



Industrialisierung

Die Effizienz und Flexibilität
der Schweizer Bankenbranche
erschliessen

Inhalt

1. Einleitung und wichtigste Ergebnisse	01
2. Schweizer Bankensektor weiter unter Druck	03
3. Industrialisierung als Antwort	06
4. Die Industrialisierungspläne der Banken	10
5. Unsere Perspektive: Es besteht Handlungsbedarf	22
Quellenverzeichnis	29
Anhang	30
Verfasser und Mitwirkende	31
Kontakte	32

Danksagung

Wir danken allen beteiligten Führungskräften, die an dieser Umfrage mitgewirkt und ihre Expertise mit uns geteilt haben.

1. Einleitung und wichtigste Ergebnisse

Seit der Finanzkrise steht die Schweizer Bankenbranche unter enormem Druck. Ein ungünstiges Wirtschaftsklima, steigende Erwartungen selbstbestimmter Kunden, zunehmender aufsichtsrechtlicher Fokus und intensiver Wettbewerbsdruck im On- und Offshore-Bereich haben die Umsatzmargen als Prozentsatz des verwalteten Vermögens im Zeitraum von 2010 bis 2015 um 21% schrumpfen lassen. In Kombination mit dem Aufkommen neuer FinTech-Akteure und disruptiver Technologien ergibt sich durch diese Trends ein dringender Innovationsbedarf. Ausserdem erhöht sich der Druck, Kosten zu senken und die Flexibilität zu verbessern, um neue Geschäftsmodelle finanzieren und umsetzen zu können. In den letzten Jahren haben sich viele Banken darauf beschränkt, taktische Kostensenkungsmassnahmen zu treffen. Unserer Überzeugung nach ist es nun an der Zeit, Flexibilität und Effizienz durch eine Industrialisierung des Bankenbetriebs zu steigern. Ziel einer Industrialisierung ist es, Redundanzen zu eliminieren, die Wertschöpfungskette neu zu definieren, Prozesse nach Möglichkeit zu automatisieren und zu standardisieren und den Gewinnbeitrag einzelner Bankaktivitäten transparent zu machen.

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern haben wir eine Online-Umfrage durchgeführt sowie Führungskräfte von Schweizer Banken in persönlichen Interviews zum aktuellen Industrialisierungsstand ihrer Institute sowie zu ihren Industrialisierungsstrategien für die nächsten fünf Jahre befragt. Mit dieser Umfrage wollen wir eine Diskussion anstossen, wie Schweizer Banken ihre Effizienz und Flexibilität verbessern und den laufenden Wandel der Branche massgeblich vorantreiben können.

In den folgenden Kapiteln sprechen wir über die Antworten, die die wichtigsten Akteure aus der Schweizer Bankenlandschaft auf unsere Fragen gegeben haben, die Trends, die die Schweizer Bankbranche betreffen, und die Methoden, mit denen sie derzeit auf diese Entwicklungen reagiert. Wir erläutern das Konzept der Industrialisierung im Bankwesen und stellen auf Basis unserer langjährigen Branchenerfahrung Strategien vor, wie Banken mit der geeigneten Industrialisierungsstrategie die Effizienz und Flexibilität steigern können. Den Abschluss des Berichts bildet eine Übersicht über die zu erwartenden Effizienzgewinne und die potenziellen zukünftigen Geschäfts- und Betriebsmodelle, die der Sektor bei der Entwicklung einer Industrialisierungsstrategie in Erwägung ziehen sollte.

Unserer Überzeugung nach ist es nun an der Zeit, Flexibilität und Effizienz durch eine Industrialisierung des Bankenbetriebs zu steigern. Ziel einer Industrialisierung ist es, Redundanzen zu eliminieren, die Wertschöpfungskette neu zu definieren, Prozesse nach Möglichkeit zu automatisieren und zu standardisieren und den Gewinnbeitrag einzelner Bankaktivitäten transparent zu machen.

	88% geben an, dass Industrialisierung zu Kostensenkungen führen wird	1. Industrialisierung als Heilmittel Um auf das neue Umfeld vorbereitet zu sein, müssen Banken ihre Kosten senken. 88% der Banken erachten die Industrialisierung als geeigneten Weg, um ihre Kosten zu senken und ihre Skalierbarkeit zu erhöhen.
	69% sind der Ansicht, dass Industrialisierung Innovation beschleunigen wird	2. Beschleunigte Innovation Konzentrierte Industrialisierungsbemühungen verbessern die Flexibilität der Banken und setzen wertvolle Ressourcen frei, die in die Entwicklung anderer wertschöpfender Tätigkeiten einfließen können. So kann Arbeitszeit, die bisher für Verwaltungsaufgaben benötigt wird, sinnvoller für kundennahe Tätigkeiten und innovative Angebote verwendet werden.
	50% der Tätigkeiten sollen bis zum Jahr 2021 grösstenteils oder vollständig industrialisiert werden	3. Starke Industrialisierungsambitionen bei Schweizer Banken Schweizer Banken planen, ihre Industrialisierungsbemühungen in den nächsten fünf Jahren tatkräftig voranzutreiben. In diesem Zeitraum wollen sie 50% ihrer Tätigkeiten industrialisieren, speziell in Bereichen wie IT und Operations, Risikokontrolle und Compliance sowie Beratung und Portfolioverwaltung.
	100% der Banken erachten Widerstand gegenüber Veränderungen als grosse Herausforderung	4. Widerstand gegenüber Veränderungen als grösste Herausforderung Kultureller Widerstand gilt als wichtigste Herausforderung, die weiterem Fortschritt in der Industrialisierung entgegensteht. Eine erfolgreiche Industrialisierung erfordert ein klares Mandat von der Unternehmensspitze und muss ausserdem von allen Bereichen des Unternehmens getragen werden. Dafür sind Investitionen in Change-Management erforderlich.
	80% haben ihre Prozesse zumindest teilweise abteilungs- oder länderübergreifend standardisiert	5. Prozessexzellenz und Organisationseffizienz als Ausgangspunkt der Industrialisierung Den höchsten Reifegrad an Industrialisierung weisen Banken in den Bereichen Prozessexzellenz und Organisationseffizienz auf. Die Messung der Prozessleistung anhand von Leistungskennzahlen (KPIs) ist allerdings noch nicht allzu weit verbreitet.
	15% der Tätigkeiten werden in fünf Jahren überwiegend oder vollständig ausgelagert sein	6. Outsourcing noch im Entwicklungsstadium Schweizer Banken gehen noch eher zögerlich an Outsourcing heran: Nur 6% der Tätigkeiten werden grösstenteils oder vollständig ausgelagert. Allerdings hat sich das Tempo, in dem Auslagerungen vorgenommen werden, inzwischen beschleunigt: Man geht davon aus, dass Banken bis 2021 rund 15% ihrer Tätigkeiten grösstenteils oder vollständig auslagern werden. Zu erwähnen ist hier der IT-Bereich, den ein Grossteil der Banken in naher Zukunft zumindest teilweise auslagern wollen.
	88% empfinden die Datensicherheit als grosses Outsourcing-Risiko	7. Outsourcing immer noch mit hohen Risiken in Verbindung gebracht Die meisten Führungskräfte von Banken haben beim Outsourcing Bedenken in Bezug auf Datensicherheit, zu optimistische Geschäftsszenarien und eine Verschlechterung der Servicequalität. Sie erwarten jedoch, dass diese Risiken bis 2021 gemindert sein werden, da die Branche bis dahin weitere Erfahrungen mit Outsourcing-Aktivitäten sammeln wird.
	62% betreiben Low-Cost-Standorte (nearshore, offshore und onshore)	8. Standortoptimierung durch Fachkräftemangel beschränkt Obwohl Banken zurzeit zwar Low-Cost-Standorte nutzen, planen sie in den nächsten fünf Jahren keine Verlegung von Supportleistungen in Low-Cost-Zentren in der Schweiz oder im Ausland. Die wichtigsten Faktoren hierfür sind der Mangel an Fachkräften an alternativen Standorten sowie das komplexe Management.
	48% wenden grösstenteils oder vollständig Economic Value Management auf Kunden und Relationship Manager an	9. Management des ökonomischen Wertes noch relativ selten Die meisten Banken wenden wertorientiertes Management (Economic Value Management, EVM) überwiegend dazu an, den Gewinnbeitrag von Kunden und Relationship-Managern zu messen. In Zukunft wollen Banken EVM-Messungen auf Länder und Produkte ausweiten, um sinnvolle Entscheidungen bezüglich der gezielten Verwendung knapper Mittel zu treffen.
	20%-30% an Kosteneinsparungen lassen sich durch die vollständige Industrialisierung einer Bank erzielen	10. Kostensenkung durch Industrialisierung Unsere Erfahrungen mit Kunden sowie die Umfrageergebnisse lassen darauf schliessen, dass das von Schweizer Banken angestrebte Industrialisierungsniveau zu Kosteneinsparungen von 10–15% führen sollte. Allerdings könnten Banken durch die volle Umsetzung einer rigorosen Industrialisierungsstrategie sogar 20–30% der Betriebsaufwendungen einsparen. Dies würde auch zu einer Verringerung der Vollzeitbeschäftigten um 30–40% führen (einschliesslich Personalverlagerungen an Dritte).

2. Schweizer Bankensektor weiter unter Druck

2.1 Schweizer Banken unter Druck

Die Schweizer Bankbranche steht in vielerlei Hinsicht unter Druck, auch als Nachwirkung der Finanzkrise. Ein ungewisses Wirtschaftsklima, ständig wachsende Kundenerwartungen und ein restriktives aufsichtsrechtliches Umfeld führen zusammen mit neuen disruptiven Technologien zu einem verstärkten Druck auf Kosten und Gewinn, sodass die meisten Banken gezwungen sind, ihre Geschäftsmodelle sowie Ablauf- und Aufbauorganisationen zu überdenken.

Figure 1. Wichtige Branchentrends



Die wachsende Vorliebe der Kunden für Onshore-Banking lässt in Verbindung mit der zunehmenden Konkurrenz im On- und Offshore-Bereich die Margen schrumpfen¹, während aufsichtsrechtliche Entwicklungen nicht nur in der Schweiz immer stärkeren Druck auf die Bankbranche ausüben.^{2,3} Zusätzliche aufsichtsrechtliche Vorschriften erfordern die Einrichtung neuer Kontrollen, Prozesse und Berichtspflichten, die häufig die erzielten betrieblichen Effizienzsteigerungen zunichtemachen. Beträchtlich erhöhte Kapital- und Liquiditätsanforderungen zwingen Banken dazu zu entscheiden, ob bestimmte Geschäftslinien, Märkte und Produkte fortgeführt oder aufgegeben werden sollten.⁴

Das derzeitige Klima wirtschaftlicher Ungewissheit,⁵ die historisch niedrigen Zinsen und das langsame Wirtschaftswachstum in den Industriestaaten schmälern zudem die Gewinnmargen und schränken die Chancen auf Wachstum der Kundenvermögen ein. Gleichzeitig haben Akteure ausserhalb des Bankensektors wie Google, Apple und Facebook⁶ sowohl ein wirtschaftliches Interesse als auch die erforderliche globale Reichweite, um die Branche mit technologischen Innovationen aufzumischen.⁷ Technologische Innovationen werden auch von einer Vielzahl von Start-up-Unternehmen im finanztechnologischen Bereich (den FinTechs) entwickelt, die infrage stellen, wie Banken traditionell ihre Kunden bedienen.⁸ All diese Entwicklungen in der Branche⁹ lassen erkennen, dass Banken neue Wege finden müssen, um ihre Kunden zu bedienen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.

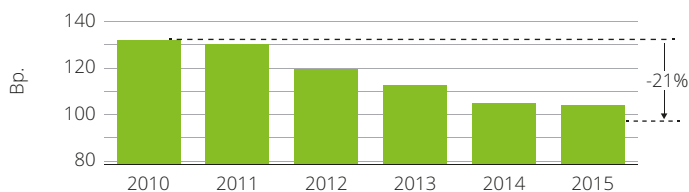
2.2 Die Performance der Schweizer Banken in den letzten Jahren

Die Geschäftsergebnisse der Schweizer Banken in den letzten Jahren spiegeln einige dieser Trends wider und zeigen, welche Massnahmen die Banken bisher bereits getroffen haben. Sie zeigen jedoch auch deutlich, dass an weiteren grundlegenden Veränderungen kein Weg vorbeiführen wird.

Beträchtlicher Rückgang der Umsatzmargen in den letzten Jahren

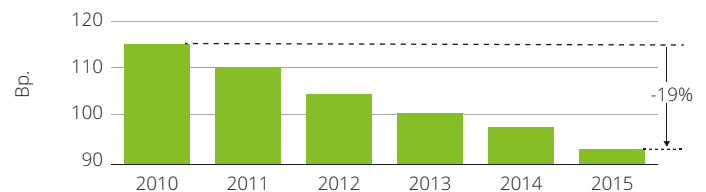
Die Umsätze der Schweizer Banken haben sich in den Jahren nach der Finanzkrise erheblich verschlechtert. Die durchschnittliche Umsatzmarge als Anteil des verwalteten Vermögens (eine Leistungskennzahl für Privatbanken, die jedoch auch von anderen Banken häufig genutzt wird) sank von 134 Basispunkten (Bp.) im Jahr 2010 um 21% auf 106 Bp. im Jahr 2015. Dieser Trend ist in allen Bankenkategorien in der Schweiz zu beobachten. Ein Blick auf die Nettozinsmarge ergibt ein ähnliches Bild: Sie sank von 2010 bis 2015 um 19%.

Abbildung 2. Umsatzmargen Schweizer Banken*
(als Anteil des verwalteten Vermögens)



Quelle: Deloitte Bankendatenbank

Abbildung 3. Nettozinsmargen Schweizer Banken*
(als Anteil der Gesamtbilanz)

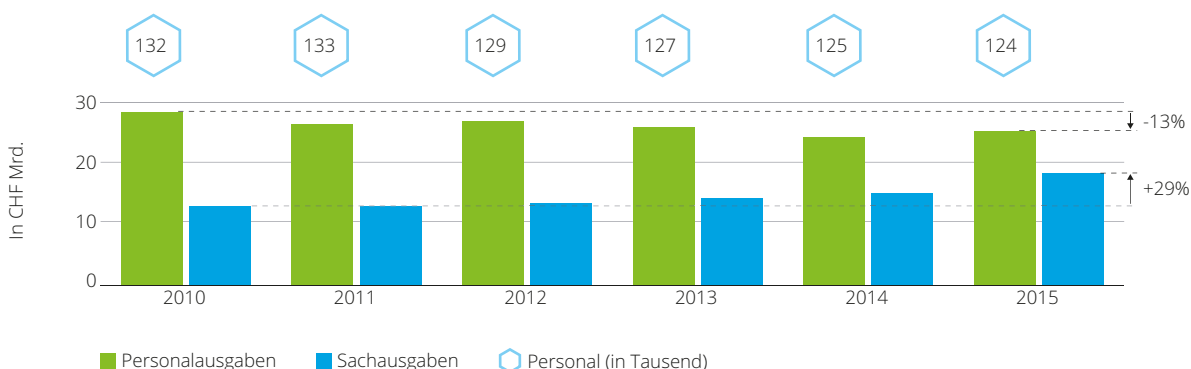


* ohne die beiden Grossbanken

Banken reduzieren Kosten überwiegend durch Personalabbau

Schweizer Banken bemühen sich, ihre Betriebskosten zu senken, um die rückläufigen Umsatzmargen auszugleichen. In den letzten Jahren wurde hierzu überwiegend Personal abgebaut (um 6%) und die durchschnittliche Vergütung gesenkt (um 5%). Im gleichen Zeitraum stiegen die Verwaltungskosten jedoch beträchtlich. Begründet ist dieser Anstieg der nicht personalbedingten Kosten zum Teil dadurch, dass Banken zwecks Kostensenkung zunehmend auf Outsourcing setzen. Ein Beispiel für diesen Trend ist die Deutsche Bank (Schweiz) AG, die ihre zentrale Bankingtechnologie und ihr Backoffice 2014 an Avaloq Sourcing auslagerte, um sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können.¹⁰

Abbildung 4. Personalausgaben, andere Betriebskosten und Personalzahlen in der Schweizer Bankbranche



Quelle: Schweizerische Nationalbank, Berechnungen von Deloitte

Schweizer Banken halten ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis stabil

Dank dieser Massnahmen ist es Schweizer Banken gelungen, ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis in den letzten Jahren mehr oder weniger stabil zu halten. Allerdings hat sich die Eigenkapitalrendite verschlechtert, und der Umsatz- und Innovationsdruck hat nicht nachgelassen.

