen.
- Banken benötigen den Mut zur Innovation und Adaption von Megatrends, um ein neues Selbstverständnis des Bankwesens zu generieren. Hierzu ist die Etablierung pragmatischer Vorgehensweisen zwischen Rationalität und Emotionalität vorzunehmen.

uvision GmbH

uvision ist als Veranstalter spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung von Marketing- und Netzwerk-Events. Langjährige Executive Management Erfahrung, hohe Fachexpertise und Umsetzungskompetenz sind Schlüsselfaktoren für deren professionelle Beratung und Ausführung. Der Fokus liegt auf der Financial Services Industry und dem Information & Communication Technology Sektor. uvision entstand im Januar 2006 und basiert auf einer strategischen Zusammenarbeit mit Kunz & Partner - Management Consultants.

Weitere Informationen und Fotos finden Sie unter <http://www.uvision.ch> und <http://www.bankerscom.ch>.

Weitere Auskünfte:

uvision GmbH

Mag. Daniel Braxatoris
 Business Manager
 Nordstrasse 9
 CH - 8006 Zürich
 Telefon: +41 (0) 44 / 2 60 - 10 60
 Mobile: + 41 (0) 76 / 586 - 38 27
 E-Mail: Daniel.Braxatoris@uvision.ch
 Internet: <http://www.uvision.ch>

Fraunhofer IAO

Christian Vocke, MBA
 Nobelstrasse 12
 D - 70569 Stuttgart
 Telefon: + 49 (0) 7 11 / 9 70 - 54 73
 Fax: +49 (0) 7 11 / 9 70 - 54 61
 E-Mail: Christian.Vocke@iao.fraunhofer.de
 Internet: <http://www.iao.fraunhofer.de>
<http://www.bankundzukunft.de>