

# SCHWEIZER BANKEN 2018

DIGITALE KUNDENERLEBNISSE FÜR  
NACHHALTIGE ERTRAGSSTRUKTUREN



# INHALT

MANAGEMENT SUMMARY	3
DER SCHWEIZER BANKENMARKT 2018	4
DER WEG IN DIE ZUKUNFT: KUNDEN ERLEBEN IHRE BANK NEU	9
FAZIT UND AUSBLICK	21

# MANAGEMENT SUMMARY

Die Entwicklung in der Vergangenheit ist keine Gewähr für die Zukunft. Und diese wird bestimmt durch sinkende Margen im Zinsgeschäft, mit dem Banken noch immer einen Grossteil ihrer Erträge erwirtschaften auf der einen Seite und steigenden Kosten auf der anderen. Soweit unsere beschreibende Analyse im „Lagebericht“ dieses Schweizer Bankenreports 2018.

Es stellt sich daher eine Reihe von fundamentalen Fragen: Wie (lange) kann die aktuelle Ertragsbasis gehalten werden und woher kommt das zukünftige Wachstum? Wie wirkt sich die Digitalisierung weiter auf die Branche aus? Welche neuen Wettbewerber, Plattformen und Modelle könnten zur Erodierung der aktuellen Positionierung führen? Wie kann die Kostenbasis strukturell angepasst werden, um flexibler auf Ertragsänderungen zu reagieren? Wie bleibt die Bank relevant für den Kunden?

Mit der zukünftigen Entwicklung des Schweizer Inlandbankenmarkts befasst sich der zweite Teil unseres Reports. Entscheidende Marktveränderungen stehen bevor. Der im europäischen Umfeld nach wie vor hochlukrative Schweizer Markt ist für konventionelle ausländische Konkurrenten trotz der geringen Grösse attraktiv. Die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts begünstigt die Geschäftsausweitung von in- und ausländischen „Challenger-Banken“ im Retailgeschäft der Schweiz. Und die mit Banklizenzen liebäugelnden grossen Technologiekonzerne konzentrieren sich zwar noch auf grosse Märkte mit vielen Kunden, werden ihre entwickelten Geschäftsmodelle aber schliesslich auch auf die Schweiz übertragen. Institutionelle und Firmenkunden nutzen neben ihren traditionellen Bankberatern zunehmend neue Anbieter (FinTechs, Versicherer) oder bei Standardprodukten wie Finanzierungen gleich neue Plattformen und Lösungen von Nichtbanken-Anbietern.

Schweizer Inlandbanken müssen auf diese Entwicklung reagieren. Mögliche Handlungen umreissen wir für ihre drei wichtigsten Zielgruppen: Retailkunden, vermögende Privatkunden sowie institutionelle und Firmenkunden. Entscheidend für eine nachhaltige Ertragsbasis ist die Besetzung der Kundenschnittstelle und die Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses. Gleichzeitig müssen Betriebsmodelle und Kostenstrukturen radikaler überarbeitet werden, die wiederum über Prozesseffizienz massgeblichen Einfluss auf das Kundenerlebnis haben. Denn wem der Kunde gehört, dem gehört das Geschäft. Investitionen in diese weitgehend digital basierte Schnittstelle sind teuer, lohnenswert – und unvermeidlich.

# DER SCHWEIZER BANKENMARKT 2018

## ERTRÄGE SCHWEIZER INLANDBANKEN SIND DERZEIT NOCH DURCH ZINS- UND HANDELSGESCHÄFT STABIL

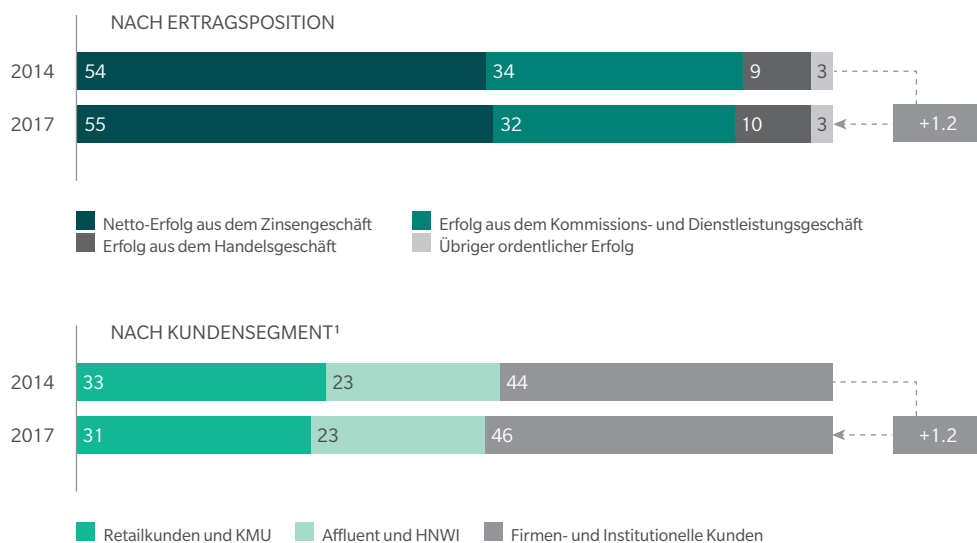
Der Schweizer Bankenmarkt befindet sich grundsätzlich in einer guten Verfassung. Die Finanzkrise ist überstanden. Die Wucht der Regularisierungswelle konnte zu einem signifikanten Teil absorbiert und die Regularisierung des Private Banking abgedeckt werden. Die Erträge wurden im schwierigen Umfeld der letzten Jahre konstant gehalten. Immerhin!

Die auf das Schweizer Inlandgeschäft ausgerichteten Banken steigerten ihren Gesamtertrag von 2014 bis 2017 pro Jahr um ein geringfügiges Prozent. Allerdings zeigen sich bei der differenzierten Betrachtung nach Kundengruppen und Ertragsquellen Unterschiede.

In der Betrachtung nach Kundengruppen schrumpften die Erträge mit Retailkunden sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) um 2 Prozent pro Jahr, vor allem, weil die Schweizer Banken in diesen Segmenten gegen sinkende Margen zu kämpfen hatten, die nur teilweise durch höhere Volumina und Kontogebühren ausgeglichen werden konnten. Diese Einbussen kompensierte erfreulicherweise das Geschäft mit Firmen und institutionellen Kunden, in dem die Banken von steigenden Depotvolumina und zunehmendem Handelsgeschäft profitierten.

Gegenläufig war die Entwicklung nach Ertragsquellen. Das mit knapp einem Drittel Anteil wichtige Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft der Banken büsste leicht ein; im deutlich weniger voluminösen Handelsgeschäft ergab sich ein durchaus achtbarer Zuwachs von 3 Prozent p.a. Stärkster Wachstumstreiber in dieser Periode war das nach wie vor dominierende Zinsengeschäft, das um 2 Prozent p.a. zulegte (Abb. 1).

Abbildung 1: Erträge Schweizer Inlandbanken nach Ertragspositionen und Kundensegmenten 2014 vs. 2017 (in %)



Quelle: Geschäftsberichte, Oliver Wyman-Analyse

<sup>1</sup> Oliver Wyman-Schätzung

Betrachtet man die Ertragsentwicklung im Einzelnen zeichnet sich folgendes Bild ab: Der vom Niedrigzinsumfeld induzierte Abwärtstrend der Zinsmargen hielt auch 2017 an. Das **Zinsengeschäft** als Hauptertragspfeiler der Schweizer Inlandbanken ist bei sinkenden Margen dennoch um 2 Prozent p.a. gewachsen, getrieben durch weitere Bilanzausweitung. Insbesondere Raiffeisen- und Kantonalbanken vergeben weiterhin aggressiv neue Hypothekarkredite.

Das **Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft** ist 2014 bis 2017 leicht um 0.5 Prozent p.a. gesunken, wobei unterschiedliche Entwicklungen für die primären Ertragstreiber Depotvolumen und Kapitalmarktvolumen zu beobachten waren. Aufgrund der Hausse an den nationalen und internationalen Aktienmärkten konnten inländische Depotvolumina seit 2014 ein Wachstum von 6 Prozent p.a. verzeichnen, wobei institutionelle Depotinhaber ihren Anteil im Vergleich zu Privat-anlegern weiter ausgeweitet haben. Der Schweizer Eigenkapitalmarkt verzeichnete dank einiger grosser Börsengänge ein gutes Jahr; allerdings sind die Gesamtvolumina im Vergleich zu 2014 aufgrund abnehmender Fremdkapitaltransaktionen um 3 Prozent p.a. zurückgegangen.