Abbildung 5. Kosten-Ertrags-Verhältnis Schweizer Banken*

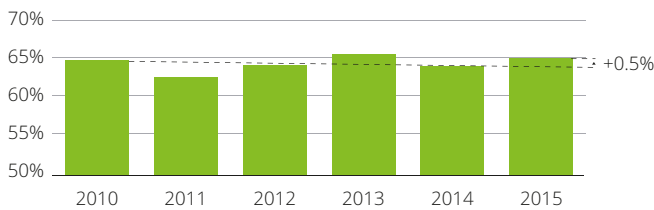
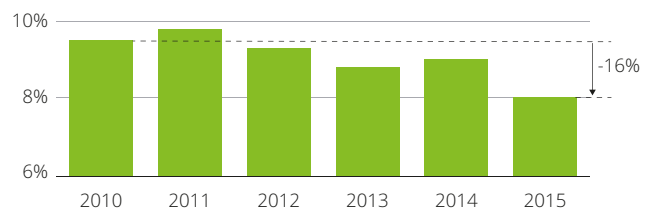


Abbildung 6. Operative Eigenkapitalrendite Schweizer Banken*



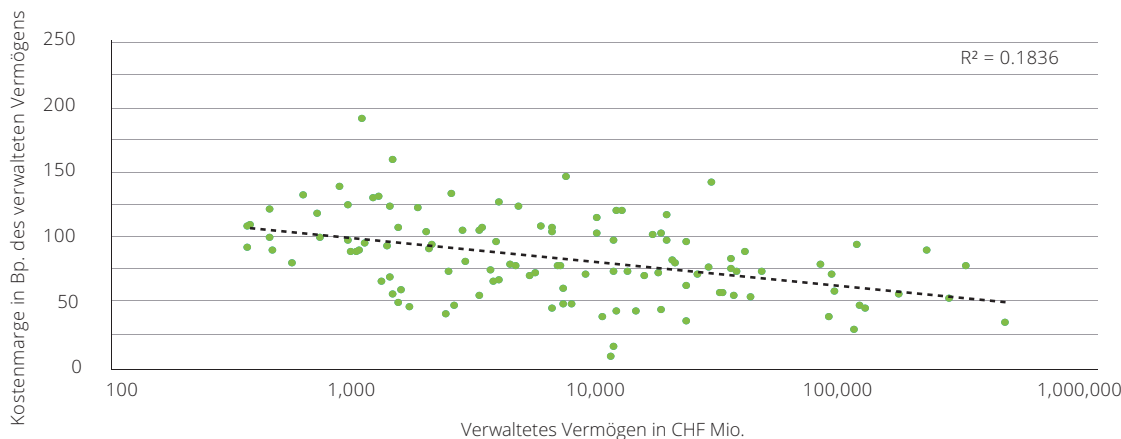
Quelle: Deloitte Bankendatenbank

* ohne die beiden Grossbanken

Einsparungen wirken sich auf Kostenmargen aus

Manchen Banken gelingt es besser als anderen, ihre Kosten und ihre Rentabilität zu steuern. Über die verschiedenen Niveaus des verwalteten Vermögens hinweg und auch innerhalb unterschiedlicher Banken Kategorien unterscheiden sich die Kosten der einzelnen Banken erheblich. Der Zusammenhang zwischen den Kosten einer Bank (gemessen als Bp. des verwalteten Vermögens) und ihrer Grösse (gemessen anhand des verwalteten Vermögens) ist ein Indiz für das Ausmass der Skaleneffekte innerhalb der Branche und der potenziellen Vorteile der laufenden Konsolidierung und Massnahmen zur Neugestaltung der Wertschöpfungskette.

Abbildung 7. Grösse-Kosten-Verhältnis Schweizer Banken 2015*



* ohne die beiden Grossbanken

Quelle: Deloitte Bankendatenbank

In Anbetracht der fallenden Umsatzmargen, wird es Banken nur durch eine erhebliche Verbesserung der Effizienz und drastische Kostensenkungen gelingen, die Mittel für Innovationen und die Anpassung an laufende disruptive Veränderungen in der Branche zu verdienen. Während durch einige kurzfristige Massnahmen bereits Kostensenkungen realisiert werden ("Quick-Wins"), sind umfassendere Massnahmen und eine grundlegende Änderung der Geschäfts- und Betriebsmodelle der Banken erforderlich, um nachhaltige Effizienzgewinne zu erzielen.

3. Industrialisierung als Antwort

Angesichts der Herausforderungen, mit denen der Schweizer Bankensektor konfrontiert ist, bietet sich unserer Ansicht nach die Industrialisierung als Mittel gegen Kosten- und Innovationsdruck an. In diesem Kapitel stellen wir das Konzept der Industrialisierung vor und gehen näher auf den konzeptionellen Rahmen unserer Umfrage ein.

3.1 Das Konzept der Industrialisierung

Das Ziel der Industrialisierung besteht darin, Redundanzen zu eliminieren, Funktionen intelligent auszulagern und Prozesse wo immer möglich zu automatisieren und zu standardisieren. In der Vergangenheit wurde das Konzept in anderen Branchen in schwierigen Marktsituationen erfolgreich angewandt, um die Kostenbasis zu verringern und den Wertschöpfungsprozess zu überdenken.

Die Krise in der Schweizer Uhrenindustrie in den 1980er-Jahren ist hierfür ein Beispiel. Der Anteil der Schweizer Uhrmacher am Weltmarkt ging damals angesichts der Einführung einer disruptiven Technologie, der Quarzuhr, dramatisch zurück (und die Industrie ist auch heute wieder durch das Aufkommen von Smartwatches gefordert). Eine Umkehrung dieses Trends konnte erst nach einem eindrucksvollen Standardisierungs- und Automatisierungsprozess mit der Swatch-Gruppe von Nicolas G. Hayek an der Spitze erreicht werden.¹¹ Für diese Leistung war eine völlige Neugestaltung des Uhrwerks, eine drastische Verringerung der Anzahl der zum Bau einer Armbanduhr benötigten Einzelteile und die Revolutionierung des Fertigungsprozesses erforderlich, um die Gesamtarbeitskosten beträchtlich zu senken.

Ein weiteres Element dieses Industrialisierungsprozesses war der hohe Grad an Innovation in Bezug auf Werkstoffe, Prozesse und Design. So wurde etwa das Gehäuse bei Armbanduhren früher erst nach der Montage des Uhrwerks um die Uhr herum gebaut. Dank neuer Werkstoffe und innovativer Prozessingenieure konnte das Uhrwerk nun direkt in das Gehäuse eingebaut werden. Darüber hinaus wurde auch Ultraschallschweissen bei diesem neuen Design eingesetzt. Dadurch entfiel die Notwendigkeit von Schrauben, die traditionell zum Abdichten von Armbanduhren verwendet wurden. Das Schweissen wirkte sich ausserdem positiv auf die Produktqualität aus, und die geringere Zahl von Einzelteilen vereinfachte die Qualitätskontrolle erheblich.¹²

Diese beiden Branchen haben eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Beide waren jahrzehntelang durch historisch bedingte Vorteile – überragendes technisches Fachwissen im Falle der Armbanduhren und günstige aufsichtsrechtliche Bedingungen und politische Stabilität bei den Banken – weltweit führend, bis disruptive Technologien und strukturelle Änderungen in der Schweiz, wie das Ende des Bankgeheimnisses, ihren Wettbewerbsvorteil untergruben. Ein Grund dafür, dass die Uhrenbranche in eine so massive Krise geriet, lag auch in ihrem Unvermögen, die erforderlichen Veränderungen schnell genug umzusetzen. Dies ist eine Gefahr, die Schweizer Banken unbedingt vermeiden müssen, indem sie möglichst rasch mit der Industrialisierung beginnen.

3.2 Fünf Grundsätze der Bankenindustrialisierung

Auf Industrialisierungsprinzipien in anderen Industrien aufbauend, können Prinzipien für die Industrialisierung von Banken definiert werden, welche die Dienstleistungsnatur des Bankings berücksichtigen. Die folgenden fünf Grundsätze sind darauf ausgerichtet, die Produktivität zu erhöhen, Einsparungen zu erzielen und Fehlerquoten zu senken:

Abbildung 8. Fünf Grundsätze der Bankenindustrialisierung



Konsequente „Front-to-Back“ Serviceorientierung

- Koordination der Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette zur Maximierung der Kunden- und Serviceausrichtung
- Konzentration auf die Verbesserung der Verfügbarkeit, der Servicequalität und der Prozesse



Ausgeprägte Prozessausrichtung

- Aufbau der Betriebsmodelle der Banken um die Prozesse herum
- Stetige und konsistente Verbesserung der Produktivität aller Prozesse



Kultureller Wandel

- Den Mitarbeitenden vermitteln, Effizienz und Weiterentwicklung wertzuschätzen
- Belohnung der Mitarbeitenden für Verbesserungsvorschläge und frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden in den Change Prozess



Ressourcenoptimierung

- Einführung eines sinnvollen Leistungsmessungssystems, das auf die optimale Zuteilung von Ressourcen abzielt
- "Was man nicht misst, kann man auch nicht managen"



Aufbrechen der Wertschöpfungskette

- Die Wertschöpfungskette regelmäßig überdenken und Funktionen intelligent auslagern
- Eigene Kernkompetenzen und Differenzierungsmerkmale kennen

Um diese Grundsätze in der Praxis anzuwenden, können umsetzbare Industrialisierungsstellhebel identifiziert werden, die nachstehend definiert und erläutert werden.

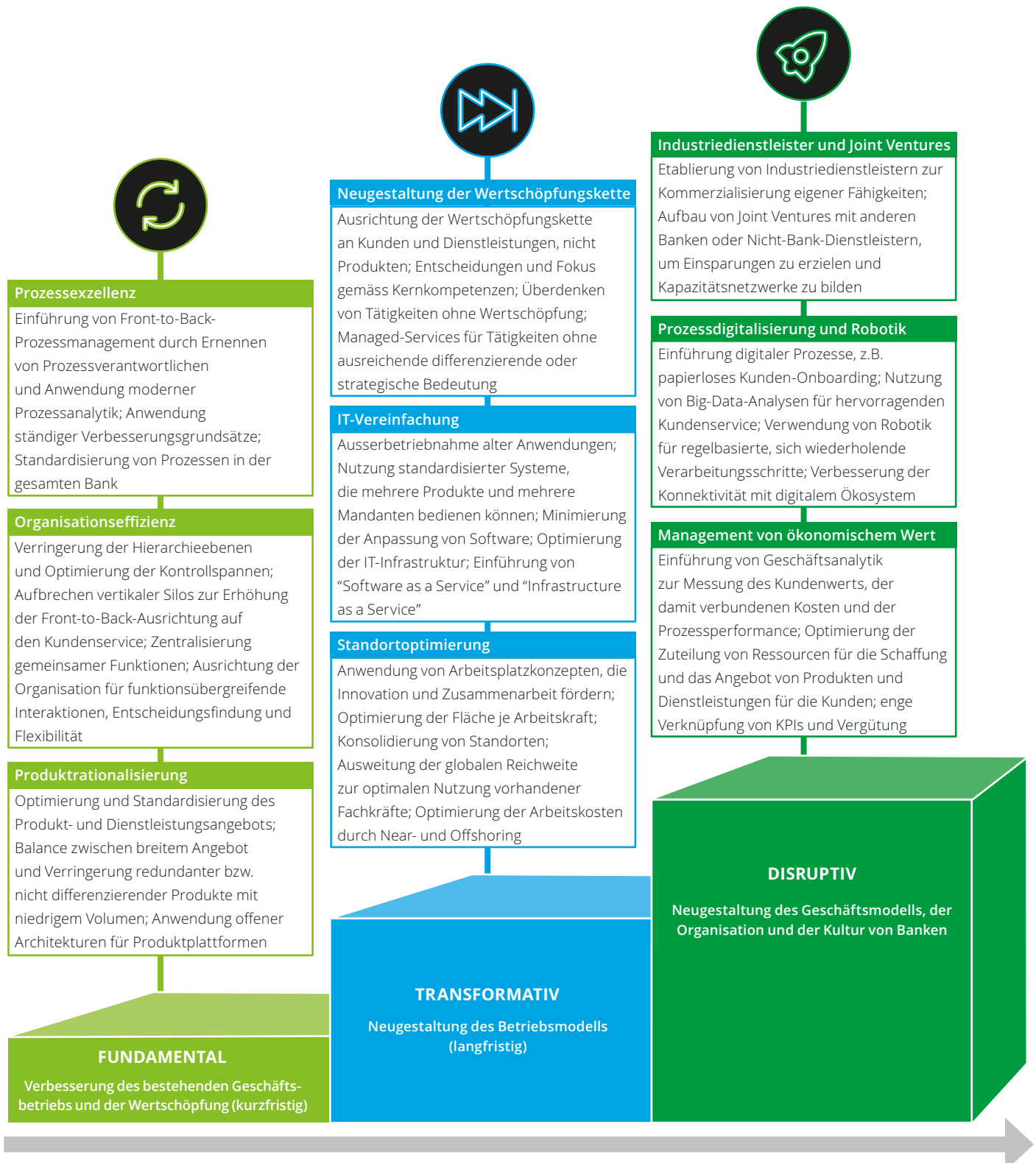
3.3 Der Industrialisierungsrahmen von Deloitte

Wir haben neun Stellhebel der Industrialisierung identifiziert, die Banken anwenden können, um die oben genannten Industrialisierungsgrundsätze in die Praxis umzusetzen. Diese neun Stellhebel lassen sich in drei Hauptkategorien unterteilen:

- **fundamentale** Stellhebel, die auf die kurzfristige Verbesserung des bestehenden Geschäftsbetriebs ausgerichtet sind,
- **transformative** Stellhebel, bei denen es um die langfristige Neugestaltung des Betriebsmodells geht, und
- **disruptive** Stellhebel, die herangezogen werden können, um das Geschäftsmodell, die Organisation und die Kultur einer Bank neu zu definieren.

Zwar kann jeder Stellhebel einzeln angewandt werden, allerdings lassen sich die Vorteile des Industrialisierungsrahmens nur vollumfänglich erreichen, wenn ein ganzheitlicher Ansatz auf Basis der fünf Grundsätze verfolgt und die entsprechenden Änderungen im gesamten Unternehmen umgesetzt werden.

Abbildung 9: Der Industrialisierungsrahmen von Deloitte



3.4 Innovation vs. Industrialisierung

Führungskräfte aus dem Bankwesen und andere Branchenexperten äussern häufig Bedenken, dass durch Industrialisierung Innovation eingeschränkt wird. Unserer Ansicht nach sind Innovation und Industrialisierung jedoch keineswegs unvereinbar; sie ergänzen sich vielmehr.

Zunächst einmal führt eine rigorose Konzentration auf die Kernkompetenzen, wie sie im Mittelpunkt jeder Industrialisierung steht, zur Freisetzung von Ressourcen, die sonst durch Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung gebunden wären. Diese finanziellen, technischen und personellen Ressourcen können dann zugunsten von Innovationen in Bereichen eingesetzt werden, durch die sich ein Unternehmen von der Masse abheben kann. Eine aktuelle Studie ergab, dass Banken dazu neigen, erzielte Einsparungen überwiegend für kundennahe Anwendungen (wie z. B. mobile Apps), bessere Technologien für Berater und die Entwicklung neuer Lösungen einzusetzen.¹³

Zweitens ist zwar nicht jeder Aspekt von Industrialisierungsvorhaben innovativ, doch die Herausforderung des Status quo zeigt viele Parallelen zu Innovationsprozessen. Dies kann beispielsweise die Zerlegung der Wertschöpfungskette oder ein Überdenken der Front-to-Back-Prozesse aus Sicht des Services am Kunden umfassen. Das Ansammeln von Wissen und Informationen durch die Anwendung der Industrialisierungsgrundsätze kann Banken durchaus dazu befähigen, elementar andere Arbeitsweisen zu erarbeiten, welche bestehende Lösungen schlicht überspringen und so nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen.

