

Perspektiven zur Zukunft des Schweizer Banking

Stossrichtungen und Voraussetzungen
für die Evolution der Wertschöpfungs-
modelle Schweizer Banken



Heutige Wertschöpfungsmodelle von Schweizer Banken sind stark integriert und nutzen technische Möglichkeiten nur begrenzt...



Ausgangslage und neue Realität

Als repräsentative Leistungskennzahl für die Wertschöpfungsmodelle von Schweizer Banken liegt deren operative Gewinnentwicklung in 2019 gut ein Drittel (–34%) unter dem Vorkrisenniveau von 2005. Ein sukzessiver Aufwärtstrend zwischen 2008 und 2014 wurde durch das Niedrigzinsumfeld bzw. die Einführung von Negativzinsen und die Frankenstärke sowie durch zunehmende regulatorische Anforderungen gebremst.

Dies lässt sich insbesondere durch regulatorisch bedingte Ertragseinbussen im Anlage- (–13%) und Handelsgeschäft (–34%) sowie eine systematische Margenerosion über alle Geschäftsfelder hinweg (–39%) erklären und stellt somit eine neue Realität – 14 Jahre nach der Finanzkrise von 2007 – dar.

Seit 2010 wurden als Reaktion darauf die Wertschöpfungsmodelle weiterentwickelt. Das ist etwa an der Verschiebung von Personal- (–13%) zu Sachaufwänden (+58%) u.a. durch erhöhtes Outsourcing und durch Automatisierung zu beobachten. Jedoch lassen sich diese nach wie vor auf einem niedrigen Evolutionsgrad einordnen.



Heutige Wertschöpfungsmodelle

Heutige Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken können daher in der Gesamtheit durch eine stark integrierte Wertschöpfungskette (85–90%) gepaart mit geringer Produkt- bzw. Dienstleistungsdifferenzierung, hoher personeller Ressourcenintensität, nur bedingter Anwendung von Technologien bzw. geringer technologischer Agilität und nach wie vor starren Organisationsstrukturen charakterisiert werden.

Veränderungspotenzial von aussen, wie etwa durch neue Technologien oder Partnerschaftsformen, hat sich dementsprechend nur begrenzt innerhalb der Wertschöpfungsmodelle entfalten können. Gemäss der befragten Banking Executives ist dies jedoch weitestgehend durch die fehlende Skalierbarkeit des Marktes – trotz signifikantem Wachstum der vergangenen Jahre –, monolithische Kernbankensysteme sowie einen relativ geringen Kostendruck zu erklären.



Veränderungstreiber

Genau dieser Druck von aussen ist es jedoch, welcher sich in den nächsten Jahren beschleunigend auf die Evolution der Wertschöpfungsmodelle auswirken wird. Denn während das Niedrigzinsumfeld weiter Bestand haben dürfte, ist eine Zunahme der Wettbewerbsintensität durch (inzwischen nicht mehr nur) neuartige und ausländische, aber auch zwischen bestehenden Marktteilnehmern zu erwarten.

Gleichzeitig werden Veränderungen im Kundenverhalten, die heute nur mehr als «Trends» bezeichnet werden, zunehmend zu neuen Standards und erfordern entsprechende «End-to-End»-Anpassungen der bestehenden Wertschöpfungsmodelle (z.B. im Bereich digitaler Self-Service). Positiv dürfte sich in diesem Kontext auswirken, dass die in der Vergangenheit bereits ins Zentrum von Veränderungen gerückte Rolle des Faktors Technologie zunehmend weniger als Hemmnis und vielmehr als «Enabler» erlebt werden dürfte (z.B. in Form steigender Maturität von APIs und Cloud-Anwendungen für den Aufbruch der Wertschöpfungskette).

...wobei offenere Modelle angestrebt werden und sich entlang von neun banktypagnostischen Stossrichtungen auf dem Weg befinden



Neun Stossrichtungen

Während somit die Margenerosion weiter voranschreiten dürfte, planen über 60% der Banken – unabhängig von den vier in der Schweiz vorherrschenden Banktypen (Universal-, Retail-, Privatbank und «Restliche Banken») – ihre Wertschöpfungsmodelle entlang von neun Stossrichtungen (mit unterschiedlichen Schwerpunkten) aktiv weiterzuentwickeln und dabei insbesondere ihre Kostenstrukturen zu transformieren.