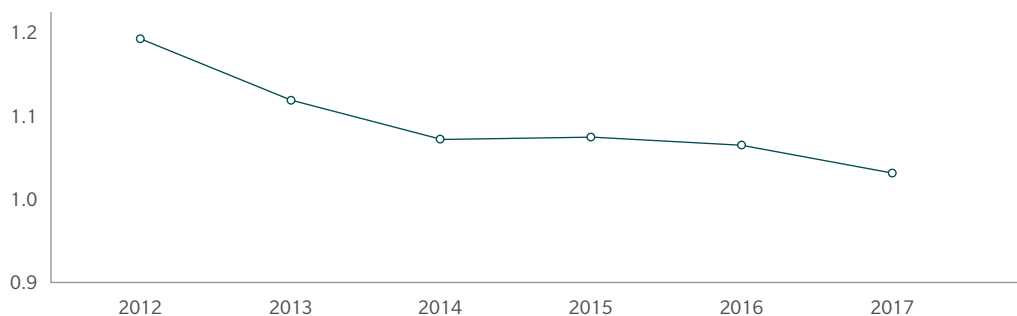
Der Ertrag aus dem **Handelsgeschäft** ist seit 2014 um 3 Prozent p.a. gestiegen, jedoch zeichnen sich grosse Unterschiede zwischen den Bankengruppen ab. Verlierer sind die Grossbanken, die ihr inländisches Handelsgeschäft nur begrenzt ausbauen konnten. Raiffeisenbanken und Kantonalbanken haben dagegen ihren Marktanteil ausgeweitet. Haupttreiber dieser Entwicklung sind die Bestrebungen insbesondere der grossen Kantonalbanken, ihre Ertragsströme zu diversifizieren und neue Einnahmequellen zu erschliessen, um so die Abhängigkeit vom Zinsengeschäft mit Retailkunden zu reduzieren.

## MITTELFRISTIG ERODIERT DIE PROFITABILITÄT WEGEN WEITER RÜCKLÄUFIGER ZINSMARGEN

Der Druck auf die Zinsmargen wirkte 2017 fort. Wir glauben, dass dieser Trend auch in den nächsten Jahren andauern wird:

Zum einen werden sich positive Effekte einer anstehenden Wende der Niedrig- oder Negativzinspolitik der Schweizerischen Nationalbank erst nach 2020 auswirken. Zum anderen hat sich der Wettbewerb am Hypothekarmarkt weiter verschärft und drückt auf die Zinsmargen (auch in einem steigenden Umfeld). Die Kreditvergaben sind 2016 und 2017 mit 3 Prozent wieder schneller gewachsen. Grossbanken halten ihr Hypothekarportfolio seit 2014 zwar relativ stabil, aber Raiffeisen- und Kantonalbanken vergeben aggressiv neue Kredite. Hinzukommt, dass Pensionskassen und Versicherungsgesellschaften – mit strukturellen Kostenvorteilen aufgrund ihrer günstigen Refinanzierungsstruktur – seit 2017 verstärkt am Hypothekarmarkt auftreten. Die stark vom Zinsengeschäft abhängigen Banken bleiben also unter Druck (Abb. 2).

Abbildung 2: Entwicklung der durchschnittlichen Zinsmarge Schweizer Inlandbanken 2012 bis 2017 (in %)



Quelle: Bankengeschäftsberichte, Oliver Wyman-Analyse 2018

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR SCHWEIZER INLANDBANKEN IM HYPOTHEKARMARKT

Wir sehen zwei hauptsächliche Herausforderungen für Schweizer Inlandbanken im Hypothekarmarkt:

**Erstens** erfordert die Abschaffung des Libor-Referenzzinssatzes zum Jahresende 2021 eine Umstellung bestehender und neuer variabel verzinsster Hypothekendarlehen (sowie weiterer Produkte) auf einen alternativen Referenzzinssatz.

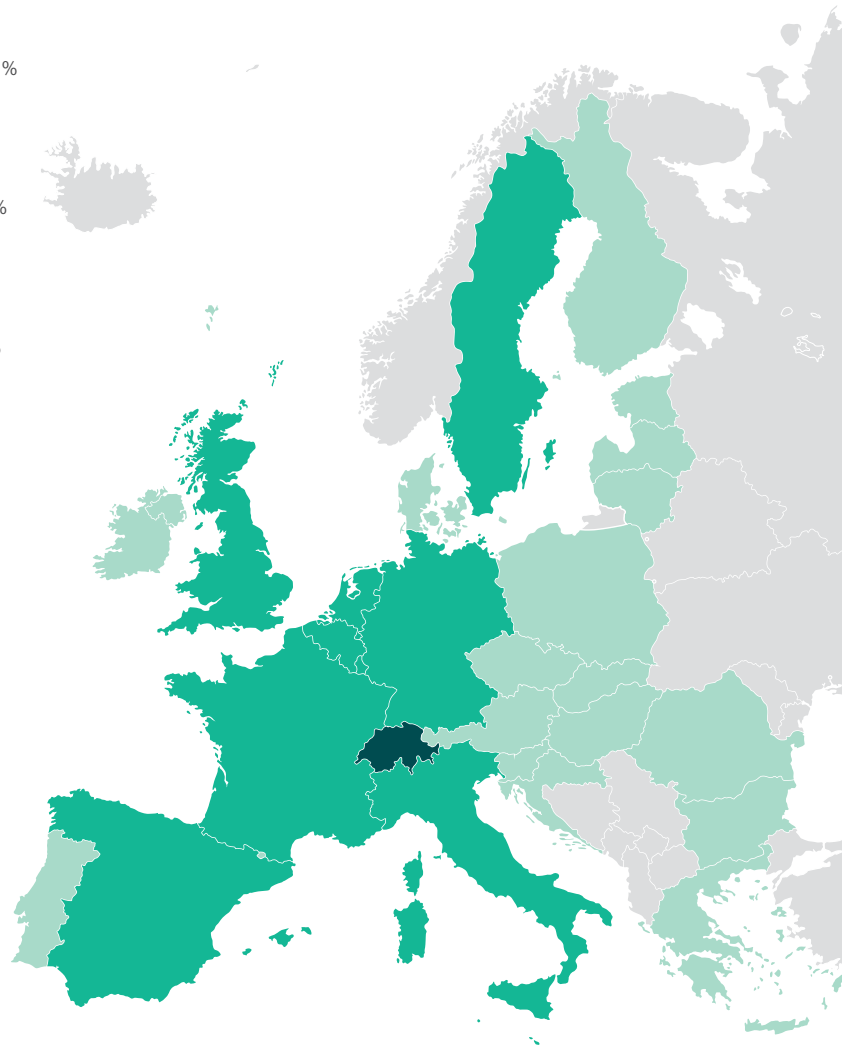
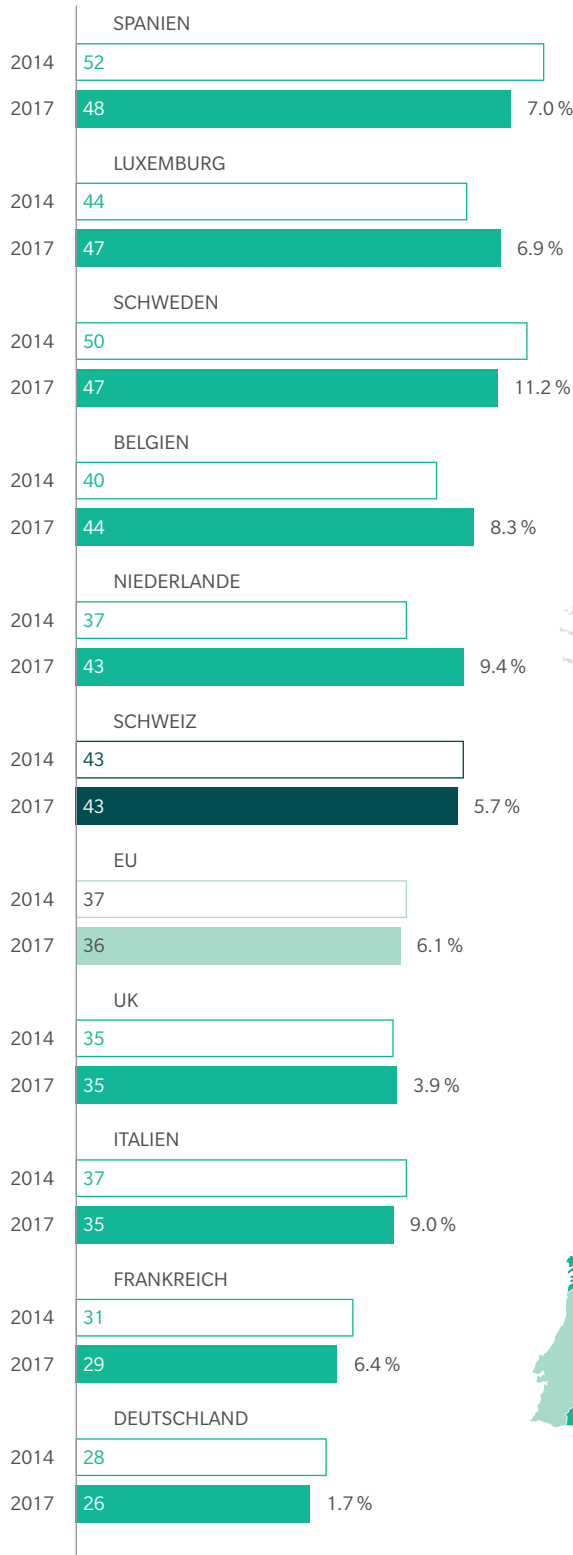
**Zweitens** steigert die anstehende Zinswende den kundenseitigen Bedarf und die bankenseitige Notwendigkeit nach Absicherungsmöglichkeiten für Verpflichtungen aus festverzinslichen Hypotheken. Eine Analyse kürzlich publizierter Jahresberichte und Medienmitteilungen stützt den Eindruck, dass Schweizer Inlandbanken unterschiedlich gut auf die anstehende Zinserhöhung vorbereitet sind und dass sich einige Institute (überraschend) wenig mit der Thematik auseinandersetzen scheinen.