Beispielsweise kann Prozessexzellenz dazu führen, dass Banken effiziente Methoden entwickeln, um Produkte zu liefern und Dienstleistungen zu erbringen, indem sie die Grundsätze der kontinuierlichen Verbesserung anwenden und Prozesse standardisieren und automatisieren. Damit können sich Banken innovativ von anderen Anbietern abheben und sich als zuverlässiger Partner positionieren, der hochwertige Dienstleistungen erbringt und für hervorragende Kundenzufriedenheit sorgt, und das zu wettbewerbsfähigen Preisen.

Wenn Industrialisierung gut umgesetzt wird, hat sie also das Potenzial, eine wettbewerbsfähigere Kostenbasis zu schaffen und dem Unternehmen dabei zu helfen, Innovationen flexibler zu fördern.

4. Die Industrialisierungspläne der Banken

4.1 Befragungsmethodik

Um den derzeitigen Zustand der Schweizer Bankbranche zu ermitteln und den Industrialisierungsgrad bei Schweizer Banken (ohne die beiden Grossbanken) festzustellen, haben wir von Dezember 2015 bis April 2016 eine internetgestützte Umfrage mit 20 quantitativen und qualitativen Fragen und über 150 Kennzahlen durchgeführt. Darüber hinaus haben wir im Mai und Juni 2016 Führungskräfte von Schweizer Banken interviewt. Insgesamt beteiligten sich 36 Führungskräfte von Banken unterschiedlicher Grössen und mit verschiedenen Geschäftsaktivitäten (siehe Anhang für Einzelheiten).

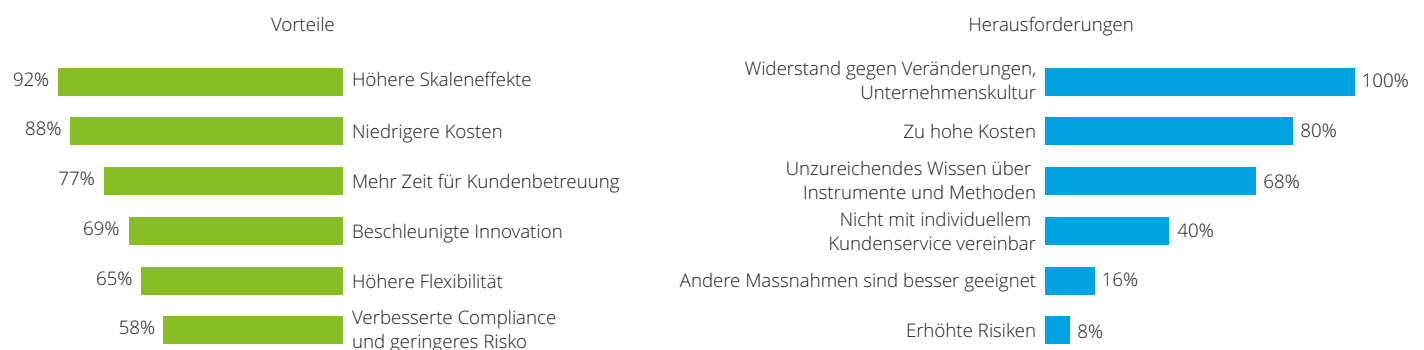
4.2 Vorteile und Herausforderungen der Industrialisierung

Schweizer Banken sehen verschiedene Vorteile, die sich aus einer stärkeren Industrialisierung ergeben. So gehen 92% der teilnehmenden Banken davon aus, dass Industrialisierung sie in die Lage versetzen wird, ihren Betrieb besser zu skalieren, und wie zu erwarten war, sehen 88% die Industrialisierung auch als Mittel zur Kostensenkung. Dr. Michael Eisenrauch, Leiter Bereich Competence Center Services der Basler Kantonalbank, erklärte: "Ohne Industrialisierung wird der Kostendruck eines Tages nicht mehr zu bewältigen sein." Ein weiterer Vorteil, den rund drei Viertel der Teilnehmer erkennen, besteht in der zusätzlichen Zeit, die bei grösserer Automatisierung und strafferen Prozessen der Kundenbetreuung zugutekommen kann.

Etwa zwei Drittel der Befragten sehen Industrialisierung auch als Beschleunigungsfaktor für Innovation und als Motor für grössere Flexibilität. Eine Führungskraft aus einer kleineren Bank erläuterte, dass kleinere Banken häufig keine innovativen Lösungen anbieten könnten, wenn sie sich nicht auf ihre Beschaffungspartner verlassen könnten. Dr. Christian Poerschke, COO Raiffeisen Schweiz, betonte die Notwendigkeit von stärkerer Industrialisierung, um mit tiefgreifenden Innovationen umgehen zu können: "Wir müssen heute sowohl in Bezug auf unsere Prozesse als auch auf unsere Philosophie fit sein, um in Zukunft schnell auf Veränderungen reagieren zu können." Auch Stefan Gempeler, Head Products and Operations, Valiant, betonte, wie wichtig die Vorbereitung ist: "Man muss bei der Innovation nicht ganz vorne mit dabei sein, aber es ist wichtig, dass man auf grundlegende Trends vorbereitet ist und schnell reagieren kann".

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer sieht eine verbesserte Compliance und verringerte Risiken als weitere Vorteile der Industrialisierung, auch wenn diese Vorteile nicht ganz so wichtig zu sein scheinen wie andere Faktoren.

Abbildung 10. Wichtige Vorteile und Herausforderungen aus Sicht der Banken



Obwohl die meisten Banken die Vorteile und die Notwendigkeit einer Industrialisierung für die Zukunft anerkennen, zögern viele dennoch, sie angesichts der relativ hohen damit verbundenen Investitionen in die Tat umzusetzen. Vier von fünf Teilnehmern waren sich einig, dass Industrialisierung teuer ist.

Das grösste Hindernis, das weiteren Industrialisierungsfortschritten entgegensteht, ist allerdings der kulturelle Widerstand. Dies ist verständlich in Anbetracht der Tatsache, dass die Initiativen sehr häufig zum Abbau von Personal oder zur Auslagerung bestimmter Tätigkeiten führen. Wie Dr. Eisenrauch bemerkte, kann Industrialisierung "nicht von aussen aufgedrückt werden, sie muss im Innern der Organisation entstehen." Daraus ergebe sich, dass der Prozess für die meisten Banken eher langwierig sei, doch er betonte: "Die mit der Industrialisierung verbundene Nachhaltigkeit ist bedeutender als die für ihre Implementierung aufgewendete Zeit." Aufgrund eigener Erfahrung sind wir davon überzeugt, dass die Nachhaltigkeit der Bemühungen grösstenteils eine Frage der Zeit und der Unterstützung durch Bankmitarbeitende aller Ebenen ist, und ein klares Engagement und hohe Motivation seitens der Unternehmensspitze erfordert. Stefan Gempeler, Valiant, sieht das auch so: "Das obere Management muss eine klare Vision haben und es muss in der Lage sein, notwendige Veränderungen zu kommunizieren und durchzusetzen. Die Durchführung muss von Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation vorangetrieben werden, damit die Veränderung von Beginn an breit getragen wird".

Je stärker sich die Banken in Richtung Industrialisierung der zentralen Funktionen bewegen, desto stärker werden messbare Resultate erkennbar werden. Dazu zählen sowohl positive Kundenrückmeldungen als auch Kosteneinsparungen und Erfolge durch die Umsetzung von Best Practices.

Etwa zwei Drittel der Befragten beklagten unzureichende Kenntnis der für eine erfolgreiche Industrialisierung benötigten Hilfsmittel und Methoden. Während die erforderlichen Kenntnisse zunächst sicherlich extern bezogen werden können, müssen alle Banken sie im Laufe der Zeit doch auch intern aufbauen.

Wenn Banken die Bereiche, in denen sie die Industrialisierung vorantreiben wollen, mit Bedacht wählen, muss das Kundenerlebnis nicht beeinträchtigt werden. Nur 40% der Befragten gehen davon aus, dass Industrialisierung den Kundenservice beeinträchtigt. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung könnte sich die Industrialisierung sogar günstig auf den Kundenservice auswirken. Dr. Poerschke erklärte hierzu: "Eine Standardisierung verbessert die Verfügbarkeit der Daten und das Wissen über den Kunden. So wird ein schnellerer, individuellerer Kundenservice möglich."

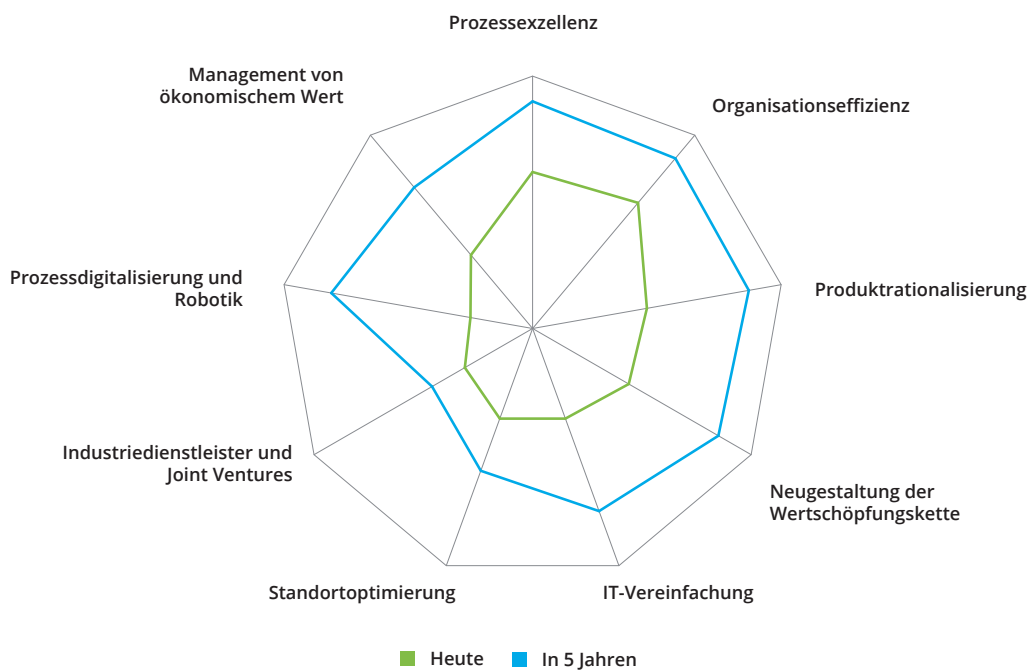
4.3 Industrialisierungsreife

Unsere Umfrage ergab, dass bereits ein hoher Reifegrad bei der Anwendung der fundamentalen Stellhebel besteht, beispielsweise bei Prozessexzellenz und Organisationseffizienz. Dies schmälert natürlich das Potenzial für zukünftige Effizienzgewinne in diesen Bereichen. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass Banken noch radikalere Massnahmen ergreifen müssen, um das gesamte Industrialisierungspotenzial auszuschöpfen.

Während die Schweizer Banken den drei transformativen Stellhebeln in den nächsten fünf Jahren grössere Beachtung schenken wollen, ist ihre Haltung in Bezug auf die disruptiven Stellhebel weniger eindeutig. 67% der teilnehmenden Banken geben an, dass sie Prozessdigitalisierung und Robotik einführen wollen, doch nur eine von fünf Banken will Industriedienstleister und Joint Ventures nutzen, was angesichts der komplexen Natur solcher Konstrukte nicht weiter überraschend scheint. Die grösste Differenz zwischen den Industrialisierungsmodellen heute und in der Zukunft besteht bei der Produktrationalisierung und der Prozessdigitalisierung. So verfügt beispielsweise keine der befragten Banken zurzeit über voll digitalisierte Prozesse. Allerdings streben zwei Drittel dieser Banken in den nächsten fünf Jahren eine nahezu vollständige Digitalisierung an.

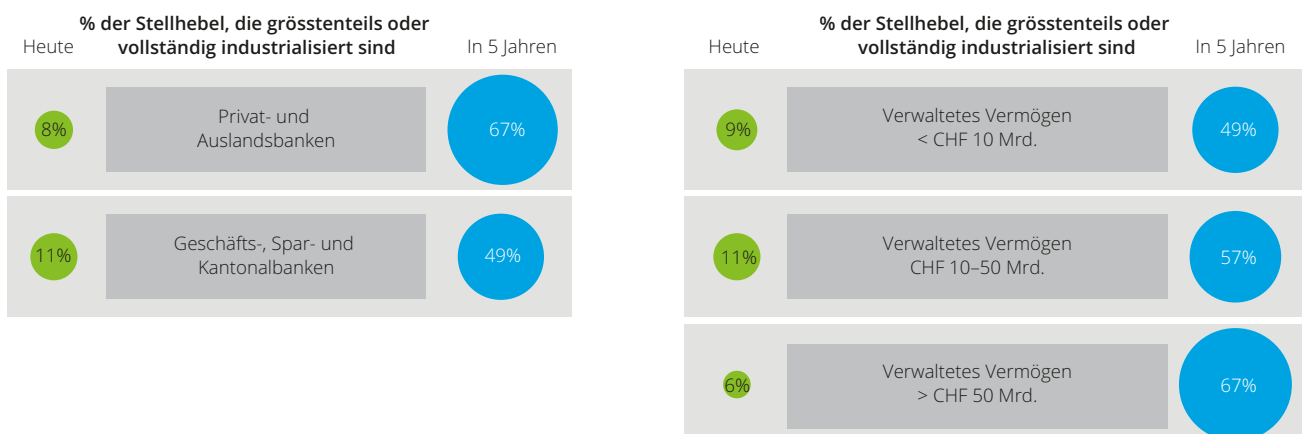
Im Hinblick auf die nächsten fünf Jahre gibt es für Banken durch Berücksichtigen aller neun Industrialisierungsstellhebel ein enormes Verbesserungspotenzial.

Abbildung 11. Industrialisierungspotenzial je Stellhebel



Während Privat- und Geschäftsbanken die Industrialisierungsstellhebel zurzeit in ungefähr gleichem Ausmass anwenden, zeigen die Ergebnisse unserer Umfrage, dass Privatbanken vorhaben, in den nächsten fünf Jahren stärker auf Industrialisierung zu setzen als Retailbanken. Die Antworten aus unserer Umfrage zeigen ausserdem, dass kleine Banken in puncto Industrialisierung üblicherweise nicht über die gleiche Kapazität oder Kenntnisse wie mittelgrosse Banken verfügen, teilweise bedingt durch die niedrigen Volumina. Grosse Banken stehen aufgrund ihrer Komplexität ganz anderen Herausforderungen gegenüber und finden es schwierig, einige der Industrialisierungsstellhebel anzuwenden. Wenn man sich jedoch ihre Industrialisierungsabsichten für die nächsten fünf Jahre ansieht, ist zu beobachten, dass grössere Banken insgesamt eine grössere Reife anstreben als kleinere Banken.

