CONFIDUM
Financial Management Consultants

Perspektiven und Positionen
06/2020

Regionalbanken in der Corona-Krise: Wetterfestigkeit ist gefragt

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4
9430 St. Margrethen (SG)
Schweiz

Hans-Joachim Schettler
Dr. Christof Grabher
Mag. Stefan Obermayr

St. Gallen, im Juni 2020

Vorbemerkungen

Stufenweise Lockerung des Corona Lock-Downs, aber nach wie vor Einschränkungen von Wirtschaft und Gesellschaft

Die COVID-19 Fallzahlen sinken, der Lock-Down wird stufenweise gelockert und die Bemühungen zur Rückkehr in die Normalität sind in allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft zu beobachten; allerdings ist das eine „neue" Normalität, die mit der Zeit vor Ausbruch der Corona-Krise wenig gemein hat. Rahmenbedingungen wie vor dem März 2020 werden erst dann wieder gegeben sein, wenn eine wirksame und flächendeckende Impfung zur Verfügung steht – ob und bis wann das der Fall sein wird, ist derzeit nicht zu prognostizieren; folgt man den Experten, wird es im optimistischen Szenario nicht vor 2021 soweit sein.

Umfangreiche Hilfsprogramme haben Zusammenbruch verhindert, Rezession aber unausweichlich

Damit ist auch die weitere wirtschaftliche Entwicklung schwierig zu prognostizieren; mit den Hilfsprogrammen der EZB und der Regierung – Liquiditätshilfen, Zinssenkungen, Kurzarbeit, Notkredite, direkte Unterstützungen und wohl bald auch Konjunkturprogramme – ist der Zusammenbruch der Wirtschaft verhindert worden, aber eine heftige Rezession ist unausweichlich. Deren Ausmaß hängt vor allem auch davon ab, wie sich der private Konsum entwickeln wird; viele Indizien zeigen, dass die Einschätzungen der letzten Wochen wohl sehr optimistisch waren.

Strategische Auswirkungen auf Regionalbanken sehr individuell und unterschiedlich

Die Regionalbanken – Sparkassen und VR-Banken – sind wichtige Drehscheiben der Wirtschaft und stehen damit mitten in den Auswirkungen der Pandemie. Nachdem nun der operative Betrieb der Regionalbanken den Krisenmodus verlässt, stellt sich die Frage nach den strategischen Auswirkungen der Corona-Krise – diese sind sehr vielfältig und hängen von unterschiedlichsten individuellen Situationen ab.

V, U, W oder L: Wie verläuft die Rezession als Folge der Pandemie

Finanzkrise als Referenzszenario – Einbruch war 6,8 % und Recoveryzeitraum 8 Quartale

Von allen in Deutschland beobachteten Rezessionen war jene der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 die bisher heftigste. Der BIP-Einbruch betrug 6,8 % und es dauerte 5 Quartale, bis die Arbeitslosenquote und 8 Quartale, bis das BIP wieder das Vorkrisenniveau erreicht hat. Die Kreditrisikokosten der deutschen Banken betrugen von 2007 bis 2010 ca. 85 Mrd. EUR – im Schnitt ca. 21 Mrd. EUR pro Jahr (entspricht 0,3 % DBS); von 2011 bis 2018 betrugen diese dann nur mehr 30 Mrd. EUR – im Schnitt ca. 4 Mrd. EUR pro Jahr (entspricht 0,05 % der DBS) – ein Faktor 6 zwischen Krisen- und Nichtkrisenzeiten.