## HEUTE NOCH STEIGEN BANKENKOSTEN IM GLEICHSCHRITT MIT DEM GERINGEN ERTRAGSWACHSTUM

Die Gesamtkosten der Schweizer Inlandbanken sind im Zeitraum 2014 bis 2017 relativ stabil geblieben. Radikale Kostensenkungsprogramme – wie etwa in nordischen Ländern zu beobachten – scheinen (bisher) im Inlandsmarkt nicht umgesetzt zu sein. Die Sachaufwendungen sind zwar nahezu unverändert. Aber die Personalkosten sind geringfügig schneller gestiegen als die Erträge, trotz der gleichzeitigen Reduktion der Vollzeitstellen. Diese Entwicklung der Gesamtkosten drückt weiterhin auf die Bruttomargen und Eigenkapitalrenditen von Schweizer Inlandbanken.

So hat sich die Bruttomarge der Schweizer Inlandbanken (exkl. UBS, CS und Privatbanken) zwischen 2014 und 2017 geringfügig verschlechtert. Auch die Eigenkapitalrendite von Schweizer Inlandbanken sank in den letzten drei Jahren leicht und liegt inzwischen unter dem Durchschnitt in der Europäischen Union (Abb. 3).

Abbildung 3: Bruttomarge der Schweizer Inlandbanken im europäischen Vergleich 2014 vs. 2017, Eigenkapitalrendite 2017 (in %)



Quelle: Bankengeschäftsberichte, EZB, EBA, Oliver Wyman-Analyse



Insgesamt überzeugt die Entwicklung der Schweizer Inlandbanken im europäischen Vergleich über die letzten drei Jahre nicht. Wenn Schweizer Banken auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein und eine nachhaltige Rendite über Kapitalkosten erwirtschaften wollen, sehen wir Handlungsbedarf. Wie kann die bestehende Ertragsbasis zumindest gehalten werden? Und wie können Gewinne gesteigert werden?

Aus unseren Untersuchungen und Analysen zu Schweizer Banken wissen wir, dass ihr Ertragspool seit mehreren Jahren etwa konstant ist; anders formuliert: er stagniert. Das heisst, die Schweizer Inlandbanken werden primär über Verdrängungswettbewerb und die Gewinnung von Marktanteilen wachsen und ihre Ertragskraft stärken müssen. Und mit Kundengewinnung und Kundenzufriedenheit sind wir bei einer der Kernaufgaben der Schweizer Inlandbanken für die nächsten Jahre: der Verbesserung des Kundenerlebnisses für Retail-, Vermögensverwaltungs-, institutionelle und Firmenkunden. Gleichzeitig müssen Betriebsmodelle radikaler überarbeitet werden. Neben der erzielten Kosteneffizienz hat Prozesseffizienz massgeblichen Einfluss auf das Kundenerlebnis.

Das folgende Kapitel setzt sich daher mit möglichen Ansätzen zur Optimierung und Transformation der Schweizer Inlandbanken zur langfristigen Sicherung ihrer Wettbewerbsposition auseinander. Dreh- und Angelpunkt ist die Betrachtung aus Kundensicht: Welche Customer Experience (Definitionsbox: Kundenerlebnis) verlangen Kunden in Zukunft? Welche Bankprodukte wünschen sie? Welchen Komfort bei der Interaktion mit ihrer Bank? Und diese Fragen sind – natürlich – untrennbar mit der Digitalisierung von Banken verbunden.

## **KUNDENERLEBNIS: „CUSTOMER EXPERIENCE“ ODER „ERLEBTER SERVICE“?**

Das „Kundenerlebnis“ ist einer der zentralen Begriffe, um die Attraktivität der Schweizer Inlandbanken für Bestands- und Neukunden zu sichern und zu erhöhen. Kundenerlebnis oder Kundenerfahrung für Customer Experience ist dabei eine nicht vollkommene, aber gleichwohl eingebürgerte Übersetzung. Gemeint ist das Erlebnis des Kunden aus der Interaktion mit der Bank über die Laufzeit der Beziehung. Gute Kundenerlebnisse bedeuten, dass alle wesentlichen Kontaktpunkte als positiv wahrgenommen werden, von der Wahrnehmung der Marke („brand touchpoints“) über die Schritte, die der Kunde durchläuft, vor, während und nach dem Kauf des Produktes und der Dienstleistungen („customer journey“) bis hin zu der Umgebung, in der der Kunde sich hierfür bewegt („customer environment“ inklusive „digital environment“). Und sie sind der Schlüssel zu Kundenbindung und Kundengewinnung in einem kaum noch wachsenden Bankenmarkt.



