

Die Finanzbranche war auch im vergangenen Jahr von grossen Veränderungen geprägt. Renommiertere Namen wie Wegelin und Clariden Leu sind von der Bildfläche verschwunden. Sal. Openheim und weiteren Finanzinstituten steht 2013 dasselbe Schicksal bevor. Schwarzgeld und hohe Margen gehören der Vergangenheit an – dies scheinen aber noch immer nicht alle begriffen zu haben. Die Finanzbranche, aber auch der gesamte Werkplatz Schweiz haben über Jahrzehnte von den hohen Margen profitiert. Die erfolgreiche Bank von morgen muss sich den regulatorischen Veränderungen und dem steigenden Preis-, vor allem aber auch dem Qualitätsdruck stellen und ihr Geschäftsmodell konsequent den neuen Gegebenheiten anpassen. Die wahrscheinlich wegfallenden Retrozessionen werden die Bereiche Private Banking und Asset-Management nicht erschüttern. Finanzinstitute, allen voran Banken, werden neue Wege finden, um erfolgreich zu wirtschaften. Kundenberatern kommt wieder eine zentrale Rolle zu. Er ist dafür verantwortlich, dem Kunden die neue Gebührenstruktur zu erklären.

### Eine neue Welt

«Legal & Compliance» wird auch 2013 einer der Bereiche sein, in denen Stellen ausgebaut werden. Die Schweiz sollte ein klar reguliertes System offerieren – im internationalen, vor allem aber europäischen Vergleich sollte die Regulierung aber nicht überstrapaziert werden. Die verabschiedeten und diskutierten Veränderungen gehen teilweise zu weit. Für den Finanzplatz Schweiz ist zu hoffen, dass sich Politik und Behörden beim Setzen der regulatorischen Rahmenbedingungen nicht zu sehr vom Ruf nach mehr Einschränkung beeinflussen lassen. Mit einem Übermass an Bürokratie ist weder dem Endkunden noch der Finanzbranche gedient. Berater und Entscheidungsträger, sowohl im Private

# Alte Arbeitsplätze gehen, neue Stellen kommen

*Nach einem weiteren turbulenten Jahr sehen viele Marktteilnehmer für den Finanzplatz und seine Angestellten schwarz. Doch in dem anstehenden Wandel liegt auch eine Chance. Von Klaus Biermann und Jonas Neff*

Banking wie auch im institutionellen Bereich, brauchen wieder mehr Freiraum und Handlungsmacht. Den Marktteilnehmern sollte bewusst sein, dass die Regulierungskosten und die aufsichtsrechtlichen Erfordernisse der Kunde trägt. Wird der Service durch mehr Regulierung besser? Wenn sich der Berater nur noch um Compliance kümmert, was derzeit die Bankwelt beklagt, ist niemandem geholfen.

Die hohen Anforderungen des Regulators verändern das gesamte Umfeld. Wir glauben, dass in wenigen Jahren nur noch eine kleine Anzahl von Banken die komplette Bandbreite des Bankgeschäfts anbieten wird. Nur wenige grosse, globale Institute werden sich den gesamten regulatorischen und operationellen Aufwand leisten können. Die IT wird noch mehr als heute ein Schlüsselfaktor sein. Schon heute ist beispielsweise die UBS der grösste IT-Arbeitgeber in der Schweiz. Fraglich ist aber, ob die Arbeitsplätze im IT-Bereich nicht noch weiter ausgelagert wer-

den. Aber auch hier sehen wir Opportunitäten. Dienstleistungen werden künftig wie im «Supermarkt» eingekauft, und die Erzeugung von «Alpha» wird weiter ausgelagert. Hier liegt eine Chance für kleinere und spezialisierte Boutiquen. Es bleibt zu hoffen, dass diese ihrerseits auf Outsourcing-Plattformen für Bereiche wie Rechtswesen, Compliance und Risiko zurückgreifen können und es aus regulatorischer Sicht auch dürfen. In der Selbständigkeit und Kreativität von kleinen Unternehmen, Family-Offices und unabhängigen Strukturen sehen wir für Banker Potenzial für neue berufliche Herausforderungen. Wer aber ein reines «Weiter so» praktiziert, wird in einigen Jahren nicht mehr Teil der Branche sein.

Vor allem nach der Bonus-Runde im Frühling werden viele Banker ihr Glück in der Selbständigkeit suchen, teilweise auch mit finanzieller Unterstützung der alten Arbeitgeber. Dies ist zum Vorteil beider Seiten: Die Banken werden flexibler, zugleich wird den neuen Unter-

nehmern der Start vereinfacht. Leicht wird der Anfang für diese Hoffnungsträger dennoch nicht. Viele altgediente Banker haben ihre Karriere in einem wesentlich einfacheren Umfeld gemacht. Die heutigen Gegebenheiten erfordern mehr Anstrengung und stellen weniger Rendite in Aussicht.