Bei den Stossrichtungen handelt es sich um die folgenden:

- 1 Optimierung Vertriebsbankenmodell in Kombination mit ausgewählten Ökosystemen,
- 2 Ausbau Partnering mittels Open-Banking- / API-Integration,
- 3 Steigerung der Mitarbeiterproduktivität,
- 4 Optimierung der Kundeninteraktionspunkte,
- 5 Ausbau digitales Produkt- und Serviceangebot,
- 6 Optimierung und Weiterentwicklung «Data Analytics»,
- 7 Ausbau und Optimierung von Cloud Computing,
- 8 Aufbau von agilen organisatorischen Fähigkeiten und
- 9 Akzeleration von Digital als «Enabler».



Zukünftige Wertschöpfungsmodelle

Die Stossrichtungen zeigen dabei eine klare Verschiebung der heute weitestgehend intern bzw. physisch vorherrschenden Ressourcen und Fähigkeiten hin zu stärkerer Digitalisierung und Externalisierung, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Profitabilität zu erhöhen bzw. zu erhalten. Eingestellt auf die neue Realität, können zukünftige Wertschöpfungsmodelle somit als digital, modular, offen und agil charakterisiert werden.

Konkret heisst das, dass die zukünftigen Wertschöpfungsmodelle der Schweizer Banken auf einem Fundament von offenen Infrastrukturen mit durchgehend integrierten Daten und Systemen basieren. Dieses differenziert sich über digitale Fähigkeiten sowie technische und organisatorische Agilität. Gleichzeitig bezieht es nicht-differenzierende Ressourcen und Fähigkeiten im Sinne von optimalen Kostenstrukturen über Partner und Ökosysteme. Die Kundenschnittstelle bleibt dabei der zentrale Dreh- und Angelpunkt bei der genauen Ausgestaltung der Wertschöpfungsmodelle.



Regulatorische Rahmenbedingungen

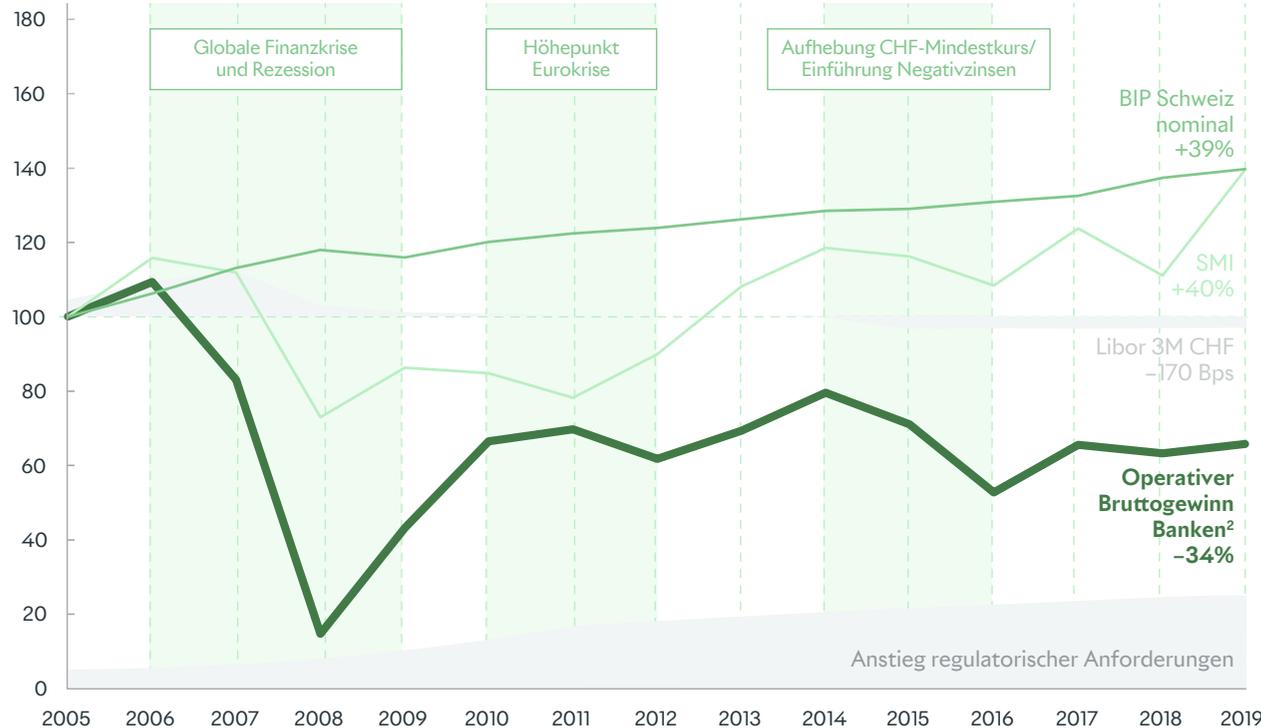
Die aktuelle Regulierung hat einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Wertschöpfungsmodelle von Banken. Sie ist kein entscheidendes Hemmnis für die zukünftige Weiterentwicklung, erschwert und verteuert jedoch Innovations- und Anpassungsprozesse in Banken. Die weitestgehend prinzipienbasiert und technologieneutral ausgestaltete Schweizer Regulierung erfordert, dass konkrete Anwendungsschritte von Banken auf ihre Zulässigkeit geprüft werden können.