# DER WEG IN DIE ZUKUNFT – KUNDEN ERLEBEN IHRE BANK NEU

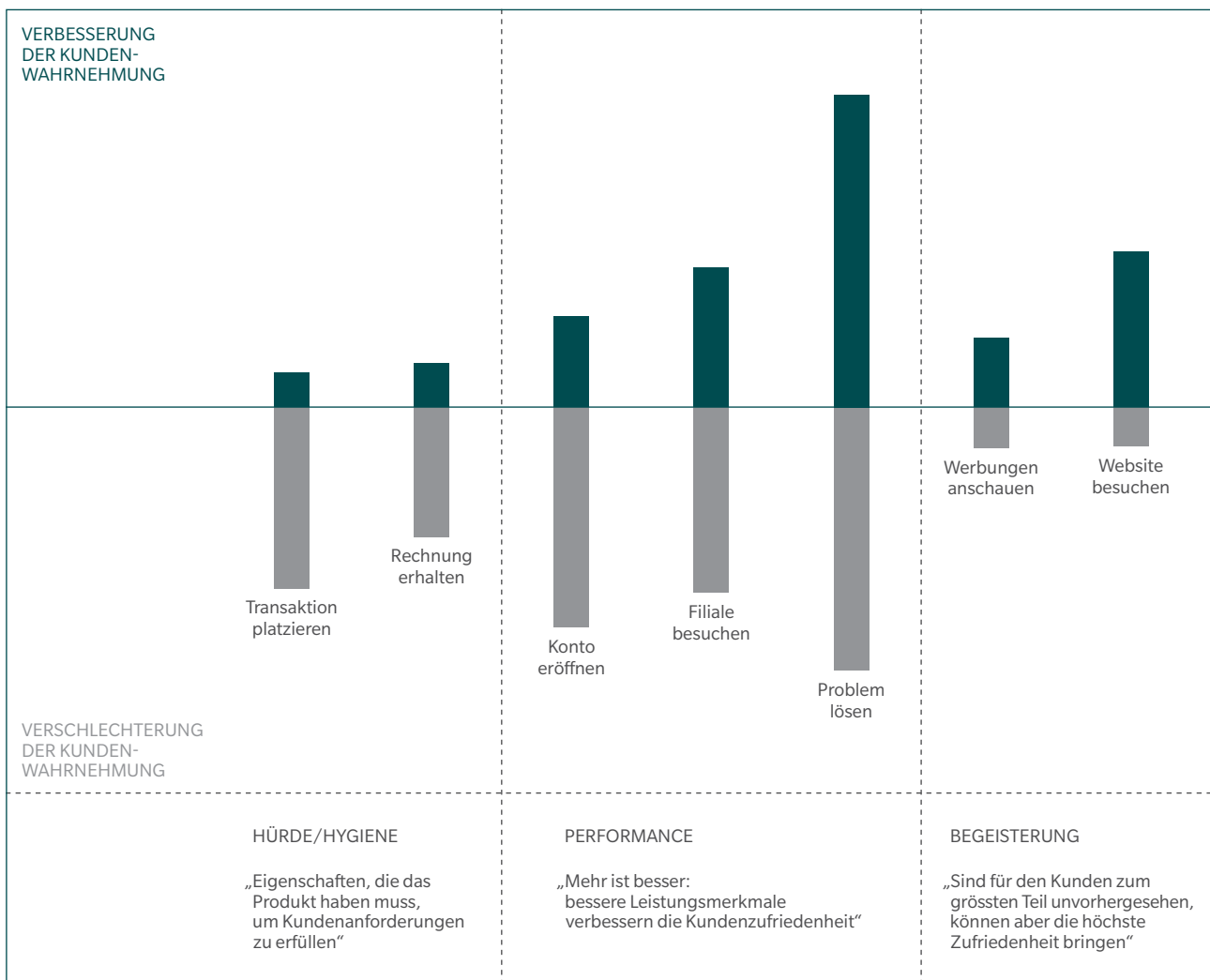
## EIN NACHHALTIGES KUNDENERLEBNIS ENTSCHIEDET IN ZUKUNFT ÜBER DEN ERFOLG

Die grossen Technologiefirmen Amazon, Apple, Facebook und Google haben die Art und Weise, wie Kunden Informationen, Dienstleistungen und Produkte beziehen und nutzen, revolutioniert. Das wurde schon oft geschrieben. Was hat das mit den Schweizer Inlandbanken zu tun? Auch deren Kunden haben gelernt, ganz neue Ansprüche zu stellen! Ihre Lehrmeister sind die Big Techs und auch erfolgreiche FinTechs oder Innovatoren im Bankensektor, die den Fokus besonders auf die Verbesserung der Erfahrung der Kunden (das „Kundenerlebnis“) im Umgang mit ihrem Finanzdienstleister legen:

- Statt Produkten und Dienstleistungen wird die Lösung von Kundenproblemen, die Antizipation und sogar die Schaffung neuer Bedürfnisse in Zukunft entscheidend sein (das iPad hat nicht unbedingt ein bestehendes Kundenproblem gelöst, sondern vielmehr ein neues Bedürfnis geschaffen)
- Digitale Front-End-Benutzerschnittstellen und Portale werden zur besseren Unterstützung der Kunden eng verknüpft mit menschlicher Beratung (z. B. Verbindung von Online-Angeboten mit Chat-/Video-Beratung bis zur Terminfindung)
- Plattformen ermöglichen den einfachen und schnellen Vergleich, Austausch und Abschluss mit vielen möglichen Anbietern, Kreditgebern, etc.
- Effiziente Prozesse verbessern massgeblich das Kundenerlebnis (z. B. im Kunden-Onboarding-Prozess)
- Dynamische Preissetzung erlaubt eine stärkere Differenzierung bezüglich individueller Preissensitivität und Zahlungsfähigkeit (z. B. „Deposit Characterization“ im Firmenkundenanlagegeschäft)

Das Kundenerlebnis hat viele Dimensionen. Alle möglichen Interaktionen mit einer Bank können zu positiven und negativen Wahrnehmungen führen, wie Abbildung 4 zeigt. Basisinteraktionen, wie eine Rechnung erhalten und eine Zahlung online platzieren, können sich höchstens negativ auswirken, wenn das Kundenerlebnis nicht reibungslos verläuft. Andere Interaktionen, wie ein Problem des Kunden lösen oder ein Gespräch mit dem Berater der Bank führen, können die Wahrnehmung der Bank bei einem erfreulichen Kundenerlebnis stark positiv beeinflussen. Diese Wahrnehmungen – und nicht zwingend die objektiven Leistungen – sind hochkorreliert mit dem ökonomischen Wert, den ein Kunde mit der Bank generiert. Positive Wahrnehmungen führen zu längeren und profitableren Kundenbeziehungen.

Abbildung 4: Auswirkung der Interaktion auf die Kundenwahrnehmung



Quelle: Oliver Wyman-Kundenforschung, Oliver Wyman-Kundenerlebnis-Datenbank

Das Kundenerlebnis und somit der Kundenwert kann gezielt verbessert werden, wie zum Beispiel über folgenden vierstufigen Prozess:

**1. Stufe:**

Verständnis der aktuellen Kundenwahrnehmung: Zuerst müssen Banken verstehen, was positive und negative Wahrnehmungen verursacht. Surveys, Analysen, Benchmarks und weitere Tools können hierfür verwendet werden.

**2. Stufe:**

Analyse der negativen Wahrnehmungen: Die negativen Wahrnehmungen sollten vertieft analysiert werden. Dafür können Techniken wie „hassle maps“ verwendet werden, die systematisch die Schritte auslegen, die ein negatives Erlebnis charakterisieren, um diese dann zu adressieren.

**3. Stufe:**

Verknüpfung mit dem Kundenwert: In einem dritten Schritt müssen die Lücken mit dem ökonomischen Wert, welcher eine Behebung der Schwachstellen zusätzlich generiert, verknüpft werden, um so eine Priorisierung der Aktivitäten vorzunehmen.

**4. Stufe:**

Transformation: Zuletzt müssen Banken die Transformation in Angriff nehmen und die Auswirkungen auf die Kundenwahrnehmung konstant messen, um weitere Korrekturen vorzunehmen.

Banken sind in dieser neuen Welt digitalisierter Angebote nicht mehr zwingend die Herren der Kundenschnittstelle. Nichts verdeutlicht das so sehr wie das Vordringen IT-getriebener Anbieter in den Bankenmarkt (z. B. Apple Pay). Bis jetzt konnte die Regularisierung den Bankensektor global noch teilweise von einem direkten Angriff dieser Firmen abschirmen. Aber die digitalen Disruptoren und internationalen Banken fokussieren sich zunächst auf die grossen Ländermärkte, in denen mit Innovationen weit mehr Haushalte angesprochen werden können, als beispielsweise in der Schweiz. Insofern verzögert das geringere Marktpotenzial zunächst noch umfangreichere Aktivitäten der grossen Technologieanbieter in der Schweiz.

Die geringe Grösse des Schweizer Marktes ist für die inländischen Banken aber auch zugleich ein Fluch. Sie macht Investitionen in Innovation und Digitalisierung weniger rentabel. Dennoch haben die Schweizer Banken bereits durchaus Fortschritte bei der Digitalisierung des Sektors erzielt, insbesondere an der Kundenschnittstelle im Retailbanking. Wichtig für sie ist, nicht den Anschluss an die Entwicklung der Digitalisierung zu verlieren.

Die Entwicklung in den drei für die Schweizer Inlandbanken so wichtigen Kundengruppen ist dabei unterschiedlich:

- Zunehmender Margendruck und Markteintritt digitaler Bankkonkurrenten im Retailsegment
- Eine Sättigung im trotz allem hart umkämpften Vermögensverwaltungs-Geschäft mit High Net Worth Individuals (HNWI)
- Eine Zunahme des Plattform-Geschäftes, der Digitalisierung und härtere Konkurrenz von Non- und Near-Banks im institutionellen und Firmenkundenbereich

Im Umgang mit diesen Herausforderungen stehen den Schweizer Banken verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung (Abb. 5).

Die wichtigste Handlungsoption – übergreifend über alle Kundensegmente – ist die Verbesserung des Kundenerlebnisses. Es entscheidet langfristig über die Anzahl von Bestands- und Neukunden, über Volumen und Marge.

- Im **Retailkunden**-Geschäft ist die Qualität des Kundenerlebnisses eng mit dem digitalen Angebot verknüpft
- Im Geschäft mit **vermögenden Privatkunden (HNWI)** wird das Kundenerlebnis (noch) primär durch die persönliche Beratung bestimmt, die allerdings durch die neuen digitalen Werkzeuge wesentlich unterstützt wird
- Im **Firmenkunden- und institutionellen Geschäft** wird das Kundenerlebnis bei Standardprodukten wie Finanzierungen auch neu definiert und z. B. zunehmend Geschäft über digitale Plattformen abgewickelt (z. B. mit Loanbox, instimatch oder der neuen Vontobel-Plattform cosmofunding)

Wie erlebt nun der Kunde den Service seiner Schweizer Inlandbank? Im Folgenden erörtern wir für jede der drei Kundengruppen die Ist-Situation, Gefährdungen und Chancen, aber auch mögliche Weichenstellungen für Schweizer Inlandbanken zur Verbesserung des Kundenerlebnisses.

