

SCHWEIZER BANK

MONATSMAGAZIN
FÜR BANK UND FINANZ

NR. 4 / APRIL 2016
CHF 9.80 / EURO 8.-

9 771010 580004 04

30 JAHRE EXKLUSIV INFORMIERT



URS RÜGSEGGER

«Alles geht mobile»

Der Group-CEO von SIX will die technologische Transformation am Finanzplatz Schweiz vorantreiben.

Finanzzentren
Hektische Zeiten im Wettbewerb der wichtigsten Standorte.

Cyber-Kriminelle
Wie Hacker neue Eingangstore zu den Banken raffiniert nutzen.

Mobbing
Umstrukturierungen erhöhen den Druck auf Angestellte.



ZUR PERSON URS RÜEGSEGGER

Urs Rügsegger ist seit Anfang 2008 CEO der SIX Group. Davor war er Präsident der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank, zu der er 1993 als Verantwortlicher für Controlling, Rechnungswesen und Risiko-Management gestossen war. 1997 wurde er in die Geschäftsleitung berufen. Im Jahr 2000 übernahm er die Projektleitung des 2001 erfolgreich durchgeführten Börsengangs. Urs Rügsegger verfügt über einen Abschluss in Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

«Convenience ist zentral»

Interview: René Maier; Bilder: Tina Sturzenegger

Der Finanzplatz hat infolge der Finanzkrise und der Altlasten in den letzten Jahren in der Politik und bei der Bevölkerung an Vertrauen eingebüsst. Haben Sie diesen Vertrauensverlust bei SIX auch gespürt?

Urs Rüeegsegger: Nein, gar nicht. Wenn nicht nur einzelne Exponenten innerhalb einer Industrie betrügen, sondern der Betrugsverdacht, beispielsweise wegen Marktmanipulation, auf ganze Teams und sogar Institute fällt, ist das für die Öffentlichkeit natürlich schwer verdaubar. Als SIX haben wir jedoch nie im Entferntesten gespürt, dass das Vertrauen in uns in Frage gestellt wäre. Es gab aber auch nie Anlass dafür. International müssen wir Infrastrukturbetreiber jedoch selbstkritisch festhalten, dass es uns nicht wirklich gelungen ist, uns als Garant für einen stabilen und fairen Betrieb des Finanzmarktes in solchen Krisensituationen zu positionieren. Das ist bedauerlich, denn gerade in den turbulenten Zeiten rund um die Finanzkrise hat die Infrastruktur ausserordentlich zuverlässig funktioniert.

Könnten die Finanzmärkte auch ohne zentrale Finanzmarktinfrastrukturen auskommen?

Eine stabile und effiziente Finanzmarktinfrastruktur stellt definitiv eine der Voraussetzungen dar, die einen erfolgreichen Finanzplatz erst möglich machen. Rein theoretisch könnte ein Finanzplatz über weite Strecken auch ohne zentrale Infrastruktur funktionieren. Aber eine zentrale Infrastruktur hat sehr viele Vorteile.

Wo sehen Sie diese?

Erstens erlaubt sie eine Bündelung der Aufgaben, was insgesamt die Effizienz erhöht und die Kosten für die Teilnehmer senkt. Zweitens entstehen Netzwerkeffekte. Wenn viele Teilnehmer angeschlossen sind, steigt die Qualität mit der Anzahl der Teilnehmer überproportional. Typisches Beispiel dafür ist die Preisfindung an der Börse. Drittens ist die Transparenz höher, indem zum Beispiel zentrale Melderegister geführt werden können, und viertens kann bei einer zentralen Gegenpartei – im Clearing des Börsenhandels – das Risikomanagement effizienter gestaltet werden als bei einer dezentralen Marktorganisation.

Eine stabile Finanzmarktinfrastruktur ist evident wichtig für einen starken Finanzplatz. Urs Rüeegsegger, CEO SIX Group, über die Herausforderungen im technologischen Wettbewerb um die besten Lösungen und das Innovationspotenzial in der Schweiz.

Und die Nachteile?

Der Nachteil ist, dass bei zentralen Infrastrukturen monopolähnliche Gebilde entstehen können und zentrale Gegenparteien zu einer Risikokonzentration führen.

Sind zentrale Gegenparteien sicherer als dezentrale?

