

Deloitte.

Der Schweizer
Private Banking Platz
Zurück in die Erfolgsspur

Eine Einschätzung von Jürg Frick





Jürg Frick ist Senior Partner, Leiter Banking Industrie und Vice Chairman bei Deloitte und seit 40 Jahren Banker und Berater. Er war Gründer und Senior Executive Partner einer Unternehmensberatung, welche von Deloitte im Jahr 2010 übernommen wurde.

Jürg Frick kann auf eine 40-jährige Erfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche zurückblicken, u.a. durch verschiedene Länderverantwortungen bei einer US Bank, die Positionen als Direktor und Leiter Middle East und Teile Far East sowie Leiter Asset Management bei einer grossen Schweizer Bank sowie als CEO einer Versicherung.

Durch den Aufbau einer eigenen Beratungsfirma mit 150 Mitarbeitenden und deren erfolgreichen Verkauf, verfügt Jürg Frick über einen immensen Erfahrungsschatz und ein weit verzweigtes Netzwerk innerhalb des Finanzdienstleistungssektors und weiteren Branchen.

Die Vergangenheit: Ein persönlicher Rückblick	1
Problemanalyse: Was lief schief?	3
Die Zukunft: Richtige Neuorientierung als Chance	7
Eine Zukunft so erfolgreich wie unsere Vergangenheit: Was steht morgen wieder im Vordergrund?	12

Die Vergangenheit: Ein persönlicher Rückblick

Gerne erinnere ich mich an die Zeit zurück, als der Berufsstand eines Schweizer Bankers geachtet und die Banker selbst stolz auf sich und ihre Organisationen waren. Loyalität, Bescheidenheit, Vertrauen, Ausbildung und Perspektive gehörten zur Basis für ein einziges Ziel: dem Dienen der Kundschaft, sei es um erarbeitetes, vererbtes oder gewonnenes Vermögen über Generationen zu bewahren und zu vermehren oder umsichtig und mit sicherem Augenmass Unternehmertum zu fördern und zu finanzieren.

Diese Grundsätze haben uns einen Bankenplatz beschert, der uns über Kompetenz, Vertrauen, Kontinuität, Stabilität und Weitsicht, verbunden mit einer unabhängigen, starken Währung und einem politisch ausgewogenen Umfeld zu Ansehen und Wohlstand verholfen haben.

Unsere Kunden haben dieses Umfeld über Jahrzehnte hinweg gesucht, weil sie genau diese Voraussetzungen nirgendwo sonst auf der Welt finden konnten. Je grösser die politischen Unsicherheiten in anderen Ländern waren, desto mehr Gelder sind uns anvertraut worden. Je grösser die Vermögenswerte und je einflussreicher und vermögendere Familien auf der ganzen Welt wurden, desto mehr flossen Gelder aus Diversifikationsgründen in die Schweiz. Das primäre Ziel war selten die Steueroptimierung; es war vielmehr die integrale, ganzheitliche und professionelle Betreuung und Beratung durch Schweizer Banker, die dies über Jahrzehnte für die gleichen Familien und Kunden übernommen haben. Daraus sind langjährige Freundschaften entstanden. Das Ziel war primär nicht die Gewinnoptimierung für die Bank, sondern die Gewinnoptimierung und Vermögenswahrung für die Kundschaft. Dass daraus auch Gewinne für die Banken resultierten, war nur eine logische Folge.





Unsere Kompetenz, die wirtschaftliche Stabilität und die starke Währung der Schweiz sowie die Finanzkraft unserer Finanzinstitute hatten uns zum Vorbild für die ganze Welt gemacht.