Abbildung 5: Kundensegmente Schweizer Inlandbanken – Entwicklungslinien und Handlungsoptionen

KUNDENSEGMENT	AUSBLICK	HANDLUNGSHEBEL
<b>RETAILKUNDEN UND KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterhin zu erwartender Margendruck, insbesondere im Zinsengeschäft</li> <li>• Volumenausweitung zur Ertragssicherung nicht mehr ausreichend</li> <li>• Eintritt von digitalen Disruptoren in den Schweizer Markt erwartet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau eines digitalen Angebots, inklusive kundenzentriertes Front-End</li> <li>• Nutzung eines dynamischen Pricing in Zusammenhang mit der Preissensitivität der Kunden</li> <li>• Entwicklung marktweiter Utilities, um die Kostenstruktur signifikant zu ändern</li> </ul>
<b>AFFLUENT UND HNWI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturierter Markt mit tiefem Wachstum und einer hohen Anzahl an Wettbewerbern</li> <li>• Weiterhin zu erwartender Margendruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung auf ein differenziertes Kundenversprechen und Konzentration auf Kernkompetenzen</li> <li>• Erstellung eines verstärkt digitalen Angebots für das Affluent-Segment</li> <li>• Verstärkung im Bereich Data &amp; Analytics um Umsatzpotenzial zu erhöhen</li> </ul>
<b>FIRMEN- UND INSTITUTIONELLE KUNDEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Wettbewerber greifen die Kundenschnittstelle an</li> <li>• Standardprodukte migrieren vermehrt auf Plattformen</li> <li>• Nicht-Banken und Crowdfunding ersetzen vermehrt die Banken-Finanzierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von lösungsbasierten Ansätzen im (Mid-Cap) Corporate Banking</li> <li>• Fokussierung auf einzelne digitale Komponenten im Kapitalmarkt, insb. auch im Primärmarkt über Plattformen</li> <li>• Erstellung von modularen, intelligenten Servicepaketen im Custody und Asset Management</li> </ul>

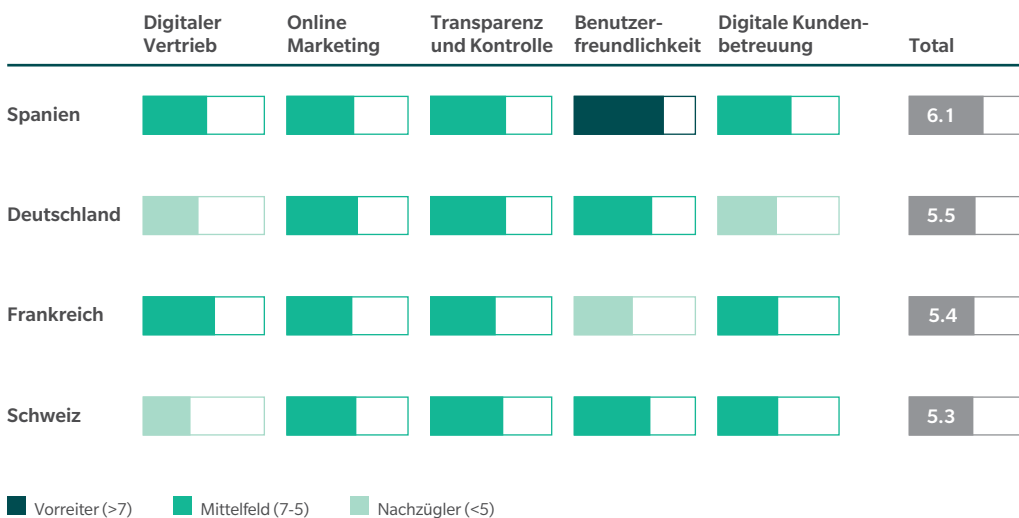
Quelle: Oliver Wyman-Analyse 2018

## UNZUREICHENDES DIGITALANGEBOT FÜR RETAILKUNDEN UND KMU IN DER SCHWEIZ

### Digitales Retailbanking der Schweiz unter EU-Durchschnitt

Der Befund vorab: Das digitale Angebot für Schweizer Retailkunden und KMU hinkt im internationalen Vergleich hinterher und verlangt nach weiteren Investitionen. In einer Untersuchung des durchschnittlichen Digitalisierungsgrads von 60 europäischen Banken liegen die Schweizer hinter Spanien, Deutschland und Frankreich zurück (Abb. 6). Sie haben insbesondere bei der „End-to-End“-Digitalisierung ihrer Vertriebsstrecken sowie beim Mobile Banking (Smartphone) Nachholbedarf. Während ausländische Banken ihren Kunden immer mehr Produkte und Dienstleistungen nahtlos über das Online Banking (Web) oder Mobile Banking bereitstellen, sind in der Schweiz oft noch Papierformulare und persönliche Besuche in einer Filiale notwendig. Einzelne Institute haben hier jedoch grosse Fortschritte erzielt und können sich bereits vorne positionieren.

Abbildung 6: Digitalisierung im Ländervergleich mit 60 Banken nach Funktion und Qualitäten



Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Index, Oliver Wyman-Analyse 2018

### Die digitale Retail-Herausforderung: Produkte optimieren und Geschäftsmodelle transformieren

Noch steht der im europäischen Vergleich relativ kleine Markt der Schweiz nicht im Fokus der neuen digitalen Anbieter aus dem Ausland. Dies wird sich jedoch ändern. Zudem sehen wir auch in der Schweiz erste Bestrebungen der regional verankerten Banken, ein nationales digitales Angebot zu lancieren. FinTechs und Banken beginnen selber, vermehrt in innovative, neue Geschäftsmodelle zu investieren (siehe auch unser „The State of the Financial Services Industry 2018 Report“ zu den globalen Entwicklungen). All dies ist der Beginn eines verstärkten nationalen Wettbewerbs mit zusätzlichen Banken.

Aufgrund all dieser Entwicklungen drohen den Schweizer Inlandbanken im Geschäft mit Retailkunden und KMU mittelfristig Ertragseinbrüche. Um dem entgegenzuwirken, sollten sie ihr digitales Angebot zügig weiter ausbauen. Um sich gegenüber den neuen Wettbewerbern zu behaupten, müssen Schweizer Banken gleichzeitig ihre derzeit angebotenen Produkte optimieren und eine Transformation des Geschäftsmodells einleiten.

Wir sehen mittelfristig drei strategische Prioritäten für die Schweizer Banken im Retailgeschäft:

- **Optimierung und kontinuierlicher Ausbau des digitalen Angebots zur kurz- bis mittelfristigen Sicherung der Wettbewerbsposition.** Digitaler Fortschritt ermöglicht den Banken, ihre Produkte möglichst kundenfreundlich und kosteneffizient zu optimieren, etwa durch die Überarbeitung der Benutzeroberflächen (GUI) im Online und Mobile Banking und die dahinterliegenden Abläufe (wie z. B. Onboarding und Kreditprozesse). So verbessern sie Kundeninteraktion, Kundenerlebnis und Kundenbindung und stabilisieren ihren Ertrag.
- **Lancierung von innovativen Plattformen zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsposition.** Der Zahlungsverkehr, Finanzierungslösungen und das Anlagegeschäft können auch über neue, innovative Plattformen bedient werden (z. B. Greenfield Digital Bank, Consumer Finance-Lösungen). Hierbei müssen schwierige Abwägungen zwischen kurzfristiger Kannibalisierung und langfristiger Geschäftssicherung getroffen werden. Zudem müssen das Geschäftsmodell und die Infrastruktur der Banken angepasst werden. Dies verlangt eine grundlegende Modernisierung bestehender Plattformen mit Investitionen in das Back-End der IT-Infrastruktur. Längerfristig sehen wir auch die Öffnung des Marktes zu einem Banking-Ökosystem. Darin bieten mehrere Banken und Nicht-Banken-Finanzdienstleister auf einer Plattform „Best-in-class“-Angebote je Produktgruppe an, wobei die angeschlossenen Banken Preis- und Qualitätsvorteile an ihre Endkunden weitergeben können.
- **Nutzung eines dynamischen Pricing in Zusammenhang mit der Preissensitivität der Kunden.** Dynamische Pricing-Modelle sind im Online-Handel schon weit verbreitet. Im Firmenkundengeschäft, inklusive KMU, wird diese Flexibilisierung des Deposit-Geschäfts auch stattfinden müssen, um Zinsmargen zu optimieren.