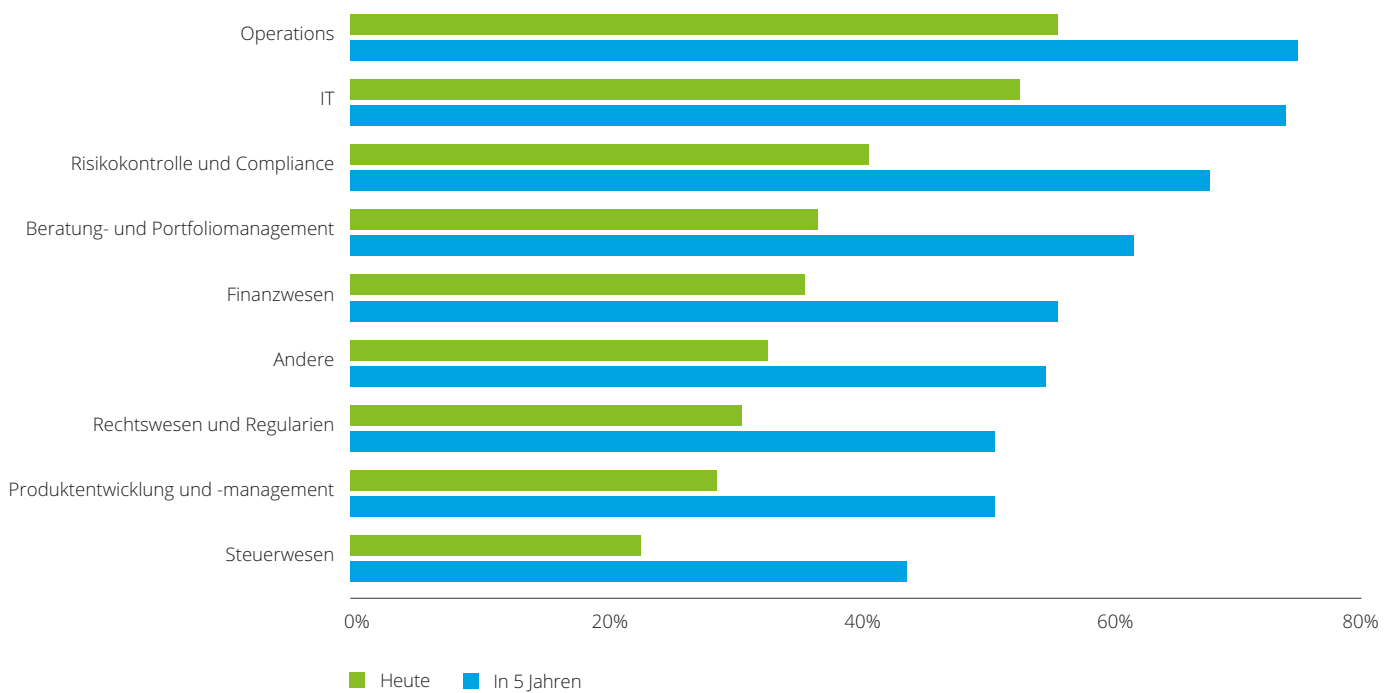
Abbildung 12. % der Stellhebel, die grösstenteils oder vollständig industrialisiert sind



Fokusverschiebung von IT und Operations auf weitere Funktionen

Wir konnten beobachten, dass sich die Industrialisierungsbemühungen bisher hauptsächlich auf die Bereiche Operations und IT konzentrieren. In den nächsten fünf Jahren wird erwartet, dass diese Bemühungen vermutlich auch auf andere Funktionen ausgeweitet werden, darunter Kerngeschäftstätigkeiten wie Beratung sowie Produktentwicklung und -management. Die Umfrageteilnehmer sehen die Herausforderung darin, aus Kundensicht die grösstmögliche Personalisierung zu erreichen und dabei gleichzeitig die Prozesse so weit wie möglich zu standardisieren. Der Grad der Industrialisierungsbemühungen im Bereich Compliance wird gemäss Erwartung ebenfalls deutlich ansteigen, was sich sowohl als Folge der höheren Kosten als auch des höheren Komplexitätsgrades der Compliance-Funktion in den letzten Jahren erklären lässt.

Abbildung 13. Genutztes Industrialisierungspotenzial je Funktion



Steigende Kundenerwartungen und die Erkenntnis, dass sich mit automatisierten Beratungsapplikationen solide Anlageergebnisse erzielen lassen, erklären einen ähnlichen Anstieg im Bereich Beratung und Portfoliomanagement.

Überraschenderweise geht man davon aus, dass selbst in fünf Jahren das Industrialisierungspotenzial über viele Funktionen hinweg noch nicht voll ausgeschöpft sein wird. Das weist darauf hin, dass immer noch Raum für weitere Verbesserungen vorhanden ist.

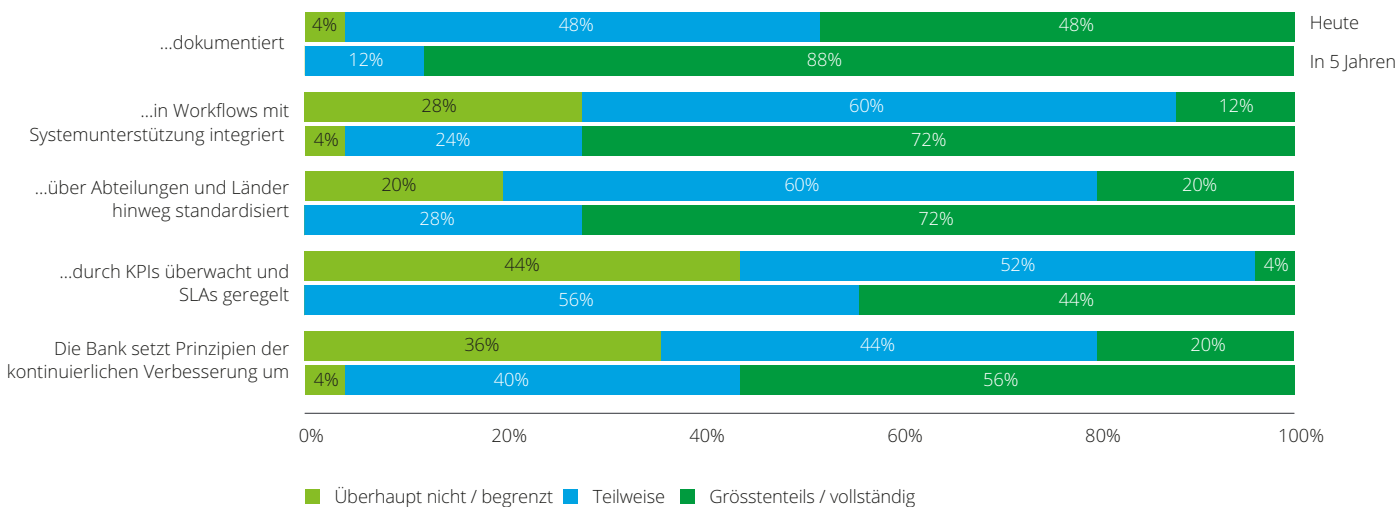
Angesichts der aktuellen Branchendynamik gehen wir jedoch davon aus, dass die Industrialisierungsbemühungen in allen Funktionen vorangetrieben werden müssen, um ihr Potenzial vollumfänglich zu realisieren.

4.4 Aufschlüsselung der fundamentalen Stellhebel

Prozesseffizienz

Unsere Umfrage ergab, dass die Hälfte der Banken ihre Prozesse bereits vollumfänglich dokumentiert. Allerdings haben nur 12% ihre Prozesse vollständig in systemgestützte Arbeitsabläufe integriert, und lediglich 20% haben Prozesse in verschiedenen Abteilungen und Ländern grösstenteils oder vollständig standardisiert. Darüber hinaus überwacht mehr als ein Drittel der Banken diese Prozesse nicht systematisch anhand von KPIs und verfolgt auch keine kontinuierlichen Verbesserungsprinzipien. Wie Dr. Eisenrauch feststellte: "Die Kontrolle der Prozesse ist unzureichend, doch ist es auch schwierig, die richtigen Leistungskennzahlen zu finden. Trotzdem müssen die Banken ihre Prozesse zunächst überwachen, bevor sie sie verbessern können." In den nächsten fünf Jahren wollen die meisten Banken ihre Praktiken in diesen Bereichen erheblich verbessern. Unserer Meinung nach ist diese Entwicklung dringend erforderlich, da Prozesseffizienz nicht nur zu Einsparungen, sondern auch zu verbesserten Kundenerlebnissen und proaktivem Risikomanagement beiträgt.

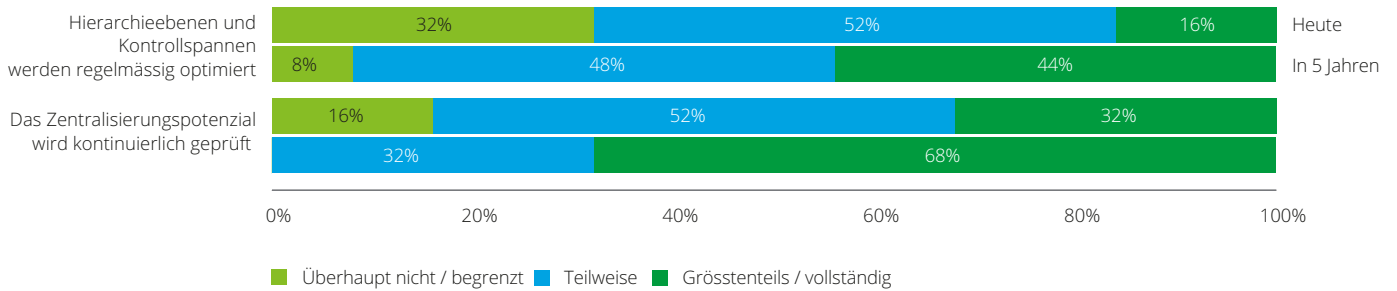
Abbildung 14. Umfrageergebnisse für Prozesseffizienz. Prozesse sind ...



Organisationseffizienz

Bei der Organisationseffizienz liegt das grösste Verbesserungspotenzial in der Optimierung der Hierarchieebenen und der Kontrollspannen. Während heute lediglich eine von sechs Banken diese Massnahmen umfassend anwendet, hat knapp die Hälfte vor, diese Verbesserungen innerhalb der nächsten fünf Jahre zur Anwendung zu bringen. Ebenso hoffen die meisten Banken darauf, im gleichen Zeitraum einen höheren Grad an Zentralisierung zu erreichen. Das weist darauf hin, dass Banken immer noch erhebliches Verbesserungspotenzial in diesem Bereich erschliessen können, trotz des bereits vollzogenen Personalabbaus von 5% der Vollzeitangestellten in den letzten vier bis fünf Jahren. Unserer Erfahrung nach erhöht eine effiziente Organisation häufig auch das Tempo und die Flexibilität der Entscheidungsfindung und wirkt sich damit positiv auf die Innovationsfähigkeit aus, was wiederum mit weiteren Vorteilen für die Kunden verbunden ist.

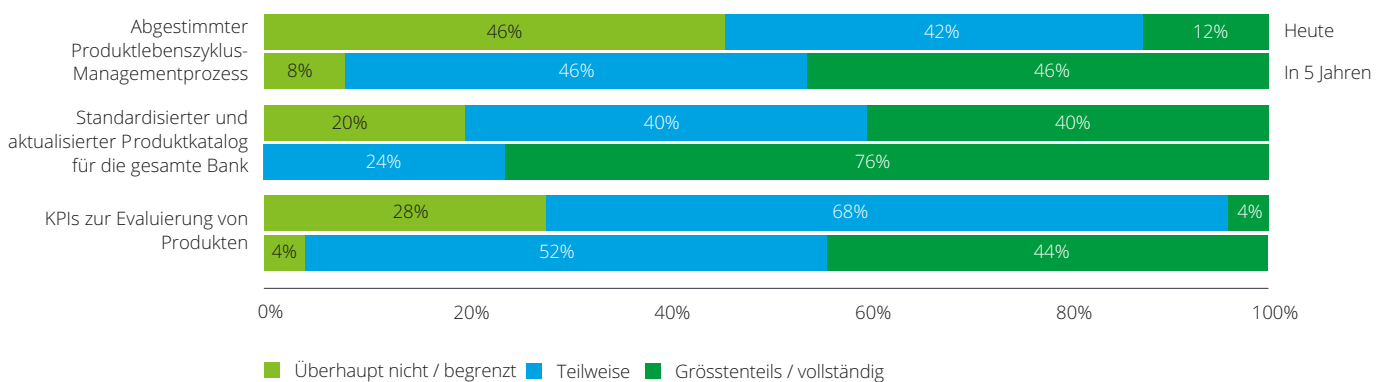
Abbildung 15. Umfrageergebnisse für Organisationseffizienz



Produktionalisierung

Für die Produktionalisierung ergab unsere Umfrage ein ähnliches Bild: Dieser Stellhebel ist auch bisher nur zum Teil umgesetzt worden. So gaben beispielsweise nur 13% der Befragten an, dass das Produktlebenszyklusmanagement vollumfänglich auf die Geschäftsstrategie abgestimmt ist. Und während 40% über einen standardisierten, bankweiten Katalog verfügen, bewertet kaum eine Bank ihre Produkte kohärent anhand von KPIs. Beinahe die Hälfte der Banken will jedoch in den nächsten fünf Jahren umfassend KPIs im Bewertungsprozess einsetzen. Unsere eigenen Erfahrungen bestätigen, dass die wenigsten Banken den Produktmanagementlebenszyklus aus ganzheitlicher Sicht betrachten. Sie zögern, alte Produkte vom Markt zu nehmen und behalten Produkte mit geringen Volumina häufig noch zu lange im Angebot. In diesem Bereich würde eine strikte Prozessstandardisierung es den Banken ermöglichen, effizienter zu werden, ihre Komplexität zu verringern und gleichzeitig ihre Flexibilität zur Umsetzung von Veränderungen zu erhöhen – mit einem strafferen Produktangebot fallen Technologieaufrüstungen und Innovation viel leichter. Die gezielte Rationalisierung von Produkten bietet zudem die Gelegenheit, das bestehende Portfolio im Hinblick auf die einzelnen Kundensegmente zu überprüfen und ein eng auf die jeweiligen Kunden abgestimmtes Produktangebot zu pflegen. So erhält man letztendlich ein strafferes, effizienteres Produktportfolio.

Abbildung 16. Umfrageergebnisse für Produktionalisierung



Schlussfolgernd ergibt sich die Erkenntnis, dass in den drei fundamentalen Stellhebeln noch beträchtliches Potenzial steckt, auch wenn sie zurzeit bereits umfassender umgesetzt werden als die transformativen und disruptiven Stellhebel. In den nächsten fünf Jahren haben alle Banken vor, die Vorteile der Industrialisierung bei einem oder mehreren der fundamentalen Stellhebel grösstenteils oder vollständig zu erschliessen.