Lange Zeit waren wir Schweizer die Innovatoren in der Finanzwirtschaft, stets motiviert durch den Anspruch an hohe Servicequalität, verbesserte Produkte, die besten Dienstleistungen und durch den Willen, alle Bedürfnisse der Kunden aus einer Hand abzudecken. Wir waren die Treasurer dieser Welt. Unsere Kompetenz, die wirtschaftliche Stabilität und die starke Währung der Schweiz sowie die Finanzkraft unserer Finanzinstitute hatten uns zum Vorbild für die ganze Welt gemacht. Wir haben an und für unsere Kunden gedacht, haben Produktinnovationen mit starkem Kundenfokus eingeführt und haben auf Qualität und Langfristigkeit gesetzt. Wir waren die Herausforderer der globalen Bankenwelt, zwar kleiner als angelsächsische Institute, aber agiler und erfolgreicher. Unsere Firmenkultur war geprägt durch Aufbruch, eine „Can-do“ Mentalität und Selbstbewusstsein verbunden mit den typischen schweizerischen Eigenschaften Bescheidenheit und Understatement.

Problemanalyse: Was lief schief?

In den letzten gut 20 Jahren ist aber eben diese strategische Fokussierung auf den Kunden und seinen langfristigen Erfolg zunehmend verloren gegangen, unglücklicherweise zu genau dem Zeitpunkt, an dem der interne und externe Druck auf den Bankenplatz Schweiz deutlich anstieg.

Interner Druck: Wie wir unsere strategische Ausrichtung verloren

Früher hatten wir gutes Geld bei einer Marge von 60 Basispunkten pro Kunde verdient, mit einer auf Augenmass ausgerichteten Kreditpolitik und einem Investment Banking, das sich vornehmlich an der Produktentwicklung für das Private Banking orientierte.

Doch ironischerweise zur gleichen Zeit, als das „Trusted Asset Advisory“ Konzept, das den traditionell schweizerischen Kundenfokus recht genau umschreibt, im angelsächsischen Raum an Beliebtheit gewann, übernahm die Schweizer Bankenwelt zum grossen Teil den eher angelsächsischen Fokus auf kurzfristige Profitmaximierung. Grösser, profitabler, schneller wurde das Credo. Kurzfristige Gewinnorientierung vernebelte die Sicht auf das Wesentliche und die langfristige Entwicklung. Statt des Wohls des Kunden rückte die schnelle Vermehrung des eigenen Geldes in den Mittelpunkt. Das eigentliche Ziel einer Bank, aus dem Zinsdifferenz-, Kommissions- und Handelsgeschäft Geld und Marge zu verdienen, wich einer übermässigen Spekulation, die beinahe zum Kollaps von grossen Banken führte, weil sie bilanztechnisch eher einem Hedge Fond als einer seriösen Bank glich.



Unterstützt durch Hybris und Arroganz wurde der Gradmesser für den Erfolg einer Bank stetig erhöht und die Erwartungen ins Unermessliche gesteigert. Man akzeptierte eine höhere Risikobereitschaft und steuerte die Mitarbeitenden primär über eine überdurchschnittliche monetäre Kompensation, nicht über intrinsische Motivation. Der Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung, zwischen Risiko und Rendite ging den Banken verloren – und damit grundlegende unternehmerische Werte.

Viele Banken haben sich zudem im internen Bereich dermassen üppig und unvorsichtig aufgestellt, dass eine Profitabilität bei sinkenden Margen, steigenden Risiken und wahrscheinlich noch längerem tiefem Zinsniveau nicht zu garantieren ist. Zudem wurden vor allem diejenigen Mitarbeiter überdurchschnittlich honoriert, die kurzfristig für gute Zahlen sorgen, ohne je die unterliegenden Risiken und Konsequenzen transparent zu messen. Solange die Industrie sich Stäbe ohne Kundenbezug leisten können, die Risiken des Geschäftes nicht im Griff haben und veraltete Informationstechnologie teuer unterhalten, kann unser Bankenplatz nicht genesen.

Der Finanzplatz hat sich selbst ein Bein gestellt, ist aktuell uneinig wie noch nie und hat nicht zuletzt auch beim eigenen Volk an Ansehen verloren.