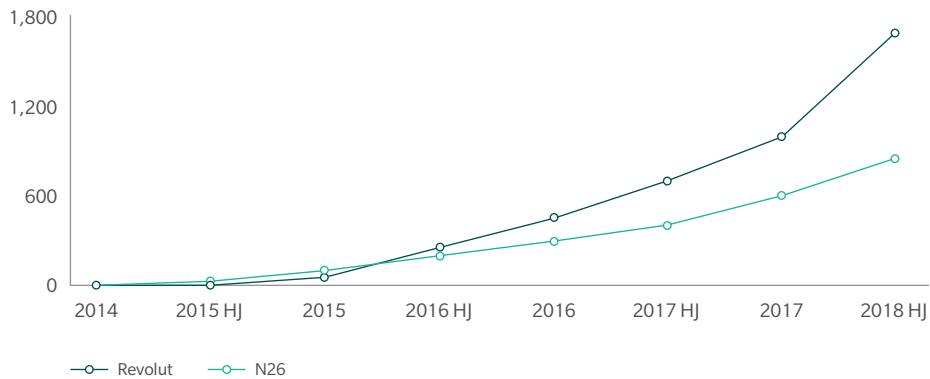
#### **Exkurs: Digitalbanken fordern heraus**

Ausserhalb der Schweizer Landesgrenzen lassen sich im – noch – kleinen Massstab bereits die digitalen Herausforderer der etablierten Finanzinstitute beobachten (Kasten: Fallstudie Digitale „Challenger-Banken“).

Sogenannte digitale „Challenger-Banken“ bieten ihren Kunden sämtliche Produkte und Dienstleistungen von der Eröffnung der Bankbeziehung bis hin zur Genehmigung eines Konsumkredits online an. Noch haben diese Banken wesentlich weniger (Retail-)Kunden als ihre eingessessenen Wettbewerber. Aber die Beispiele von N26 aus Deutschland und Revolut aus Grossbritannien zeigen, dass erfolgreiche „Challenger-Banken“ dank schlanker Kostenstrukturen ihre Produkte und Dienstleistungen weit günstiger bzw. sogar kostenlos anbieten können. Das schlägt sich in hohen Wachstumsraten dieser Herausforderer nieder.

## FALLSTUDIE – DIGITALE „CHALLENGER-BANKEN“

### ANZAHL KUNDEN (IN TSD.)



### ÜBERBLICK KUNDENKONDITIONEN<sup>2</sup>

	Ø SCHWEIZ <sup>3</sup>	REVOLUT	N26
<b>Maestro- und Kreditkarte</b>	Gebühr CHF 125 pro Jahr	Kostenlos	Kostenlos
<b>Bargeldbezug Kreditkarte CHF</b>	Gebühr 3.85%, mind. CHF 10 pro Bezug	EUR 200 pro Monat kostenlos	Gebühr 1.7% <sup>4</sup>
<b>Bargeldbezug Kreditkarte EUR</b>			5 pro Monat kostenlos
<b>Kreditkarten-zahlung CHF</b>	Kostenlos im Inland	Kostenlos Interbankensrate bis EUR 6000 pro Monat, +0.5-1.0% an Wochenenden	Kostenlos
<b>Kreditkarten-zahlung EUR</b>	Unterschiedliche Raten +1.9%		MasterCard-Rate

Quelle: N26, Revolut, Zeitungsberichte, Viseca, Moneyland, Oliver Wyman-Analyse

Digitale „Challenger-Banken“ erhöhen den Druck auf etablierte Finanzinstitute in Europa. Dank attraktiver Konditionen und moderner, benutzerfreundlicher Applikationen konnten sich „Challenger Banken“, wie Revolut aus Grossbritannien und N26 aus Deutschland, in kurzer Zeit eine starke Marktposition erkämpfen. Durch ihre hochskalierbaren Geschäftsmodelle steigerten N26 und Revolut die Anzahl ihrer Kunden in Europa innerhalb von nur drei Jahren auf über 3 Millionen. Entscheidend waren dabei nicht nur kundenfreundliche Benutzeroberflächen, sondern auch eine hocheffiziente und skalierbare Back-End-IT-Infrastruktur, die den „Challenger-Banken“ langfristige Preis- und somit Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Nach erfolgreichem Markteintritt im Retailbanking-Markt konzentrieren sich digitale „Challenger-Banken“ nun zusätzlich auf neue Kundensegmente und Produktgruppen. So zählt Revolut gemäss eigenen Angaben bereits über 16,000 Geschäftskunden, während N26 kürzlich neue KMU-Lösungen in Deutschland eingeführt hat. Gleichzeitig arbeiten beide Banken kontinuierlich an der Erweiterung ihres Produktangebots, beispielsweise mit der Einführung von Robo-Beratern und Versicherungsprodukten durch N26 in Deutschland oder von Handlungsoptionen für Kryptowährungen bei Revolut.

<sup>2</sup> Günstigstes Privat-/Girokonto je Bank. Für N26 und Revolut wurden deutsche Preise verwendet

<sup>3</sup> Durchschnittsgebühren im 2. Jahr für UBS, Credit Suisse, ZKB, Postfinance und Raiffeisen für jeweils günstigste Maestro-/Kreditkarte

<sup>4</sup> Kostenlos mit N26 Black-Konto



## VERMÖGENSVERWALTUNG (WEALTH MANAGEMENT): HOHER WETTBEWERBSDRUCK UND GERINGE MARGEN

Erhöhte Transparenz, neue regulatorische Bestimmungen und eine immer noch hohe Anzahl an Wettbewerbern führen in der Vermögensverwaltung der Schweizer Inlandbanken zu anhaltendem Druck auf die Margen. Da diese im internationalen Vergleich jedoch nach wie vor attraktiv sind, engagieren sich in der jüngsten Zeit ausländische Privatbanken wieder stärker auf dem Schweizer Wealth Management-Markt. Auf der Angebotsseite sind die Grossbanken führend im Inlandgeschäft. Die restlichen Anteile teilen sich Privat- und Regionalbanken, ausländische und Kantonalbanken.

Die Aktienmarktkorrektur und der Volatilitätsanstieg im Februar 2018 könnten Frühindikatoren für ein Ende der jahrzehntelangen Hausse an den Aktienmärkten sein. Vor Ertragsrückgängen im nächsten Marktabschwung schützen aber auch die Bemühungen zur Diversifizierung der Ertragsströme in den letzten zehn Jahren nicht ausreichend, denn kurzfristig sind alle Ertragskomponenten nach wie vor stark mit den Aktienmärkten korreliert.

Den besten Schutz gegen einen Marktabschwung bietet die Sicherung des Mandatsgeschäfts, welches auch in schwierigen Zeiten stabile Erträge abwirft. Wealth Manager müssen dazu die Entwicklung eines differenzierten Kundenversprechens vorantreiben, und Kompetenzen im Bereich Data & Analytics aufbauen. Nur so können Ertragslage und Profitabilität gehalten und verbessert werden.




Wir sehen mittelfristig drei Prioritäten für Schweizer Banken im Vermögensverwaltungsgeschäft:

- **Fokussierung auf ein differenziertes Kundenversprechen und Konzentration auf Kernkompetenzen.** Bislang verfolgen die meisten Wealth Manager weitgefaste Strategien, indem sie jedem alles überall anbieten. Tatsächlich aber sind nur einige wenige, sehr grosse Wealth Manager in der Lage, die daraus resultierende Vielfalt an Kunden, Produkten und Regionen erfolgreich handzuhaben. Durch ein differenzierteres Geschäftsmodell könnten sich die derzeitigen Gewinnmargen verdoppeln<sup>5</sup>. Wealth Manager sollten sich daher durch ein differenziertes Kundenversprechen hervorheben und sich wieder auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.
- **Digitalisierung Investment-Bereich und Affluent-Plattform.** Bislang haben vor allem die grossen Wealth Manager ihre Investment-Bereiche (für diskretionäre Vermögensverwaltungs- und Beratungsmandate) standardisiert und automatisiert, während mittelgrosse und kleinere Institute hier noch zu einem grossen Teil manuell und teilweise direkt durch den Kundenberater operieren. Dieses traditionelle Modell steht in dem aktuellen Umfeld von steigendem Kostendruck und Compliance-Anforderungen zunehmend vor dem Aus. Eine Standardisierung, Modularisierung und Automatisierung ermöglicht zudem die Investment-Plattformen, verknüpft mit digitalen Kanälen, auch Kunden mit geringeren Anlagevolumen anzubieten, da die Fixkosten pro Kunde deutlich tiefer sind. Dadurch werden Kapazitäten freigesetzt, die für verbesserte Investment-Angebote für höhere Segmente genutzt werden können (z. B. verbessertes Alternatives-Angebot). Hier sehen wir grosses Potenzial, das jedoch etwas Mut zur „Self-Disruption“ erfordert.
- **Stärkung des Bereichs Data & Analytics um das Umsatzpotenzial zu erhöhen.** Das Potenzial von Data & Analytics ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft; die Erschliessung eines zusätzlichen Umsatzpotenzials von bis zu 20 Prozent ist möglich (Abb. 7). Um die Ertragschancen voll zu realisieren, müssen Wealth Manager aber zuerst die Grundlage für fortgeschrittene Analyseanwendungen schaffen, intern oder mit Hilfe von Drittanbietern. Ausserdem müssen Data & Analytics fest in der Unternehmenskultur und den alltäglichen Prozessen, insbesondere dem Advisor-Desktop, verankert werden, um die notwendige Akzeptanz bei den Anwendern zu schaffen.