In Bezug auf die einzelne Transaktion sind sie sicherer, Kritiker sagen jedoch, die zentralen Gegenparteien seien das nächste grosse systemische Risiko. Man

muss aber dagegenhalten, dass die zentralen Gegenparteien regulatorisch sehr eng überwacht werden und es eine sehr hohe Transparenz in Bezug auf das Risikomodell und die Besicherung von Transaktionen gibt.

SIX trägt eine grosse Verantwortung für die ganze Volkswirtschaft. Wo sind die sensibelsten Bereiche?

Ein reibungsloses Ineinandergreifen der verschiedenen Teile eines Finanzplatzes ist aus zwei Gründen vital. Zum einen müssen die Marktteilnehmer jederzeit ihre Dispositionen umsetzen können. Zum anderen können sich durch nicht ausgeführte Transaktionen Liquiditätsempässe bilden, die sich rasch fortpflanzen können. Insofern leisten wir mit zuverlässig funktionierenden Infrastrukturen einen wichtigen Beitrag für die ganze Volkswirtschaft. Daraus erwächst aber auch die grösste Verantwortung.

Welche?

Die Infrastruktur muss jederzeit verfügbar sein, auch wenn die Märkte in Stresssituationen sind – wie beispielsweise am legendären 15. Januar 2015, als die CHF-Mindestkursgrenze aufgehoben worden ist und die Volumen schlagartig massiv angestiegen sind. Weil es aber illusorisch ist, hundert Prozent Verfügbarkeit zu garantieren, ist es wichtig, dass bei einem Ausfall die Wiederanlaufzeiten möglichst kurz sind. Aufgrund dieser Bedeutung der Systeme sind Teile von SIX als systemisch relevant eingestuft worden. Diese unterliegen einer strengeren Aufsicht.

Was hat sich mit den Negativzinsen im Interbank-Clearing geändert?

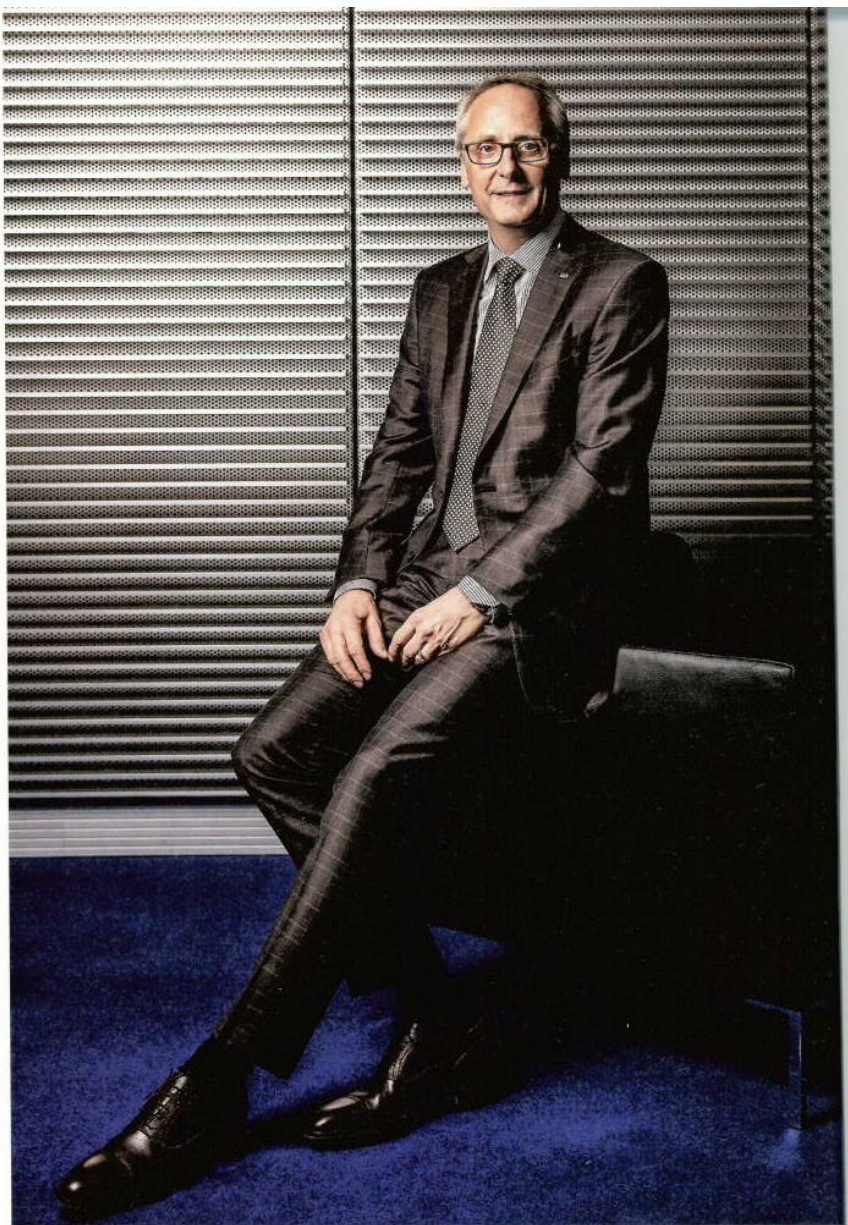
Die Negativzinsen haben dazu geführt, dass die Banken ihre Liquiditätsbestände umdisponiert haben und unter