Um das Thema Gehälter bei Bankern ist es ruhiger geworden. Die Löhne werden sich in den nächsten Jahren immer mehr an diejenigen anderer Branchen anpassen. Boni werden zunehmend kleiner oder bleiben ganz aus, und auch die Fixgehälter kommen unter Druck. Dies ist ein notwendiger Prozess. Die Fehler der teilweise massiven Fixgehalt-Erhöhung – als Ergebnis der öffentlichen Skandalisierung der Boni – werden somit ausgeglichen. Zahlreiche Entlassungen hätten verhindert werden können, wenn sich Banken mit der Erhöhung von Fixgehältern in ihrer unternehmerischen Flexibilität bei den Personalkosten nicht eingeschränkt hätten. Hervorragende Mitarbeiter werden im

Vergleich zu anderen Branchen auch in Zukunft überdurchschnittlich viel Geld verdienen. Die gute Entlohnung wird jedoch zunehmend selektiver.

Der vorübergehend positive Trend eines Personal-Aufbaus bei Hedge-Funds und ähnlichen Anbietern scheint gebrochen. In den Augen vieler Hedge-Funds verliert die Schweiz an Attraktivität, besonders gegenüber London. Das muss nicht sein, bietet die Schweiz doch viele Vorteile: gute Infrastruktur, kurze Wege, namhafte Privatbanken und Finanzinstitute. Politik und Finanzbranche sind gleichermaßen gefordert, die Bedingungen für den hiesigen Finanzplatz attraktiv zu gestalten und sich auf die Pfeiler Zuverlässigkeit, Stetigkeit und Rechtssicherheit zu stützen.

### Konsequenter Kundenfokus

Die Schweiz kann sich als Standort für Finanzdienstleister weiterhin positiv entwickeln, wenn ihr Fokus konsequent auf Kunden, Service und Qualität der Produkte liegt. Vielleicht sehen wir gar einen Trend weg vom reinen Vertriebsstandort hin zu einem Drehkreuz für Portfolio-Management und «finance intelligence» – eine Entwicklung, welche auch die Schweizerische Bankiervereinigung und die Swiss Funds Association unlängst propagiert haben. Dafür hat es in der Schweiz aber noch zu wenige Köpfe mit entsprechendem Fachwissen. Wegbereiter könnten die Universitäten sein, indem sie mit entsprechenden Einrichtungen wie Lehrstühlen für Asset-Management, nachhaltiges Portfolio-Management und Modern Private Banking der globalen Finanzbranche positive Signale senden. Es gilt, bei der jungen Generation anzusetzen. Hier sehen wir viele gut ausgebildete Talente, die voller Ideen stecken und den Finanzplatz Schweiz dereinst erfolgreich voranbringen können.

Klaus Biermann ist Gründer des Personalberaters BiermannPartners AG, Jonas Neff ist dort Partner.

# Der Kunde übernimmt die Regie

*Die regulatorischen Herausforderungen prägen schon heute intensiv das Bankwesen von morgen. Künftig wird jedoch eine weitere, ganz andere Kraft die Banken zu fundamentalen Veränderungen zwingen: die digitale Transformation. Von Thomas Trauth und Oliver Fiechter*

Die Krise in der Finanzbranche ist noch lange nicht überstanden. Die Unsicherheit an den Finanzmärkten ist unverändert hoch, die regulatorischen Lasten wiegen schwer. Die Banken müssen immer neue Vorschriften im Bereich des Konsumentenschutzes implementieren wie beispielsweise die EU-Vorgabe Mifid, zunehmende Vorschriften im grenzüberschreitenden Geschäft beachten, Kunden helfen, ihre steuerliche Situation zu bereinigen, und anschliessend steuereffiziente Beratungsdienstleistungen erbringen sowie nicht zuletzt schärfere Eigenkapitalvorschriften erfüllen.

Ausgelöst durch ineffiziente Strukturen und verstärkt durch die gegenwärtige weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, erfolgt im gesamten Finanzsektor ein historischer, schmerzhafter Veränderungsprozess. Als Folge davon nimmt der Margendruck in allen Bereichen des Bankgeschäfts zu, die Profitabilität erodiert. Als ob diese Rahmenbedingungen nicht schon anspruchsvoll genug wären, wurde das Vertrauen in die Finanzinstitute durch Skandale wie den um den Hedge-Funds-Manager Bernard Madoff und die Libor-Krise, mangelnde Performance der Kundenportfolios sowie diverse Konkurse und Fast-Konkurse tief erschüttert.