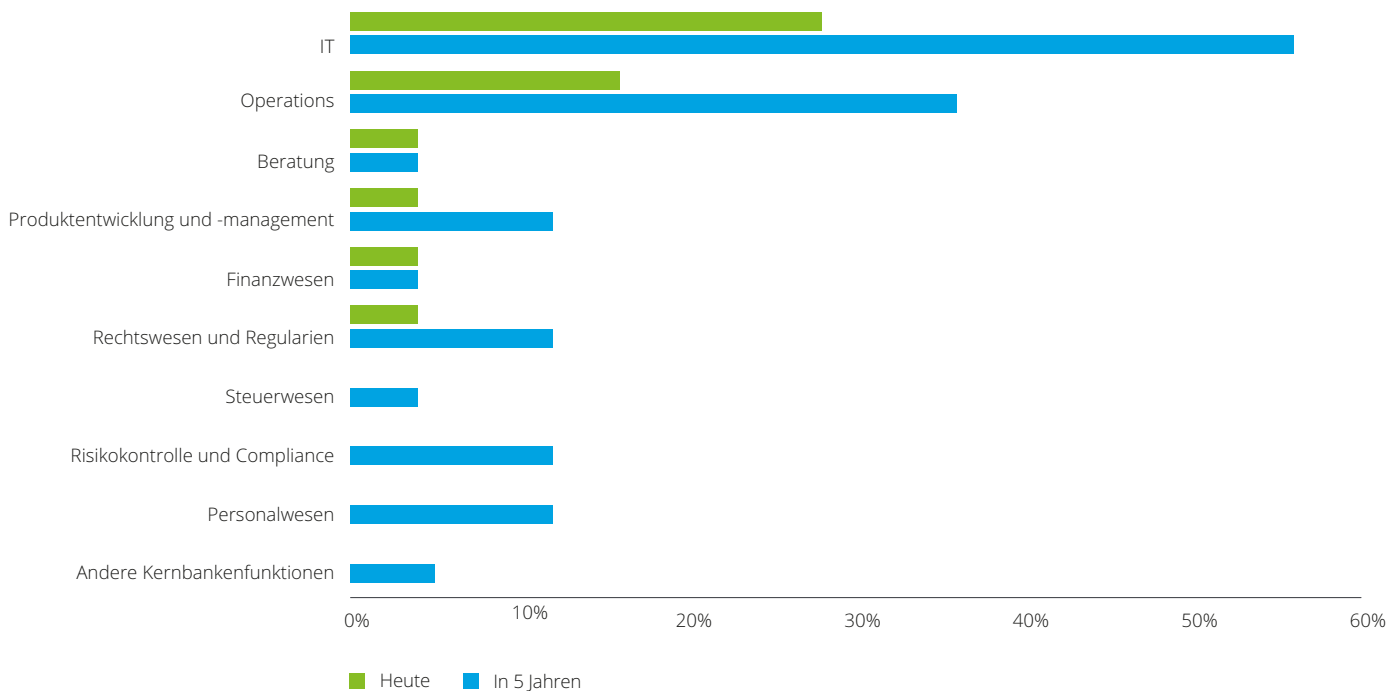
4.5 Aufschlüsselung der transformativen Stellhebel

Neugestaltung der Wertschöpfungskette

Während drei von vier Banken in den nächsten fünf Jahren ihre Wertschöpfungskette neu gestalten wollen, zeigt unsere Umfrage, dass die meisten von ihnen noch eher zurückhaltend sind, wenn es darum geht, Funktionen auszulagern. Insgesamt ist der erwartete Umfang, den man in den nächsten fünf Jahren auslagern will, noch gering. Wie zu erwarten variieren die Planungen der Banken bezüglich der Nutzung externer Ressourcen je nach betroffener Funktion beachtlich. Ein Grossteil der Banken lagert zurzeit einen Teil seiner IT- und Operations-Funktionen aus, und innerhalb der nächsten fünf Jahre will mehr als die Hälfte der Banken den IT-Bereich grösstenteils oder vollständig auslagern.

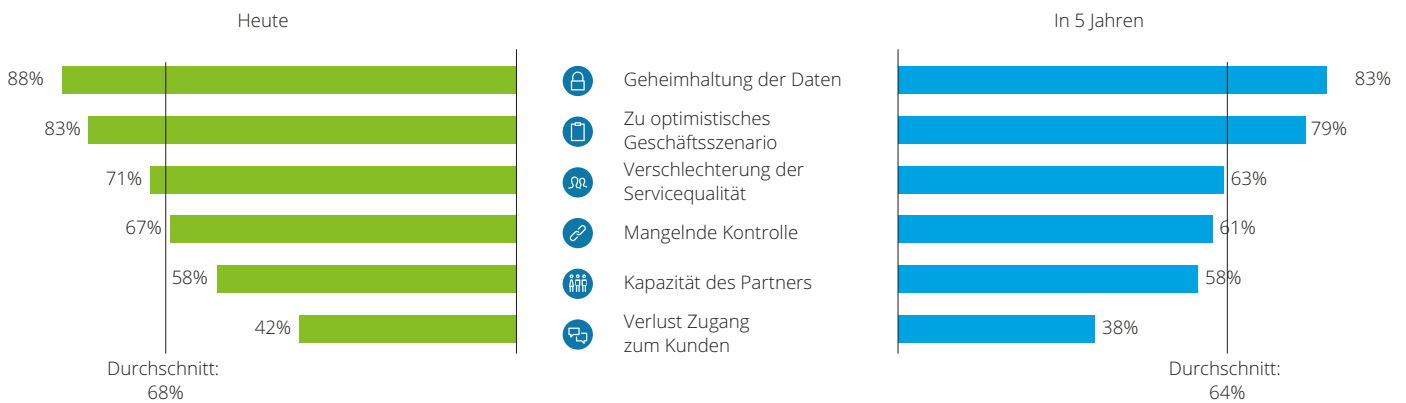
Die Bereitschaft, andere Supportfunktionen wie Finanzwesen, Rechtswesen, Compliance und Personalwesen auszulagern, ist ebenso gering wie bei den Kernbankenfunktionen Beratung, Produktentwicklung und -management. Auch die Verteilung der Veränderungsbereitschaft ist unterschiedlich: Während beispielsweise 73% der Geschäftsbanken vorhaben, ihre IT in den nächsten fünf Jahren grösstenteils oder vollständig auszulagern, plant dies nur ein Drittel der Privatbanken. Insgesamt sind Privatbanken in puncto Outsourcing zurückhaltender, speziell was ihre Rechts- und Aufsichtsbereiche, Compliance und IT angeht. Diese Zurückhaltung mag durch Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit begründet sein. Wir beobachten, dass Privatbanken überwiegend IT-Standard-Kernbankenslösungen betreiben und Infrastrukturelemente extern hosten. Viele betreiben diese Systeme allerdings nach wie vor intern. Eine Führungskraft merkte bei unserer Umfrage jedoch an, dass es durchaus machbar sei, "bis auf die Kundenschnittstelle und die Kreditentscheidung alles auszulagern".

Abbildung 17. % der Banken, die ihre Funktionen grösstenteils oder vollständig auslagern wollen



Als wichtigste Risiken identifizieren die Banken dabei die Datensicherheit, zu optimistische Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die Verschlechterung der Servicequalität sowie die begrenzte Kapazität ihrer Joint-Venture-Partner und externen Anbieter. Bei grösseren Banken drehen sich die wahrgenommenen Probleme überwiegend um mangelnde Kontrolle und die Verschlechterung der Servicequalität. Interessanterweise geht man davon aus, dass diese Probleme in den nächsten fünf Jahren leicht nachlassen werden, bedingt durch die zu erwartende grössere Reife der Lösungen externer Anbieter und die mit dem Outsourcing von Dienstleistungen gewonnenen Erfahrungen der Banken. Outsourcing kann allerdings auch als Mittel zur Verbesserung der Datensicherheit betrachtet werden. Der CEO einer kleinen Bank merkte hierzu an: "Grosse Banken haben normalerweise viel bessere Prozesse in Kraft, um die Geheimhaltung der Daten zu gewährleisten, und es gibt keinen Grund für kleine Banken, nicht an grosse Banken auszulagern."

Abbildung 18. Risiken, die Banken mit Outsourcing assoziieren



Um fundiert entscheiden zu können, ob eine Bank Dienstleistungen weiterhin intern erbringen oder an Dritte auslagern sollte, ist es wichtig, die tatsächlichen Kosten der internen Prozesse und Funktionen zu kennen. Denn wie Werner Kriech von der InCore Bank, einem Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen für Banken, erklärte: "Viele Banken verstehen ihre Vollkostenrechnung und Transaktionskostenberechnung noch nicht vollständig, wenn sie die Auslagerung von bisher intern erledigten Dienstleistungen an externe Anbieter in Betracht ziehen."

Nützlich ist es, die Kostenzwänge zu kennen, welche beim Outsourcing für Banken berücksichtigt werden sollten. Dr. Eisenrauch bemerkte hierzu: "Damit sich Outsourcing innerhalb von drei bis vier Jahren rentiert, sollten die Kostenvorteile 25–30% betragen, da ansonsten der erforderliche Aufwand zu gross ist." Er fügte hinzu, dass Banken seiner Meinung nach zunächst ihre Prozesse optimieren sollten, bevor sie diese auslagern. Während dies unserer Überzeugung nach auf mittelgrosse und grosse Banken durchaus zutrifft, zeigt unsere Projekterfahrung jedoch, dass kleine Banken ein Outsourcing ihrer Funktionen auch ohne vorhergehende Standardisierung in Betracht ziehen können, um von den Best-Practice-Prozessen ihrer Anbieter zu profitieren.

Ein weiterer Punkt, den wir in den Interviews mit mehreren Führungskräften erörterten, war, dass Innovation erhebliche Investitionen erfordert, die sich nur dann lohnen, wenn Banken nach der Implementierung ausreichend hohe Volumina und Umsätze erreichen können. Normalerweise umgehen Banken dieses Problem, indem sie Funktionen auslagern. Wie Werner Kriech von der InCore Bank ausführte: "Die Digitalisierung zwingt kleinere Banken zum Outsourcing. Es ist zu kostspielig, Lösungen zu kaufen und intern zu implementieren, ganz zu schweigen davon, eigene interne Lösungen zu entwickeln. Dies wird strukturelle Veränderungen im Markt vorantreiben." Das trifft speziell auf sehr kleine Banken zu, die es in Zukunft vielleicht schwierig finden werden, auf die nötigen Plattformen und Innovationsökosysteme zuzugreifen.

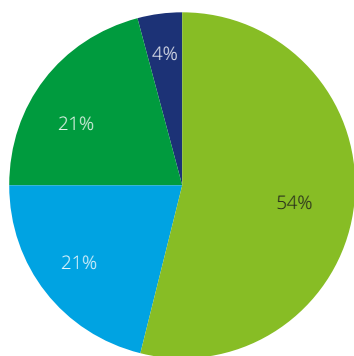
IT-Vereinfachung

Dieser transformative Stellhebel befasst sich mit dem Einfluss der IT-Komplexität und wie Banken damit umgehen können. Abgesehen davon, dass sich eine zu grosse IT-Komplexität auf die Kosten, das operationelle Risiko, die Compliance und die Datensicherheit auswirkt, befürchten 70% der Banken, dass sie auch ihre Marktflexibilität beeinträchtigt und der Kundenzufriedenheit schadet, da sie zu Betriebsstörungen wie Ausfällen, Problemen bei der Berichterstattung und Datenfehlern führen kann.

Die Hälfte der befragten Banken versucht bereits, diese Komplexität durch kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen zu verringern. Ein Fünftel geht das Problem zurzeit mit gezielten Massnahmen an, und eine von fünf Banken plant die Durchführung einer gezielten Massnahme in den nächsten drei Jahren.

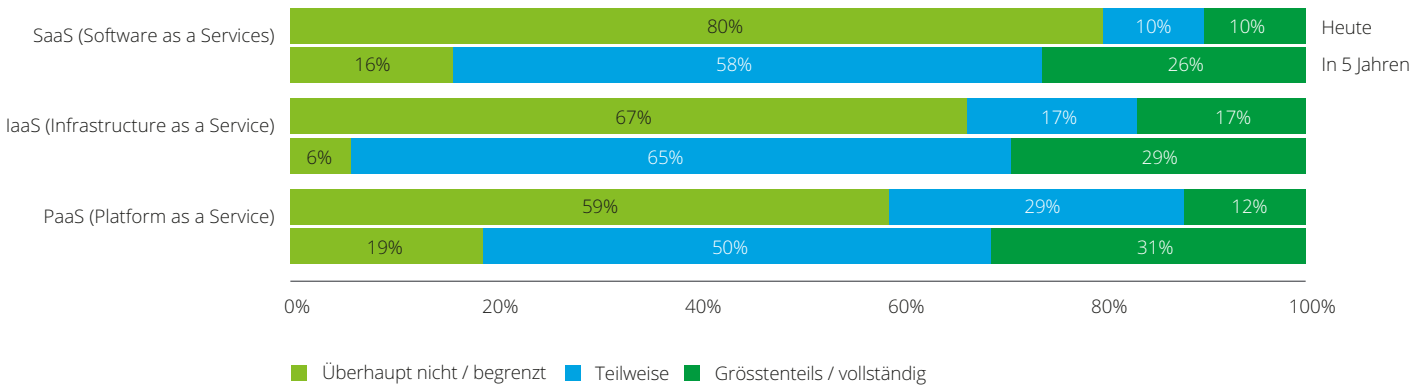
Banken melden einen zwar deutlichen, aber doch noch zögerlichen Trend hin zu "As-a-service"-Lösungen. Diese Lösungen ermöglichen die beschleunigte Implementierung neuer und verbesserter Funktionen und vereinfachen die zugrunde liegende IT-Architektur. Beispiele dafür sind vor allem im Bereich CRM sowie im Fortbildungs- und Personalwesen zu finden, wo bereits ein hoher Durchdringungsgrad in Banken ausserhalb der Schweiz erreicht wurde. Während die meisten befragten Banken solche Dienste heute nur begrenzt nutzen, geht der Grossteil davon aus, dass sie diese bis 2021 einsetzen werden. Die Verbreitung von Cloudlösungen für SaaS-, IaaS- und PaaS-Angebote, die häufig ausserhalb der Schweiz gehostet werden, wird zurzeit noch von den Gesetzen zum Bankgeheimnis beeinträchtigt. Unserer Einschätzung nach könnte sich die derzeitige restriktive aufsichtsrechtliche Landschaft jedoch ändern, wodurch es zu einer umfassenderen Akzeptanz technischer Lösungen kommen könnte. Damit würde natürlich auch die Attraktivität der As-a-service-Lösungen steigen. Wir prognostizieren zudem, dass sich die Entstehung lokaler, in der Schweiz angesiedelter Cloudlösungen beschleunigen wird. Diese Trends haben das Potenzial, die IT-Landschaft insgesamt weiter zu vereinfachen.

Abbildung 19. IT-Programme



- Kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen
- Gezielte Massnahmen in den letzten 3 Jahren
- Geplante gezielte Massnahmen in den nächsten 3 Jahren
- Keine Investitionen geplant

Abbildung 20. Nutzung von As-a-service-Lösungen

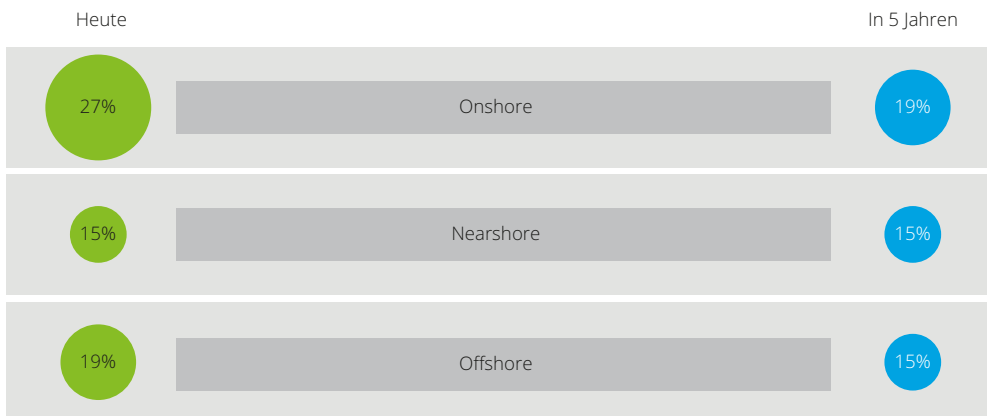


Standortoptimierung

Schweizer Banken stehen Low-Cost-Standorten für die Dienstleistungserbringung eher skeptisch gegenüber. Lediglich 27% der befragten Banken betreiben solche Standorte in der Schweiz, 15% in Nearshore (Europa) und 19% Offshore.

Die Banken planen für die nächsten fünf Jahre nicht, diese Zentren zu erweitern. Das deutet darauf hin, dass man davon ausgeht, dass Sicherheitsbedenken und Managementkomplexität die Kostenvorteile solcher Zentren aufheben. Unter Umständen spiegelt es allerdings auch den kulturellen Widerstand und die Bedenken hinsichtlich der Auswirkungen auf die Arbeitnehmerschaft wider. Es ist wichtig, die richtige Balance zwischen dem nötigen Koordinationsaufwand, der Verfügbarkeit von Fachkräften und den Kosten zu finden, will man die Standortoptimierung als potenziellen Industrialisierungsstellhebel in Betracht ziehen. Mehrere Führungskräfte bemerkten während der Umfrage, dass die heutigen Backoffice-Arbeitsplätze erheblich komplexer sind als früher. Um mit der Digitalisierung und der Automatisierung von Prozessen Schritt zu halten, benötigt die typische Fachkraft im Bereich Operations eine Ausbildung in IT oder Ingenieurwissenschaft. Entsprechend besteht ein grosser Bedarf nach ausgebildeten Kräften.

