

**Schweizerisches Institut für Finanzausbildung (SIF)  
Anwendungsorientierte Forschung Financial Services**

Herausgegeben von: Prof. Dr. Stefanie Auge & Prof. Dr. Bernhard Koye

# Zukunftsfähigkeit von Schweizer Banken

Stefanie Auge-Dickhut, Patrick Egloff, Wulf Haasner, Bernhard Koye



## **Forschungsreihe** «Anwendungsorientierte Forschung»

Bisher in dieser Reihe erschienen:

### **Zukunftsfähigkeit von Schweizer Banken**

Stefanie Auge-Dickhut, Patrick Egloff, Wulf Haasner, Bernhard Koye; 2015

### **Wandlungsfähigkeit von Banken**

Stefanie Auge-Dickhut, Claude del Don, Charlotte Götz, Mahmoud Hemmo, Bernhard Koye, Thomas Roth; 2014

### **Reputationsrisikomanagement in Schweizer Banken – Eine konzeptionelle Studie**

Stefanie Auge-Dickhut, Raphael Düblin, Bernhard Koye, Mahmoud Hemmo; 2013

### **Kundenorientierung in Banken – Financial Service Design**

Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye, Mahmoud Hemmo, Béatrice Sidler-Gisler, Andreas Willimann; 2012

### **Banken und Social Media – Ergebnisse einer Befragung von potenziellen Private Banking Kundinnen und Kunden in der Schweiz und in Deutschland**

Stefanie Auge, Bernhard Koye, Andreas Nigg; 2012

### **Nachhaltigkeit bei Bankgeschäften in der Schweiz**

Stefanie Auge, Annett Baumast, Christian Fichter, Bernhard Koye; 2012

Nähere Informationen zu diesen und anderen Studien erhalten Sie auf der Homepage des SIF – Schweizerisches Institut für Finanzausbildung unter: [www.kalaidos-fh.ch/SIF/Forschung](http://www.kalaidos-fh.ch/SIF/Forschung)

Departement Wirtschaft  
Schweizerisches Institut für Finanzausbildung (SIF)



# Zukunftsfähigkeit von Schweizer Banken

Stefanie Auge-Dickhut  
Patrick Egloff  
Wulf Haasner  
Bernhard Koye

Januar 2015



## **Management Summary**

### **Studieninhalt und Kernerkenntnis**

Die vorliegende Studie untersucht, ob und wie sich Entscheidungspersonen in Schweizer Banken heute mit dem Thema „Zukunftsfähigkeit“ auseinander setzen und in welchen operationellen Bereichen sie für die Zukunft Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf sehen. Der aktuelle Veränderungsdruck auf die Banken - via Regulierungsvorgaben, sinkenden Margen, kritischeren Kunden und auch innovativen Wettbewerbern - setzt die Geschäftsmodelle nachhaltig unter Druck. Dies bedeutet eine exponentiell steigende Notwendigkeit für organisationalen und persönlichen Wandel, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Doch wie setzen sich die Schweizer Banken mit dem Thema „Zukunftsfähigkeit“ auseinander? Welche Aspekte werden als relevant erachtet, um in der Zukunft erfolgreich Bankdienstleistungen anzubieten?

Zentrale Erkenntnis dieser Studie ist, dass Regulierungsumsetzung derzeit vor Innovationskompetenz kommt. Zukunftsfähigkeit heisst für die befragten Bankmanager/innen aktuell demnach in erster Linie, sich den Regulierungsvorschriften stellen zu können. Die eigentliche Zukunftsfähigkeit kommt deutlich an zweiter Stelle – eine nicht zu unterschätzende Gefahr.

### **Regulierung, Kundenwünsche, IT-Fitness – die Erfolgstrilogie für Schweizer Banken**

Die wesentlichen Faktoren für Zukunftsfähigkeit aus Sicht der Befragten sind die Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen, die Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden und die organisationale Kompetenz der Bank zur Adaption an die neuen Technologien und die sich verändernden Kundenbedürfnisse. Erstaunlich ist, dass lediglich 40.7% der befragten Führungskräfte das Potenzial zu Innovation mit dem Begriff „Zukunftsfähigkeit“ verbinden. Die Themen Regulierung und Kundenbedürfnisse werden meist monatlich oder quartalsweise traktandiert. Innovation steht an dritter Stelle, vor der Ressourcenallokation. Beide werden ebenfalls oft, aber weniger konsequent traktandiert.

### **Schwach ausgeprägte vertikale Kommunikation**

Über die Potenziale zur Entwicklung der Zukunftsfähigkeit diskutiert vor allem die oberste Führungsebene der Banken. Der vertikale Dialog in die eigene Organisation hinein – der für Veränderungserfolg eine entscheidende Komponente ist - kommt noch deutlich zu kurz.

### **Hoher Aufwand für Legal & Compliance**

Wegen der vielen neuen Regulierungen ist der Bereich Legal & Compliance aktuell mit vergleichsweise vielen Ressourcen versehen. Zukünftig hingegen sollte hinsichtlich der Ressourcenallokation den Bereichen Management, Beratung & Vertrieb, Marketing & Produkt Management sowie Personalmanagement aus Sicht der befragten Führungskräfte eine höhere Priorität zugestanden werden als Legal & Compliance.

### **Positiver wirtschaftlicher Ausblick**

Von den Befragten, die im letzten Jahr eine grundlegende Veränderung einzelner Geschäftsfelder traktandiert haben, geben mehr als zwei Drittel an, dass sie mit einem Kapazitätsausbau im Private Banking (66.7%) und Firmenkundengeschäft (70.0%) rechnen. Auch in den Bereichen Retail Banking (28.1%) und Asset Management (23.3%) wird ein Aufbau erwartet. Ein Teil der Befragten, die eine Veränderung der Geschäftsfelder traktandiert haben, gehen aber auch von einer Realisierung von Sparpotenzialen durch einen Abbau aus. Für die Sparten Operations, Investment Banking und Asset Management beläuft sich diese Zahl auf über 20%.

### **Verstärkter Aufbau von Netzwerken als Option für Banken**

Die Zukunftsfähigkeit der Banken kann durch den verstärkten Auf- und Ausbau von Netzwerken mit anderen Unternehmen, durch Outsourcing oder Co-Sourcing unterstützt werden. Diese Potenziale sehen rund zwei Drittel der Befragten vor allem im Bereich des Outsourcings und des Aufbaus von Netzwerk- & Verbundstrukturen. Co-Sourcing ist keine präferierte Option.

### **Google & Co verstören die Banken zunehmend, noch entscheidender für den Erfolg bestehender Geschäftsmodelle ist Kundenumgang mit neuen Medien**

Die Konkurrenz durch Non- und Near-Banks (z.B. moneynet.ch, moneypark, Google, Amazon, etc.) wird von zwei Dritteln der Befragungsteilnehmenden als wichtig oder eher wichtig für das bestehende Geschäftsmodell ihrer Bank betrachtet. Noch entscheidender für die Entwicklung des bestehenden Geschäftsmodells ihrer Bank halten die Befragten aber den Kundenumgang mit neuen Medien. Dieser Umgang mit neuen Medien wird für fast drei Viertel der befragten Führungskräfte Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell ihrer Banken haben.

## **Handlungsempfehlungen**

### **Effizienz im Bereich des Ressourceneinsatzes**

Die stetig zunehmenden externen Regulierungsanforderungen bedingen, dass die Ressourcensorption hier hoch ist und daher nur in einem reduzierten Umfang für Arbeit an der Zukunftsfähigkeit zur Verfügung stehen. Der Ressourceneinsatz muss hier mit maximaler Effizienz erfolgen, damit die Entwicklung auch zukünftig ertragsbringender Leistungserstellungsangebote für Kunden und Kundinnen nicht beeinträchtigt wird.

Gegebenenfalls besteht die Möglichkeit, die Regulierungsvorgaben mit der Entwicklung der Zukunftsfähigkeit – wie z.B. dem Thema Kundenzentrierung – zu kombinieren. Wird z. B. das Beratungsgespräch mit verstärkten Dokumentationspflichten belegt, könnte man das für eine verbesserte Gesprächstransparenz oder im Nachgang für strukturierte Kundeninformation nutzen.

### **Schwach ausgeprägte vertikale Kommunikation verbessern und Kommunikationsfrequenz erhöhen**

Eine nicht nur auf der obersten Führungsebene stattfindende Kommunikation hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit des eigenen Instituts wäre eine unabdingbare Voraussetzung für nachhaltigen Wandel. Oftmals werden relevante Aspekte nach Angaben der Befragten in manchen Instituten nur jährlich oder noch seltener traktandiert, obwohl die Bedeutung der Themen eine laufende Auseinandersetzung auf verschiedenen Hierarchieebene mit ihnen bedingen würde, um neue Lösungen und die Fähigkeit zur Implementation derselben zu entwickeln.

### **Einfluss der aktuellen Entwicklung – Umgang der Kunden mit neuen Medien und Eintritt bzw. Weiterentwicklung neuer und bestehender Wettbewerber**

Der erwartete Einfluss des Kundenumgangs mit neuen Medien bedeutet, dass sich die Kundenbedürfnisse im Hinblick auf deren Informations- und Kommunikationsverhalten ändern werden. Dies kann die Art des Informations- und Kommunikationsverhaltens, bspw. über die präferierten Vertriebskanäle, betreffen, aber auch den Inhalt der Kommunikation selber. Hier sollten die Banken laufend prüfen, ob sie mit ihrer Gestaltung der Kundenschnittstelle den Kundenbedürfnissen (noch) gerecht werden. Zugleich kann eine modulare Konzeption der dahinterliegenden IT-Konzeption die notwendige Flexibilität geben, um variabel im Zeitablauf auf sich verändernde Bedürfnisse zu reagieren.

In naher Zukunft wird auch nennenswerte Konkurrenz durch Non- und Near-Banks, vor allem in den Bereichen Anlagegeschäft und Zahlungsverkehr, erwartet. Dies wird langfristig zu einem weiteren Sinken der Verdienstmargen klassischer Banken führen. Daher ist es umso wichtiger, dass die Banken ihr Kerngeschäft bewusst auf ihre Kernkompetenzen ausrichten und die Geschäftsmodelle konsequent in die Richtung von Netzwerken transformieren. Zugleich besteht auch die Gefahr, dass die Non- und Near-Banks die geänderten Kommunikationsbedürfnisse der Kunden „besser“ bedienen. So gerät zudem potenziell auch die Kontrolle der Kundenschnittstelle in Gefahr - weshalb die Innovationskompetenz momentan tendenziell zu stark vernachlässigt wird.

Darauf können sich die Banken nur einstellen, wenn die strategische und finanzielle Unternehmenssteuerung sowie das Innovationsmanagement darauf ausgerichtet werden und auch die entsprechenden Ressourcen (IT, Mitarbeitende, Kapital) bereitgestellt werden. Dabei wird die Transformations- bzw. Umsetzungskompetenz ein wesentlicher Faktor für die Differenzierung zwischen zukünftig erfolgreichen und nicht erfolgreichen Marktteilnehmern werden. Der Auf- und Ausbau dieser Umgestaltungskompetenz „von innen“ ist daher der Schlüsselfaktor für Zukunftsfähigkeit.