Coronakrise trifft Realwirtschaft, Banken mittelbar betroffen

Während die Finanzkrise die Realwirtschaft nur mittelbar über die Kreditversorgung und über den Konsumrückgang betroffen hat, ist die Corona-Krise von ganz anderen Natur – Ausgangspunkt ist die Realwirtschaft, die durch den globalen „Lock-Down" während mehrerer Wochen stark gebremst und in manchen Branchen komplett zum Stillstand gebracht

wurde. Dazu kommt nun mit großer Wahrscheinlichkeit ein Konsumeinbruch, der neben den finanziellen Perspektiven vieler Betroffener auch eine mentale Komponente beinhaltet; es ist zu befürchten, dass diese Situation zumindest in Europa und in den USA länger anhält als dies zunächst angenommen wurde. Das Fatale an der Corona-Krise ist, dass diese nicht nur durch ökonomische Gegenmaßnahmen bekämpft werden kann. Ganz entscheidend ist, dass auch medizinische Erfolge erzielt werden: zuverlässige und flächendeckend verfügbare Medikamente und Impfstoffe. Nur unter diesen Bedingungen lässt sich ein weiterer Lock-Down gänzlich verhindern und ein Konsumklima wie vor der Krise erzeugen. Unter diesen Vorzeichen ist es derzeit unmöglich, den weiteren Verlauf der Rezession einzuschätzen; vier Muster sind denkbar: V, U, W, L:

Konsumeinbruch wiegt schwer, finanzielle und mentale Betroffenheit

Zur Überwindung der Krise ist medizinischer Erfolg von größter Bedeutung

Rezessionsmuster V,U,W und L

V – Verlauf

Die Wirtschaft bricht stark ein, aber erholt sich rasch wieder auf das alte Niveau - Pandemie wird medizinisch rasch bekämpfbar: Medikamente und Impfstoff sind im Winter 2020 verfügbar, Konsum steigt wieder stark an, Eindämmungsmassnahmen werden global beendet, alle Branchen kommen rasch in den „Normalbetrieb“.

V-Verlauf

U - Verlauf

Die Wirtschaft bricht stark ein und verläuft seitwärts, bis nach einigen Quartalen die Erholung einsetzt - Pandemie wird durch die Eindämmungsmassnahmen beherrscht, Konsum bleibt angeschlagen, viele Branchen bleiben im Krisenmodus, Medikamente und Impfung im Verlauf von 2021 verfügbar.

U-Verlauf

W – Verlauf

Die Wirtschaft bricht stark ein, erholt sich wieder, wird durch einen neuerlichen Pandemieausbruch noch tiefer getroffen, bevor dann die Erholung beginnt - Pandemie bricht trotz der Eindämmungsmassnahmen wieder aus, neuer Lock-Down erforderlich, Konsum verliert noch weiter an Schwung, viele Branchen bleiben im Krisenmodus, Medikamente und Impfung im Verlauf von 2021 verfügbar.

W-Verlauf

L – Verlauf

Die Wirtschaft bricht stark ein und braucht sehr lange, um wieder auf das alte Niveau zu kommen - Pandemie wird durch die Eindämmungsmassnahmen beherrscht, Konsum bleibt angeschlagen, viele Branchen bleiben im Krisenmodus, Medikamente und Impfung erweisen sich als schwierig, 2021 keine wirksame medizinische Bekämpfung möglich.

L-Verlauf

Genauso breit wie die künftige Entwicklung gestreut ist, sind auch die Hochrechnungen der Wirtschaftsexperten. Pointiert gesprochen kann man in diesem Zusammenhang zwei Lager ausmachen: Das erste vertritt die V-Variante und besteht vor allem aus Regierungen, ihnen nahestehende Wirtschaftsinstitute und Investmentbanken. Das zweite Lager steht für einen U-Verlauf und ist ein Sammelsurium von Universitäten, unabhängigen Vermögensverwaltern wie Warren Buffet, aber auch den üblichen Crash-Propheten. Die EU-Kommission – wohl dem ersten Lager angehörig - rechnet in ihrer Frühjahrsprognose von Anfang Mai von einem Einbruch von 7,7 %, gefolgt von einem starken Wachstum in 2021 von 6,3 % - damit würde das Vorkrisenniveau 2022 wieder erreicht werden. Professor Ken Rogoff von der Harvard Universität rechnet demgegenüber mit einem mehrjährigen Recovery. Was die nächsten Jahre zudem unberechenbar macht, sind die Programme der Regierungen und Notenbanken, die in noch nie dagewesene Dimensionen vorstoßen. Frei nach dem Motto „there is no free lunch“ ist es noch ungewiss, was diese Aufblähung von Notenbankbilanzen und staatlichen Schuldenbergen wirklich auslösen wird – auch hier reichen die Prognosen von Deflation bis zur Inflation. Es besteht aber kein Zweifel, dass die globale Wirtschaft noch anfälliger und labiler wird – über kurz oder lang führt das zu Verwerfungen mit noch unbekannten Folgen.