Banken sehen insbesondere Cloud-Anwendungen, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und Data Analytics sowie standardisierte Schnittstellen bzw. Open Finance als wichtige «Technologie-Enabler». Deren Nutzung steht den Banken aus aktueller regulatorischer Sicht offen, wobei verschiedene Anforderungen berücksichtigt werden müssen.

Mit mehr als einem Drittel unter dem Vorkrisenniveau steht die Wertschöpfung Schweizer Banken heute einer neuen Realität gegenüber...

Wertschöpfung¹ Schweizer Banken im Vergleich mit ausgewählten Kennzahlen 2005–2019

Indiziert, 2005 = 100



¹ Wertschöpfung repräsentiert durch die operativen Bruttogewinne Schweizer Banken gemäss SNB-Bankenstatistik

² Bruttogewinne ohne Beteiligungserträge (zur Bereinigung von Doppelzahlungen durch Gewinnausschüttungen zwischen Rechtseinheiten einzelner Banken)

Die Wertschöpfung¹ Schweizer Banken hat sich heute um mehr als ein Drittel unter dem Vorkrisenniveau von 2005 eingependelt – im Vergleich dazu ist das Bruttoinlandsprodukt der Schweiz um deutlich mehr als ein Drittel gestiegen, was strukturelle Herausforderungen gegenüber anderen Wirtschaftszweigen suggeriert.

Primär wird dieses Argument von systematischen Einbussen auf der Ertragsseite gestützt, welche das Ergebnis gesteigerter regulatorischer Anforderungen (u.a. Abflüsse ausländischer Vermögen, Offenlegung Retrozessionen, Rückbau Eigenhandel) sind.

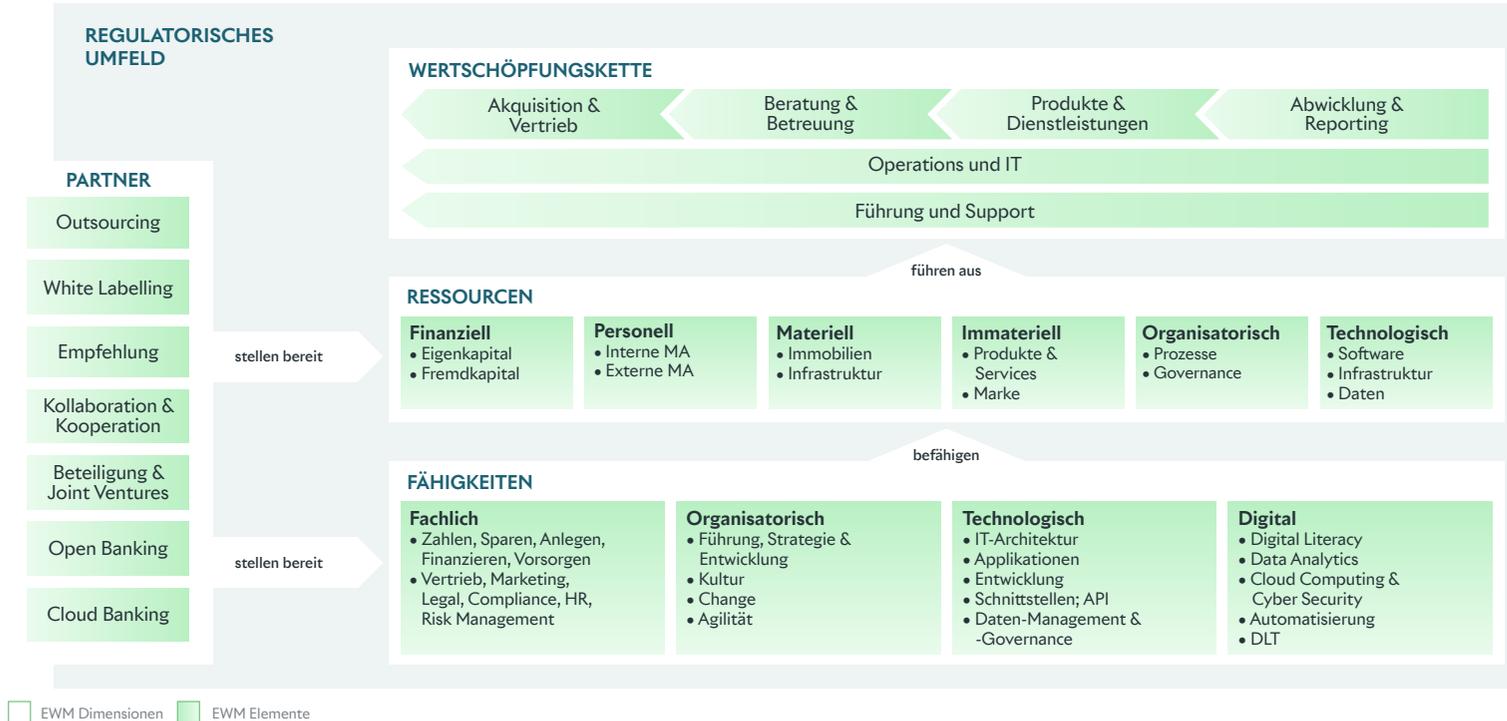
Hinzukommt eine signifikante Margenerosion über alle Geschäftsfelder hinweg, beeinflusst von makroökonomischen und geldpolitischen Entwicklungen sowie verändertem Kundenverhalten und gesteigerter Wettbewerbsintensität.