.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>7</b>
1.1	Studiendesign.....	7
1.1.1	Gegenstand der Untersuchung .....	7
1.1.2	Forschungsdesign .....	7
1.2	Fachlicher Hintergrund .....	8
1.2.1	Aktuelle Wettbewerbssituation im Banking .....	8
1.2.2	Neue regulatorische Anforderungen .....	8
1.2.3	Ertragsrückgang und Kostensteigerungen .....	9
1.2.4	Unabhängige Vermögensverwalter .....	9
1.2.5	Neue Konkurrenz durch Near/Non-Banks oder Direktbanken.....	9
1.2.6	Überprüfung der Geschäftsmodelle auf ihre Zukunftsfähigkeit .....	10
<b>2</b>	<b>Studienergebnisse.....</b>	<b>11</b>
2.1	Zukunftsfähigkeit .....	11
2.1.1	Aspekte der Zukunftsfähigkeit für Banken generell.....	11
2.1.2	Einschätzung der Bedeutung der Zukunftsfähigkeit für das eigene Institut ....	12
2.1.3	Zukunftsfähigkeit als Diskussionstraktandum .....	12
2.1.4	Hierarchische Ebene, auf der Zukunftsfähigkeit diskutiert wird.....	13
2.2	Strategische Ausrichtung der verschiedenen Geschäftsfelder .....	14
2.2.1	Aktuelle und gewünschte Ressourcenallokation .....	14
2.2.2	Traktandierung von Themen zu Geschäftsfeldveränderungen .....	15
2.2.3	Grundlegende Veränderungen in der Geschäftsfelder-Struktur.....	15
2.2.4	Potential für Sourcing-Optionen .....	15
2.3	Wettbewerb .....	16
2.3.1	Einflussfaktoren für bestehenden Geschäftsmodelle .....	16
2.3.2	Auswirkungen von Non/Near-Banks auf klassische Bankdienstleistungen.....	17
2.3.3	Wettbewerbsdruck durch Non/Near-Banks innerhalb von 5 Jahren .....	18
<b>3</b>	<b>Demographie der Befragten .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Anhang - Fragebogen.....</b>	<b>21</b>

<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Impressum .....</b>	<b>30</b>



# 1 Einführung

## 1.1 Studiendesign

### 1.1.1 Gegenstand der Untersuchung

Im Forschungsprojekt ‚Zukunftsfähigkeit von Schweizer Banken‘ wurde untersucht, ob und wie stark sich Entscheidungspersonen in Schweizer Banken heute mit dem Thema ‚Zukunftsfähigkeit‘ auseinander setzen und in welchen operationellen Bereichen sie für die Zukunft Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf sehen.

Zukunftsfähigkeit wird als ein adaptives Organisationsmodell verstanden, das Banken in die Lage versetzt, sich laufend auf neue Anforderungen (beispielsweise von Geschäftsstrategie, KundInnen und Lieferanten) einzustellen und anzupassen (Hölscher & Fohrmann, 2013).

Der Begriff „zukunftsfähig“ im Bezug auf Banken ist in der Literatur in seinen Detailspekten noch nicht abschliessend beschrieben. Einzelne Aspekte wie die angemessene Antwort der Banken auf die fundamentalen Veränderungen in der Welt der Kommunikation und der Transparenz, und damit der gestiegene Transparenzanspruch der Kunden und Kundinnen, aber auch das Entstehen neuer Wettbewerber, bspw. im Bereich Crowdfunding, werden genannt (Finews AG, 2013).

Im Rahmen der Studie haben die AutorInnen einen Katalog von möglichen Aspekten der Zukunftsfähigkeit entwickelt und diesen den befragten Führungskräften vorgelegt. Ziel war es, von den Studienteilnehmenden zu erfahren, mit welchen dieser Aspekte sie den Begriff Zukunftsfähigkeit für Banken allgemein, aber auch im Hinblick auf ihre eigene Bank, verbinden. Die Aspekte reichen von der Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen, über die Fähigkeit zur Innovation bis hin zur adäquaten Ressourcenallokation von Mitarbeitenden, IT oder Kapital.

### 1.1.2 Forschungsdesign

Führungskräfte von Schweizer Banken wurden dazu befragt, welche Aspekte für sie im Kontext mit ihrer Bank im Hinblick auf das Thema ‚Zukunftsfähigkeit‘ relevant sind, wie häufig diese Themen in ihrer Bank und auf welchen Ebenen sie traktandiert werden. Ebenfalls untersucht die Studie, wo aus Sicht der Befragten bei Schweizer Banken Handlungsbedarf in Bezug auf Zukunftsfähigkeit besteht und welche Auswirkungen von Non- und Near-Banks in den kommenden Jahren erwartet werden.

Der Online-Fragebogen wurde an 238 Führungskräfte der ersten (Geschäftsleitung) und zweiten Führungsstufe (Direktunterstellte der Geschäftsleitung) der Schweizer Banken verschickt. Den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben 54 Personen, was einer Rücklaufquote von 22.7% entspricht. Weitere Angaben zur Demographie der Befragten befinden sich im Kapitel 3.

## 1.2 Fachlicher Hintergrund

### 1.2.1 Aktuelle Wettbewerbssituation im Banking

Schweizer Banken stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz ist enorm wichtig geworden. Auch die Thematik der Industrialisierung sowie die Entwicklung von Geschäftsmodellen, bei denen die Netzwerkfähigkeit mit einer perfekten Schnittstelle zu den KundInnen im Zentrum steht, werden immer zentraler (Auge-Dickhut & Koye, 2012). Die zunehmende Konkurrenz innerhalb der Finanzbranche und eine steigende Anzahl neuer Marktteilnehmer aus dem Near- und Non-Bank-Bereich machen das Thema Zukunftsfähigkeit zu einem zentralen strategischen Thema. Es gilt, die richtigen Antworten zu finden, sonst wird es im Finanzsektor zu einer starken Konsolidierung kommen (Knop, 2014).

Gemäss der Einschätzung von Zeno Staub, dem CEO von der Privatbank Vontobel, wird sich die Anzahl Schweizer Banken in den nächsten Jahren um bis zu 30% verringern (Keller, 2014). Auch Auslandsbanken ziehen sich aufgrund der starken Margenerosion immer mehr aus dem Schweizer Markt zurück (Broom, 2013; KPMG, 2013a). Für eine erfolgreiche Anpassung an die schnellen Veränderungen innerhalb der Branche ist aus Sicht von KPMG proaktives Handeln notwendig, bei dem das Thema Innovationsmanagement innerhalb der Strategieplanung eine zentrale Rolle einnimmt. Es gilt, neue Geschäftsformen und -felder zu erschliessen und für die Kundinnen und Kunden Services so zu kombinieren, dass für sie ein echter Mehrwert entsteht, für den sie dann auch zu zahlen bereit sind (KPMG, 2013b). Wichtig wird auch sein, in der Entwicklung und Implementierung von Innovationen eine Chance zu sehen (KPMG, 2013b).

Die Geschäftsmodelle haben einen tiefgreifenden Anpassungsbedarf (Maier, 2014). Das immer wieder zitierte Sterben des Finanzsektors in der Schweiz, nachdem das Bankgeheimnis faktisch nicht mehr existent ist, kann nur durch eine verantwortungsvolle, zukunftsorientierte und von unternehmerischem Denken geprägte Handlungsweise der Bankvorstände aufgehalten werden, bei der die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens und ein modernes Innovationsmanagement eine zentrale Rolle spielen (KPMG, 2013b).

### 1.2.2 Neue regulatorische Anforderungen

Der Druck auf Schweizer Banken aufgrund der steigenden Regulierungsvorschriften nimmt immer weiter zu. Dies absorbiert finanzielle und zeitliche Ressourcen und erhöht die Operating Costs der Banken enorm (Maier, 2014). Der Einfluss kommt nicht nur vom Schweizer Gesetzgeber, sondern auch zunehmend aus dem Ausland. Die Schweiz sieht sich im Zuge der internationalen Entwicklungen gezwungen, ihre Gesetze im Finanzbereich an ausländische Gesetze und Verordnungen anzupassen (Schwager-Jebbink, 2014).

Die schweizerische Auslegung der Vorschriften zur Eigenkapitalunterlegung (Basel II und Basel III) strebt an, das Finanzsystem zuverlässiger, stabiler und sicherer zu machen, Risiken besser zu erfassen und eine Gleichheit im Wettbewerb zu erreichen (FINMA, 2008). Alleine die Umsetzung dieser Vorschriften stellt die Banken vor grosse Herausforderungen, denn langfristig sollen die Liquiditätsanforderungen eine wichtige Komponente der Gesamtbanksteuerung werden (KPMG, 2014a). Durch das geplante Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) soll der Anlegerschutz verstärkt werden. Aber auch wenn das Ziel einer erhöhten Transparenz zu begrüssen ist, besteht aus Bankensicht die Sorge, dass der administrative Aufwand und damit die Kosten (beispielsweise im Bereich Legal/Compliance) steigen werden (NZZ, 2013).

Darüber hinaus ist das Offshore-Geschäft der Schweizer Banken z.B. durch die Mifid II Richtlinie in seiner ursprünglichen Form nicht mehr möglich (Schraner, 2012). Neben dem Einfluss auf den grenzüberschreitenden Marktzugang ist es ausserdem das Ziel der Richtlinie, die Zahlung von Retrozessionen zu verbieten (Ebd.). Für die Schweizer Grossbanken besteht zusätzlich die grosse Aufgabe, bis Ende 2018 stufenweise die Massnahmen umzusetzen, welche in der „too-big-to-fail“ Vorlage definiert sind (law-news.ch, 2012).

### **1.2.3 Ertragsrückgang und Kostensteigerungen**

Der zunehmend verschärfte Wettbewerb in der Finanzindustrie sorgt bei den Schweizer Banken für sinkende Erträge. Gemäss einer Studie von Roland Berger rechnet die Hälfte der befragten Führungskräfte europäischer Banken zukünftig mit sinkenden Erträgen im Retail-Banking, in Deutschland sind es sogar 70% (Roland Berger, 2013). Gründe hierfür sind informiertere KundInnen, geringere Handelsaktivitäten, schrumpfende Kundenvermögen, ein sehr niedriges Zinsumfeld, die Wahl einfacherer Produkte durch KundInnen und ein stetiger Preiskampf innerhalb der Branche (Schilling, 2013, S.6). Kleinere Banken haben versucht, diesem Trend durch die Ausweitung des Kreditgeschäftes zu begegnen (Gallarotti, 2013). Dies ist jedoch nur begrenzt möglich. Zusätzlich sorgen neue Wettbewerber, das geänderte Kundenverhalten bei der Wahl des Anbieters und Regulierungseinflüsse für weiteren Margendruck (Auge-Dickhut & Koye, 2012, S.6). Ausserdem wirkte sich die Stärke des Schweizer Franken auf die Ertragslage aus, wenn Abrechnungen in Fremdwährungen erfolgten (Hintermann & Senn, 2013).

Ein kontinuierlicher Anstieg auf der Kostenseite sorgt für einen weiteren Ertragsrückgang. Das betrifft beispielsweise den Bereich Legal/Compliance, der aufgrund der stärkeren Regulierung viel komplexer geworden ist (VHV 2012). Während die Industrialisierung bei der Verarbeitung von Geschäftsvorfällen (Back-Office) bei vielen Banken kostenseitig bereits realisiert wurde, sind die Kosten der Bereiche Front und IT bei vielen Instituten noch optimierungsfähig (Blattmann & Dietrich, 2013). Der administrative Aufwand in der Kundenbetreuung wird eher steigen, weshalb die Personalkosten in diesem Bereich nicht ohne massive Effizienzgewinne gesenkt werden können. Auch die notwendige und zukünftig per Gesetz geforderte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden stellt bei Banken einen grösseren Kostenfaktor dar (Schilling, 2013, S.7).

### **1.2.4 Unabhängige Vermögensverwalter**

Unabhängige Vermögensverwalter sind auf das Angebot von kundenorientierten Anlagelösungen spezialisiert, während in der Bankenbranche immer noch der Verkauf von standardisierten Produkten favorisiert wird. Die individuelle Betreuung der KundInnen wird bei Banken teilweise vernachlässigt, Bankmitarbeitende sind eher als VerkäuferInnen und nicht als BeraterInnen aktiv (Bernet, 2013). Bei Schweizer Banken steht oftmals die Rentabilität des eigenen Unternehmens im Vordergrund, darunter leidet die Bereitschaft, ihre KundInnen bedürfnisgerecht zu betreuen (Finews AG, 2012, S.2).

Unabhängige Vermögensverwalter legen hingegen grossen Wert auf die persönliche Betreuung, Kundenorientierung und Unabhängigkeit. Sie bezeichnen dieses Leistungsversprechen als starke Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz aus der Bankenwelt (Verband Schweizerischer Vermögensverwalter, 2011, S. 8).

### **1.2.5 Neue Konkurrenz durch Near/Non-Banks oder Direktbanken**

Ob Apple, Google oder PayPal: In Zukunft werden vermehrt Nichtbanken (Non- oder Near-Banks) in den Bereich der Finanzbranche eintreten und bankenähnliche Angebote präsentieren.