Unterschiedliche Einschätzung des Verlaufs durch die Experten

„No Free Lunch“: Globale Hilfsprogramme bleiben nicht ohne Folgen, Ökonomie wird labiler

Auswirkungen auf Regionalbanken

Die Regionalbanken werden durch die Krise mehrdimensional betroffen: Zementierung der Null-Zinsphase, Erosion der Provisionsbasis, gedämpfte Wachstumspotenziale, steigende Risikokosten. Während die ersten zwei Auswirkungen alle Regionalbanken betreffen, sind die nächsten zwei Auswirkungen stark von der regionalen Wirtschaftsstruktur abhängig,

Mehrdimensionale Auswirkungen auf Regionalbanken

Die wohl unangenehmste Auswirkung der Pandemie ist die „Zementierung“ der Null-Zinspolitik seitens der Notenbanken – die Zinskurve wird wohl sehr tief und sehr flach bleiben. Nachdem die Fed verkündet hat, dass in den USA keine Negativzinsen eingeführt werden, bleibt zumindest die Hoffnung, dass die EZB zumindest an dieser Stelle ihre Politik ändert. Nachdem die Belastung 2019 aber nur ca. 2,8 % des gesamten Zinsüberschuss betragen hat, wäre das aber auch nur der Tropfen auf den heißen Stein. Es ist davon auszugehen, dass sich der erweiterte Zinsüberschuss (inklusive Depot A Erträge) auch der Regionalbanken rasch Richtung 1% zur DBS entwickeln wird – die japanischen Verhältnisse stellen sich nun auch in Deutschland ein und belasten die Erfolgs-

Schwerste Folge: „Zementierung“ der 0-Zins Politik der Zentralbanken

Zinsspanne zur DBS tendiert Richtung 1 %

rechnungen massiv. Noch bis vor wenigen Wochen war es die Strategie der Sparkassen und VR-Banken den Zinsspannenverlust zumindest in absoluten Werten mit einem massiven Kreditwachstum auszugleichen. In den letzten fünf Jahren lag die Wachstumsrate immer zwischen 3 und 7 %. Durch die nahezu inexistenten Risikokosten war es möglich, das Eigenkapital kräftig zu dotieren und weiter zu wachsen. Je nach Verlauf der Rezession wird sich das Kreditwachstum verflachen und die bisherige Strategie wird bei vielen Banken nicht mehr funktionieren. Die Wirtschaftsstruktur des Marktgebietes wird die strategische Perspektive der regional tätigen Banken stark polarisieren. Nur ca. ein Drittel der Bruttowertschöpfung wird in Deutschland in Branchen erzielt, die sich als resistent gegen die von der Pandemie ausgelöste Rezession erweisen – zwei Drittel ist durch die Corona Krise deutlich betroffen. Ungefähr ein Viertel der Wertschöpfung liegt in Branchen, die ganz besonders hart an den Folgen leiden: Automotive, Investitionsgüter, Tourismus, Verkehr, Luftfahrt, Einzelhandel ex Lebensmittel. Regional gibt es im Branchen-Mix starke Unterschiede – eine ungünstige Struktur hat auch entsprechend negative Effekte auf die Konsumenten in der Region und damit auch auf die ansonsten stabile Baufinanzierung.