Die Kostenseite ist dagegen – absolut betrachtet – stabil geblieben, obwohl hier eine fundamentale Verschiebung von Personal- zu Sachaufwand stattgefunden hat, welche u.a. durch eine verstärkte Verlagerung von Aktivitäten zu externen Dienstleistern zu erklären ist.

Somit lässt sich heute von einer neuen Realität sprechen, in der Banken zwar bereits ihre Wertschöpfungsmodelle anpassen, dieses sich jedoch als nur begrenzt effektiv erweist bzw. als anhaltende Transformation einzuordnen ist.

...welche die Frage nach dem Wertschöpfungsmodell der Zukunft entlang von fünf Kernelementen aufwirft

Erweitertes Wertschöpfungsmodell (EWM)



Zentrale Untersuchungsfrage

Wie gestalten Schweizer Banken die Wertschöpfungsmodelle der Zukunft?

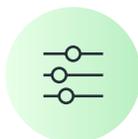
Hauptanforderung an die zukünftigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken ist es, digital, modular, offen und agil zu sein ...

Die eng miteinander verknüpften Einflussfaktoren verändertes Kundenverhalten, steigende Wettbewerbsintensität und neue Technologien/Digitalisierung unterstreichen vier Hauptanforderungen an die zukünftigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken, welche von den Banking Executivess als Kernelemente ihrer strategischen Ausrichtungen genannt wurden:



DIGITAL

Die digitale Kundeninteraktion wird nicht nur weiter zunehmen, sondern wie bereits im Retail Banking vorherrschend werden. Für ein differenzierendes Kundenerlebnis und zur Effizienzoptimierung bedarf es aber einer «End-to-End»-Digitalisierung von Vertriebs- bis Verarbeitungsprozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, inklusive entsprechender Arbeitsmodelle.



MODULAR

Kunden wählen Leistungen und Produkte zunehmend «ungebündelt» sowie losgelöst von ihrer Hausbank, und entsprechende Wettbewerber kommen vermehrt auf den Markt – zukünftige Wertschöpfungsmodelle müssen daher im richtigen Mix aus Ressourcen, Fähigkeiten und Partnern transformiert werden, um kundenzentrierte Angebote modular und kosteneffizient zu offerieren.



OFFEN

Die Öffnung des bis heute weitestgehend monolithischen Kernbankensystems ist zentral, um Innovationen zu entfalten und die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle zu ermöglichen – ebenso geht es aber auch darum, einen Ökosystemansatz mithilfe von Partnern zu verfolgen, um die Herausforderung der begrenzten Skalierbarkeit im Schweizer Markt zu überwinden.



AGIL

Agilität wird zunehmend zu einem Hauptdifferenzierungsfaktor, um der erhöhten Geschwindigkeit sich stetig verändernder Anforderungen und Einflüsse gerecht werden zu können – dies betrifft insbesondere die Faktoren Organisation und Technologie und ermöglicht sowohl eine erhöhte Krisenfestigkeit als auch bedeutende Wettbewerbsvorteile.