<sup>5</sup> Siehe auch den Oliver Wyman Wealth Management Report 2018 „Dare to be different“

Gelingt dies den Wealth Managern, können sie ihre Profitabilität stark erhöhen und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern. Dies erfordert auch eine Neuausrichtung und Priorisierung des Talent Managements. Wealth Manager müssen ihre Mitarbeiter intensiver auf die neuen Anforderungen im Bereich Data & Analytics vorbereiten. Auch sollten Wealth Manager ihre Attraktivität als Arbeitgeber weiter verbessern, um den geänderten Präferenzen der Bewerber zu entsprechen. Um die benötigten Kompetenzen aufzubauen, werden viele Vermögensverwalter externe Partnerschaften eingehen müssen, um neue Talente aus anderen Branchen zu gewinnen.

Abbildung 7: Mehr Kundenwert durch Data Analytics (Lebenszyklusbetrachtung)

	KUNDENANSPRACHE	KUNDENBETREUUNG	KUNDENBINDUNG
			
<b>AKTUELLER ANSATZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neukundenansprache und -akquise stark abhängig von Erfahrung und Netzwerk der Kundenberater</li> <li>• Einige Unternehmen verwenden ausgewählte externe Datenquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsmöglichkeiten ergeben sich überwiegend aufgrund der Erfahrung der Kundenberater bzw. normaler Indikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslöser für traditionelle Frühwarnindikatoren, wie z. B. erheblicher Abzug von Vermögen</li> </ul>
<b>ANALYTICS-GESTEUERTER ANSATZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung von mehr als 100 externen Datenquellen, um interne Daten zu ergänzen und potenzielle Kunden zu identifizieren</li> <li>• Erstellung von Profilen potenzieller Kunden basierend auf erheblich verbesserter Datengrundlage (d.h. Kombination unzähliger externer Datenquellen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Mustererkennung und Prescriptive Analytics bei Kundendaten um Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten zu identifizieren</li> <li>• Optimierung der Preisgestaltung basierend auf Prescriptive Analytics (z. B. Dynamic Pricing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Frühwarnindikatoren, z. B. durch Erkennung von Anomalien oder Stimmungsänderungen</li> <li>• Automatisierte Beobachtung von Kundendaten und Warnsignalen</li> <li>• Identifikation passender Angebote zur Kundenbindung</li> </ul>

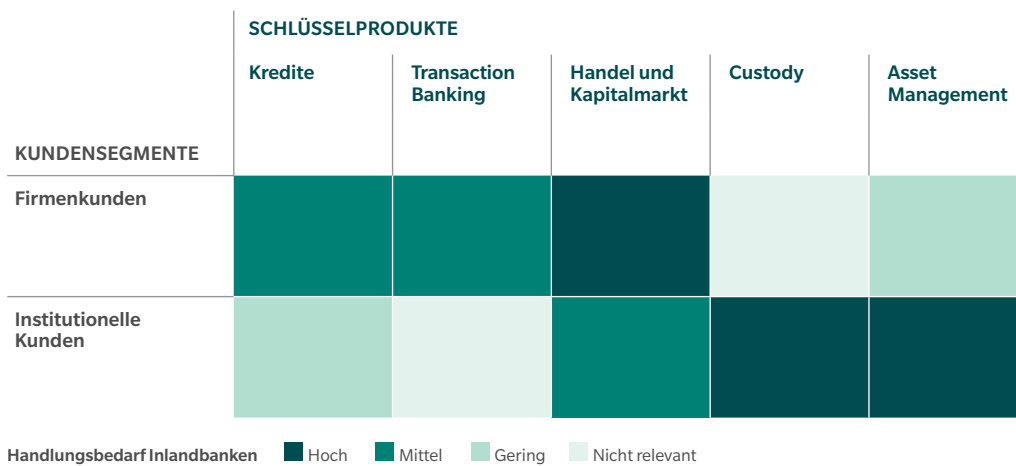
Quelle: Oliver Wyman-Analyse 2018

## FIRMEN UND INSTITUTIONELLE KUNDEN FORDERN SCHWEIZER INLANDBANKEN UNTERSCHIEDLICH

Das Firmenkundengeschäft der Schweizer Inlandbanken befindet sich in einem grundlegenden Wandel. Neue Wettbewerber (z. B. FinTechs) greifen die Platzhirsche an der Kundenschnittstelle an; immer mehr Standardprodukte migrieren auf Plattformen (z. B. 360T FX Plattform für Treasurer, Loanbox für öffentlich-rechtliche Körperschaften, Advanon für Factoring) und Nicht-Banken-Angebote sowie Crowdfunding ersetzen vermehrt herkömmliche Finanzierungen durch Banken. Aber auch die etablierten Anbieter bekommen neue Chancen. Wir sehen den Aufbau von lösungs-basierten Ansätzen im Corporate Banking, die Fokussierung auf einzelne digitale Komponenten im Kapitalmarkt sowie die Erstellung von modularen, „intelligenten“ Servicepaketen im Custody und Asset Management als die wichtigsten Wertetreiber des Firmenkundengeschäftes in der Zukunft.

Der Handlungsbedarf der Banken im Geschäft mit Firmen und institutionellen Kunden unterscheidet sich nach Kundensegment und Produktkategorie (Abb. 8).

Abbildung 8: Dringlichkeit des Handlungsbedarfs Schweizer Inlandbanken nach Produkt- und Kundensegmenten



Quelle: Oliver Wyman-Analyse 2018

**Kredite:** Als Ankerprodukt im Geschäft mit Firmenkunden werden Kredite auch in Zukunft zur strategischen Steuerung von Kundenbeziehungen essentiell sein. Im von Kantonal- und Grossbanken dominierten Markt konnten Kantonalbanken ihren Anteil über die letzten fünf Jahre stetig steigern, während sich Grossbanken aus diesem kapitalintensiven Geschäft zurückziehen. Für Kunden ist eine langfristig stabile und auch in Krisenzeiten verlässliche Bankbeziehung zur sicheren Finanzierung unverzichtbar. Gespräche mit Firmenkunden belegen, dass sie ihre lukrativeren Kapitalmarktmandate neben den Auswahlkriterien Preis und Platzierungsfähigkeiten auch an Banken vergeben, mit denen sie bereits über eine bestehende Kreditbeziehung verfügen.

Mittelfristig sehen wir folgende Handlungsfelder im Kredit- und Firmenkundengeschäft:

- Strategische Nutzung der Bilanz und des Kapitals als einer der verbleibenden Wettbewerbsvorteile gegenüber alternativen Anbietern und Plattformen ohne starke Bilanz, sowie Optimierung der Profitabilität/Produktivität der Finanzressourcen
- Parallel dazu Definition einer Plattformstrategie, die festlegt, wie man Plattformen und alternative Lösungen als komplementären Kreditportfoliomanagementkanal nutzt (z. B. mit eigenen Plattformen, Anbieten/Integration von Drittplattformen)

**Transaction Banking:** Im Transaction Banking erwarten wir eine weitere Verlagerung der Geschäfte hin zu in- und ausländischen Grossbanken. Hohe Eintrittsbarrieren und Investitionen charakterisieren den Trade Finance-Markt, was den steigenden Marktanteil der Grossbanken durch ihre Skaleneffekte erklärt. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck im Geschäft weiter an, primär getrieben durch die zunehmende Relevanz von Plattformen und Digitalisierung (v.a. im Dokumentengeschäft). Auch im Cash Management begünstigen Investitionsanforderungen und Skaleneffekte zunehmend Grossbanken und spezialisierte Anbieter, während das Geschäft aufgrund sinkender Margen für Neueinsteiger zusätzlich an Attraktivität verliert. Im Einlagengeschäft ist schliesslich eine positive Margenentwicklung bei Veränderung des Zinsumfelds zu erwarten, allerdings führen Plattformen und FinTechs zu einem verstärkten Wettbewerb der Marktteilnehmer.