Ausgleich über dynamisches Kreditwachstum nur mehr bedingt möglich

Regionale Wirtschaftsstruktur bestimmt die strategische Perspektive der Sparkassen und VR-Banken

25 % der Wertschöpfung in gefährdeten Branchen

Ganz ähnlich verhält es sich bei den Kreditrisikokosten – die Portfoliostruktur bestimmt die künftigen Ausfälle: je höher die Diversifikation desto besser die Ausgangslage. Während die Insolvenzen vergangener Rezessionen quer über alle Branchen vor allem Unternehmen mit schlechter Bonität betroffen haben, ist durch die Eigenart der Pandemie eine Konzentration der Risiken auf bestimmte Branchen zu beobachten. Allerdings hat die Regierung mit einer Vielzahl von Hilfsprogrammen reagiert, die den durch die Corona-Krise in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen zur Verfügung stehen. Diese Programme haben einen Zusammenbruch der Wirtschaft verhindert, haben aber je nach Verlauf der Krise unterschiedliche Wirkungen. An erster Stelle steht die Kurzarbeit, die es den Unternehmen ermöglicht, ihre Mitarbeiter im Beschäftigungsverhältnis zu halten und eine Massenarbeitslosigkeit zu verhindern. Je nach Branche sind aber weiterhin hohe Fixkosten zu bezahlen und die Profitabilität und damit die Bonität werden trotzdem arg in Mitleidenschaft gezogen. Die Arbeitnehmer erhalten maximal ca. 70 % des bisherigen Bezuges – eine enorme Belastung für den Haushaltsetat mit enormen Folgen auf das Konsumverhalten, vor allem wenn die Situation länger anhält. Anfang Mai waren in Deutschland ca. 10 Mio. Menschen in Kurzarbeit, das entspricht ca. 36 % der Anspruchsberechtigten korrigiert um die Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Dazu kommen noch über 2 Mio. Arbeitslose und eine Dunkelziffer von Nichtan-

Konzentration der Risikokosten auf bestimmte Branchen, Diversifikation wichtiger wie bei früheren Rezessionen

Kurzarbeit verhindert höhere Arbeitslosigkeit, belastet aber Konsum und Zuversicht

spruchsberechtigten, die ihr Einkommen verloren haben. CONFIDUM schätzt, dass ca. 40 % der Arbeitnehmer der freien Wirtschaft durch die Corona-Krise betroffen sind – ein Ausmaß das seit 1945 nicht annähernd erreicht wurde. Die zweite Säule des Hilfsprogrammes sind Kredite, die durch die KfW garantiert sind oder direkt ausgereicht werden. Diese sind wie alle anderen Kredite verzinsbar und auch rückzahlbar und belasten die Zukunft der Unternehmen spürbar – auch von dieser Seite werden Profitabilität und Bonität beeinträchtigt. Nur ein V-förmiger Verlauf der Rezession kann eine Insolvenzwelle in den Jahren 2021 und 2022 verhindern. Echte Zuschüsse gibt es nur für kleine Unternehmen und Selbständige – allerdings nur in homöopathischen Dosen.