Die Herausforderungen für die Finanzbranche sind enorm. Die Welt der Finanzinstitute wird zunehmend internationaler und vernetzter, volatil und komplexer. Die Institute sind mit einem völlig neuen Kontext konfrontiert. Zurzeit sind die Managementkapazitäten und Ressourcen damit gebunden, die Organisationen an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen, neue regulatorische Regelwerke zu implementieren

und Kosten zu senken. Dies erfolgt häufig reaktiv. Positive, nach vorne orientierte strategische Initiativen bleiben die Ausnahme. Verkleinerungsprogramme und Auslagerungsstrategien bestimmen den Alltag von heute. Durch Industrialisierung, Standardisierung und Rationalisierung versuchen die Banken krampfhaft, die Margenerosion zu stoppen.

Zu all diesen Herausforderungen kommen die der digitalen Transformation hinzu. Der moderne Bankkunde wird seinen Rat und sein Wissen vermehrt von der sogenannten Crowd, also dem Schwarm, im Internet beziehen. Seine Anlageentscheidung trifft er basierend auf Gemeinschaftsempfehlungen zunehmend selbständig und autonom. Die Bedeutung spezialisierter Vergleichs- und Informationsportale wird weiter steigen. Der Kundenberater, der bei einer Bank angestellt ist, trifft auf viel besser informierte und mündigere Kunden, welche nur noch ergänzende Informationen einholen. Diese Entwicklung kann dazu führen, dass Banken zu reinen Ausführungsplattformen werden oder – noch extremer – dass es gar zu einer kompletten Disintermediation von Banken kommt. Ein Beispiel für Letzteres sind die in den vergangenen Jahren aufgekommene Crowdfunding-Anbieter, die ohne das Mitwirken von Banken zwischen Finanzierungssuchenden und Geldgebern vermitteln.

Gegenwärtig sind Bankenprozesse im Back-End-Bereich nahezu vollständig digitalisiert. Diese Digitalisierung wird auch künftig weiter voranschreiten. Banken müssen heute immer grössere Technologie-Investitionen in Front-End-Systeme tätigen, um ihre Kern-

Bankensysteme zu erweitern und technologisch die «letzte Meile» zum Kunden zu schliessen. Dieser Kunde wird in naher Zukunft mithilfe solcher Front-End-Lösungen befähigt sein, komplexe Bankprozesse bequem von zu Hause aus anzustossen und Bankleistungen somit zu individualisieren. Dies wird zu einer grundlegenden Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager führen – der Kunde wird letztlich künftig die Regie übernehmen. Er erhält Gelegenheit, sich aktiver als bisher zu involvieren und bekommt gegenüber der Bank eine Stimme.

Der Bankkunde von morgen muss kein passiver Leistungsempfänger mehr sein, sondern kann ein aktiver Mitgestalter werden, der die Produktleistung nach seinen persönlichen Bedürfnissen und individuellen Wertvorstellungen formt. Auf der obersten Abstraktionsebene resultiert ein neues Bankenmodell: die Bank 3.0. Das neue Modell führt zu einem stärkeren Kundenfokus. Es ermittelt die Bedürfnisse der Kunden viel genauer und ermöglicht somit eine grössere Effektivität bei der Leistungserstellung. Dies verlangt innovatives Management mit einer neuen Optik. Getrieben durch das Internet, die sozialen Medien und die totale Verfügbarkeit von Informationen, entstehen neue Kundenbedürfnisse und neue Formen der Interaktion zwischen Banken und ihren Kunden. Hinzu kommt, dass im Zeitalter der digitalen Transformation die Menschen viel besser informiert sind und somit auch ihre Kaufentscheidungen eigenständiger fällen.

Damit sie diesen Transformationsprozess zur Bank der Zukunft vollziehen können, ist die Berücksichtigung der Kundenwahrnehmung für Banken

absolut zentral. Ein Finanzinstitut muss lernen, jeden Kunden in seiner Individualität zu begreifen und seinen Nutzen hinsichtlich der eigenen Produkte und Dienstleistungen regelmässig zu messen. Die Messbarmachung dieser «soft factors» verlangt, ein entsprechendes Reporting und Controlling aufzubauen, und erlaubt es, schliesslich die Ergebnisse in die Geschäftsprozesse zu inte-

grieren. Wenn dies gelungen ist, werden die Kunden und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse automatisch zum zentralen Faktor der Bankensteuerung und Teil der Leistungserbringung.

Dr. Thomas Trauth und Oliver Fiechter sind Gründungspartner der Finanz 3.0 AG. Oliver Fiechter ist zudem Autor des jüngst erschienenen Buches «Die Wirtschaft sind wir», Stämpfli, 2012.

ANZEIGE



## Handeln beim Original: Mit Sicherheit die bessere Wahl.

Ein regulierter Handelsplatz ist bei strukturierten Produkten unerlässlich. Nur an der Börse sind alle Preisangaben verbindlich und die Abschlüsse werden transparent offengelegt. Eine unabhängige Marktsteuerung stellt zudem sicher, dass Aufträge zu fairen Preisen ausgeführt werden. Klare Handelsvorteile, die nur das Original der Börse bietet.

Sicher börslich handeln: [www.scoach.ch](http://www.scoach.ch)

**scoach**