Während die COVID-19-Pandemie und ihre Auswirkungen auf das Schweizer Banking bereits heute in diversen Studien diskutiert wird, zeigt sich in Bezug auf die Wertschöpfungsmodelle der Banken, dass die Notwendigkeit nach deren Weiterentwicklung entlang der vier Hauptanforderungen stark gestiegen ist.

Die traditionell physische Kundeninteraktion wurde ausgesetzt, und knapp 20% der Kunden im Retail Banking haben erstmals einen digitalen Bankservice genutzt – dies wird das Voranschreiten des digitalen Geschäfts gemäss Banking Executives beschleunigen, da bestehende Gewohnheiten und Skepsis überwunden wurden.

Weiterhin hat sich in der Krise gezeigt, wie wichtig die Agilität der Organisation, aber auch der Faktor Technologie ist. Zwar haben sich die Banken hier in der Pandemie behauptet, jedoch ist dies hauptsächlich auf übermässiges Mitarbeiter-Engagement zurückzuführen und bedarf in der Folgezeit der strategischen Einführung agiler Strukturen.

Die Notwendigkeit für Modularität und Offenheit ist durch die Krise vielmehr indirekt gestiegen, denn beide sind letztlich komplementär zu einem zunehmend digitalen Geschäftsmodell bzw. spiegeln die dafür notwendigen Voraussetzungen wider.

...wobei neun eng miteinander verknüpfte Stossrichtungen die Evolution heutiger Wertschöpfungsmodelle zielgerichtet vorantreiben

Neun Stossrichtungen und deren Verschiebungen im EWM

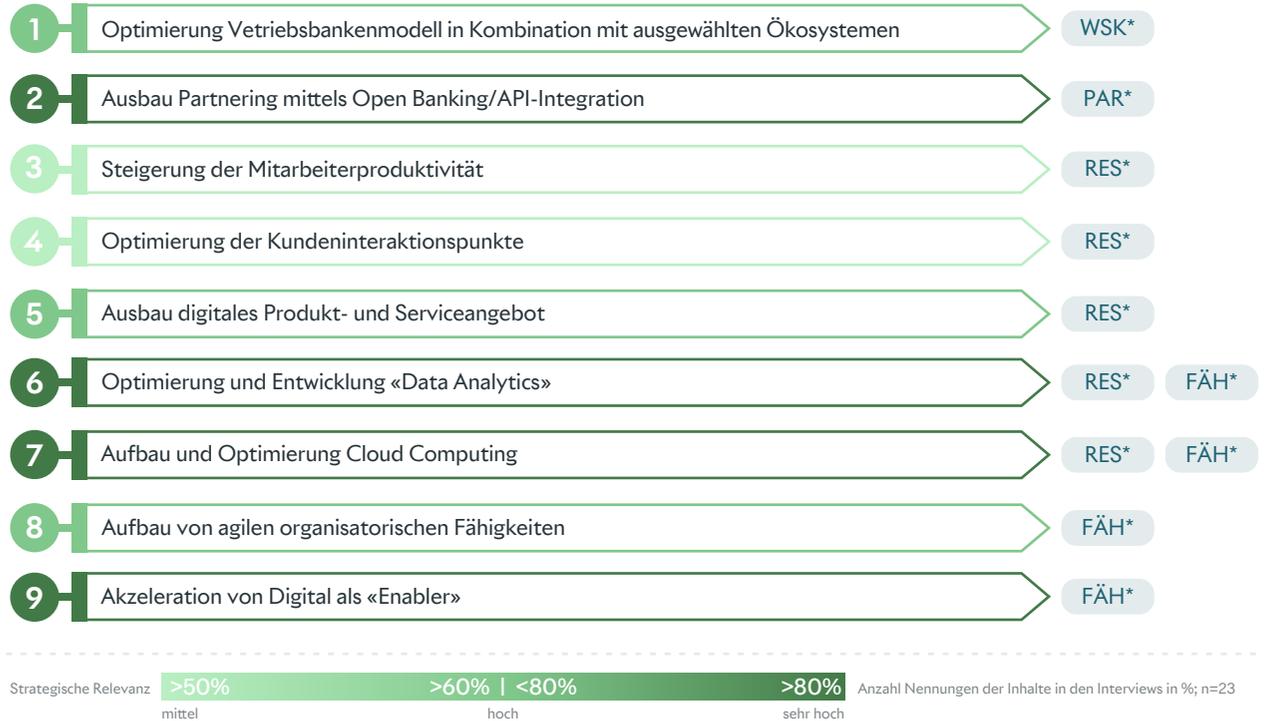
Unabhängig vom Bankentyp zeigen alle Interviews mit den Banking Executives (100%) auf, dass der Status Quo in Bezug auf die Ausgestaltung der zukünftigen Wertschöpfungsmodelle keine strategische Option darstellt.