Ca. 40 % aller Arbeitnehmer der freien Wirtschaft sind betroffen

Hilfskredite sind rückzahlbar und belasten Bonität

Führt ein längerer Verlauf der Rezession zu deutlich höheren Kreditausfällen, ist die Eigenkapitalsituation der Sparkassen und VR-Banken der entscheidende Faktor. Im Durchschnitt verfügen die dezentralen Bankensektoren in Deutschland über eine sehr gute Kapitalausstattung – unter Einrechnung der § 340 HGB Reserven verfügt die genossenschaftliche Finanzgruppe über eine Kapitalquote von 15,8 %, davon 15,6 % Kernkapital, die Sparkassenwerte liegen bei 17,3 bzw. 16 %. Auf Basis des aktualisierten Kapitalregimes kann – je nach Höhe des SREP Zuschlages – bis zu ca. 40 % der Kapitalanforderung mit AT-1 Kapital abgedeckt werden. Damit gibt es noch große Potenziale in der Optimierung der Eigenkapitalstruktur durch Emission von AT-1 Kapital. Dadurch ist nicht davon auszugehen, dass die Corona-Rezession die deutschen Regionalbanken in Existenznöte bringt. Das ist allerdings eine Durchschnittsbetrachtung – auf der Ebene einer einzelnen Bank kann sich die Situation durchaus angespannt darstellen. Ein spezielles Problem stellen auch die Verwerfungen am Kapitalmarkt dar – nachdem der Risikoappetit, ausgelöst durch die Null-Zinsphase, mancher Institute deutlich gestiegen war, sind dort auch Abschreibungen im Depot A zu erwarten. Das Ausmaß hängt von den investierten Assetklassen und vom weiteren Verlauf der Krise ab – noch gehen die Märkte von einem steilen V aus und haben den März-Schock schon ordentlich verdaut – sollte sich auch hier eine andere Einschätzung ergeben, so sind weitere Rückschläge am Kapitalmarkt zu erwarten.

Kreditrisiko auch bei längerer Rezession kein existentielles Risiko – Kapitalquote bei Sparkassen und VR-Banken kann bei Bedarf über AT-1 Kapital deutlich erhöht werden

Bereits belastete Banken (Kapital, Profitabilität) können im Einzelfall in Probleme kommen

Depot A: Märkte gehen von steilem V aus

Nach den Zinsüberschüssen und den Risikokosten lohnt sich noch ein Blick in die Provisionserträge, immerhin ca. 25 % der Betriebserträge der Sparkassen und VR-Banken. Davon stammen ca. zwei Drittel aus dem Privatkundengeschäft und davon wiederum ca. 40 % aus dem Zahlungsverkehr. Diese sind durch die Preis- und Geschäftsmodelle der Direkt- und Neo-Banken stark bedroht. Gerade das Social-Distancing in

Covid-19: Turbo für Direkt- und Neo-Banken

der Corona-Krise hat vielen Kunden digitales Banking noch näher gebracht. Bei noch mehr Kunden wird die Frage kommen, warum in der Zukunft teuer für Services bezahlt werden soll, die man nicht in Anspruch nimmt. Nach Hochrechnungen von CONFIDUM sind dadurch ca. 3 % der Betriebserträge betroffen, deren Erosion durch die Pandemie beschleunigt wird. Weiteres Verlustpotenzial besteht bei den Kreditvermittlungsgebühren, deren Hauptkomponente wiederum die Konsumkredite darstellen. Wie sich die Corona-Krise auf die Wertpapierprovisionen auswirken wird, ist noch schwer zu beurteilen. Die Depotvolumina sind zwar zurückgegangen, aber angesichts der nun prolongierten Null-Zinsphase führt an einer Diversifikation des Geldvermögens kein Weg vorbei. Die Provisionserträge der Firmenkunden stammen zu 50 % aus dem Zahlungsverkehr und werden angesichts der gesunkenen Umsätze wohl zurückgehen – der Umfang hängt wiederum stark von der Branchenstruktur der Kunden ab.

Zahlungsverkehr: 3 % der Betriebserträge bedroht

Rückgang bei den Konsumkrediten

Wertpapierprovisionen: 0-Zinsen gibt Hoffnungen

Wenn man all diese Effekte berücksichtigt, so wird das Betriebsergebnis vor Bewertung zur DBS bis 2025 im Durchschnitt um ca. 30 BP zurückgehen und ungefähr bei 15 – 20 BP zu liegen kommen – allerdings mit großen Schwankungsbreiten zwischen den einzelnen Instituten. Der Zielwert beträgt je nach Risikogehalt des Kreditportfolios und des Depot A zwischen 70 BP (wenig betroffene Häuser) und 90 BP (stark betroffene Häuser). Daraus resultiert eine Ergebnislücke im Jahr 2025 in Höhe von ca. 6 – 7 Mrd. EUR bei den VR-Banken – bei den Sparkassen 8 – 11 Mrd. EUR. Damit zeigt sich die Natur der Corona-Rezession für die Regionalbanken: Keine kurzfristige Existenzkrise, aber eine nachhaltige Profitabilitätskrise.