Near-Banks sind Intermediäre, die keine Banken sind, die aber den KundInnen bspw. eine umfassende Finanzplanung und -beratung bieten. In der Schweiz sind die neuen Mitbewerber noch nicht so weit. Sie werden aber den Druck auf den Schweizer Bankenmarkt längerfristig erhöhen und diesen technologisch zur Flucht nach vorne zwingen (FuW, 2013)

Unter Non-Banks sind Firmen zu verstehen, die nicht direkt zur Finanzbranche gehören, aber Produkte und Dienstleistungen anbieten, die früher nur von Banken angeboten worden sind. Als Beispiel gelten Google oder Swisscom, die für ihre KundInnen Zahlungsmöglichkeiten anbieten. Amazon bietet externen Händlern seit Oktober 2013 auch eine Bezahlungsfunktion an (Heise.de, 2013). Auch im Hypothekengeschäft steigt die Anzahl an Unternehmen, welche die Beratung und Vermittlung von Geschäften über das Internet anbieten. Als Beispiel sei die Firma moneypark genannt, die im Hypothekengeschäft eine unabhängige Finanzberatung und einen Konditionenvergleich von 70 Banken anbietet (Moneypark 2013).

Das Non-Bank Geschäft gilt auch als Konkurrenz für den Filialbetrieb der Banken (Leeder, 2014). Etablierte Banken sehen Non-Banks als markante Gefahr für ihr Produkteangebot im Bereich

Zahlungsverkehr und bei einfachen Produkten im Spar- und Girosegment (Roland Berger, 2013). Auch die Konkurrenz durch branchenfremde Internetfirmen wird für Schweizer Banken immer grösser. Gemäss Expertenaussagen haben Schweizer Banken die rasante Entwicklung im Bereich Mobile- und Online-Technologien stark unterschätzt und sollten schnell darauf reagieren (Capgemini, 2012). Dementsprechend beunruhigt sind klassische Banker, wenn das Thema „Google-Bank“ aufkommt (Nesshöver, 2013, S. 3).

Auch wenn das Direktbanken-Angebot in der Schweiz noch nicht so erfolgreich ist wie in einigen Nachbarländern, steigt auch hier die Zahl der Anbieter stetig (Imwinkelried 2010). Das Geschäftsmodell mit schlanken, kosteneffizienten Strukturen, einer Konzentration auf wenige Produkte (was für ein hohes Mass an Transparenz und Produktexpertise sorgt) und einer gezielten Ansprache einzelner Kundengruppen ist sehr modern und stellt eine sehr ernst zu nehmende Konkurrenz für Banken dar (CC Sourcing, 2013).

### **1.2.6 Überprüfung der Geschäftsmodelle auf ihre Zukunftsfähigkeit**

Es gilt, die Geschäftsmodelle genau auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Konnten Schweizer Banken in der Vergangenheit ihren KundInnen noch eine Mehrheit der Teilgebiete innerhalb der Wertschöpfungskette anbieten, wird durch oben genannte Trends eine Konzentration auf die Kernkompetenzen immer unumgänglicher. Dabei steht die Konzentration auf die Gebiete Beratung, Technologie und/oder Produkte im Vordergrund (KPMG, 2013).

Wichtig ist die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz aus der Banken- und Vermögensverwalterbranche, sowie gegenüber neuen Produkte- und Dienstleistungsanbietern aus dem Bereich Near-/Non-Banks. Kundennähe, Transparenz, Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit und eine schnelle Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im Markt sind wichtige Gestaltungsfaktoren. Moderne KundInnen sind viel besser informiert als früher, nutzen aktiv das Internet und soziale Medien für die Informationsbeschaffung sowie für Vergleiche der Angebote und Kosten der Banken. Dieser Entwicklung, die durch die nächsten Generationen noch stärker ausgeprägt sein wird, müssen die Schweizer Banken bei der Gestaltung ihres Geschäftsmodells sowie dem Angebot an Dienstleistungen und den jeweiligen besten Kanälen für die Distribution (inklusive Smartphones/Tablets als Informationslieferanten) Rechnung tragen. Denn die hohe Transparenz in Folge der technologischen Entwicklung kann sich negativ auf das Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kundin bzw. Kunde auswirken (Finews, 2013). Durch regelmässigen Kontakt zu den KundInnen können diese aber eventuell auch enger an die Bank gebunden werden. Deshalb müssen bei den Banken auch Marketing-Massnahmen an den technologischen und kulturellen Wandel angepasst werden (Potthoff & Sommer, 2014, S. 66-69).

Insgesamt wird eine konsequente Industrialisierung Schritt für Schritt unumgänglicher (Fregonas 2014), um die zukunftsfähigen Value Propositionen – Kundenzentrierung und Client Value Generation – auch entwickeln zu können (Auge, Koye, Liebetrau, 2014).

## 2 Studienergebnisse

### 2.1 Zukunftsfähigkeit

#### 2.1.1 Aspekte der Zukunftsfähigkeit für Banken generell

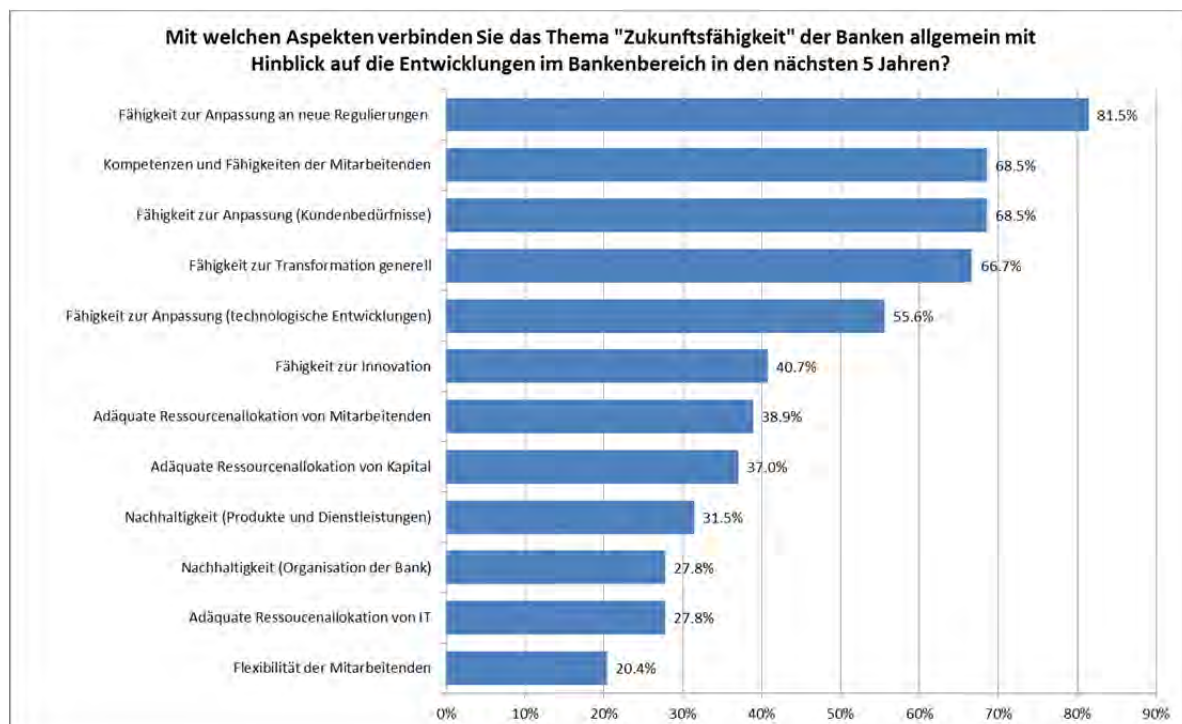
Im Hinblick auf die Entwicklungen im Bankenbereich in den nächsten fünf Jahren wurden die Führungskräfte in Banken befragt, welche der folgenden Aspekte aus ihrer Sicht die Zukunftsfähigkeit der Banken allgemein beeinflussen.

Die Fähigkeit der Banken zur Anpassung an neue Regulierungen ist der meistgenannte Aspekt, der von mehr als vier Fünfteln der Befragten (81.5%) mit dem Thema Zukunftsfähigkeit verbunden wird und die anhaltende Bedeutung dieses Themas für den Bankensektor verdeutlicht. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie die Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse sind ebenfalls eng mit dem Thema Zukunftsfähigkeit verknüpft und

werden von jeweils 68.5% der Befragten genannt. Dahinter folgen die Fähigkeit zur Transformation generell als System (66.7%) sowie die Fähigkeit zur Anpassung an neue Technologien (55.6%).

Die Nachhaltigkeit bezogen auf die Organisation der Bank, die adäquate Ressourcenallokation der IT und die Flexibilität der Mitarbeitenden sind dahingegen weniger relevante Aspekte, die von weniger als 30% der Befragten mit dem Thema „Zukunftsfähigkeit“ verbunden.

Das Thema „Fähigkeit zur Innovation“ wird von 40.7% der Befragten mit dem Thema „Zukunftsfähigkeit“ verbunden.



N = 54, Angaben in Prozent

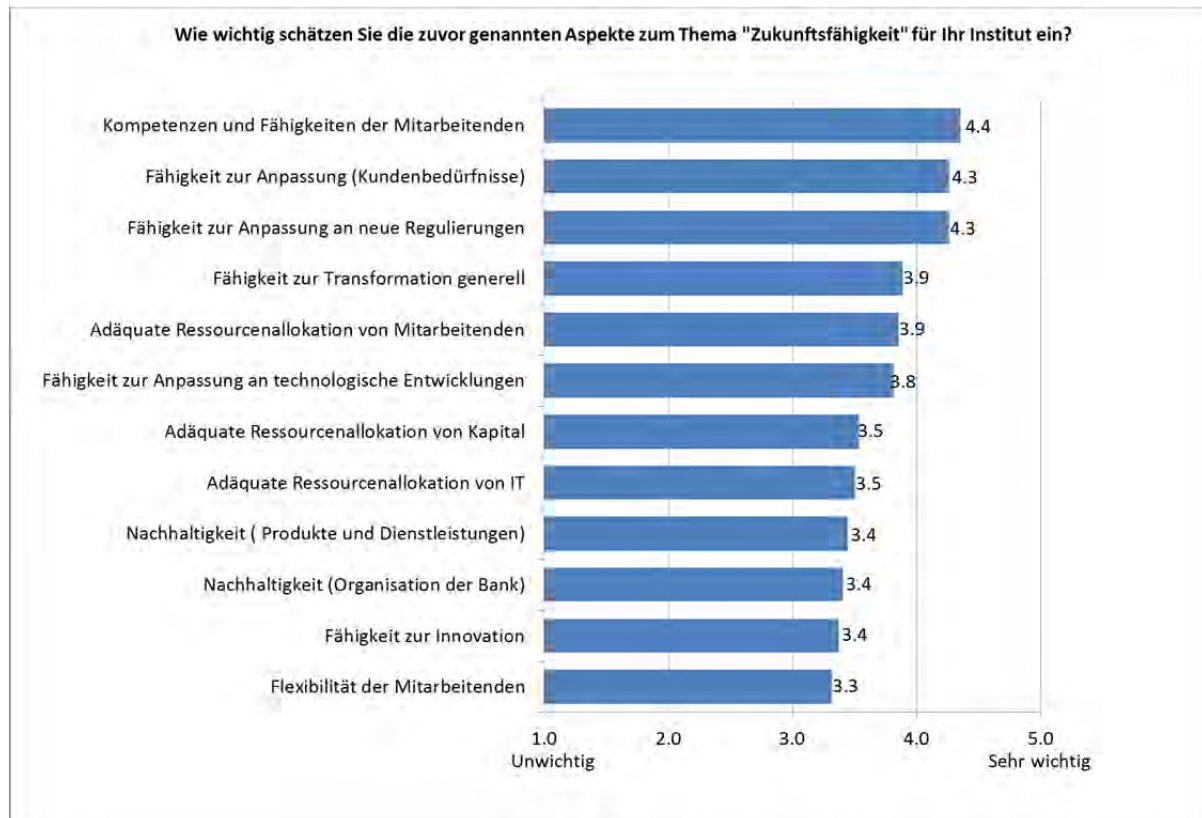
## 2.1.2 Einschätzung der Bedeutung der Zukunftsfähigkeit für das eigene Institut

Hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit für die eigene Bank wurden folgende drei Aspekte als besonders wichtig eingeschätzt:

Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden (4.4), die Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse (4.3) sowie die Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen (4.3) weisen einen Mittelwert von über 4 aus. Diese drei Aspekte

werden auch in Hinblick der Zukunftsfähigkeit der Banken generell am häufigsten genannt

Die Fähigkeit zur Innovation wird als weniger relevant für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Instituts eingeschätzt (3.4). Immerhin jede/r Zweite (53.5%) betrachtet diesen Aspekt jedoch noch als eher bzw. sehr wichtig.