Abbildung 21. % der Banken, die Low-Cost-Standorte betreiben



4.6 Aufschlüsselung der disruptiven Stellhebel

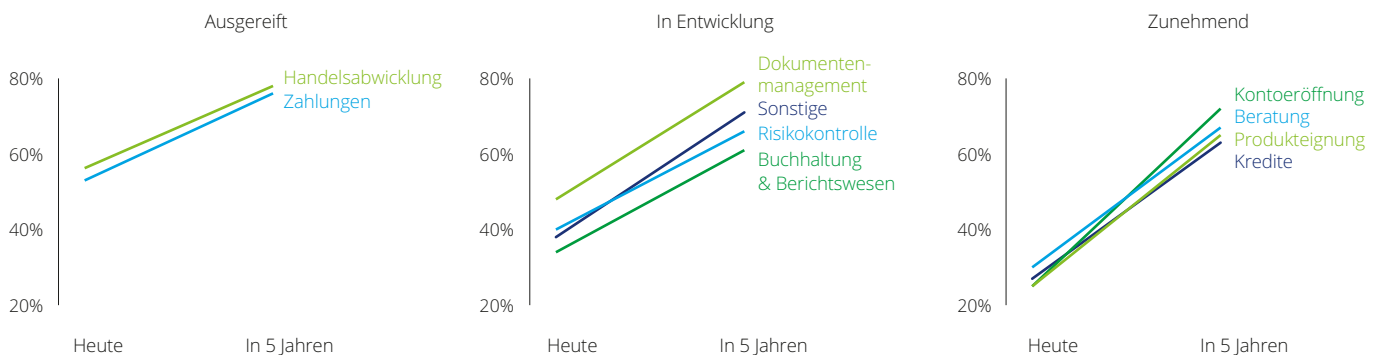
Industriedienstleister und Joint Ventures (JV)

Viele Banken zögern noch, ihre traditionellen Wertschöpfungsketten zu zerlegen. Noch grösser ist ihre Zurückhaltung in Bezug auf Industriedienstleister und Joint Ventures: Nur eine von acht Banken plant, an diesem Industrialisierungsstellhebel in den nächsten fünf Jahren anzusetzen. Ein Unterschied zum traditionellen Outsourcing ist die erhöhte Komplexität bei der Verwaltung einer solchen Unternehmung. Allerdings haben Banken grösseren Einfluss bei der Gestaltung der Lösung und behalten eine direktere Kontrolle. Eine beachtenswerte Entwicklung ist Arizon, ein Joint Venture zwischen Avaloq und Raiffeisen, an das die Bank Backoffice-Verwaltungsprozesse und Technik auslagert, z. B. Zahlungs-, Wertpapier- und Zentralbankfunktionen sowie Treuhandverwaltung.¹⁴ Dieses Beispiel mag darauf hindeuten, dass Banken, die Joint Ventures betreiben wollen, eine gewisse Mindestgrösse haben sollten, da ein hoher Grad an Management-Input erforderlich ist. Der COO einer kleinen Privatbank merkte hierzu an: "Die Branche hat sich graduell und zurückhaltend entwickelt, mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten in unterschiedlichen geographischen Regionen. Nun ist sie an einem Punkt angelangt, an dem einige Branchendienstleister dem Markt beweisen, dass dies tatsächlich machbar ist."

Prozessdigitalisierung und Robotik

Traditionell sind es eher die transaktionslastigen Aufgaben wie Zahlungsverkehr und die Handelsabwicklung, welche weitgehend automatisiert wurden, während kundennahe Tätigkeiten nur eine geringe Automatisierung aufweisen. Unsere Umfrage lässt erkennen, dass sich die Situation jedoch sehr bald schon ändern wird. Nicht nur wird die Digitalisierung der reifen Funktionen in den nächsten fünf Jahren weiter vorangetrieben werden, sondern auch 80% aller Prozesse sollen weitgehend oder vollständig digitalisiert werden. Den stärksten Automatisierungsanstieg werden Tätigkeiten wie die Kontoeröffnung, Beratung, Produkteignungsbewertungen und Kreditanträge verzeichnen, die bisher eher nicht im Fokus der Digitalisierung standen.

Abbildung 22. % der Banken, die in einer Funktion grösstenteils oder vollständig Prozessdigitalisierung nutzen



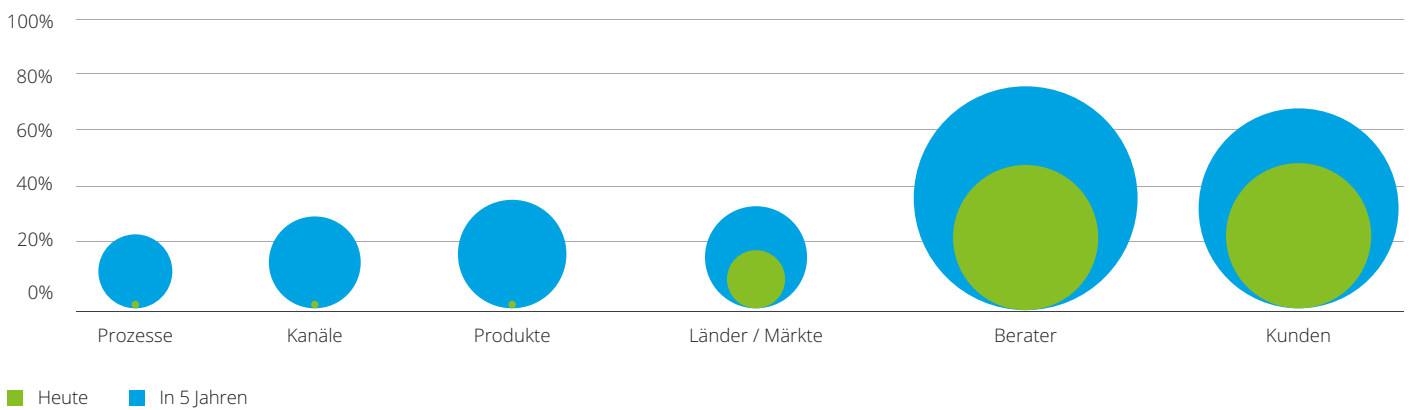
Viele Führungskräfte sehen bei einer Digitalisierung ohne ausreichende Berücksichtigung aller relevanten Punkte das Risiko, dass der Business Case ausser Acht gelassen wird und stattdessen von den Geschäftseinheiten eigene Strategien zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse der jeweiligen Kundensegmente entwickelt werden. Manche Banken mögen eine hundertprozentige Automatisierung sogar von kundennahen Aktivitäten bevorzugen, während andere die traditionellen Rollen der Kundenbetreuer beibehalten wollen. Unserer Ansicht nach müssen Banken eine Vielzahl von Faktoren sowie die eigenen Prioritäten berücksichtigen, bevor sie in Prozessdigitalisierung und Robotik investieren. Wenn eine Bank beispielsweise jeden Monat nur eine kleine Zahl neuer Kunden aufnimmt, ist eine Digitalisierung des Kunden-Onboarding unter Umständen zu teuer oder nur über einen externen Dienstleister machbar. Eine andere Führungskraft bestätigt dies: "Solange der Business Case gut durchdacht ist, treffen Sie die richtigen Entscheidungen für Ihr Unternehmen. Und je mehr Sie investieren, desto mehr zahlt es sich aus."

Die Automatisierungs- und Digitalisierungsstrategie einer Bank muss daher eng mit ihrer Geschäftsstrategie verknüpft sein, um die Investitionsrendite zu maximieren. Mark Dambacher, CEO der InCore Bank erläuterte: "Wenn man in digitale Angebote investiert, sollte man die Geschäftspläne nicht ausser Acht lassen. Wer wird die neuen digitalen Produkte nutzen? Wie lässt sich damit Geld verdienen? Digitalisierung erfordert erhebliche Investitionen, und Banken sollten sorgfältig planen, wie sich ihre Investitionskosten amortisieren und wie zusätzliche Erträge erwirtschaftet werden." Automatisierung und Digitalisierung müssen daher eine klare Absicht verfolgen und nicht nur ein taktischer Schachzug sein, der riskant und letzten Endes kostspielig sein kann.

Management des ökonomischen Wertes

Economic Value Management (EVM) dient dazu, die mit Dienstleistungen erzielten Gewinne transparent zu machen und dabei alle damit verbunden Kosten einschliesslich Kapitalkosten zu berücksichtigen. Vereinfacht gesagt handelt es sich um eine Gewinnkennzahl, die darauf ausgerichtet ist, die echten Gewinntreiber eines Unternehmens zu identifizieren. Unsere Umfrage bestätigt unsere eigenen Erfahrungen: Die Akzeptanz von EVM im Bankensektor ist eher gering und wenn überhaupt, dann wird es hauptsächlich für Kunden und Relationship-Manager genutzt. Allerdings streben die meisten der von uns befragten Banken an, innerhalb der nächsten fünf Jahre EVM für Kunden und Relationship-Manager einzusetzen. Ein Drittel will die Anwendung auf Prozesse, Kanäle, Produkte und Märkte ausweiten. Ein Befragter kommentierte den Sachverhalt so: "Starker Wettbewerbsdruck hemmt die Umsetzung der durch EVM gewonnenen Erkenntnisse, da wichtige Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden müssen, um Kundenbeziehungen zu erhalten. EVM kann jedoch dazu beitragen, dass Relationship-Manager die Folgen ihrer Entscheidungen und Konzessionen besser verstehen."

Abbildung 23. % der Banken, die EVM grösstenteils oder vollständig anwenden



Eine weitere Führungskraft merkte an, dass EVM-Konzepte vermutlich umfassender genutzt werden, sobald die nächste Generation von Bankmanagern Leitungsfunktionen übernimmt. Die ersten Banken, die sich dazu entschliessen, werden aufschlussreiche Erkenntnisse zur Rentabilität dazu nutzen können, strategische Entscheidungen auf fundierter Basis zu treffen: Aus welchen Bereichen sollten sie sich zurückziehen, auf welche sollten sie sich konzentrieren, welche Serviceleistungen sollten eingeschränkt werden, welche Kunden noch gezielter angeworben werden etc. Doch für die Umsetzung von EVM-Konzepten in die Realität sind eine Reihe schwieriger Entscheidungen und eine veränderte Denkweise nötig, bei der nicht mehr nur die Umsätze ausschlaggebend sind.

5. Unsere Perspektive: Es besteht Handlungsbedarf

5.1 Die Notwendigkeit einer mutigen Industrialisierungsstrategie

Unsere Umfrage hat ergeben, dass Banken planen, ihre Geschäfte und damit ihre Arbeitsweise in den nächsten fünf Jahren erheblich zu industrialisieren. Während diese Absicht empfehlenswert und vielleicht auch ausreichend ist, sind wir der Überzeugung, dass Banken innerhalb des vorgestellten Industrialisierungsrahmens noch weiter reichende Massnahmen ergreifen können, um die Vision einer vollständig industrialisierten Bank zu realisieren.

Angesichts der disruptiven Kräfte, die in Zukunft eine Rolle spielen werden, und ihrer möglicherweise beträchtlichen Auswirkungen auf die Umsätze werden Banken erheblich in ihr Geschäft investieren müssen. Wir sind zudem der Ansicht, dass Schweizer Banken entschieden daran arbeiten sollten, die Hindernisse zu überwinden, die einer Industrialisierung entgegenstehen und überwiegend interner und kultureller Natur sind. Banken, die jetzt nicht entschlossen Massnahmen ergreifen, werden möglicherweise am Ende über ein veraltetes Geschäftsmodell verfügen und keinen Spielraum für Investitionen in Innovation haben. Dagegen werden Banken, die jetzt rasch handeln und ihre Industrialisierung vorantreiben, die grössten Vorteile erzielen und in der Lage sein, auf disruptive Kräfte im Markt flexibel zu reagieren.

Um besser zu verstehen, was mit einer vollständigen Industrialisierung verbunden ist, haben wir ein Maturitätsmodell zur Industrialisierung entwickelt. Darin sind fünf Reifegrade beschrieben: Der niedrigste und der höchste Grad (1 und 5) sind in Abbildung 24 näher ausgeführt. Wie wir gesehen haben, weisen die Banken bei den verschiedenen Industrialisierungsstellhebeln unterschiedliche Maturitätsgrade auf. Dies kann Aufschluss darüber geben, wo das grösste Verbesserungspotenzial zu erwarten ist.

Eine effektive Industrialisierungsstrategie muss an den übergeordneten Geschäftszielen ausgerichtet sein. Darüber hinaus können angesichts begrenzter Mittel nicht alle geplanten Initiativen gleichzeitig umgesetzt werden. Es empfiehlt sich daher, einen ganzheitlichen, koordinierten Ansatz zur Industrialisierung zu definieren. Das Geschäftsziel einer Bank (z. B. Etablierung als "Trusted Advisor" oder "Transaction Champion") wird massgeblich auf Entscheidungen und Prioritäten bezüglich der meisten Industrialisierungsstellhebel Einfluss haben, insbesondere rund um die Neugestaltung der Wertschöpfungskette.

Schweizer Banken sollten entschieden daran arbeiten, die Hindernisse zu überwinden, die einer Industrialisierung entgegenstehen und überwiegend interner und kultureller Natur sind.

Abbildung 24. Maturitätsmodell der Industrialisierungshebel (Auszug)