Mittelfristig sehen wir folgende Handlungsfelder im Transaction Banking:

- Nutzung von Angeboten grösserer Banken und Anbieter in standardisierten Bereichen, in denen Grössenvorteile wichtig sind, potenziell in strategischen Partnerschaften
- Fokussierung auf selektive Nischen-Geschäfte wie z. B. Commodity Trade Finance in bestimmten Segmenten, die auch für Banken ohne Grössenvorteile lukrativ sein können

**Handel und Kapitalmarkt:** Das Handels- und Kapitalmarktgeschäft wird aktuell stark durch regulatorische und technologische Trends geprägt, welche die Schere zwischen Marktführern und kleineren Wettbewerbern weiter zu vergrössern drohen. Neue Regularien ändern die Wettbewerbsbedingungen und eröffnen dabei Marktchancen, beispielsweise durch vorteilhafte Kapital- und Liquiditätsanforderungen für mittelgrosse Finanzinstitute. Gleichzeitig stellen steigende Anforderungen kleinere Institute vor die Frage, ob ihre Handels- und Kapitalmarktaktivitäten die regulatorische Belastung weiterhin rechtfertigen.

Im Handel führt die Elektronifizierung einzelner Assetklassen zu einer Zweiteilung in standardisiertes und strukturiertes Geschäft, wobei für ersteres teilweise signifikante Investitionen in IT-Infrastruktur notwendig sind. Parallel ist eine Modularisierung der Wertschöpfungskette im Markt zu beobachten: Wettbewerber spezialisieren sich auf einige Bereiche in der Wertschöpfung und lagern andere Bereiche gezielt an andere Banken, Nichtbankendienstleister oder Plattformen aus. Im Kapitalmarktgeschäft haben sich insbesondere grössere Unternehmen zunehmend über den Fremdkapitalmarkt, statt über klassische Kredite finanziert. Nach der Digitalisierung des Handels (Sekundärmarkt), sehen wir hier internationale Bestrebungen, auch das Kapitalmarktgeschäft (Primärmarkt) verstärkt zu automatisieren und auf Plattformen zu bringen. In der Schweiz gibt es hier erste Plattformen wie Loanbox, instimatch und Vontobels cosmofunding, die einfachere Transaktionen abwickeln.

Mittelfristig sehen wir folgende Handlungsfelder im Handels- und Kapitalmarktgeschäft:

- Bewusstere Positionierung auf der Wertschöpfungskette, insbesondere auch Entscheidungen darüber, welche Handels- und Kapitalmarktdienstleistungen dem Kunden angeboten werden und welche Kompetenzen selber gehalten werden vs. welche Drittanbieter (andere Banken, Anbieter und Plattformen) diese nutzen können
- Nutzung der Chancen aus der weiteren Digitalisierung wie z. B. die Rolle von Plattformen, Data & Analytics in der Kundenbetreuung analog zum Wealth Management und weitere Prozessautomatisierung

**Custody:** Im Schweizer Custody-Markt erwarten wir nach mehrjährigen Rückgängen eine Stabilisierung der Marge bei zeitgleich fortschreitender Konsolidierung. Die Volumina im Schweizer Custody-Markt sind in den letzten Jahren stark angestiegen, gleichzeitig war jedoch eine Reduktion der Margen über alle Kundengruppen hinweg zu beobachten. Wir rechnen mit einer Stabilisierung der Margen sowie einem leicht verlangsamten Volumenwachstum der inländischen Depots. Aufgrund der Grösse der erforderlichen Investitionen sehen wir eine weitere Konsolidierung im Markt. Generell beobachten wir zudem einen marktweiten Trend zu mehr Modularität mit smarten Servicebündeln und zu erhöhter Preistransparenz.

Mittelfristig sehen wir folgende Handlungshebel für Schweizer Inlandbanken:

- Erreichung der kritischen Grösse für Schweizer Banken, welche im Custody tätig sein wollen oder Fokussierung auf Nischensegmente (z. B. Aggregation und Sourcing für kleinere Kunden)
- Erstellung von modularen, intelligenten Servicepaketen
- Verstärkte Investitionen in Technologie und Reporting

**Asset Management:** Passive Bausteine gewinnen im Schweizer Asset Management weiterhin an Bedeutung. Die Normalisierung der Zinsen und eine mögliche Marktkorrektur werden auch wieder Alpha-Chancen für aktive Manager schaffen, aber die Neugeldzuflüsse werden begrenzt sein. Die Anleger scheinen die Gewissheit niedrigerer Gebühren für passive Fonds der Möglichkeit von Alpha vorzuziehen.

Auf der aktiven Seite werden die Asset Manager zu den Gewinnern gehören, die Aktivstrategien mit begrenzter Kapazität verfolgen sowie ein breites und solides Angebot an liquiden und illiquiden Alternativen-Anlagen haben. Wir sehen hier auch im fundamentalen Asset Management eine zunehmende Automatisierung des Investmentprozesses. Des Weiteren sehen wir eine nächste ESG-Welle<sup>6</sup> im Rahmen von Impact Investing stattfinden.

Durch weiteren Margendruck und steigende Anforderungen durch Regularisierung und Technologie werden auch im Asset Management Grössenvorteile noch wichtiger im passiven und aktiven Geschäft (ausser für Nischenanbieter).

Mittelfristig sehen wir folgende Handlungshebel im Asset Management:

- Erreichen/Erhalt der kritischen Grösse oder Fokussierung auf spezifische Assetklassen und Themengebiete
- Weitere Automatisierung des Investmentprozesses im standardisierten fundamentalen aktiven Management
- Ausbau des Angebots an alternativen Anlagen und differenzierenden Lösungen

<sup>6</sup> Environmental, Social and Governance (ESG)-Kriterien

# FAZIT UND AUSBLICK

Schweizer Inlandbanken verzeichneten in den vergangenen Jahren eine solide Geschäftsentwicklung, und das trotz der vielen Herausforderungen wie Negativzinsen, erhöhte Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen sowie steigende regulatorische Kosten. Die Finanzkrise ist vorläufig überstanden. Die Regularisierungswelle konnte zu einem signifikanten Teil absorbiert und die Regularisierung des Private Banking abgedeckt werden.

Aber es gibt Warnsignale. Die Kosten steigen, gleichzeitig sinken die Erträge tendenziell. Rückläufige Bewertungen der Marktkapitalisierung der Banken deuten darauf hin, dass die Märkte nicht mehr bereit sind, einen Aufschlag für das bestehende Geschäftsmodell von Banken zu zahlen. Börsenkotierte Schweizer Banken konnten ihren Marktwert seit 2014 kaum steigern.

Vor allem beunruhigt die starke Abhängigkeit vom Zinsgeschäft. Ein derzeit noch gutes Ergebnis im Zinsgeschäft konnte zwischen 2014 und 2017 nur über eine zusätzliche Bilanzausweitung erzielt werden. Die weiterhin rückläufige Zinsmarge belastet aber zukünftig die Profitabilität weiter. Auch die anderen Ertragskomponenten im Handels-, Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft stehen auf lange Sicht unter Druck.

Schweizer Banken müssen sich zudem auf neue Wettbewerber in allen drei wichtigen Kundensegmenten – Retail, vermögende Privatkunden sowie institutionelle und Firmenkunden – vorbereiten. Service- und Lösungsangebote für spezifische Kundengruppen und die grundlegende Interaktion mit den Kunden müssen laufend auf die Anforderungen eines immer digitaler werdenden Bankgeschäfts angepasst werden, um hier nicht von neuen Anbietern ausgehebelt zu werden.

Denn für die Kunden wird es immer weniger wichtig, wer die einzelnen Komponenten einer Lösung erstellt. Die Finanzdienstleistungsbranche entwickelt sich von komplettanbietenden Banken zu einem Ökosystem, in dem sich Produzenten von Finanzprodukten und Betreiber der darunterliegenden Plattformen Aufgaben teilen. Entscheidend wird sein, welcher Akteur die Schnittstelle zum Kunden kontrolliert. Das könnten auch in Zukunft die Banken sein, wenn sie sich durch gezielte Innovationen rund um eine Verbesserung des Kundenerlebnisses einen massgeblichen Vorsprung vor der vielfältigen Konkurrenz erarbeiten.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 4.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.ch](http://www.oliverwyman.ch).  
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter [@OliverWyman](https://twitter.com/OliverWyman).

## AUTOREN

### DR. TOBIAS WÜRGLER

Partner, Head Swiss Banking Practice  
[Tobias.Wuergler@oliverwyman.com](mailto:Tobias.Wuergler@oliverwyman.com)  
+41 44 553 35 85

### YANN KUDELSKI

Principal  
[Yann.Kudelski@oliverwyman.com](mailto:Yann.Kudelski@oliverwyman.com)  
+41 44 553 32 78

### MATTHIEU OCHSNER

Senior Consultant  
[Matthieu.Ochsner@oliverwyman.com](mailto:Matthieu.Ochsner@oliverwyman.com)  
+41 44 553 32 81

Copyright © 2018 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.