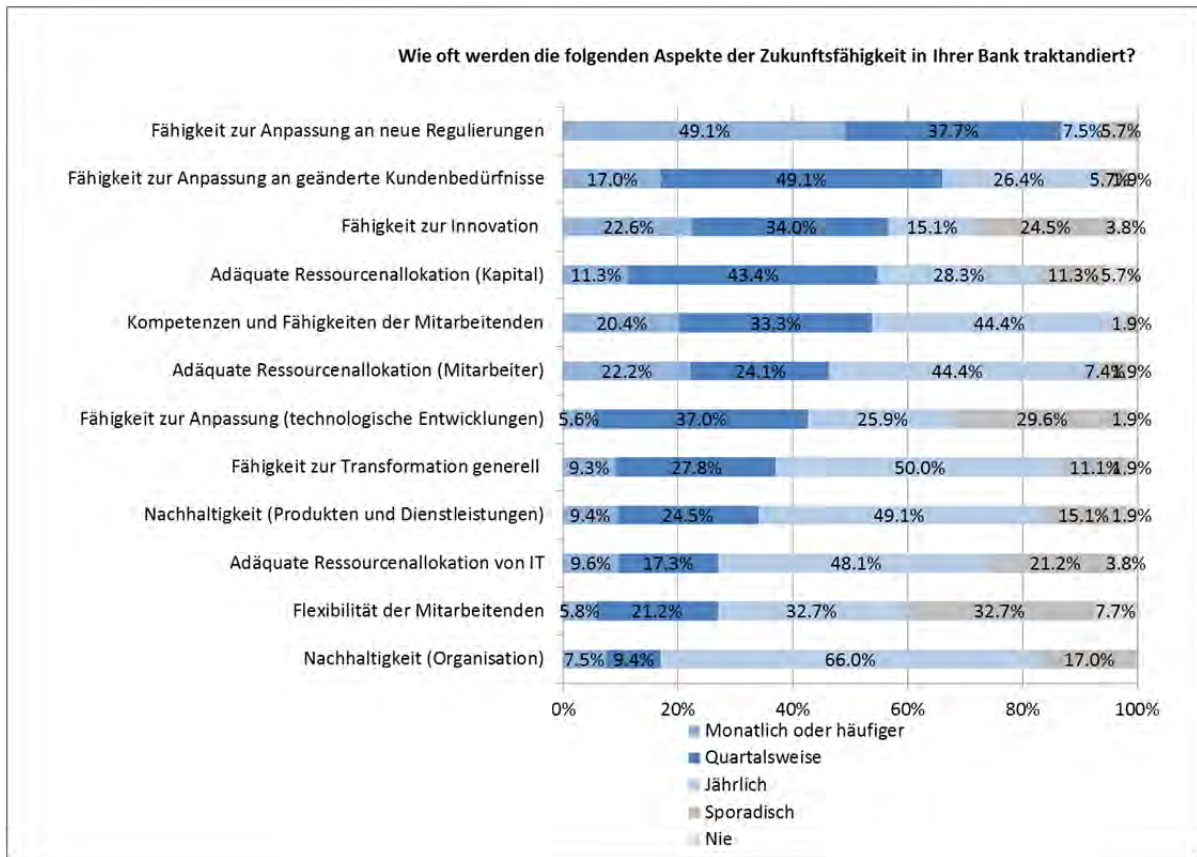


N = 54, Mittelwerte

## 2.1.3 Zukunftsfähigkeit als Diskussionstraktandum

Die Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen wird als wichtig erachtet und wird demzufolge auch bei 86.8% der Befragten monatlich bzw. mindestens quartalsweise in ihrer Bank als Thema traktandiert. Die Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse (66.1%) folgt in der Häufigkeit der Besprechung dem Thema Regulierung. Andere Themen werden nach Angabe von weniger als rund einem Drittel der Befragten sporadisch oder nie traktandiert.

Hierzu zählen die technologischen Entwicklungen (31.5%) und die Fähigkeit zur Innovation (28.3%). Gerade bei dem Thema Innovation fällt eine sehr unterschiedliche Häufigkeit der Besprechung auf. Bei 56.6% der Befragten wird dieses Thema mindestens monatlich oder mindestens quartalsweise als Thema traktandiert, bei 28.3% selten oder nie.



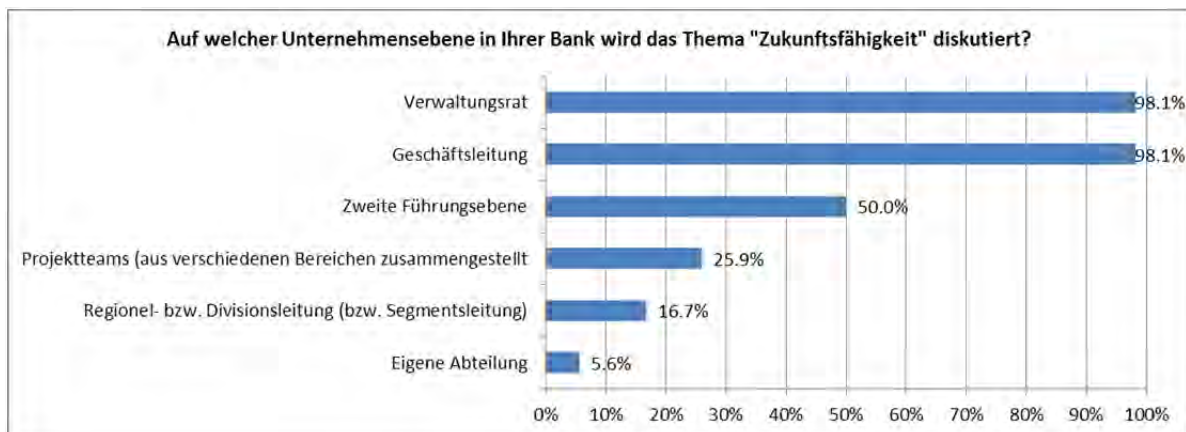
n = 52 - 54, Angaben in Prozent

### 2.1.4 Hierarchische Ebene, auf der Zukunftsfähigkeit diskutiert wird

Auf den Unternehmensebenen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist das Thema Zukunftsfähigkeit als Gesprächsgegenstand quasi bei allen Banken der Befragten verankert (98.1%). Dies entspricht auch ihrem Leistungsauftrag.

Mit abnehmender Hierarchiestufe wird das Thema weniger diskutiert. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass die Verzahnung des Dialogs über die Weiterentwicklung des

heutigen Geschäftsmodells bis hin zur Ebene der operativen Führungskräfte und Mitarbeitenden unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Dieser für Wandlungsfähigkeit und –bereitschaft einer Organisation essenzielle Aspekt scheint noch nicht vollumfänglich im Bewusstsein der Banken zu sein.



N = 54, Angaben in Prozent

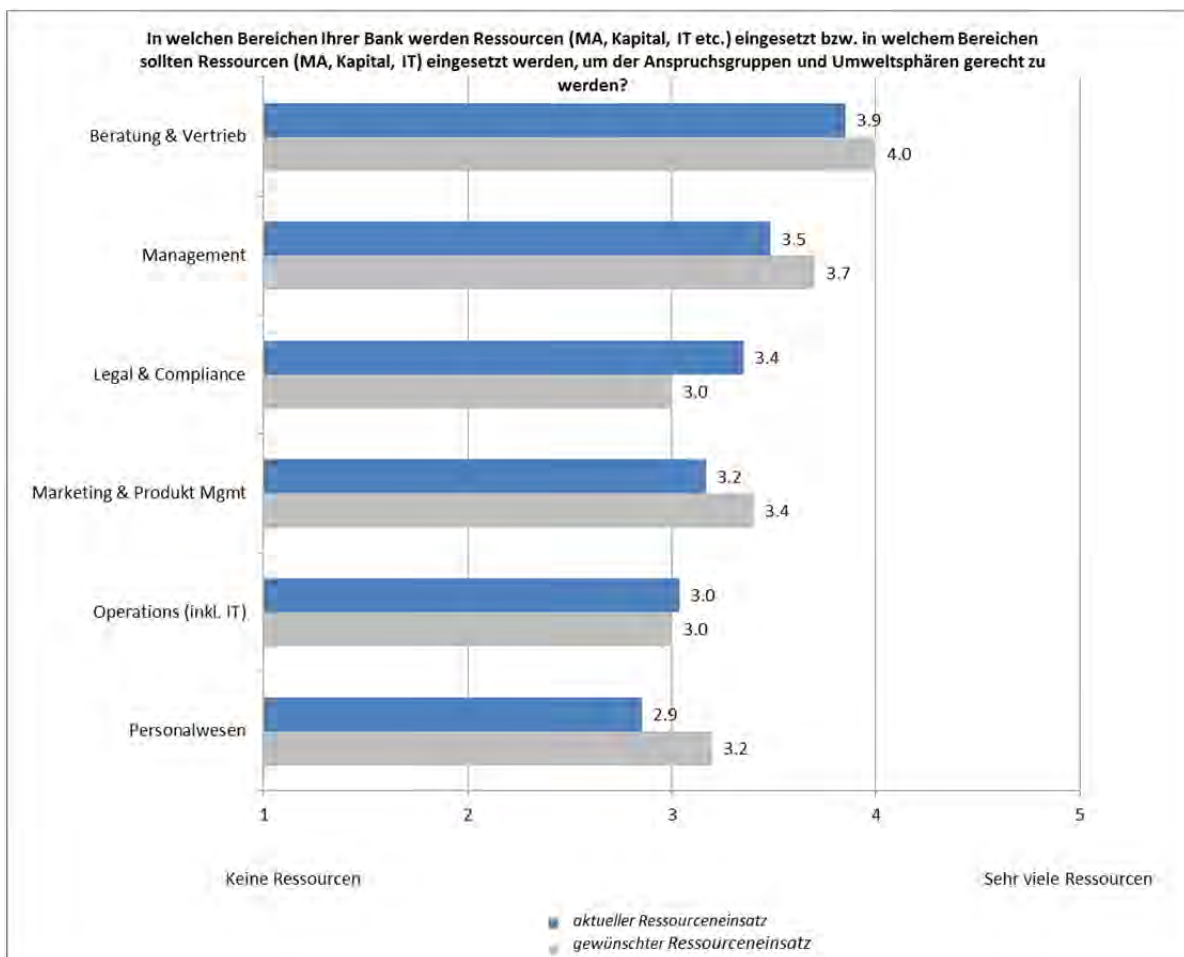


## 2.2 Strategische Ausrichtung der verschiedenen Geschäftsfelder

### 2.2.1 Aktuelle und gewünschte Ressourcenallokation

Ein wesentlicher Aspekt der Zukunftsfähigkeit ist die zielgerichtete Allokation der Ressourcen in den Unternehmensbereichen, die Zukunftsfähigkeit ermöglichen. Aus Sicht der Befragten ist das Kerngeschäft der Beratung und des Vertriebs der Bereich, dem die meisten Ressourcen zufließen sollten (4.0) – und bei dem auch heute schon die meisten Ressourcen eingesetzt werden (3.9). An den folgenden Stellen beim Ressourceneinsatz liegen die Themen Management (3.7, 3.5) und Legal & Compliance (3.0, 3.4). Um gleichzeitig immer konform mit den zunehmend komplexer werdenden Gesetzen und Regularien zu bleiben, wird der Bereich Legal & Compliance

aus Sicht der Befragten aktuell mit vergleichsweise vielen Ressourcen versehen. Nach Meinung der Befragungsteilnehmenden sollen in diesem Bereich weniger Ressourcen eingesetzt werden. Hingegen sollte den Bereichen Marketing & Produkt Management (3.4, 3.2) sowie Personalwesen (3.2, 2.9) eine höhere Priorität zugestanden werden als Legal & Compliance.