Externer Druck: Fehlendes Rückgrat der Politik

Aber der Schweizer Bankenplatz wurde zunehmend auch vom Ausland unter Druck gesetzt. Unser Erfolg brachte Aufmerksamkeit und Anerkennung, aber auch Neid. Globaler Wettbewerb ist hart – und nicht immer fair. Das fällt umso leichter, wenn man dem Schweizer Finanzplatz den Verstoß gegen Gesetze unterstellt, die im eigenen Land juristisch eine andere Bedeutung haben und versucht, ihn mit geopolitischen Machtmitteln in die Knie zu zwingen .

Ein früheres Beispiel hierfür war die Einführung des Geldwäschereigesetzes, bei dem die Schweiz zuerst unter Alleinverdacht stand, obwohl die Geldwäscherei in anderen Ländern ein weitaus grösseres Problem war. Die Schweiz hat dann das Gesetz mustergültig implementiert und zählt im Gegensatz zu anderen Ländern hier also zu den Vorreitern.



Heutzutage sind es die un versteuerten Vermögen von amerikanischen Kunden, für die wir scheinbar bereit sind, fragwürdige Abgeltungen zu bezahlen. Bezahlen wir diese jedoch in ergebener Manier, wie grosse Teile der Politik dies fordern, dürfte sich unser Bankenplatz weiter zu seinem Nachteil verändern. Es ist zu befürchten, dass weitere Ansprüche an uns herangetragen werden, die wir zum heutigen Zeitpunkt noch nicht definieren können. Nur mit dem notwendigen Selbstbewusstsein und Rückgrat können weitere Forderungen und ein Schaden für den Finanzplatz abgewendet werden.

Aktuelle Probleme: Womit sind wir heute konfrontiert?

Die aktuelle Lage ist nicht rosig: Wir sind zu Verteidigern gegenüber oft unfair und häufig machtpolitisch agierenden Gegnern geworden, sind uns uneinig, haben Selbstbewusstsein verloren, Strukturen und Prozesse sind anpassungsbedürftig, Innovationen fehlen, mit Altlasten vollgepackt, wie ein Boxer im Ring angezählt und teilweise durch Menschen geführt, bei denen der Zusammenhang zwischen Leistung und Bezahlung verlorengegangen ist.

Im Einzelnen sind wir heute mit der folgenden Situation konfrontiert:

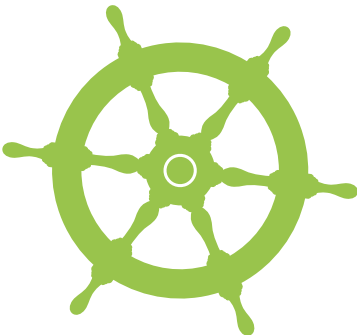
- Existierende Altlasten in Bezug auf die Steuerfragen unserer Kunden (USA, Deutschland etc.). Man muss davon ausgehen, dass weitere folgen werden.
- Masslose Überregulierungen, die organisatorisch, prozessual und technologisch kaum mehr handhabbar sind und dazu führen, dass Banken zum Teil über mehr Compliance und Risk Officers verfügen als über Relationship Manager.
- Kapitalanforderungen, die über das Mass der ausländischen Konkurrenz hinausgehen.
- „Too big to fail“ Thematik, die in anderen Ländern weniger bedeutend, für unser Land jedoch volkswirtschaftlich sehr relevant ist.
- Erschwerter Marktzugang zu anderen Ländern, der sich mit der Einführung von MIFID II noch verschärft hat.