Kombination aller Effekte führt zu einem Rückgang des Betriebsergebnisses von ca. 30 BP zur DBS (c.p. Kostenstruktur)

Corona: Profitabilitätskrise aber keine Existenzbedrohung

Marschhalt – Lancierung eines „Wetterfest-Programmes“

Die Verantwortlichen Organe – Geschäftsleitungen und Aufsichtsräte – sind gut beraten, in Alternativen zu denken und sich nicht nur dem (Zweck)-Optimismus zu ergeben. Umso wetterfester die Bank ausgerichtet wird, desto unempfindlicher wird diese gegenüber dem unkalkulierbaren Verlauf der Rezession. Zu allererst bedarf es eines „Marschhalts“ – ein treffender Begriff aus der Schweiz, mit dem ein Innehalten und ein Evaluieren der künftigen Ausrichtung umschrieben wird. Dazu ist es erforderlich, die individuellen Auswirkungen der Corona-Rezession auf die eigene Bank zu prüfen, in mehrjährigen Szenarien darzustellen und auch durchzurechnen. Damit kann abgeschätzt werden, welches „Wetter“ die Bank zu erwarten hat und in welcher Dimension sich die Ergebnislücken bewegen, die in der nächsten Zeit zu

„Marschhalt“: Entwicklung von Szenarien der Ergebnis- und Kapitalentwicklung

Ergebnislücken bestimmen die „Wettersituation“

schließen sind.

Darauf aufbauend sind als erstes die Geschäftsmodelle sowohl im Privatkundengeschäft als auch im Firmenkundengeschäft auf den Prüfstand zu stellen. Im Mittelpunkt steht eine deutliche Anhebung der Produktivität der Beratungsmodelle in Verbindung mit einer forcierten Nutzung von medialen und digitalen Kanälen. Damit wird eine spürbare Anpassung von Beratungs- und Servicekapazitäten und Infrastrukturen und letztlich auch von Kosten möglich. Auf dieser Basis umfasst der nächste Schritt eine Optimierung der Prozesse der Marktfolge und auch von Steuerung, Compliance, Marketing und allgemeiner Infrastruktur. Abgeschlossen wird das Programm mit einer Straffung der Führungsorganisation und aller weiteren Personalthemen. Iterativ werden die Ergebnisse des Programmes laufend in die Business Planung 2020 bis 2025 eingearbeitet und die Konsequenzen auf die Bilanz-, Liquiditäts- und Kapitalstruktur transparent gemacht. In der Folge werden auch diese Themenbereiche optimiert und angepasst. Zeigt sich trotz einer maximalen Ausschöpfung aller Potenziale ein Shortfall in der Kapitalausstattung, so ist zu prüfen, ob eine AT-1 Emission (Privatplatzierung) möglich ist.

Produktivitätssteigerung in Geschäftsmodellen, Prozessen und zentralen Funktionen

Forcierte Nutzung der Digitalisierung und der medialen Kanäle

Iterative Optimierung von Bilanz, Liquidität und Eigenkapital

Schon in den vergangenen Jahren hat die Konsolidierung bei Sparkassen aber insbesondere bei VR-Banken an Dynamik gewonnen – es ist zu erwarten, dass die Corona-Rezession diese weiter beschleunigen wird. Neben operativem Ergebnisdruck sind es vor allem Diversifikationsmöglichkeiten im Finanzierungsgeschäft, die verstärkend wirken. Insofern ist es auch sinnvoll, dieses Thema im Sinne einer aktiven Strategie in ein Wetterfestprogramm ergänzend aufzunehmen und die relevanten Optionen auszuleuchten.