anderem der Liquiditätsbestand, der bei uns gehalten wird, stark zugenommen hat. Fakt ist, dass immer mehr Banken auf der institutionellen Seite Negativzinsen belasten und auch SIX für die Liquidität, die sie bei Banken hält, Negativzinsen bezahlen muss. Darum belasten wir die Negativzinsen, die wir bezahlen müssen, unseren Teilnehmern.

Wie gewährleistet SIX die Stabilität des Handels, um z.B. Flash Crashes zu verhindern?

Wir haben effiziente und wirksame Mechanismen, die dafür sorgen, dass unkontrollierbare Dynamiken erst gar nicht entstehen. Mit unseren sogenannten Circuit Breakern nehmen wir einen Titel bereits aus dem Handel, bevor er grosse Preissprünge macht. Wir greifen zudem auch aktiv in den Markt ein und korrigieren offensichtlich fehlerhafte Aufträge. Im Weiteren können wir einzelne Händler oder Teilnehmer vorübergehend suspendieren. Das unterscheidet uns vom amerikanischen Markt zur Zeit des Flash Crashes.

Urs Rügsegger:
«Wichtig für den Finanzplatz Schweiz ist, dass es Initiativen im Fintech-Bereich gibt, die Visibilität verschaffen.»



Sie streben im Hinblick auf die Gewinne eine Diversifikation unter den vier Geschäftsbereichen an. Ist diese Strategie aufgegangen?

Ja, wir wollen durch das integrierte Geschäftsmodell die Synergien zwischen den Divisionen nutzen und die Ertragsrisiken diversifizieren. Das Ziel war auch, die Abhängigkeit vom Wertschriftengeschäft zu reduzieren. Insgesamt hat diese Strategie bisher hervorragend funktioniert. Die Divisionen sind zudem 2015 gemessen am operativen Ergebnis näher zueinander aufgeschlossen.

Die Dominanz liegt aber zunehmend bei Payment Services.

Payment Services profitiert vom Trend zu bargeldlosem Zahlen. Darum gehen wir davon aus, dass hier das Wachstum von allen Divisionen am stärksten sein wird.

Und bei der Börse?

Wachstumsabsichten haben wir in allen Divisionen, es ist einfach unterschiedlich schwierig, Wachstum zu erzielen. Der Einfluss der Märkte ist bei der Börse am stärksten, und diesen können wir nicht steuern.

Worin liegen die grössten Hindernisse für SIX, im Ausland zu wachsen?

Bei der Regulierung und vor allem in nationalen Gesetzen, wenn diese dazu führen, dass es von Land zu Land marktspezifische Lösungen braucht. Entscheidend ist natürlich auch der Marktzugang – konkret im Wertschriftengeschäft – zum europäischen Kapitalmarkt.

Trotz hohem Kostendruck hat SIX kostenintensive Geschäftsteile in der Schweiz. Wird das so bleiben?

Wir betrachten das unter dem Blickwinkel der Industrialisierung unseres Geschäftsmodells. Die Frage ist nicht so sehr, was wir selber machen und was wir einkaufen, sondern, wie wir unsere Systeme und Prozesse so standardisieren und harmonisieren können, dass wir einen möglichst grossen operationalen Hebel erreichen, um die Profitabilität zu steigern. Überdies wollen wir gleiche Funktionen, die wir an verschiedenen Standorten haben, durch die Bildung von Kompetenzzentren bündeln. Ob es dadurch zu Verlagerungen von Arbeitsplätzen kommen wird, kann ich jetzt noch nicht sagen.