N = 54, Mittelwerte



## 2.2.2 Traktandierung von Themen zu Geschäftsfeldveränderungen

Die starken Einflüsse auf die Bankenwelt spiegeln sich auch darin wider, ob einzelne Geschäftsfelder auf- oder abgebaut werden oder keiner Veränderung unterliegen.

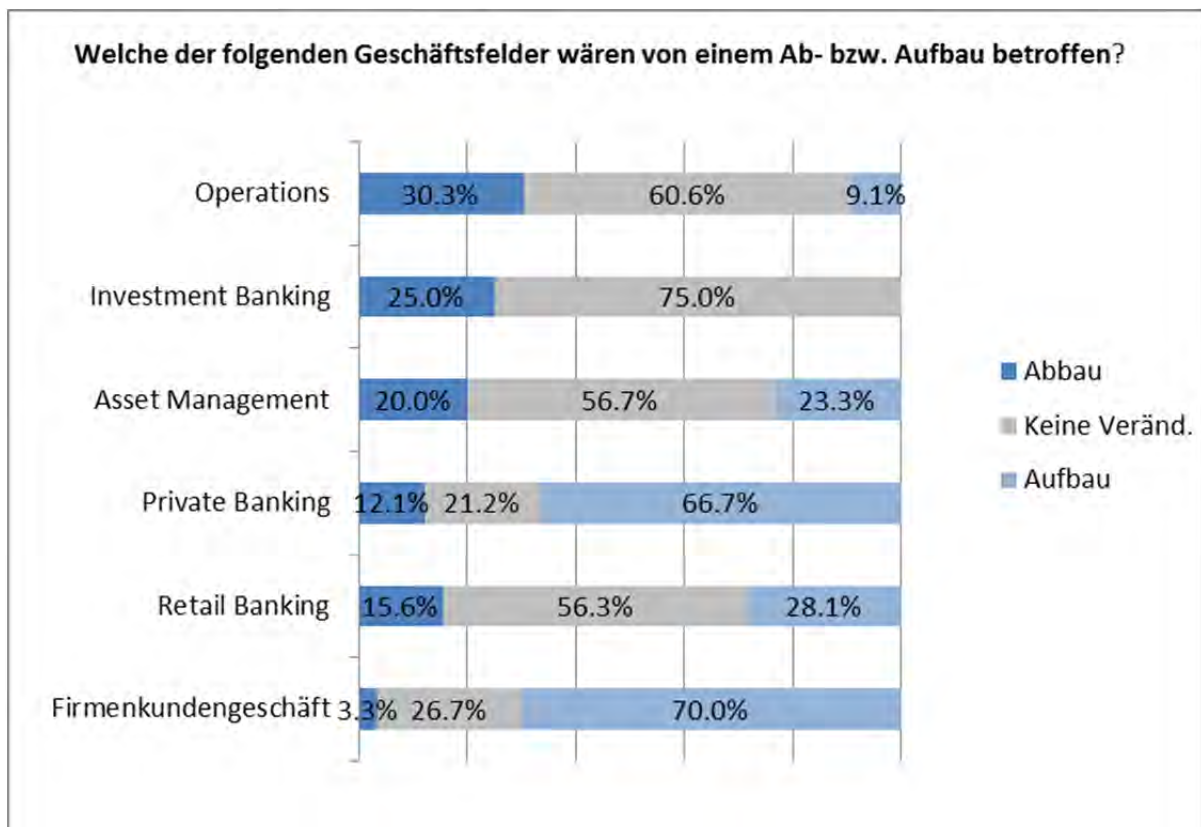
Zwei von drei Befragten (68.5%) geben an, dass in ihren Banken im letzten Jahr grundlegende Veränderungen bezüglich des Auf- bzw. Abbaus einzelner Geschäftsfelder

traktandiert wurden. Das Thema der Anpassung der strategischen Positionierung erhält also einen Platz auf der Agenda der Geschäftsleitungen und wird als solches ernst genommen. Von Unterschätzung kann nicht gesprochen werden.

## 2.2.3 Grundlegende Veränderungen in der Geschäftsfelder-Struktur

Von den Befragten, bei deren Institut das Thema Auf- oder Abbau einzelner Geschäftsfelder traktandiert wurde, wurden als stärkste Veränderungen der Aufbau des Private Banking (66.7%) und des Firmenkundengeschäfts (70.0%) genannt.

Im Falle von Abbaupotenzialen werden die Bereiche Operations, Investment Banking und Asset Management von je mindestens 20% genannt.



n = 28 - 33, Angaben in Prozent

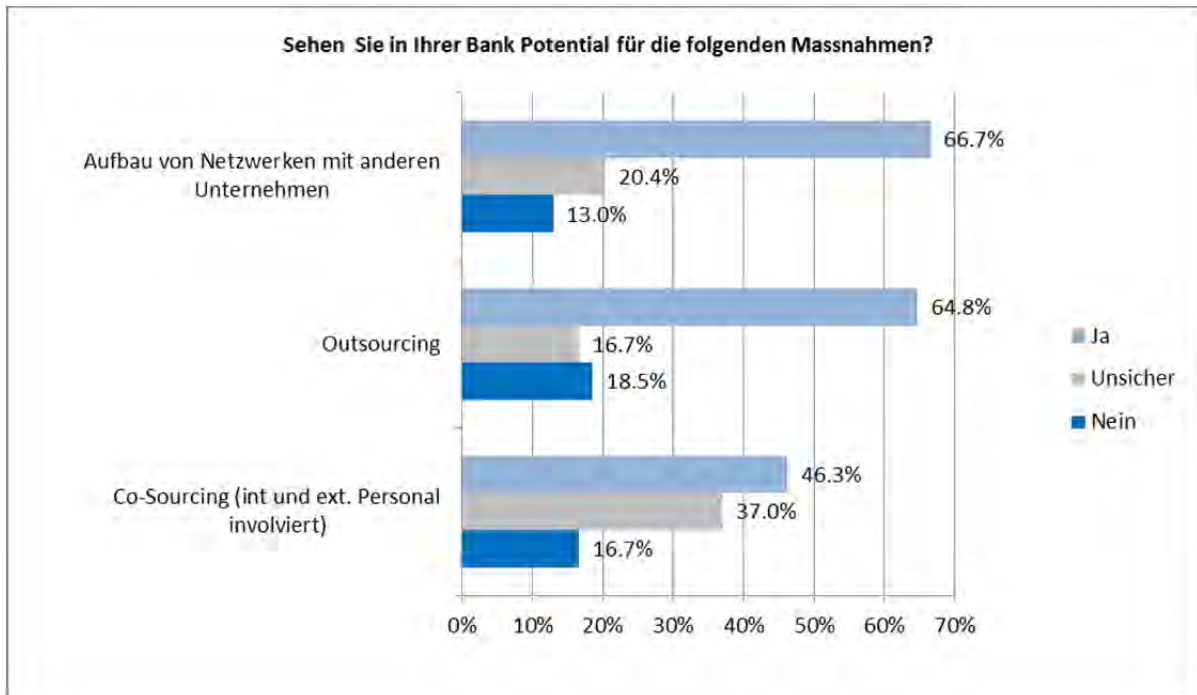
## 2.2.4 Potential für Sourcing-Optionen

Der härter werdende Wettbewerb innerhalb der Finanzbranche sowie die steigenden Kosten bei gleichzeitigem Margendruck verlangen nach neuen Strategien bei der

Verteilung von Aufgaben und Dienstleistungen. Der verstärkte Aufbau von Netzwerken mit

anderen Unternehmen und das Outsourcing werden von je rund zwei Drittel der Befragungsteilnehmer als Potenzialstrategien gesehen. Das Co-Sourcing (46.8%), bei dem internes und externes Personal involviert sind, sieht knapp die Hälfte der befragten

Führungskräfte als Massnahme mit Potential an. Jede/r Dritte (37%) ist sich unsicher, ob Co-Sourcing eine potentielle Massnahme für die eigene Bank wäre.



N = 54, Angaben in Prozent

## 2.3 Wettbewerb

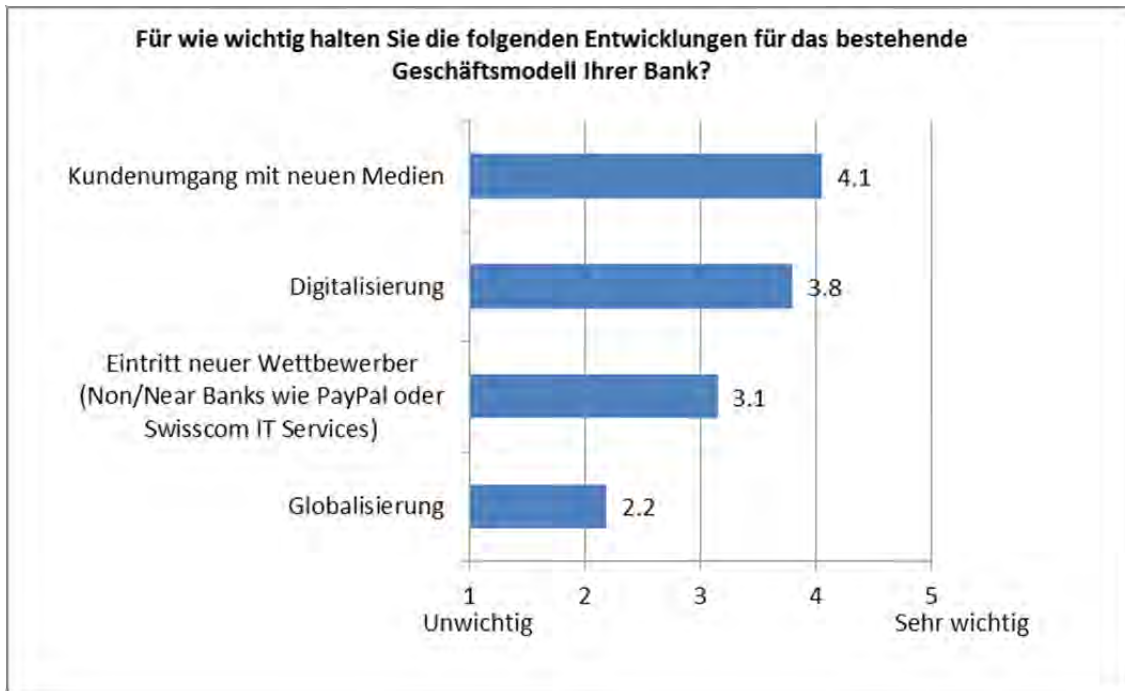
### 2.3.1 Einflussfaktoren für bestehenden Geschäftsmodelle

Bei der Frage nach der Wichtigkeit aktueller Entwicklungen für das bestehende Geschäftsmodell der eigenen Bank werden der Umgang von KundInnen mit neuen Medien (4.1) sowie die Digitalisierung allgemein (3.8) zwei wichtige Faktoren genannt. Dies kann so interpretiert werden, dass die Kundinnen und Kunden durch die digitalen Möglichkeiten den Druck auf die bestehenden Geschäftsmodelle erhöhen werden.

Bezüglich des Eintritts neuer Wettbewerber sind die befragten Führungskräfte geteilter Meinung: Von den Befragten halten 40.7% das Thema für eher oder sehr wichtig. Ihnen

stehen 33.3 % gegenüber, die das Thema für (eher) unwichtig halten.