Prüfung der Fusionsoptionen als Ultima Ratio

CONFIDUM hat ein kompaktes Vorgehen entwickelt, mit dem innerhalb weniger Wochen der Vorstand gemeinsam mit seinen wichtigsten Führungskräften ein „Wetterfest-Programm“ entwickeln kann. Damit geht die Bank vorbereitet und gestärkt durch die Null-Zinsphase und Corona-Turbulenzen.

Erarbeitung in ca. 4 Wochen

Erfolgreich mit CONFIDUM:

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG ist ein auf den Finanzdienstleistungsbereich spezialisiertes Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Strategie, Restrukturierung und M&A. Wir sind Partner des Top Managements in allen wichtigen Themen und Entscheidungen zu Neupositionierung, Adaption und Optimierung von Geschäftsmodell, Geschäftsstrategie, Unternehmensstruktur, Geschäftsprozessgestaltung, Kauf und Verkauf. Unser Kernmarkt ist der gesamte deutschsprachige Raum. Der Schwerpunkt unserer Tätigkeit betrifft Regionalbanken (Sparkassen und Genossenschaftsbanken), Private Banking und Versicherungsunternehmen, wir verfügen aber auch über eine ausgewiesene Expertise in den Bereichen Asset-Management, Bausparkassen und Leasingunternehmen. Als privates Beratungsunternehmen agieren wir gänzlich unabhängig zum Nutzen unserer Mandanten.
Gerne stehen wir Ihnen für ein unverbindliches Gespräch zur Verfügung und stellen Ihnen entsprechende Referenzen zur Verfügung – rufen Sie uns an oder schicken Sie uns ein Mail:

Hans-Joachim Schettler Mail: hans-joachim.schettler@confidum.com Tel.: +41 71 858 28 90 Mobil: +49 171 67 41 871	Dr. Christof Grabher Mail: christof.grabher@confidum.com Tel.: +41 71 858 28 90 Mobil: +43 664 18 11 568

Hans-Joachim Schettler, Dipl. Bankbetriebswirt ADG, Managing Director, Verwaltungsratsmitglied
Bankausbildung und Absolvent der Führungsakademie ADG. Führungs- und Leitungserfahrung in verschiedenen VR Banken und Sparkassen. Seit 1994 Consulting für Finanzdienstleistungsunternehmen, ab 1999 Geschäftsführer und Gesellschafter von Beratungsunternehmen mit dem Fokus auf den Financial Services Bereich. Langjährige erfolgreiche Begleitung des Top-Managements in Strategie, Marketing und Vertrieb mit umfangreichen Projekten. Referenz an der Sparkassen Hochschule in Bonn (D) und Akademie Deutscher Genossenschaften ADG Montabaur (D)

Christof Grabher, lic.oec.HSG, Dr.jur., Managing Director, Verwaltungsratspräsident
Studium der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaften; anschließend Tätigkeit während mehrerer Jahre in verschiedenen Bereichen einer international tätigen Großbank. Von 1988 bis 1996 war Dr. Grabher als Unternehmensberater einer renommierten St. Galler Management Beratung tätig und maßgeblich am Aufbau des Bankbereiches beteiligt. Seit 1996 selbständige Führung von Consulting-Unternehmen mit klarem Fokus auf den Financial Services Bereich

Stefan Obermayr, Mag.rer.soc.oec.; Manager
Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linz (Spezialisierung auf Finanzwirtschaft) mit Aufenthalten an der CBS Kopenhagen sowie der LSE London. Über 6 Jahre Erfahrung in der Beratung sowie im Audit von Finanzdienstleistern und Industrie. Projektschwerpunkte in den Themenstellungen Ergebnis- und Vertriebsoptimierung