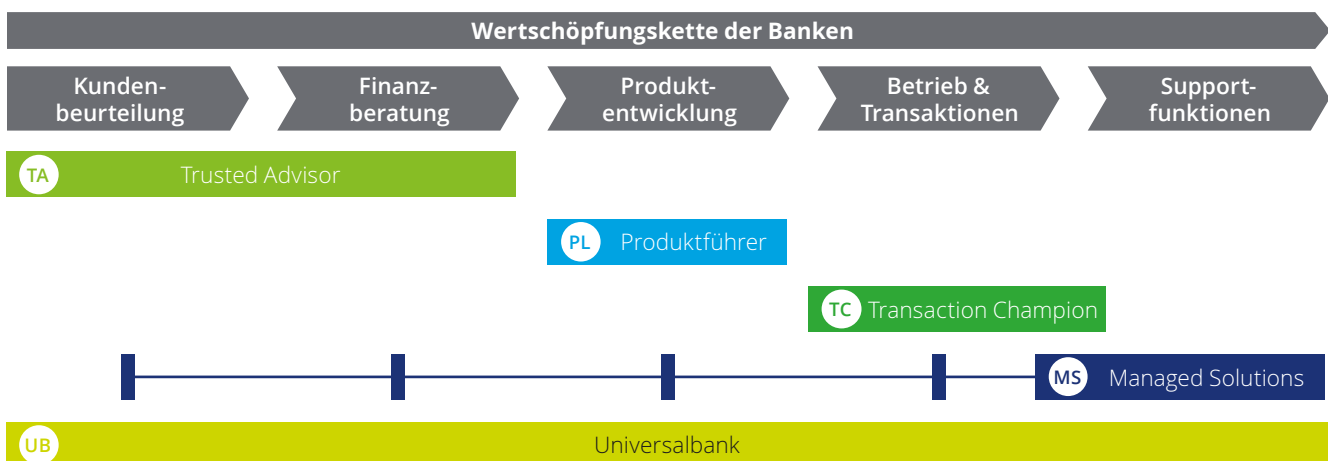
		Maturitätsgrad				
		Nicht industrialisiert				Vollständig industrialisiert
		1	2	3	4	5
Fundamentale Stellhebel	Prozess-exzellenz	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Prozessstandardisierung und Ad-hoc-Dokumentation von Prozessen Keine eindeutige Prozessregelung Keine Prozessanalytik 				<ul style="list-style-type: none"> Bankweite Prozessmethodik und zugängliche Prozessdokumentation Häufige Prüfung der Prozessregelung Einheitliche Leistungsmessung
	Organisations-effizienz	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsstruktur anhand der Positionen, nicht umgekehrt Entscheidungsfindung von oben nach unten, keine Entscheidungskriterien Tätigkeiten werden doppelt ausgeführt 				<ul style="list-style-type: none"> Regelmässige Berichte zu den KPIs der Organisationsstruktur Eindeutige Entscheidungsbefugnisse und dezentralisierte Entscheidungsprozesse Zentralisierte gemeinsame Funktionen
	Produkt-rationalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Historisch gewachsenes Produktportfolio Keine Prüfung der Produktrentabilität, des Wachstumspotenzials und der Complianceanforderungen Vielzahl von Produkten mit niedrigen Volumina und geringer Differenzierung 				<ul style="list-style-type: none"> Produktportfolio auf Bankstrategie und der Kundensegmentierung abgestimmt Ständige Überwachung der Produktrentabilität und -volumina Aktives Produktlebenszyklusmanagement
Transformative Stellhebel	Neugestaltung der Wertschöpfungskette	<ul style="list-style-type: none"> Keine einheitlichen Richtlinien zu Beschaffungsentscheidungen Kein regelmässiger Vergleich der Servicebereitstellung 				<ul style="list-style-type: none"> Bankweites Beschaffungsrahmenwerk und -reglement Detaillierte SLA einschl. KPIs Regelmässiger Vergleich der (internen und ausgelagerten) Servicebereitstellung (Benchmarking)
	IT-Vereinfachung	<ul style="list-style-type: none"> Historisch gewachsene, komplexe IT-Systeme Hauseigene IT-Lösungen für nichtdifferenzierende Anwendungen Stark massgeschneiderte IT-Lösungen 				<ul style="list-style-type: none"> Standardisierte Anbieterlösungen als IT-Kernsysteme Grossteil der IT-Landschaft als "As-a-service"-Modell Spezifische Anpassungen nur bei wirklich differenzierenden Anwendungen
	Standort-optimierung	<ul style="list-style-type: none"> Keine Standardisierung der Einrichtung der Arbeitsplätze Kein Vergleich der Belegungskosten Keine gezielte Nutzung von Standorten mit niedrigeren Kosten 				<ul style="list-style-type: none"> Hohe Standardisierung von Arbeitsplätzen Regelmässige Prüfung der Belegungskosten Systematische Nutzung von Standorten mit niedrigeren Kosten
Disruptive Stellhebel	Industrie-dienstleister und Joint Ventures	<ul style="list-style-type: none"> Keine Nutzung von Industriedienstleistern Opportunistische Vereinbarungen für Geschäftsbeziehungen Keine Identifikation des Kommerzialisierungspotenzials 				<ul style="list-style-type: none"> Systematische Nutzung von Industriedienstleistern für nichtdifferenzierende Dienstleistungen Rahmenwerk zur Verwaltung von Geschäftsbeziehungen Regelmässige Prüfung des Kommerzialisierungspotenzials der Tätigkeiten
	Prozess-digitalisierung und Robotik	<ul style="list-style-type: none"> Nur begrenzte Digitalisierung von Prozessen Nicht verknüpfte Schnittstellen mit manueller Bearbeitung Daten überwiegend unstrukturiert und nicht digitalisiert 				<ul style="list-style-type: none"> Front-to-Back-Digitalisierung aller Standardprozesse Systematische Nutzung von Robotern zur Überwindung nicht verknüpfter Systemschnittstellen und zur Automatisierung von Prozessen Vollständige Digitalisierung bei der Datenverarbeitung
	Management des ökonom. Wertes	<ul style="list-style-type: none"> Keine systematischen Geschäftsanalysen Keine Rentabilitätsmessung auf Kunden-, RM-, Produkt und Kanalebene Performancemanagement nur volumen-, statt gewinnbeitragsbezogen 				<ul style="list-style-type: none"> Vollständig integrierte Geschäftsanalysen Anwendung von Vollkosten- oder tätigkeitsbasierten Buchführungsgrundsätzen Performancemanagement anhand ökonomischer Grundsätze

5.2 Wahl des zukünftigen Geschäftsmodells und der Konfiguration der Wertschöpfungskette

Der erwartete Grad an Industrialisierung, die Konfiguration der Wertschöpfungskette und somit das angestrebte Betriebsmodell hängen nicht nur von der Grösse der Bank, sondern auch von der gewählten Geschäftsstrategie ab. Im Gegensatz zu heute, wo viele Banken entlang der gesamten Wertschöpfungskette tätig sind, gehen wir davon aus, dass Banken sich in Zukunft vermehrt auf bestimmte Teile der Kette konzentrieren werden. In einer Studie von Deloitte zu zukünftigen Geschäftsmodellen für Schweizer Banken wurden fünf wahrscheinliche Geschäftsmodelle identifiziert, die jeweils auf einen bestimmten Teil der Wertschöpfungskette abzielen.¹⁵

Abbildung 25. Zukünftige Geschäftsmodelle von Schweizer Banken

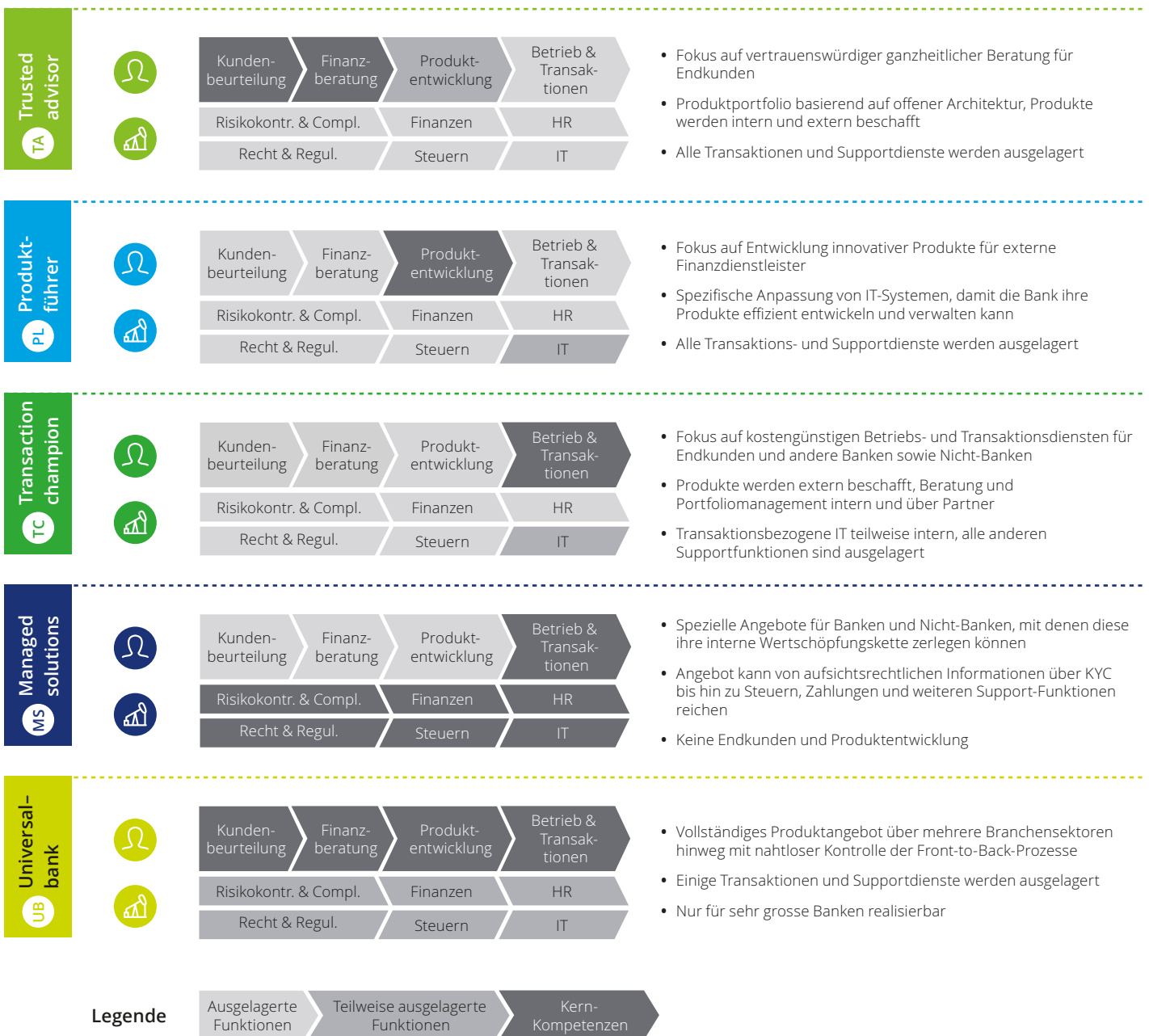
Geschäftsmodelle



TA	Banken, die sich als "Trusted Advisor" etablieren wollen, werden sich darauf konzentrieren, Skaleneffekte zu nutzen, indem sie einen möglichst grossen Anteil des Vermögens ihrer Kunden verwalten.
PL	Banken, die sich als "Produktführer" etablieren wollen, werden sich auf die Entwicklung innovativer Produkte konzentrieren, um rasch Marktanteile zu hohen Preisen zu gewinnen.
TC	Banken, die das Geschäftsmodell "Transaction Champion" wählen, werden sich auf die Nutzung von Grössenvorteilen durch Partnerschaften mit anderen Anbietern und die Konsolidierung von Transaktionen konzentrieren.
MS	Banken (oder Nicht-Banken), die sich als "Managed-Solution-Provider" etablieren wollen, werden versuchen Skaleneffekte zu erzielen, indem sie spezialisierte Bankdienstleistungen für andere Anbieter bereitstellen.
UB	Banken, die sich dafür entscheiden, eine "Universalbank" zu sein, werden sich darauf konzentrieren, Grössenvorteile zu erzielen, indem sie ein umfassendes Dienstleistungsspektrum anbieten. Sie müssen jedoch in allen Geschäftsfeldern hohe Volumina erreichen, um niedrige Kosten und hohe Effizienz zu gewährleisten.

Um eine umfassende Industrialisierung zu erreichen, empfehlen wir Banken, zunächst ihr bevorzugtes Geschäftsmodell auszuwählen und dann ihre Konfiguration entsprechend anzupassen. Wir gehen davon aus, dass dies zu den folgenden Ausprägungen der Wertschöpfungskette führen wird:

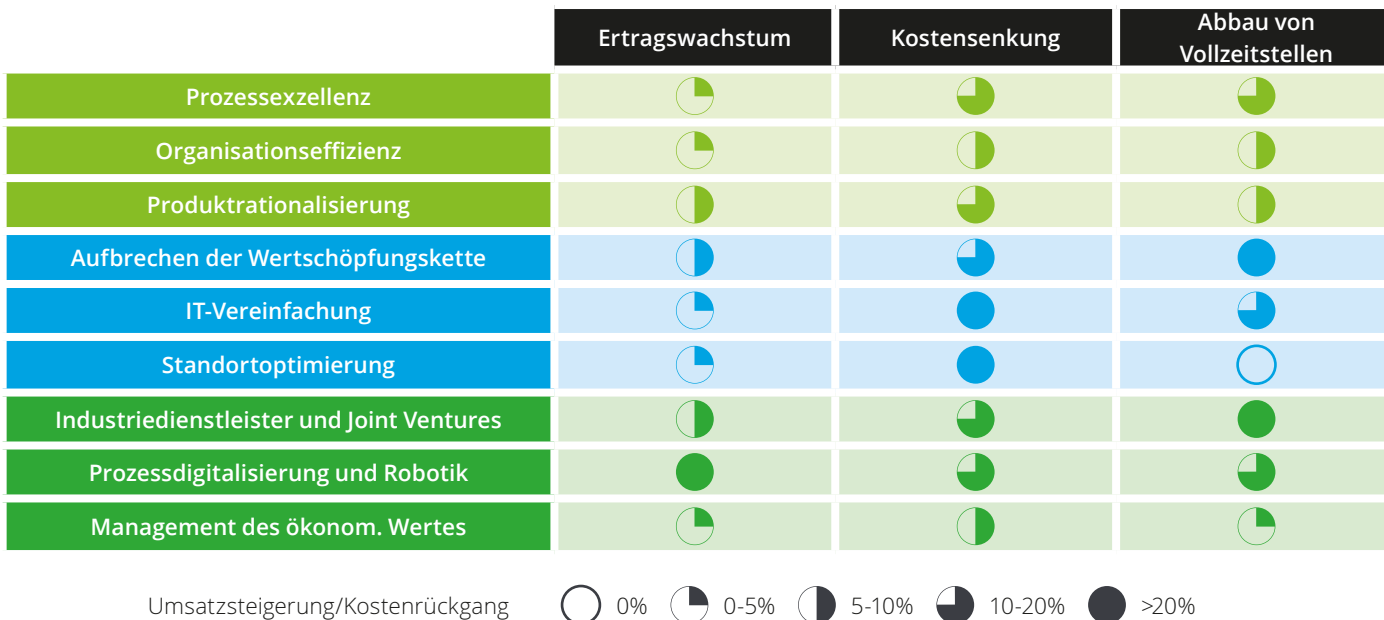
Abbildung 26. Die Modellbank der Zukunft



5.3 Die finanziellen Auswirkungen verstehen

Doch bevor man Schlüsse darüber zieht, wie Banken handeln sollten, sind die möglichen finanziellen Auswirkungen zu bedenken, die eine Industrialisierung auf den Bankbetrieb haben kann. Anhand unserer Erfahrungen mit Industrialisierung haben wir ein Modell entwickelt, das die potenziellen Vorteile einer höheren Industrialisierung beziffert. Die folgende Grafik stellt dar, wie sich die einzelnen neun Industrialisierungsstellhebel auf die Umsätze und Kosten der Banken auswirken.

Abbildung 27. Auswirkung der Industrialisierungsstellhebel auf die Umsätze und Kosten der Banken



Indem wir diese Auswirkungen auf eine Modellbank angewandt und dabei die derzeitigen Maturitätsgrade der Industrialisierung berücksichtigt haben, konnten wir den Effekt von verringerten Kosten und Personalzahlen in zwei verschiedenen Szenarien beurteilen. (Die Umsatzauswirkungen standen nicht im Fokus dieser Studie und werden daher in dieser Beurteilung nicht beziffert.)

Das erste Szenario geht davon aus, dass Schweizer Banken den gemäss unserer Umfrage beabsichtigten Maturitätsgrad betreffend Industrialisierung in den nächsten fünf Jahren erreichen werden. Damit könnten sie die Kosten um 10–15% senken und die Zahl der Vollzeitarbeitskräfte um 12–18% verringern.

Das zweite Szenario geht davon aus, dass eine Bank vollständig industrialisiert ist, das heisst alle Industrialisierungsstellhebel für alle Funktionen umgesetzt hat. Dies würde zu einer Kostensenkung in Höhe von 20–30% gegenüber der heutigen Kostenbasis und einer Verringerung der Zahl der Vollzeitarbeitskräfte um 30–40% führen (inklusive Personalverlagerungen an Dritte).