Vielmehr wollen alle interviewten Banken ihre Wertschöpfungsmodelle in ähnliche Richtungen aktiv weiterentwickeln, wobei die zuvor genannten Hauptanforderungen digital, offen, modular und agil den gemeinsamen Nenner bei unterschiedlichen strategischen Schwerpunkten bilden.

Eine Vielzahl relevanter Studien aus dem Schweizer Markt unterstützen diesen Erkenntnisgewinn, dass die Wertschöpfungserbringung «neu gedacht» und somit der neuen Realität angepasst werden muss.

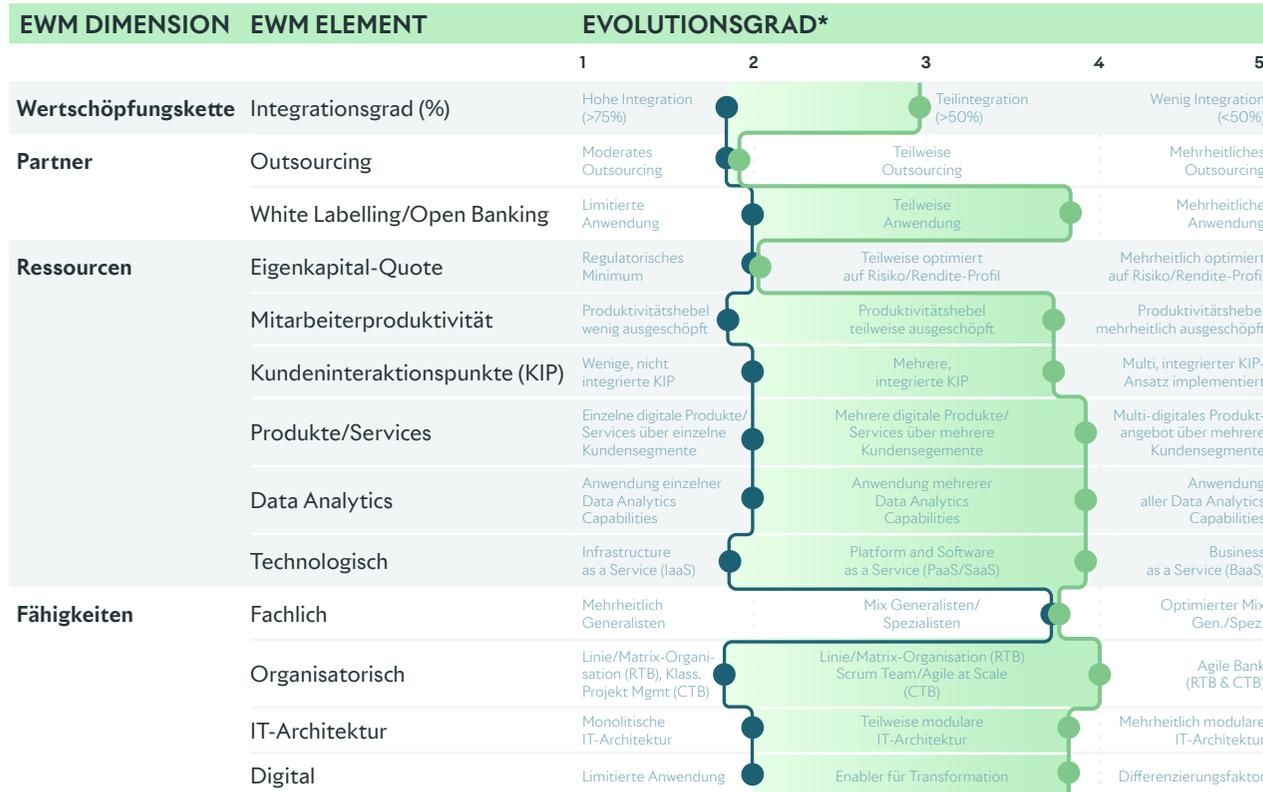
Basierend auf unseren Interview-Ergebnissen lassen sich neun Stossrichtungen (1 – 9) ableiten (siehe Abb. rechts), welche in der Hauptstudie detaillierter beleuchtet werden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Veränderung der Wertschöpfungsmodell Dimension «Ressourcen» durch die Beeinflussung von fünf dezidierten Stossrichtungen (3 – 7).

