



Fokussierung als Chance für Regionalbanken

Die turbulenten letzten Jahre haben den Banken viele neue Auflagen beschert. Wie geht die Branche mit dieser Herausforderung um? Können sich Regionalbanken trotz steigender Anforderungen behaupten? Prof. Dr. Urs Birchler, Institut für Banking und Finance der Universität Zürich, und Stephan Weigelt, Vorsitzender der Geschäftsleitung der acervis Bank AG, im Gespräch.



Prof. Dr. Urs Birchler, Institut für Banking und Finance der Universität Zürich (links), und Stephan Weigelt, Vorsitzender der Geschäftsleitung der acervis Bank AG.

Der Ruf der Banken in der Öffentlichkeit hat in jüngerer Zeit durch verschiedene Ereignisse gelitten. Wie steht es heute um ihr Image?

Birchler: Die Banken als Branche waren noch nie sonderlich beliebt. Überall, wo unsichere Faktoren im Spiel sind, werden Fehler gemacht, und dort, wo es um Geld geht, kommt es zu moralischen Verfehlungen. Gleichzeitig gibt es in keiner Branche nur gute oder schlechte Menschen. Ich bedauere, dass aufgrund einzelner Fehler die Regulierungen stark verschärft werden, und bezweifle, dass sich die Probleme so lösen lassen. Je mehr bürokratische Vorschriften es gibt, desto weniger fühlt sich der Banker moralisch verantwortlich.

Weigelt: Ich kann das bestätigen. Akzentuiert hat sich der Ruf der Bankbranche zudem aufgrund der Finanzkrise. Für die Schweiz kommt

die Steuerproblematik im Besonderen hinzu. Allerdings stelle ich in Gesprächen fest, dass die Menschen die Sache schon differenzierter beurteilen und sehr wohl zwischen berechtigter und unberechtigter Kritik unterscheiden. Und so werden die verschiedenen Akteure auf dem Finanzplatz auch differenziert qualifiziert.

Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen auf Ihre Arbeit?

Weigelt: In erster Linie spüren wir natürlich die Regulationsflut aufgrund des internationalen Drucks, wobei in guteidgenössischem Perfektionismus oft weitergehende Regeln angestrebt als international gefordert werden. Ein weiteres grosses Problem ist die Zinssituation – für die Banken und für die ganze Volkswirtschaft. Die Erträge sind unter permanentem Druck, eine Korrektur ist nicht absehbar, und die

damit verbundenen Risiken haben sich erhöht. Die für Kreditnehmer unbestritten attraktive Zinssituation hat langfristig gesehen aber weitreichende Auswirkungen auf die Altersvorsorge, die Aktienkurse, den Immobilienmarkt sowie die Anlagemöglichkeiten allgemein.

Birchler: Ergänzend hängt die Staatsverschuldung als Damoklesschwert über unseren Köpfen, und nicht zu vergessen ist die EU mit ihren vielen verdrängten Problemen. Aber zur Regulierung: Es ist tatsächlich kaum mehr möglich, sich seriös auseinanderzusetzen mit allen Regulierungsentwürfen, die derzeit in der Pipeline sind. Auch für Spezialisten ist es schwierig, stets auf dem neuesten Stand zu sein, sogar meine Kollegin aus der Rechtswissenschaft klagt.

Sind Regionalbanken wie acervis bei Ihrer wissenschaftlichen Arbeit überhaupt ein Thema?

Birchler: Regionalbanken spielen aus meiner Sicht eine ergänzende Rolle. Einst aus der Sparkassenbewegung hervorgegangen, hatten sie die Vision, die unteren und mittleren Schichten zum Sparen zu bewegen. Später kam es zu einer Strukturbereinigung. Einige Regionalbanken favorisierten eine Zentralisierung, andere die Wahrung der Unabhängigkeit. Heute scheint es mir nicht einfach, als Regionalbank die richtige Rolle zu finden. Die Welt rückt immer näher zusammen, die Leute sind mobiler, das Regionale verliert an Bedeutung. Ich kann mir aber durchaus Kundensegmente vorstellen, die unabhängige Beratung mit persönlicher Konti-



nuität und kurze Entscheidungswege schätzen.

Weigelt: Die Globalisierung und die Technologisierung, im Besonderen die Internetkommunikation, haben sicher neue Massstäbe gesetzt.

Dennoch spielt sich viel vom Leben und der Wirtschaft in überschaubaren Räumen ab. Nicht umsonst hat der Ausspruch «all business is local» noch immer seine Bedeutung. Und so können auch Banken mit einem starken regionalen Bezug, hoher Kompetenz vor Ort, kurzen Entscheidungswegen und einfachen Strukturen ihre Stärken ausspielen. Nach unserer Erfahrung schätzen es Kunden einerseits, wenn sie die Entscheidungsträger persönlich kennen. Andererseits bieten in den Regionen nur wenige Banken umfassende inländische Dienstleistungen an – vom Privatkunden- und sogenannten Retail- über

das Firmenkundengeschäft bis hin zum Private Banking. Regionalbanken wie acrevis gehören auf jeden Fall dazu. Und dass kleinere Anbieter beste Voraussetzungen mitbringen, die Qualität grösserer Mitbewerber zu überbieten, stellen wir im täglichen Leben immer wieder fest, nicht nur im Bankwesen.

Wie sehen die Zukunftsaussichten von Regionalbanken aus?

Birchler: Viele aktuelle Herausforderungen betreffen alle Banken. Wie können wir die Strukturen optimieren, welche Aufgaben lösen wir selbst und welche vergeben wir an einen externen Partner? Bei Regionalbanken sind diese Fragen aufgrund der beschränkten Grösse wohl akzentuierter.

Weigelt: In den Herausforderungen sehen wir auch Chancen. Es gilt dabei einige Grundregeln zu beachten: Je

kleiner eine Bank ist, desto klarer muss sie sich auf wenige Kernkompetenzen konzentrieren. Mit zunehmender Grösse kann das Angebot ausgedehnt werden. In jedem Fall sind verschiedene Kooperationsformen von grösster Bedeutung. Gewisse Verarbeitungsaufgaben können effizienter gemeinsam mit anderen wahrgenommen werden. acrevis beispielsweise nutzt das Angebot der Banklogistikanbieterin Finanz-Logistik AG, die für verschiedene Banken tätig ist. Wichtiger wird auch die Innovationskraft. Um sich zu behaupten, sollte man sich positiv unterscheiden – gerade in der Beratung. Derzeit arbeiten wir gemeinsam mit Experten aus der Wissenschaft an der Entwicklung einer einzigartigen Beratungslösung. Ich freue mich, diese in absehbarer Zeit vorstellen zu können.



Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Telefon 058 122 75 55 oder via
info@acrevis.ch.

St.Gallen • Gossau SG • Wil • Wiesendangen •
Bütschwil • Rapperswil-Jona • Pfäffikon SZ •
Lachen SZ • Wittenbach