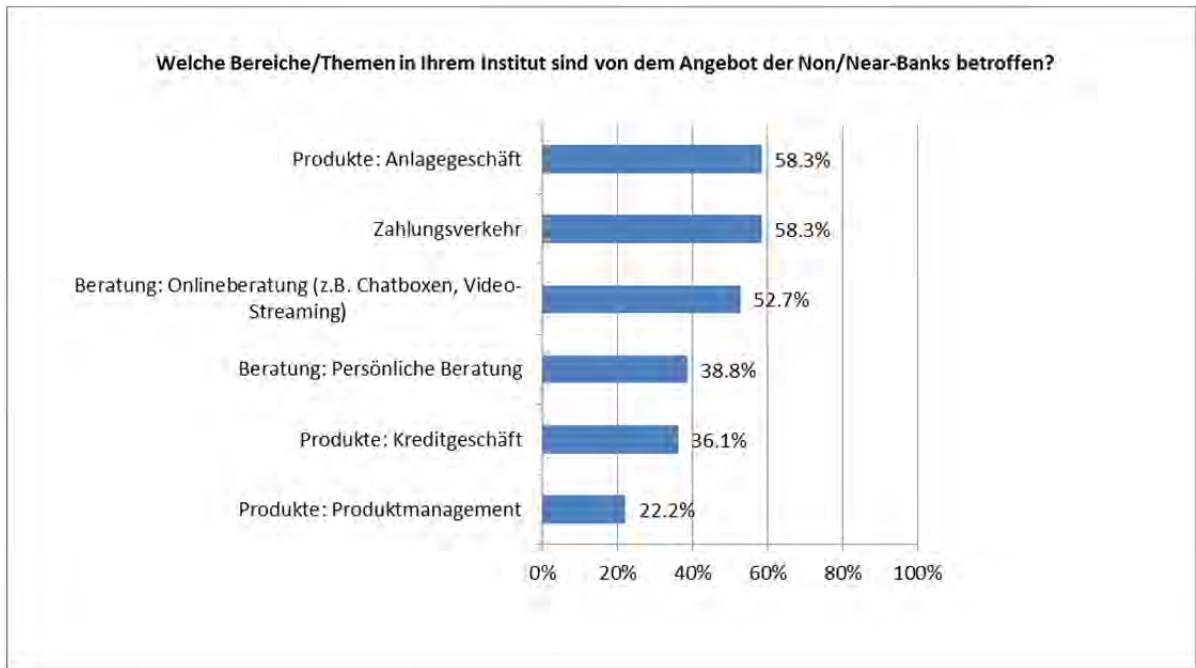
Das Thema Globalisierung wird als weniger relevant für das bestehende Geschäftsmodell der eigenen Bank betrachtet (2.2): Jede/r Dritte (66.7%) schätzt das Thema als (eher) unwichtig ein.



N = 54, Mittelwerte

### 2.3.2 Auswirkungen von Non/Near-Banks auf klassische Bankdienstleistungen

Ein Drittel der Führungskräfte geht davon aus, dass der Eintritt neuer Wettbewerber nicht oder eher unwichtig für das bestehende Geschäftsmodell der Banken ist. Von den verbleibenden Befragten sehen je 58.3% am ehesten die Bereiche Zahlungsverkehr und Anlagegeschäft von den neuen Wettbewerbern betroffen. Auch im Bereich Online-Beratung sehen mehr als die Hälfte (52.7%) einen Einfluss auf Ihre Bank. Weniger stark wird der Einfluss im Bereich Persönliche Beratung (38.8%, Kreditgeschäft (36.1%) und Produktmanagement (22.2%) gesehen.



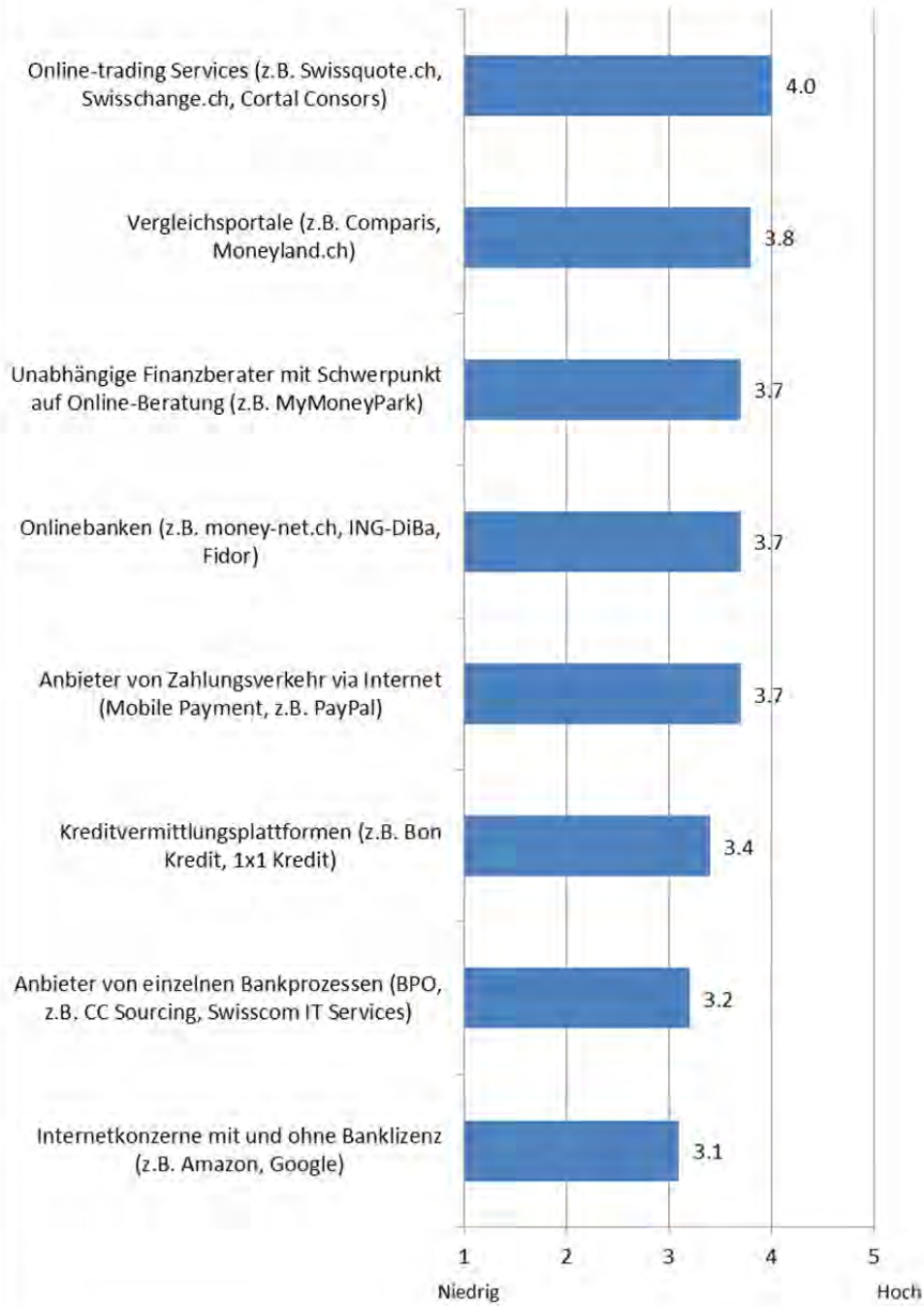
*n* = 33 – 46, Angaben in Prozent

### 2.3.3 Wettbewerbsdruck durch Non/Near-Banks innerhalb von 5 Jahren

Von den befragten Führungskräften, die in der vorherigen Frage den Eintritt neuer Wettbewerber als eher wichtig betrachten (zwei Drittel der Befragten), wird der höchste Wettbewerbsdruck innerhalb der nächsten fünf Jahre beim Online-Trading Services (4.0) gesehen. Auch Vergleichsportale (3.8), Onlinebanken (3.7) und unabhängige

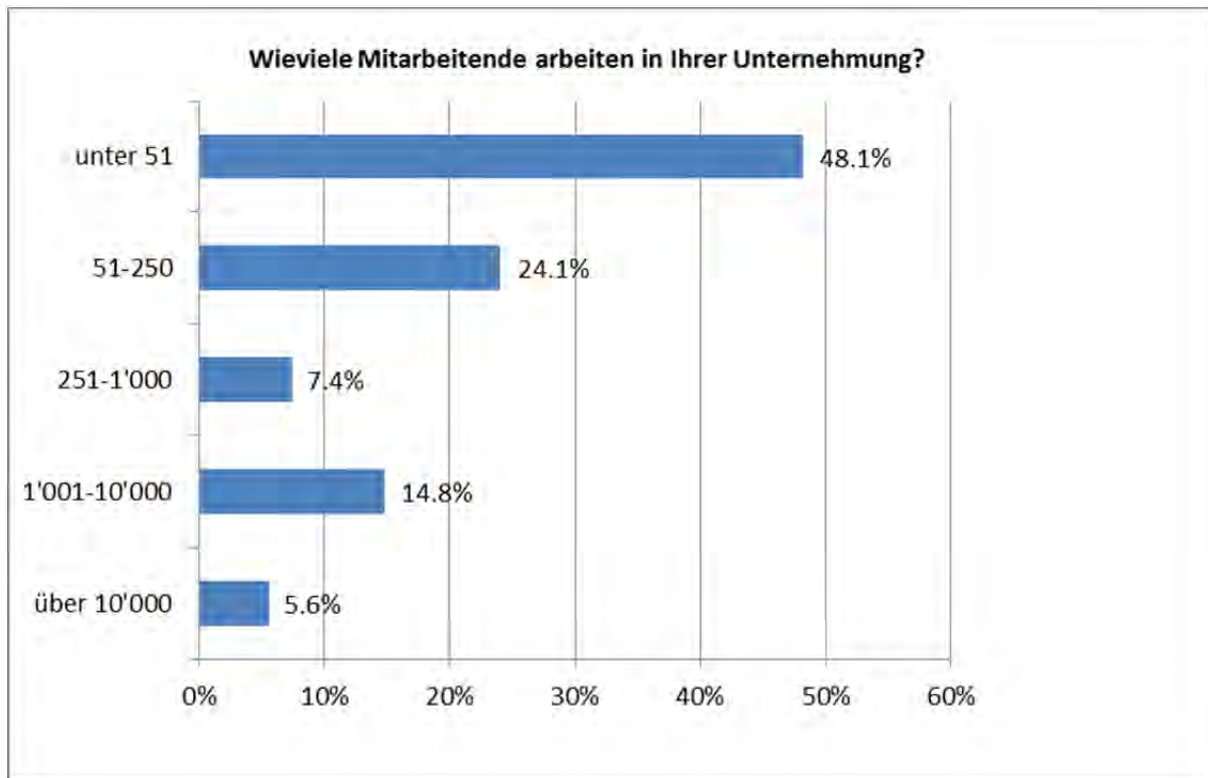
Finanzberater mit einem Schwerpunkt auf der Online-Beratung (3.7) werden als zukünftig starke Wettbewerber angesehen. Von Internetkonzernen (3.3), Kreditvermittlungsplattformen (3.2) und Anbietern von einzelnen Bankprozessen (3.1) wird ein geringerer Wettbewerbsdruck erwartet.