In Bezug auf Wichtigkeit werden die Initiativen mit der höchsten strategischen Relevanz (von hellgrün nach dunkelgrün in der Darstellung rechts) prioritär konzipiert und umgesetzt.



* Auswirkungen bzw. Verschiebungen innerhalb der Dimensionen des Erweiterten Wertschöpfungsmodells (EWM): WSK=Wertschöpfungskette; RES=Ressourcen; FÄH=Fähigkeiten; PAR=Partner; REG=Regulatorisches Umfeld

Zukünftige Wertschöpfungsmodelle ergeben sich aus der Verschiebung von Ressourcen und Fähigkeiten mit dem Faktor Technologie als «Enabler» im Zentrum



● Bereich der bankindividuellen Ausgestaltung von heutigen zu zukünftigen Wertschöpfungsmodellen
 ● Profil heutige mehrheitliche Ausprägung Wertschöpfungsmodelle
 ● Profil Ausprägung zukünftige Wertschöpfungsmodell

* Evolutionsgrad von 1–5, wobei 5 für digital, offen, modular und agil steht

Aus den geführten Interviews mit den Banking Executives lassen sich sowohl das heute vorherrschende als auch das zukünftig geplante Wertschöpfungsmodell Schweizer Banken entlang der Wertschöpfungsdimensionen ableiten.

Dabei wird deutlich, dass die bisher integrierte Wertschöpfungskette durch verstärkte Anwendung von Open Banking statt der Zunahme von Outsourcing aufgebrochen werden soll. Als «Nordstern» wird dabei mehrheitlich die Schärfung des Vertriebsbankenmodells angestrebt.

Weiterhin wird es zu signifikanten Verschiebungen von Ressourcen und Fähigkeiten kommen, welche sich entlang der Anforderungen digital, offen, modular und agil im Evolutionsgrad nach vorn bewegen und für mehr Effizienz und Flexibilität sorgen.

Der Faktor Technologie stellt dabei das zentrale Element dar und wechselt, um erfolgreich zu sein, von der heutigen Rolle als behäbiger Monolith, der oft Veränderungen und Innovationen im Weg steht, zum «Enabler».

Der Bereich zwischen dem Evolutionsgrad der heutigen und der zukünftigen Wertschöpfungsmodelle stellt für jedes Institut gemäss individueller strategischer Schwerpunkte das Spielfeld der zukünftigen Veränderungen dar.

Das regulatorische Umfeld ermöglicht die angestrebte Evolution, erschwert durch ihre prinzipienbasierte und technologie neutrale Ausgestaltung aber den Anpassungsprozess



Ausgangslage

Die aktuelle Regulierung hat einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Wertschöpfungsmodelle von Banken. Sie ist kein entscheidendes Hemmnis für die zukünftige Weiterentwicklung, erschwert und verteuert jedoch Innovations- und Anpassungsprozesse bei Banken.

Die weitestgehend prinzipienbasierte und technologie neutrale ausgestaltete Schweizer Regulierung erfordert, dass konkrete Anwendungsschritte von Banken auf ihre Zulässigkeit hin geprüft werden. Bei der Nutzung von Cloud-Anwendungen oder Open Finance muss die Bank beispielsweise sicherstellen, dass das Bankkundengeheimnis eingehalten oder im Einverständnis mit dem Kunden aufgehoben wird. Im Vergleich zu Nicht-Banken sind dies höhere Hürden bei der Weiterentwicklung von Wertschöpfungsmodellen, die jedoch gleichermaßen für alle Banken in der Schweiz gelten.



Entwicklungen

Regulatorische Anforderungen erhöhen die Eintrittsbarrieren und funktionierten lange als Schutz der Banken. Heute führen die regulatorischen Anforderungen und der damit verbundene Zusatzaufwand allerdings zunehmend zu einer nachhaltigen Gefährdung des Geschäftsmodells. Vorschriften wie KYC, AML, FATCA, Formerfordernisse und das Bankkundengeheimnis sind auf Sicherheit, Konsumentenschutz und Verbrechensprävention ausgerichtet, führen jedoch dazu, dass Banken nicht in allen Fällen die innovativsten Lösungen wählen können.