- Ungeklärte Grundsatzfrage über das Investment Banking: Soll es wie früher als Produktlieferant für das Private Banking dienen oder ein Eigenleben führen dürfen? Können die Volatilität der Erträge und die damit verbundenen Risiken sinnvoll gemanagt werden?
- Mangelnde Professionalität im Asset Management.
- Ineffiziente Strukturen, aufgeblähte Stabsfunktionen, zu hohe Cost-Income Ratios.
- Unterdurchschnittliche und veraltete technologische Infrastruktur, die kurzfristig nicht sinnvoll angepasst werden kann.
- Trend zu fragwürdigen Outsourcings.
- Fehlende Motivation sowie Kulturen und Subkulturen, die nie zusammengewachsen sind, zudem zu hohe Vergütungen bei unterdurchschnittlicher Leistung.
- Zu starke Anreize für eine kurzfristige Gewinnmaximierung, auch aufgrund der vierteljährlichen Rechnungslegung und kurzfristiger Rapportierungen, was der Verfolgung einer langfristigen, nachhaltigen Strategie zuwiderläuft.

Grösse ist dabei – anders als häufig kolportiert – keineswegs das Allheilmittel. Denn Erfolg hat weniger mit der Grössenordnung der Assets und der Bilanz als vielmehr mit dem Geschäftsmodell, der Kundensegmentierung, der Kundenherkunft und der Fokussierung auf die wesentlichen Dienstleistungen mittels effizienter Prozesse zu tun. In jedem Fall reicht das blosses Festhalten an früheren Erfolgen leider nicht mehr: Es bedarf einer Neuorientierung.

Die Zukunft: Richtige Neuorientierung als Chance

Das zukünftige Umfeld des Finanzplatzes kann aufgrund der aktuellen Entwicklungen gut abgeschätzt werden. Die Anzahl der Banken auf dem Finanzplatz wird deutlich sinken und Auslandsbanken werden sich aus dem Private Banking zurückziehen. Kleinere Banken werden zunehmend ihre Lizenz zurückgeben, werden versuchen sich oder ihre Kundschaft zu verkaufen oder aufgrund der Last der zu erwartenden Abgeltungen aus dem Markt ausscheiden. Die riesige Anzahl von Vermögensverwaltern wird deutlich kleiner werden und sich auf professionelle Häuser und Nischenanbieter konzentrieren. Die Profitabilität der Banken wird schwinden und die Löhne der Banker werden sich reduzieren. Die Summe des Geschäftes wird auch weiterhin wachsen, sich jedoch auf weniger Marktteilnehmer verteilen und dabei bei gesteigerter Effizienz den einzelnen Organisationen weiterhin den notwendigen Beitrag zum Finanzplatz leisten.



Die damit verbundene Übergangsphase, die sich über die nächsten 5 bis 7 Jahre erstrecken dürfte, heisst für viele Banken „back to the roots“. Damit dürfte der Kunde wieder ins Zentrum des Geschehens rücken. Zudem wird der motivierte, loyale und gut ausgebildete Kundenberater im Fokus stehen, die Produktpalette den Bedürfnissen der Kunden angepasst und die Infrastrukturen signifikant überarbeitet werden.

Um dies zu erreichen genügt es allerdings nicht, kleinere Korrekturen vorzunehmen; es sind stattdessen innovative Strukturen erforderlich. Die gesamte Wertschöpfungskette einer Bank muss in Frage gestellt werden, die Kundenstrategie und das Cross Border Banking den neuen Auflagen und Regulationen wie MIFID II angepasst und jeder interne Service hinterfragt werden. Benötigen wir morgen noch ein teures Heer von Compliance Mitarbeitenden, IT Spezialisten, HR Spezialisten, Risiko Controllern, unzähligen internen Stäben sowie teure interne Abwicklungszentren, die wenig zur Profitabilität beitragen? Wie können wir unsere Organisation so umbauen, dass wir uns auf diejenigen aktiven Tätigkeiten fokussieren können, die unbedingt benötigt werden und wertproduzierend sind?