Abbildung 28. Erwartete Einsparungen inden zwei Industrialisierungsszenarien

	Durchschnittliches Bankenziel für 2021	Szenario mit vollständiger Industrialisierung
Kosteneinsparungen	10-15%	20-30%
Abbau/Verschiebung von Vollzeitarbeitsplätzen	12-18%	30-40%

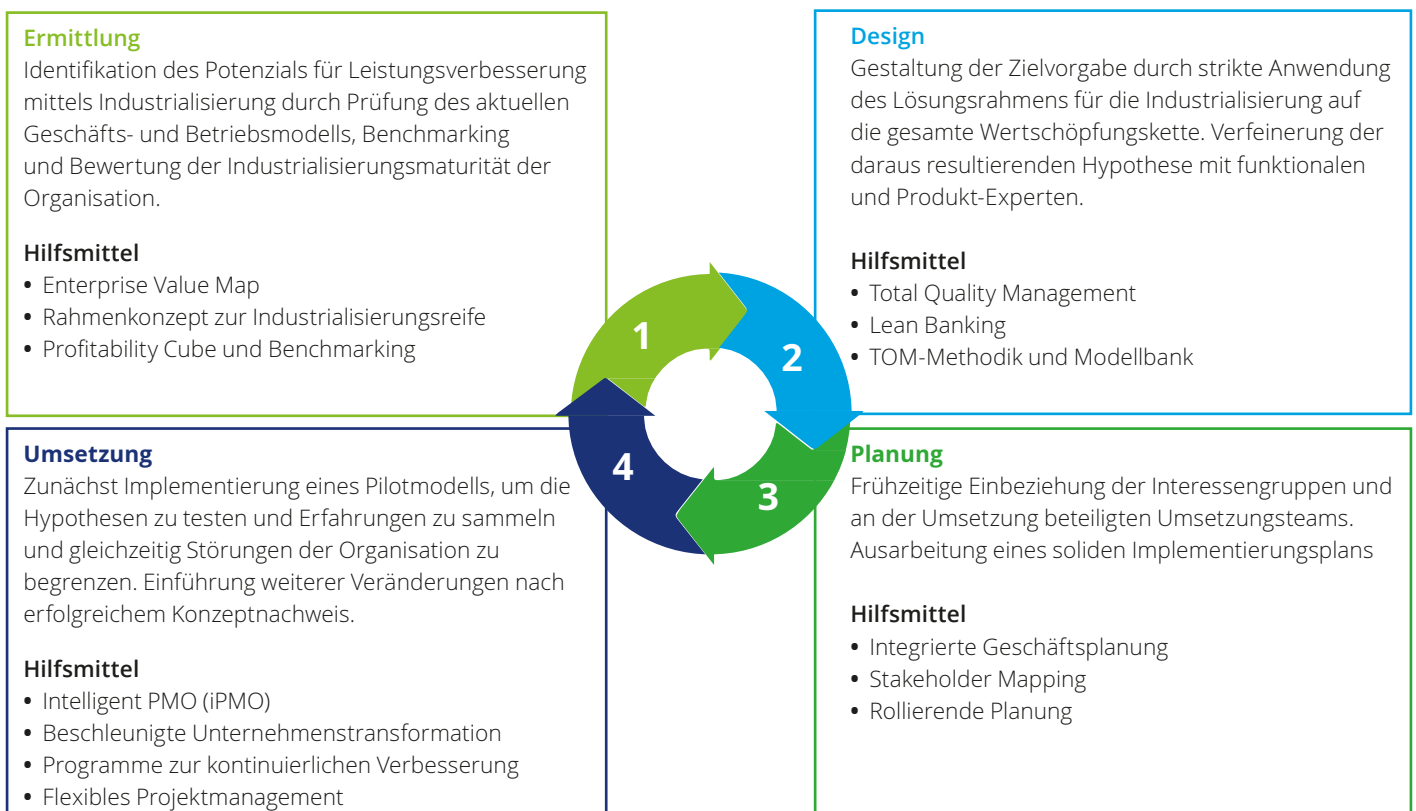
Unser Modell geht davon aus, dass zuvor geschätzte Einsparungen aus den einzelnen Industrialisierungshebeln über verschiedene Funktionen hinweg erzielt werden können. Für das Modell haben wir die Konfiguration "Trusted Advisor" als eine der Beispielkonfigurationen gewählt. Des Weiteren gehen wir davon aus, dass die Einsparungen mit zunehmender Maturität abnehmen. Das bedeutet, dass eine Bank mit einem geringen Grad an Industrialisierungsreife mit den gleichen Investitionen höhere Einsparungen erzielen kann als eine reife Bank. Die Einsparungen pro Funktion hängen von den verschiedenen Stellhebeln und der derzeitigen und zukünftigen Maturität der Funktion ab. Die prozentuale Verringerung der Anzahl der Vollzeitbeschäftigten ist grösser als die prozentuale Kostensenkung, da die Banken Funktionen auslagern und für einen kleineren Teil der Wertschöpfungskette selbst verantwortlich sind. Die ausgelagerten Arbeitsplätze gehen jedoch nicht generell verloren, sondern werden unter Umständen auf andere (Nicht-Banken-) Anbieter übertragen.

5.4 Die Vorgehensweise

Eine Industrialisierungsstrategie muss auf klaren Geschäftszielen basieren und berücksichtigen, in welchem Bereich eine Bank tätig und wie sie in ihrem gewählten Markt erfolgreich sein will. Sie muss ausserdem alle Funktionen von Frontoffice bis Backoffice prüfen und das Potenzial der einzelnen Industrialisierungsstellhebel für die Organisation beurteilen. Auf dieser Grundlage muss ein Programm mit Umsetzungsinitiativen ausgearbeitet werden, das für die Bank umsetzbar ist und einen eindeutigen Business Case liefert.

Wir empfehlen für die Ausarbeitung und Umsetzung einer Industrialisierungsstrategie einen strukturierten vierstufigen Ansatz. Dieser beginnt mit einer Ermittlungsphase, die sicherstellt, dass die strategische Geschäftsperspektive angemessene Berücksichtigung findet. Es folgt eine Gestaltungsphase, in der eine klare Zielvorgabe entworfen wird und das Engagement der Interessengruppen innerhalb der Bank gesichert wird. Der Ansatz schliesst mit den Planungs- und Umsetzungsphasen ab, in denen die Erfolgsziele mit gestaffelten Umsetzungsterminen festgelegt werden, um mit Schwung in das Programm zu starten und diesen Schwung während des gesamten Programms zu erhalten.¹⁶

Abbildung 29. Vierstufiger Ansatz für die Ausarbeitung und Umsetzung einer Industrialisierungsstrategie



Schlüssel zum Erfolg

Um das volle Potenzial einer Industrialisierungsstrategie auszuschöpfen, muss die Geschäftsführung auf die folgenden sieben Erfolgsfaktoren achten, die wir in unseren verschiedenen Kundenengagements identifiziert haben:

Abbildung 30. Massgebliche Erfolgsfaktoren für die Erschliessung des vollständigen Potenzials einer Industrialisierungsstrategie



Die Banken in unserer Umfrage bestätigen unsere Ansicht, dass eine gut durchdachte Industrialisierung Banken ein solides, umfassendes Instrumentarium an die Hand gibt, das ihnen dabei helfen wird, mit schwierigen Marktbedingungen, anspruchsvollen Kunden und ständig im Wandel befindlichen Technologien umzugehen.

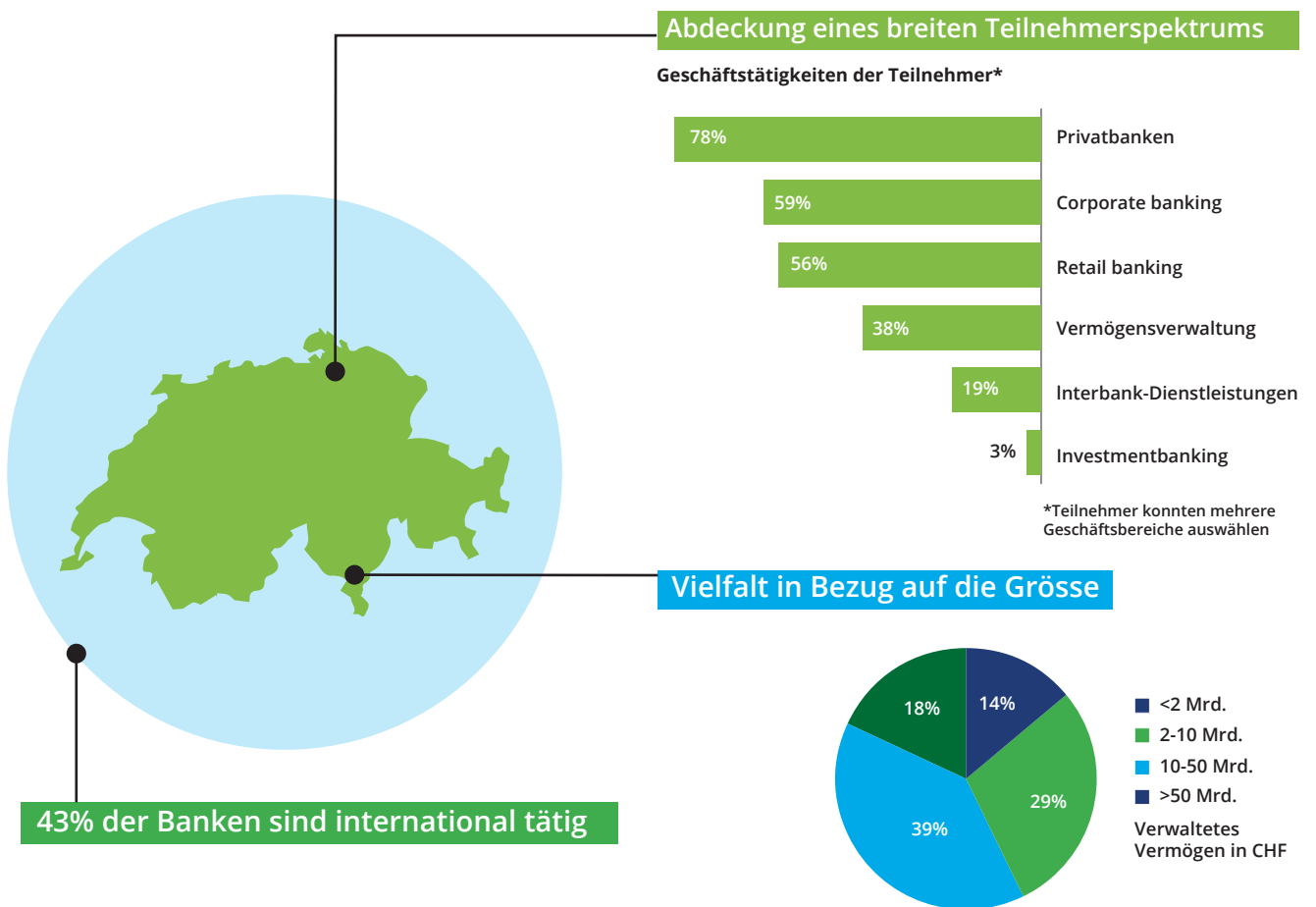
Quellenverzeichnis

- 1 Deloitte, "Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2015" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/wealth-management-centre-ranking-2015.html>.
- 2 Deloitte, "Vorschriften für Drittstaaten gemäss dem neuen Schweizer Finanzdienstleistungsgesetz ('FIDLEG') 2014" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/third-country-rules-under-the-new-swiss-financial-services-act-fidleg.html>.
- 3 Deloitte, "Structural reform of EU banking 2014" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-structural-reform-eu-banking-april-14.pdf>.
- 4 Swiss Finance Institute, "The Extra Cost of Swiss Banking Regulation 2014" [online]. Abrufbar auf: http://www.swissfinanceinstitute.ch/the_extra_cost_cost_of__swiss_banking_regulation.pdf.
- 5 Seco, "Konjunkturtendenzen Frühjahr 2016" [online]. Abrufbar auf: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/konjunktur/konjunkturtendenzen-fruehjahr-2016.html.
- 6 Finews, "Apple Pay steht in der Schweiz in den Startlöchern" [online]. Abrufbar auf: <http://www.finews.ch/news/banken/22323-apple-pay-ist-in-der-schweiz-in-den-startloechern>.
- 7 Deloitte, "Banking disrupted 2014" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/banking-disrupted.html>.
- 8 Deloitte, "Die Schweizer FinTech-Landschaft im europäischen Vergleich 2016" [online]. Abrufbar auf: <http://blogs.deloitte.ch/banking/2016/03/die-schweizer-fintech-landschaft-im-europaeischen-vergleich.html>.
- 9 Deloitte, "10 disruptive trends in wealth management 2015" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-disruptors-in-wealth-mgmt-final.pdf>.
- 10 Avaloq 2014 [online]. Abrufbar auf: <https://www.avaloq.com/de/ueber-uns/news/article/news/show/2014/b-source-migrates-deutsche-bank-switzerland-ltd-core-banking-platform-to-avaloq-banking-suite-2554/>.
- 11 Harvard Business Review, "Rebirth of the Swiss Watch Industry 2000" [online].
- 12 Harvard Business Review 1994, "Nicolas G. Hayek" [online].
- 13 Wealth briefing, "Evolving operating models in wealth management 2016" [online].
- 14 Arizon 2016 [online]. Abrufbar auf: <https://arizon.ch/>.
- 15 Deloitte, "Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken 2015" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-de-finanzdienstleistungen-zukuenftige-geschaeftsmodelle-fuer-schweizer-banken.pdf>.
- 16 Deloitte, "Industrialisierung neu gestaltet" [online]. Abrufbar auf: <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/solutions/industrialisation-re-configured.html>.

Anhang

Befragungsmethodik

Die Ergebnisse dieses Berichts basieren auf Gesprächen mit Führungskräften von Schweizer Banken im ersten Halbjahr 2016 sowie auf einer Online-Umfrage, die 20 qualitative und quantitative Fragen umfasste und über 150 Kennzahlen analysierte. Insgesamt beteiligten sich 36 Führungskräfte aus Banken mit einer breit gefächerten Geschäftspalette und unterschiedlicher Grösse, gemessen anhand des verwalteten Vermögens.



Verfasser und Mitwirkende



Patrik Spiller
Partner
Head of Monitor Deloitte
Financial Services Strategy
Consulting
+41 58 279 6805
pspiller@deloitte.ch



Dr. Thomas Ankenbrand
Hochschule Luzern, Institut
für Finanzdienstleistungen
Zug (IFZ)
+41 41 757 67 23
thomas.ankenbrand@hslu.ch



Dr. Stefan Bucherer
Senior Manager
Banking Strategy Consulting
Monitor Deloitte
+41 58 279 6774
sbucherer@deloitte.ch



Anupriya Dwivedi
Senior Manager
Banking Strategy Consulting
Monitor Deloitte
+41 58 279 6576
anupdwivedi@deloitte.ch



Dennis Brandes
Manager
Research Banking
Deloitte
+41 58 279 6537
dbrandes@deloitte.ch



Christoph Bühler
Trainee
Banking Strategy Consulting
Monitor Deloitte
+41 58 279 6436
cbuehler@deloitte.ch

Besonderer Dank an: Lennart Wurm, Marc Fröhlich und Sara Banelli.

Kontakte



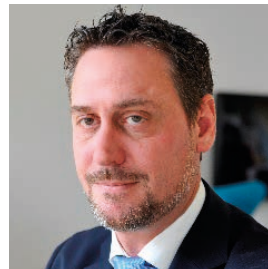
Sven Probst
Partner
**Head of Financial
Services Industry**
+41 58 279 6401
sprobst@deloitte.ch



Jürg Frick
Partner
Senior Advisor
+41 58 279 6820
jufrick@deloitte.ch



Dr. Daniel Kobler
Partner
Head of Banking Innovation
+41 58 279 6849
dkobler@deloitte.ch



Micha Bitterli
Partner
Head of Managed Services
+41 58 279 7310
mbitterli@deloitte.ch



Adam Stanford
Partner
**Head of Strategy &
Operations**
+41 58 279 6782
astanford@deloitte.ch



Alexandre Buga
Partner
Head of Retail Banking
+41 58 279 8049
abuga@deloitte.ch

Notizen

Notizen

Notizen

Monitor Deloitte.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Wie in diesem Dokument verwendet, bezieht sich Monitor Deloitte auf die Strategieberatung von DTTL. Monitor Deloitte ist der registrierte Handelsname von Monitor Deloitte Company GmbH, einer Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

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

Dieses Dokument ist vertraulich und nur zu Ihrer Information hergestellt. Deshalb dürfen Sie ohne unsere schriftliche Einwilligung unseren Namen oder dieses Dokument nicht für andere Zwecke benutzen oder diese in Prospekten oder anderen Dokumenten offenlegen und niemandem weitergeben. Dritte sind nicht befugt, sich auf unsere Dokumente zu stützen und wir lehnen jegliche Haftung gegenüber Dritten ab, welche sich aus dem Zugang dieser Dokumente ergibt.

© 2016 Monitor Deloitte. Alle Rechte vorbehalten.

Design und Produktion durch das Deloitte Creative Studio, Zürich. J8640