SIX ist mit Paymit im mobilen Zahlungsverkehr dabei. Welche Voraussetzungen braucht ein Produkt, damit es sich in diesem Markt durchsetzen kann?

Im ganzen Mobile-Bereich ist Convenience das zentrale Element. Mobile Lösungen werden sich nur durchsetzen, wenn sie leicht handhabbar sind. Der Kunde will zudem eine vertrauenswürdige Lösung. Weiter muss eine Lösung auch breit akzeptiert und einsetzbar sein.

Wann werden wir Zahlungen auch international per Mobile erledigen können?

Unsere Ambition mit Paymit ist es, einen nationalen Standard zu schaffen. International wird die Kreditkarte noch lange das beste Zahlungsmittel sein. Mit Paymit im Ausland bezahlen zu können, ist daher für uns vorerst von untergeordneter Priorität. Es gibt aber bereits die Möglichkeit, die Kreditkarte in einem Smartphone zu hinterlegen und als Zahlungsmittel auch im Ausland zu nutzen.

Was verändert die digitale Transformation in der Finanzbranche?

Alles «geht mobile», und der Kunde will jederzeit und von überall auf Daten und Dienstleistungen zugreifen können. In vielen Entwicklungsländern hat mobile Kommunikation erst den Zugang zum Banking ermöglicht. In der nächsten Phase der Transformation werden Entscheidungsprozesse vollständig oder zu grossen Teilen an «intelligente» Computer übertragen. Die dritte Phase wird dann die Integration der Prozesse «End to End» sein.

Was bedeutet das?

Ein Beispiel: Das heutige Geschäftsmodell im Finanzinformationsbereich baut darauf auf, dass ein Kunde eine Pauschale bezahlt und dafür sämtliche verfügbaren Daten erhält, egal, ob sie ihm nützen oder nicht. Nun entwickeln wir Lösungen, bei denen gelieferte Daten quasi an uns zurück berichten, wie sie genutzt worden sind. So können wir feststellen, welche Bedeutung welchen Informationen beigemessen wird und einem Kunden viel gezielter Informationen liefern. Gleichzeitig können wir unsere Ressourcen schneller und besser auf die wesentlichen Informationen fokussieren.

Und die Phase danach?

Das wird die visionärste und die schwierigste sein: Die Marktteilnehmer werden dank der Vernetzung selber zu Produzenten der relevanten Informationen. Wieder ein Beispiel: Diejenige Bank, die als Erste eine bestimmte Wertschrift erfasst, stellt diese wie in einem Open Source System der ganzen Community zur Verfügung. Die anderen Marktteilnehmer können somit auf diese Daten zugreifen, bezahlen aber etwas dafür. In einem solchen Netzwerk sind die Marktteilnehmer sowohl Produzenten als auch Käufer, und die Informationen sind qualitativ besser, weil in der Regel der Emittent einer Wertschrift diese am besten kennt und weil durch Rückmeldungen aus dem Netzwerk Qualitätssicherung erfolgt.

Werden disruptive Technologien und die allmächtigen Technologie-Konzerne die klassischen Finanzinstitute verdrängen oder mindestens substanzielle Marktanteile gewinnen?

Aus der Sicht der Finanzinstitute sind sowohl die vielen kleinen Start-ups als auch die riesigen und mächtigen Technologie-Konzerne potenzielle Konkurrenten. Die Entwicklung bietet in meinen Augen jedoch auch grosse Chancen, weil bei Geldangelegenheiten das Vertrauen in die Banken nach wie vor sehr gross ist. Die Frage ist aber schon, ob wir längerfristig die grossen Konzerne auf Distanz halten können.

Und, können Sie?

Viele Banken stehen vor einem Dilemma, das zu lösen schwierig ist: Sollen sie die technologische Transformation allein angehen, in der

Hoffnung, sich in Zukunft mit neuen Features differenzieren zu können, und dabei das Risiko eingehen, im Endeffekt gegenüber den Grossen nicht schnell und gross genug zu sein? Oder sollen sie für wichtige Kernbereiche im Bankensystem zusammenspannen und die Grossen so auf Distanz halten? Ich sehe die Lösung im zweiten Weg.