Wo können wir Prozesse einkaufen, die günstiger, professioneller, fokussierter und schneller anpassbar zur Verfügung stehen? Ich spreche hier allerdings ganz dezidiert nicht von vergangenen, meist vergeblichen Versuchen, nicht kompatible Aktivitäten ins Ausland auszulagern. Es muss vielmehr in unserem eigenen Umfeld, in der Schweiz, mit unserer eigenen Qualität und unserem gemeinsamen Verständnis vorgenommen werden. Mit solch einer „Verlagerung“ von Arbeitsplätzen innerhalb der Schweiz würde man auch die notwendige Unterstützung der Politik erhalten und viel für ein besseres Image der Bankenbranche tun.

Diese Schritte bedeuten eine Abkehr von der heutigen integrierten Wertschöpfungskette zu einem sogenannten Value Network (Wertschöpfungsnetzwerk) von spezialisierten Firmen, welche die beschriebenen Dienstleistungen effektiver und effizienter anbieten können. Der Schweizer Finanzplatz sollte zukünftig mehr zusammenwachsen, mehr miteinander als gegeneinander arbeiten und damit wieder zu alten Erfolgen zurückkehren. Die Schweiz muss wieder als Bankenland und sichere Insel gesehen werden, und der Fokus auf einzelne Institute sollte verschwinden.

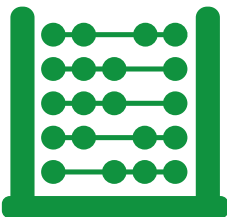
Dies dürfte auch zu einer kooperativeren Zusammenarbeit zwischen Banken, Regulatoren, Aufsicht und Interessenverbänden führen, ohne dass ein gesunder Wettbewerb der Banken untereinander zum Erliegen kommt.

Wie kann die einzelne Bank dies angehen? Mut zur Änderung

Eigentlich sind es die trivialen Fragen, denen sich die Banken so schnell wie möglich stellen müssen:

- Sind wir bereit, die Dynamik der Übergangsphase zu nutzen und diese sofort anzugehen?
- Sind wir bereit, Altbewährtes aufzugeben und neue Wege zu gehen?
- Sind wir bereit, neue Geschäftsmodelle einzuführen, um die Veränderung unterstützen zu können? Und wie können völlig neue Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Summe der zu erwartenden Regulationen überhaupt aussehen?
- Haben wir die richtigen Leute in den richtigen Positionen, die uns unterstützen?

- Machen wir die fundamentalen Dinge in Management, Verkauf, Kostenkontrolle, Prozesse und IT richtig? Wo fallen die Kosten an, was können wir uns leisten? Wie bringen wir die Cost/Income Ratio auf unter 60?
- Haben wir die richtigen Kunden? Und wie können diese mit vernünftigen Aufwand professionell betreut werden? Sind uns die Kundenbedürfnisse überhaupt bekannt?
- Haben wir die richtigen Produkte und Dienstleistungen? Oft sind wir begeistert über unser eigenes Produkt, ohne zu wissen, ob der Markt dies auch will und braucht. Wenn uns ein Produkt mehr nützt als unseren Kunden, sollten wir es dann wirklich auf den Markt bringen?
- Ist ein transaktionsorientiertes Banking noch zeitgerecht oder ist eine Verlagerung zum beratungsorientierten Banking vonnöten?
- Wie können wir sinnvoll ein Private Banking neben einem Retailbanking führen, wohlwissend, dass die Produktpalette, die Abwicklung und die relevanten Regulationen nicht nur unterschiedlich betrachtet werden sollten, sondern auch unterschiedliche Bedürfnisse mit sich bringen?
- Kennen wir die Dynamik und Strategien unserer Wettbewerber?
- Welche Mittel benötigen wir wirklich, um unsere Geschäfte aktiv zu unterstützen? Von welchen Geschäften und Produkten müssen wir uns verabschieden?
- Sind wir bereit auf die Integration und Nutzung externer Informationen und Kompetenzen zu setzen? Was benötigen wir intern und was kann extern verarbeitet werden?
- Wie können wir mit anderen Marktteilnehmern sinnvoll kooperieren?
- Sind wir technologisch in der Lage, neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen effizient und effektiv auf den Markt zu bringen und was würde diesen Prozess behindern?