**Wie hoch schätzen Sie den Wettbewerbsdruck auf Ihre Bank durch die folgenden Non- bzw. Near-Banks innerhalb der nächsten 5 Jahre?**

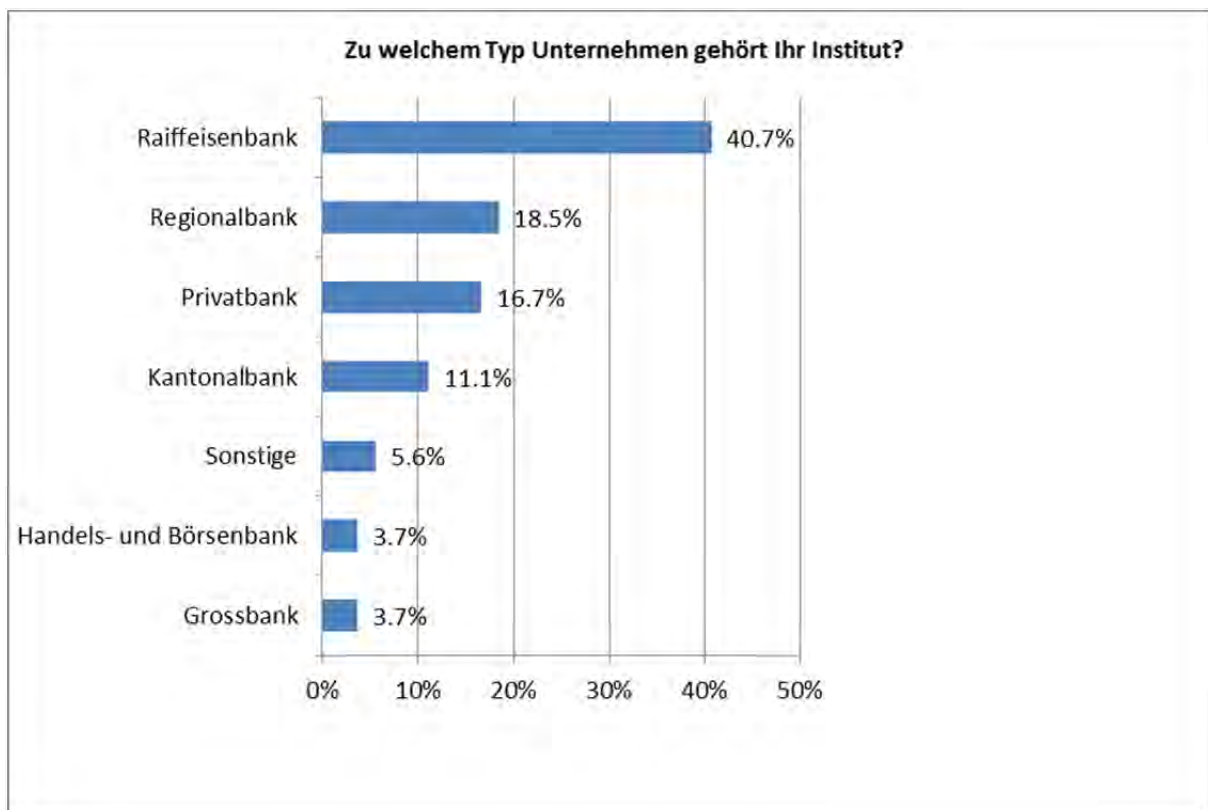


n = 36, Mittelwerte

### 3 Demographie der Befragten



N = 54, Angaben in Prozent



N = 54, Angaben in Prozent



## 4 Anhang - Fragebogen



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

### **Zukunftsfähigkeit Schweizer Banken**

Sehr geehrte Dame

Sehr geehrter Herr

Das Schweizerische Institut für Finanzausbildung (SIF), ein Institut der Kalaidos Fachhochschule, führt im Rahmen seiner angewandten Forschung zu aktuellen Trends des Finanzplatzes Schweiz eine Studie zum Thema „Zukunftsfähigkeit Schweizer Banken“ durch.

Unter Zukunftsfähigkeit verstehen wir in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Banken, sich laufend auf neue Anforderungen (beispielsweise von KundInnen oder Lieferanten) einzustellen und anzupassen.

In diesem Zusammenhang möchten wir Sie als Entscheidungsperson im Banking gerne einladen, Ihre Erfahrungen mit uns zu teilen und sich die Zeit zu nehmen, an dieser Befragung teilzunehmen. Die Beantwortung des Fragebogens dauert maximal 10 Minuten, Ihre Antworten sind anonym und werden ausschliesslich für diese Studie verwendet. Wenn Sie dies aber möchten, können Sie uns Ihre Kontaktdaten am Ende der Befragung mitteilen, dann senden wir Ihnen gerne eine Version der auf Basis dieser Umfrage erstellten Studie zu.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Studienleitung:

Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut, CVA, Leiterin angewandte Forschung SIF

Prof. Dr. Bernhard Koye, Institutsleiter SIF

Schweizerisches Institut für Finanzausbildung (SIF)

Kalaidos Fachhochschule

Jungholzstr. 43

8050 Zürich

Tel. 044 200 1943

[stefanie.auge-dickhut@kalaidos-fh.ch](mailto:stefanie.auge-dickhut@kalaidos-fh.ch)

[bernhard.koye@kalaidos-fh.ch](mailto:bernhard.koye@kalaidos-fh.ch)

Im Folgenden möchten wir Ihnen Fragen zu grundsätzlichen Themen bezüglich der Zukunftsfähigkeit von Banken allgemein und im Hinblick auf Ihr Unternehmen stellen.

**\* Mit welchen Aspekten verbinden Sie das Thema "Zukunftsfähigkeit" der Banken allgemein mit Hinblick auf die Entwicklungen im Bankenbereich in den nächsten 5 Jahren?**

*Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.*

- Fähigkeit zur Innovation (Entwicklung von neuen Produkten und Services)
- Fähigkeit zur Transformation generell (Umwandlung, Umgestaltung von Strategien und Bereichen)
- Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen
- Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse
- Fähigkeit zur Anpassung an technologische Entwicklungen
- Adäquate Ressourcenallokation von Mitarbeitenden
- Adäquate Ressourcenallokation von Kapital
- Adäquate Ressourcenallokation von IT
- Nachhaltigkeit bezogen auf die Organisation der Bank
- Nachhaltigkeit bezogen auf das Angebot an Produkten und Dienstleistungen
- Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Flexibilität der Mitarbeitenden (zeitlich, örtlich und inhaltlich)
- Sonstiges:

**\* Wie wichtig schätzen Sie die zuvor genannten Aspekte zum Thema "Zukunftsfähigkeit" für Ihr Institut ein?**

	unwichtig				sehr wichtig
	1	2	3	4	5
Fähigkeit zur Innovation (Entwicklung von neuen Produkten und Services)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Transformation generell (Umwandlung, Umgestaltung von Strategien und Bereichen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an technologische Entwicklungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von Kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit bezogen auf die Organisation der Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit bezogen auf das Angebot an Produkten und Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität der Mitarbeitenden (zeitlich, örtlich und inhaltlich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Wie oft werden die folgenden Aspekte der Zukunftsfähigkeit in Ihrer Bank traktandiert?**

Wenn Sie die genauen Besprechungsintervalle nicht genau kennen, wählen Sie bitte die aus Ihrer Sicht zutreffendste Kategorie aus.

	Monatlich bzw. häufiger	Quartalsweise	Jährlich	Sporadisch	Nie
Fähigkeit zur Innovation (Entwicklung von neuen Produkten und Services)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Transformation generell (Umwandlung, Umgestaltung von Strategien und Bereichen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an neue Regulierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Anpassung an technologische Entwicklungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von Kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adäquate Ressourcenallokation von IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit bezogen auf die Organisation der Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit bezogen auf das Angebot an Produkten und Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität der Mitarbeitenden (zeitlich, örtlich und inhaltlich)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Auf welcher Unternehmensebene in Ihrer Bank wird das Thema "Zukunftsfähigkeit" diskutiert?**

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Zweite Führungsebene
- Regional- bzw. Divisionsleitung (bzw. Segmentsleitung)
- Projektteams (aus verschiedenen Bereichen zusammengestellt)
- Eigene Abteilung
- Sonstiges:

In diesem Abschnitt befassen wir uns mit der operationellen Ebene Ihrer Bank.

\* Bezogen auf die Umweltsphären (Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie, Natur, etc.) und Anspruchsgruppen (Konkurrenz, Kapitalgeber, Kunden, Staat, Lieferanten, etc.) stellen sich den Banken verschiedene Anforderungen.

In welchen Bereichen Ihrer Bank werden Ressourcen (Mitarbeitende, Kapital, Informationstechnologie, etc.) eingesetzt, um diesen Anforderungen zukünftig gerecht zu werden?

	keine Ressourcen				sehr viele Ressourcen
	1	2	3	4	5
Marketing & Produkt Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung & Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operations (inkl. IT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal & Compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* In welchen Bereichen Ihrer Bank sollten Ihrer Meinung nach Ressourcen eingesetzt werden, um den Anforderungen der Umweltsphären und Anspruchsgruppen zukünftig gerecht zu werden?

	keine Ressourcen				sehr viele Ressourcen
	1	2	3	4	5
Marketing & Produkt Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung & Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operations (inkl. IT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legal & Compliance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwesen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Wurden im letzten Jahr Themen traktandiert, die dahin gehen, dass bestehende Geschäftsfelder abgestossen werden müssen oder neue Geschäftsfelder aufgebaut werden sollen?

Ja  Nein

**Sehen Sie in Ihrer Bank Potenzial für die folgenden Massnahmen?**

	Ja	Unsicher	Nein
Outsourcing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Co-Sourcing (Geschäftsfunktionen werden durch die Kombination von internem und externem Personal durchgeführt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufbau von Netzwerken mit anderen Unternehmen zur Erbringung von Dienstleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* Für wie wichtig halten Sie die folgenden Entwicklungen für das bestehende Geschäftsmodell Ihrer Bank?**

	unwichtig				sehr wichtig
	1	2	3	4	5
Digitalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenumgang mit neuen Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eintritt neuer Wettbewerber (Non/Near-banks wie PayPal oder Swisscom IT Services)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Demographische Angaben

Bitte erlauben Sie uns abschliessend noch einige Fragen zu Ihrer Unternehmung. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und sind durch die Anonymisierung nicht auf Sie zurückführbar.

#### Wie viele Mitarbeitende arbeiten in Ihrer Unternehmung?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte auswählen.. ▾

#### \* Zu welchem Typ Unternehmen gehört Ihr Institut?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte auswählen.. ▾

#### In welchem Bereich sind Sie tätig?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte auswählen.. ▾

#### Wie würden Sie Ihre hierarchische Position bezeichnen?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte auswählen.. ▾

### Wünschen Sie weitere Informationen?

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Ich möchte über die Ergebnisse der Befragung informiert werden.
- Ich interessiere mich für weitere Studien der Kalaidos Fachhochschule.
- Meine E-Mailadresse lautet:



Falls Sie eine oder mehrere der obenstehenden Antworten gewählt haben, so geben Sie bitte Ihre E-Mail Adresse an. Diese wird ausschliesslich hierfür genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.

### Falls Sie Fragen oder Anmerkungen haben, so können Sie uns diese hier gerne mitteilen.



## 5 Literaturverzeichnis

- Auge-Dickhut, S. & Koye, B. & Liebetrau, A. (2014). *Client Value Generation*, Berlin: Gabler Verlag.
- Auge-Dickhut, S., Koye, B. (2012). *Von der Industrialisierung zur kundenzentrierten Bankarchitektur*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.kalaidos-fh.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Kalaidos-FH/Veranstaltungen/Wirtschaftsforum/Wirtschaftsforum2012/Praesentation\\_Auge-Dickhut\\_Koye.pdf](http://www.kalaidos-fh.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Kalaidos-FH/Veranstaltungen/Wirtschaftsforum/Wirtschaftsforum2012/Praesentation_Auge-Dickhut_Koye.pdf)
- Bernet, B. (2013). *Auf der Suche nach einem neuen Geschäftsmodell*. Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/vermoegensverwaltung/auf-der-suche-nach-einem-neuen-geschaeftsmodell-1.18105456>
- Blattmann, U., Dietrich, A. (2013). *Wo Banken noch sparen können*. Finanz und Wirtschaft, 13. November 2013, Nr. 89. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.fuw.ch/article/wo-banken-noch-sparen-können/>
- Broom, G. (2013). *Vontobel's Staub Sees Fewer Swiss Banks After U.S. Probe*. Zugriff am 04.06.2014. Verfügbar unter <http://www.bloomberg.com/news/2013-09-12/vontobel-s-staub-sees-fewer-swiss-banks-after-u-s-probe.html>
- Büsser, H. (2013). *Private-Banking-Rating 2013: Premium Banking* [Elektronische Version]. Bilanz, 07/13, S.1-2. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.bilanz.ch/invest/>
- Capgemini (2012). *World Retail Banking Report 2012*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.capgemini.com/resources/world-retail-banking-report-2012>
- CC Sourcing (2013). *März 2013: Direktbanken: Immer noch die „Banken von morgen“*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://sourcing.iwi.unisg.ch/aktuelles/single/article/februar-2013-branchenfremde-rivalen-bedrohen-kerngeschaeft-der-banken/private-banking-rating-2013-premium-banking#>
- Ferber, M. (2013). *Angst vor Überregulierung beim „Fidleg“*. Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.nzz.ch/finanzen/uebersicht/boersen\\_und\\_maerkte/angst-vor-ueberregulierung-beim-fidleg-1.18070630](http://www.nzz.ch/finanzen/uebersicht/boersen_und_maerkte/angst-vor-ueberregulierung-beim-fidleg-1.18070630)
- FuW (2013). *Branchenfremde Konkurrenz: Was, wenn Google eine Bank wird?* Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.fuw.ch/wp-content/uploads/2013/12/FuW\\_100\\_21-12-2013.pdf](http://www.fuw.ch/wp-content/uploads/2013/12/FuW_100_21-12-2013.pdf)
- Finews AG (2012). *Es gibt nicht mehr viele gute Leute im Markt*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.finews.ch/news/finanzplatz/9656-thomas-fedier-vt-wealth-management-unabhaengige-vermoegensverwalter>
- Finews AG (2013). *CS-Präsident Rohner sieht weitere harte Prüfungen auf Banken zukommen*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.finews.ch/news/finanzplatz/14025-rohner-sieht-weitere-harte-pruefungen-auf-banken-zukommen>
- FINMA (2008). *Basel II*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.finma.ch/archiv/ebk/d/internat/basel.html>
- Fohrmann, W. & Hölscher, R. (2013). *Adaptive Organisation stärkt Zukunftsfähigkeit. Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, 2013 (10), 68.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2014). *Der Finanzplatz Schweiz muss sich neu erfinden*. Nr. 25, 30. Januar 2014, 17.
- Fregonas, E. (2014): *Konsequente Industrialisierung*. Vortrag vor dem Zürcher Bankenverband, Zürich, 1. Juli 2014.
- Gallarotti, E. (2013). *Margendruck im Zinsgeschäft*. Neue Zürcher Zeitung. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschafts-und-finanzportal/kantonalbanken-reagieren-mit-volumenwachstum-gegen-ertragserosion-1.18248946>
- Heise.de (2013). *Konkurrenz zu Paypal: Amazon bietet externen Händlern Bezahlfunktion an*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Konkurrenz-zu-Paypal-Amazon-bietet-externen-Haendlern-Bezahlfunktion-an-1975593.html>
- Hintermann, C., Senn, D. (2013). *Private Banking Schweiz: „Dutzende Privatbanken stehen vor dem Aus“*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.moneyland.ch/de/private-banking-schweiz-kpmg-studie>
- Hölscher, R. & Fohrmann, W. (2013). *Adaptive Organisation stärkt Zukunftsfähigkeit. Die Bank*, 10/2013, 68.
- Imwinkelried, D. & Stamm, E. (2010). *Direktbanken in der Schweiz im Vormarsch*. Zugriff am 26.8.2014. Verfügbar unter <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/direktbanken-1.7992526>
- Keller, R. (2014). *Warten auf Aufsehen erregende Details. Finanz und Wirtschaft*, Nr. 66, 23.8.2014.