Dann machen also Kooperationen in diesem Bereich durchaus Sinn.

Ja. Die kleinen Start-ups haben gar nicht den Anspruch und die Kraft, neue Infrastrukturen – wie wir sie heute betreiben – zu ersetzen. Sie suchen vielmehr nach Lösungen an der Kunden-Schnittstelle und wollen dort Mehrwert erzielen. Hier können wir als Infrastruktur Anschluss bieten und eine Zusammenarbeit anstreben.

SIX hat einen Fintech-Inkubator ins Leben gerufen. Wie hat sich das Experiment angelassen, und was sind die Ziele?

Es ist immer noch ein Experiment. «F10» ist ein wichtiges Element in unserem Innovationsprozess. Alle Ideen, die bei uns einen gewissen Reifegrad erreicht haben, laufen durch sogenannte Sprints, wo sie hin zu einem Prototyp geschärft werden. Das funktioniert sehr gut. Wir sind sehr zufrieden.

Alle sprechen vom Silicon Valley, wenn es um disruptive Technologien geht und von London, wenn es um Fintech und Blockchain geht. Was sind die Voraussetzungen, um in diesem Technologie-Wettbewerb ganz vorne mitspielen zu können?

Wir sollten die Kompetenzen, die wir am Finanzplatz haben, zusammenführen und uns aufs Wesentliche fokussieren. Die Aktivitäten an den erwähnten Hot Spots sind schon erheblich und entwickeln immer grössere Anziehungskraft. Wichtig für den Finanzplatz Schweiz ist, dass es Initiativen im Fintech-Bereich gibt, die Visibilität verschaffen. Auch der «F10»-Inkubator soll die verschiedenen Finanzplatz-Akteure sowie die Universitäten und IT-Firmen miteinbinden, damit wir ein möglichst tragfähiges, fruchtbares Biotop schaffen können, wo ein sehr offener Austausch gepflegt wird.

Wie beurteilen Sie das Innovationspotenzial am Finanzplatz Schweiz?

Hoch. Wir haben führende Marktteilnehmer in der Vermögensverwaltung, ausgezeichnet ausgebildete Leute in allen Bereichen, und wir haben Top-Universitäten. Die Frage ist nur, ob es gelingt, dieses Potenzial besser auszuschöpfen. Ich bin überzeugt, die Zutaten wären da.

Den Willen spüren Sie auch?

Ja, der ist auch vorhanden. Die Schwierigkeit ist nur, die Kräfte bündeln und eine gemeinsame Stossrichtung einschlagen zu können.

SIX GROUP REKORDERGEBNIS

SIX betreibt die schweizerische Finanzmarktinfrastruktur und bietet weltweit umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Wertschriftenhandel und -abwicklung sowie Finanzinformationen und Zahlungsverkehr an. SIX befindet sich im Besitz seiner Nutzer (rund 140 Banken) und beschäftigt mehr als 4000 Mitarbeitende (ca. 3860 FTE), wovon 60 Prozent in der Schweiz und 40 Prozent an den internationalen Standorten in 24 Ländern arbeiten.

SIX erzielte im Jahr 2015 einen Rekordgewinn von 713,7 Millionen Franken. Allerdings trieb der Verkauf der Anteile an den Gemeinschaftsunternehmen STOXX und Indexium das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) um 464,3 Millionen Franken auf 762,9 Millionen Franken in die Höhe. Bereinigt um STOXX und Indexium stieg das operative Ergebnis um 7,8 Prozent auf 286,1 Millionen Franken. Dabei konnte SIX Wachstum in allen Geschäftsbereichen verzeichnen.

SIX hat sich für 2016 fünf strategische Ziele gesetzt: Erhöhung der Kundennähe; Expansion des Geschäftsvolumens mit einem Fokus auf organischem Wachstum primär in ausländischen Märkten und gezieltem anorganischem Wachstum in allen Geschäftsbereichen; Stärkung der Innovationskraft, u.a. mit dem Pay to Merchant-Rollout der mobilen Bezahllösung Paymit bei den Händlern; Ausbau der Finanzplatzinfrastruktur sowie Industrialisierung des Geschäftsmodells.

EBIT ENTWICKLUNG



SIX konnte das operative Ergebnis (Ebit) seit 2011 um 83,6 Prozent verbessern.
Quelle: SIX