- Nutzen und profitieren wir von den neuen Hilfsmitteln „Digital“, „Cyber“ und „Cloud“ in ausreichendem Masse?

Dies sind nur einige der grundsätzlichen Fragen, die sich jedes Management vor einer grösseren Strategieübung stellen sollte. Es wird wenig nützen, vereinzelte Korrekturen anzubringen und zu glauben, dass man dann bereits für die Zukunft gerüstet ist. Es nützt ebenfalls nichts anzunehmen, dass die eigene Organisation vom Umfeld nicht betroffen ist. Es wird massgeblich darauf ankommen, wie stark die verantwortlichen Verwaltungsräte eingreifen und ob sie ihre Organisationen strategisch auf den richtigen Weg führen.

Wie kann der Schweizer Bankenplatz dies angehen? Aufbau eines Value Networks

Bis heute waren die Banken davon überzeugt, dass es vorteilhafter sei, die gesamte Wertschöpfungskette im eigenen Haus abzuwickeln. Fälschlicherweise wurde davon ausgegangen, dass eine abwickelnde IT einem Unique Selling Point entspricht und Kundenvorteile bringt. Dabei wurden oft die Weiterentwicklung- und Wartungskosten des IT-Systems vergessen.

Die Geschwindigkeit der Veränderungen, die stetig neu zur Verfügung stehenden technischen Innovationen, sowie die steigende Anzahl von Reportinganforderungen für den internen wie externen Bereich sind zu einer grossen Herausforderung für jede IT Abteilung geworden – unabhängig von der Grössenordnung einer Bank. Wäre es hier nicht angebrachter, sich mit anderen zusammenzuschliessen, um sich über Skaleneffekte, Anpassung beim Geschäftsmodell und gemeinsame Produkte einen Wettbewerbsvorteil über tiefere Kosten zu sichern, statt alles im Alleingang zu versuchen?

Dasselbe gilt für den HR-Bereich. Banken benötigen keine teuren Systeme, um die Saläre ihrer Mitarbeitenden selbst abzurechnen, wenn es hierzu kompetentere und günstigere externe Anbieter gibt.

Als weiteres Beispiel kann die Compliance aufgeführt werden. Wie kann eine Bank die regulatorischen Anforderungen im Cross Border Geschäft erfüllen, wenn sie für Kunden aus 50 Ländern bis zu 1500 Manuale zu erstellen und zu unterhalten hat?



Wie sollen sich die Frontmitarbeitenden fühlen, wenn sie ohne entsprechende Unterstützung vor ihrer Kundenarbeit bis zu 60% ihrer Zeit dafür verwenden müssen, administrative und regulatorische Anforderungen zu erfüllen? Diese Bedürfnisse können besser durch spezialisierte Firmen übernommen werden.

Ich persönlich plädiere dafür, Commodity-ähnliche Prozesse durch spezialisierte Firmen ausführen zu lassen. Diese Firmen werden in den nächsten Jahren ein überdurchschnittliches Wachstum verzeichnen und zudem einen grossen Teil der heute bei Banken tätigen Mitarbeitenden übernehmen. Notwendige Personalanpassungen bei den Banken können dadurch elegant abgedeckt werden. Alle Teilnehmer werden von dieser Entwicklung profitieren, die Banken vor allem über deutlich niedrigere Kosten von schätzungsweise bis zu 30%. Diese sogenannten Value Networks werden die Bankenwelt in der Schweiz positiv verändern. Qualitativ fragwürdige Off- oder Nearshore Aktivitäten sind dadurch nicht nötig. Die Wertschöpfung könnte grösstenteils in der Schweiz bleiben. Der Aufbau dieser Netzwerke wird den Finanzplatz und die von ihm abhängigen Industrien stärken.