- Knop, C. (2014). *Die Banken sind nicht digital genug*. Zugriff am 02.06.2014. Verfügbar unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/branche-im-umbruch-die-banken-sind-nicht-digital-genug-12955174.html>
- KPMG AG (2014). *Umsetzung der regulatorischen Liquiditätsanforderungen bei Banken in der Schweiz*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Financial\\_Services/pub-20140128-liquiditaetsanforderungen-de.PDF](http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Financial_Services/pub-20140128-liquiditaetsanforderungen-de.PDF)
- KPMG AG (2013a). *Innovation als zentraler Erfolgsfaktor der Privatbanken*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.kpmg.com/ch/de/library/mediareleases/seiten/innovation-key-success-factor-private-banks.aspx>
- KPMG AG (2013b). *Performance der Schweizer Privatbanken 2013*. Zugriff am 02.06.2014. Verfügbar unter <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Branchen/pub-20131120-performance-private-banking-de.pdf>
- Law-news.ch (2012). *Änderung Bankgesetz (BankG): „too big to fail“*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.law-news.ch/2011/07/aenderung-bankengesetz-bankg-too-big-to-fail>
- Leeder, K. (2014). *Filialen im Wandel*. Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis. Ausgabe 2-2014. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx\\_ttnews\[t\\_news\]=18565&cHash=f07af626ba3e90b1935140a5ba4c7c72](http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx_ttnews[t_news]=18565&cHash=f07af626ba3e90b1935140a5ba4c7c72)
- Maier, R. (2014). Harte Arbeit für kleine Margen. *Schweizer Bank*, 2014 (4) , 1.
- Moinat, G. (2013). Vermögensverwalter der neuen Welt. *Schweizer Bank*, 2014 (3), 24 - 25.
- Moneypark (2012). Zugriff am 7.11.2014. Verfügbar unter <https://moneypark.ch/>
- Nesshöver, C. (2013). *Was, wenn Google eine Bank aufmacht? 3. Teil: Google Bank Filialen: Der grösste Alptraum der Geldhäuser*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.managermagazin.de/finanzen/artikel/online-banking-a-928122-3.html>
- Potthoff, P., Sommer, S. (2014). *Marketing-Effizienz in Banken*. Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis. Ausgabe 2-2014, S. 66-69.
- Roland Berger (2013). Roland Berger-Studie *"Die Zukunft des Retail Bankings in Europa": Direktbanken weiter auf dem Vormarsch*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/513-press\\_archive2013\\_sc\\_content/Neue\\_Studie\\_zur\\_Zukunft\\_des\\_Retails\\_Bankings\\_in\\_EU.html](http://www.rolandberger.de/pressemitteilungen/513-press_archive2013_sc_content/Neue_Studie_zur_Zukunft_des_Retails_Bankings_in_EU.html)
- Schilling, M. (2013). *Weniger Erträge, mehr Konsolidierung. Erfolgreich in der Bankenbranche*. Winter 2012/13. S.6-7. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_bank/pwc\\_erfolgreich\\_in\\_der\\_bankenbranche\\_13\\_d.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_bank/pwc_erfolgreich_in_der_bankenbranche_13_d.pdf)
- Schraner, J. (2012). *Extrem gefährlich*. Zugriff am: 28.05.2014. Verfügbar unter: <http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=185205>
- Schwager-Jebbink, J. (2014). *Regulatoren müssen Effizienz verbessern*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter: <http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=187038>
- Schweizer Bank (2012). *Extrem gefährlich*. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter <http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=185205>
- Speck, K. (2006). *Beat Bernet: „Banken bleiben eine Wachstumsbranche“*. Zugriff am 28.05.2014. Verfügbar unter <http://www.schweizerbank.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=135206>
- SwissBanking (2011). *Banking im Wandel – Zukunftsperspektiven für Banken in der Schweiz*. S. 14. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter [http://www.swissbanking.org/20110912-2000-bro-bankenstudie\\_def\\_web\\_d-cwe.pdf](http://www.swissbanking.org/20110912-2000-bro-bankenstudie_def_web_d-cwe.pdf)
- VHV (2012): *Compliance-Kosten im Schweizerischen Private Banking*. Zugriff am 20.8.2014. Verfügbar unter [http://www.vav-abg.ch/fileadmin/PDF/Publikationen/Druck\\_PDF\\_der\\_Studie.pdf](http://www.vav-abg.ch/fileadmin/PDF/Publikationen/Druck_PDF_der_Studie.pdf) Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (2011). *Ein vielseitiges und relevantes Gewerbe*. Magazin „25 Jahre Verband Schweizerischer Vermögensverwalter“. S.8.

## 6 Impressum

Zukunftsfähigkeit Schweizer Banken: Eine konzeptionelle Studie.

Download unter [www.kalaidos-fh.ch/SIF/Forschung](http://www.kalaidos-fh.ch/SIF/Forschung)

### **Autorinnen und Autoren**

Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut  
Patrick Egloff  
Wulf Haasner  
Prof. Dr. Bernhard Koye

### **Layout**

Torben Stührmann

### **Kontakte**

*SIF - Schweizerisches Institut für Finanzausbildung*  
Kalaidos Fachhochschule  
Jungholzstrasse 43  
8050 Zürich

Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut  
Leiterin angewandte Forschung SIF  
Tel.: +41 (0)44 200 19 43  
E-Mail: [stefanie.auge-dickhut@kalaidos-fh.ch](mailto:stefanie.auge-dickhut@kalaidos-fh.ch)

Wulf Haasner  
Pfäffikerstrasse 27  
8834 Schindellegi  
E-Mail: [w.haasner@greenmail.ch](mailto:w.haasner@greenmail.ch)

Prof. Dr. Bernhard Koye  
Institutsleiter SIF  
Tel.: +41 (0)44 200 19 193  
E-Mail: [bernhard.koye@kalaidos-fh.ch](mailto:bernhard.koye@kalaidos-fh.ch)

Patrick Egloff  
Damianstrasse 4  
5430 Wettingen  
E-Mail: [p\\_egloff@hotmail.com](mailto:p_egloff@hotmail.com)









Das Schweizerische Institut für Finanzausbildung (SIF) hat die Führungskräfte der Schweizer Banken zu ihrer Einschätzung hinsichtlich der aus ihrer Sicht wesentlichen Aspekte für die Zukunftsfähigkeit ihrer Bank befragt. Die wesentlichen Erkenntnisse sind:

- Die Adaption der regulatorischen Vorgaben ist deutlich wichtiger als Innovationskompetenz. Zukunftsfähigkeit bedeutet momentan demnach in erster Linie die Kompetenz, die Regulierungsvorschriften umsetzen zu können, um marktfähig zu bleiben.
- Die wesentlichen Faktoren von Zukunftsfähigkeit sind die Anpassungsfähigkeit an neue Regulierungen, die Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden und die organisationale Kompetenz der Bank zur Adaption an die neuen Technologien und die sich verändernden Kundenbedürfnisse.
- Lediglich 40.7% der Teilnehmenden sehen eine Verbindung zwischen „Zukunftsfähigkeit“ und Innovationskompetenz. Schliesslich sind immerhin noch 33.3% der Teilnehmenden der Auffassung, dass die Konkurrenz durch Non- und Near-Banks (z.B. moneynet.ch, moneypark, Google, Amazon, etc.) unwichtig oder eher unwichtig für das eigene Geschäftsmodell ist.

Die Banken messen demnach der Bedeutung des Begriffs ‚Zukunftsfähigkeit‘ - aufgrund der unmittelbaren Dringlichkeit der Regulierungsthematik - im Moment noch weniger Wichtigkeit zu. Die erfolgsrelevanten Kernthemen für Zukunftsfähigkeit (Technologie und Kundenbedürfnisse) sind aber auf dem Radar. Fraglich bleibt hingegen, ob die für die Zukunftsfähigkeit bedeutsamen Priorisierungsentscheide in Bezug auf technologische und kundenfokussierte Innovationen in der kommenden Dekade getroffen werden.

### **Praxisrelevante Weiterbildung für Banker – Forschung für die Finanzindustrie**

Das Schweizerische Institut für Finanzausbildung (SIF) verzahnt praxisbezogene Aus- und Weiterbildungsangebote mit angewandten Forschungsdienstleistungen und garantiert damit für relevante und wirkungsvolle Ergebnisse bei seinen Kunden.

#### **Aus- und Weiterbildung**

Wir sind der erfahrene Bildungspartner für die Entwicklung praxisrelevanter Handlungs- und Problemlösungskompetenzen – für eine erfolgreiche berufliche Zukunft im Finanzbereich. Als Verantwortungsträger im Banking erwerben Studierende in unseren Weiterbildungslehrgängen praxisrelevante Management- und Fachkompetenzen für ihre erfolgreiche berufliche Entwicklung im modernen Banking.

- Referenten und Teilnehmende verfügen über relevante Praxiserfahrung
- Flexible Kursorganisation, ausgerichtet auf Berufstätige
- Fachinputs und On-the-Job-Lernen mit individuellen Praxisprojekten
- Nutzbarmachung aktueller Erkenntnisse für die Praxis
- National und international anerkannte Fachhochschul-Abschlüsse

#### **Angewandte Forschung**

Das Schweizerische Institut für Finanzausbildung (SIF) ist der kompetente Partner für angewandte Forschungsstudien mit relevanten Resultaten für die erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens oder Geschäftsbereichs. Wir identifizieren Veränderungstreiber und Trends unter Einbindung unseres Netzwerkes in der Finanzbranche. Auf dieser Basis schneiden wir praxistaugliche Lösungsansätze unter Einbezug wissenschaftlicher Methoden. Zu unserem Leistungskatalog gehören:

- Finanzmarktanalysen
- Bankspezifische Analysen
- Gutachten
- Empirische Studien (Interviews, Online-Umfragen)

ISBN 978-3-7155-7098-3



9 783715 570983