Wie können Schweizer Regulatoren dies angehen? Zurückhaltung üben

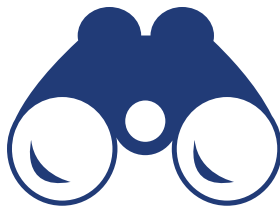
Es ist kritisch zu hinterfragen, ob es sinnvoll ist, alle Regulationen einfach bei allen Institutionen gleich anzuwenden. Der administrative Aufwand, der den Organisationen aufgebürdet wird, nimmt exponentiell zu und steht in keinem Verhältnis zu den einzelnen Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Risiken. Hier sollten wir den Mut haben zu einer differenzierteren Betrachtungsweise. Ich bin der Überzeugung, dass die Zusammenarbeit unter den Banken, mit der Politik, mit der Aufsicht und der SNB gefördert werden muss. Dabei muss klar definiert werden, welche Aufgaben von welchen Stakeholdern gegenüber Dritten übernommen werden. Die auf uns einprasselnden Forderungen, seien diese finanziell oder politisch bedingt, können nur mit einer einheitlichen Sprache und Handlungsweise im Sinne des Finanzplatzes begegnet werden. Uneinigkeit hilft unseren Gegnern nur, uns noch stärker zu attackieren.

Eine Zukunft so erfolgreich wie unsere Vergangenheit: Was steht morgen wieder im Vordergrund?

Wir werden noch einige Zeit das Tal der Tränen durchschreiten müssen. Wir sind zudem gefordert, Entscheidungen zu treffen, die uns schmerzen werden, die uns schwer fallen und die eine Abkehr von den letzten gut 20 Jahren mit sich bringen. Wir stehen dort, wo IBM, Apple und die Uhrenindustrie (um nur einige wenige zu nennen) auch einmal standen und sich mit Mut zur Veränderung wieder auf den Erfolgsweg gebracht haben. Diese Beispiele zeigen, dass wir, wenn wir die Dinge richtig anpacken, in 5 bis 7 Jahren deutlich besser dastehen werden, besser als je zuvor. Wir sollten jedoch verstärkt darauf achten, dass wir weniger angreif- und erpressbar werden und uns wieder über Kompetenz und Dienst am Kunden auszeichnen. Auf dieser Basis werden Themen wie „Too big to fail“, „Leverage Ratio“ etc. in den Hintergrund treten, weil die Neuinterpretation unseres klassischen, kundenorientierten Geschäftsmodells Risiken reduzieren und uns so mehr Spielraum – auch international – geben wird.

Dies wird uns das zurückbringen was uns heute fehlt: Selbstvertrauen, Motivation, Loyalität, Kundennähe, Profitabilität, Kompetenz und ein Image, das uns weltweit zu Wachstum verhelfen wird. Unsere Kunden werden es uns danken und uns stärker als professionelle Dienstleister nachfragen als je zuvor.

Die Chancen, die sich unserem Finanzplatz damit erschliessen, sind riesig. Dass es sich lohnen wird, diesen Weg zu gehen, haben einige Institute bereits erkannt. Es wird jedoch wichtig sein, diesen Weg optimistisch, kompromisslos und systematisch zu verfolgen. Ich bin davon überzeugt, dass wir in 5 bis 7 Jahren nicht nur gestärkt und profitabler sein werden, sondern auch über unsere Motivation, unseren Stolz auf den Finanzplatz und unsere Organisationen wieder den Stellenwert erreichen können, der im Laufe der Zeit verloren gegangen ist. Ich bin mir auch sicher, dass unser Finanzplatz dann sogar noch grösser, wertvoller und erfolgreicher sein wird, als er es heute ist.



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine “UK private company limited by guarantee” (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) als anerkannter Wirtschaftsprüfer zugelassen.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte AG 2014. Alle Rechte vorbehalten.

Design und Produktion durch das Deloitte Creative Studio, Zürich. 32745A