Die Schweiz ist in den meisten Bereichen gut und international kompetitiv reguliert. Bei einzelnen innovationsrelevanten Regulierungen (z.B. digitale Identität) ist die Schweiz aber punktuell im Rückstand.

Die hohe Zahl regulatorischer Änderungen der letzten Jahre (AIA, Basel III, FIDLEG, etc.) hat innerhalb der Banken bedeutende Ressourcen absorbiert, was die Weiterentwicklung zukunftsorientierter Lösungen verlangsamt hat. Dies gilt beispielsweise für Investitionen in die «End-to-End»-Digitalisierung und die Automatisierung der internen Prozesse, die Integration von digitalen Signaturen oder auch den innovativen Umgang mit Daten mittels moderner Analysemethoden.



Drei Fokusthemen

Für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle beurteilen die Interviewteilnehmer insbesondere die Cloud-Technologie, den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Data Analytics sowie standardisierte Schnittstellen bzw. Open Finance als wichtige Technologie-«Enabler».

Deren Nutzung steht den Banken aus aktueller regulatorischer Sicht grundsätzlich offen, ist allerdings mit einigen Herausforderungen verbunden.

Fazit

Schweizer Banken befinden sich in einer Übergangsphase. Historisch gewachsene, stark integrierte und ressourcenintensive Wertschöpfungsmodelle stehen einer neuen, sich stetig weiterentwickelnden Realität gegenüber:

- Verschärfte Regulierungen haben zusätzlich zu makroökonomischen Faktoren zu Verschiebungen, Einschränkungen des Geschäftsmodells und einer um über 30% reduzierten Ertragsbasis geführt
- Technologie ist zum zentralen Element von Veränderungen innerhalb des gesamten Wertschöpfungsmodells und damit über die Wertschöpfungskette sowie die dafür notwendigen Ressourcen, Fähigkeiten und Partnerschaften geworden
- Ebenso sind Wettbewerbsintensität und Innovationsdynamiken sowie Veränderungen in Kundenverhalten und -erwartungen von der steigenden Bedeutung des Faktors Technologie betroffen – sie nehmen sukzessive mit der Digitalisierung des Geschäfts zu und üben entsprechenden Kosten- bzw. Investitionsdruck aus

Dies erfordert Wertschöpfungsmodelle, die als digital, offen, modular und agil charakterisiert werden können, was für die bestehenden Strukturen vieler Schweizer Banken heute nicht zutrifft. Trotz entsprechender Optimierungsbemühungen sind diese oft zu behäbig und von starren Organisationsstrukturen und -kulturen sowie monolithischen Kernbankensystemen geprägt.

Dem gegenüber steht jedoch auch die Sicht der Banking Executives, dass obenstehende Entwicklungen nach wie vor relativ langsam bzw. nur in vereinzelten Kundensegmenten substanziell stattfinden und somit der Handlungsdruck, transformative Veränderungen am Wertschöpfungsmodell vorzunehmen, bislang nicht gross genug war – zudem ist auf dem Schweizer Binnenmarkt die notwendige Skalierbarkeit von Innovationen und Investitionen für einzelne Institute oft nicht gegeben.

Während also Wettbewerber Schritt für Schritt einzelne Ertragsfelder vorherrschender Banken angreifen und selbst das traditionelle Hausbankenmodell mit der dazugehörigen und als Kernerfolgswert bewerteten Kundenschnittstelle vermehrt in Frage gestellt wird, steigt der Handlungsdruck.

Dabei gilt es, einen evolutionären Ansatz mit dem Faktor Technologie im Zentrum mit den folgenden Zielen entlang von neun Stossrichtungen zu verfolgen:

- Konsequenter digitalisierter Vertrieb anhand hybrider Beratungs- und Betreuungsmodelle (Stossrichtungen 1 4 5 6)
- Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen mithilfe von Partnerschaften innerhalb des Ökosystems sowie der Produktivitätsoptimierung durch gezielte Ressourcensteuerung (Stossrichtungen 2 3 7)
- Agile Organisationsstrukturen ausgerichtet nach kundenzentrierten Geschäftstreibern und Wertströmen (Stossrichtung 8 und 9)

Transformationsvorhaben dieser Grössenordnung unterliegen dabei implizit einem immensen Erfolgsdruck. In diesem Kontext gilt es, die folgenden Erfolgsfaktoren als Leitlinien in den Fokus zu stellen:

- Unternehmensweite Akzeptanz, dass stetige Veränderung ein Eckpfeiler der neuen Realität darstellt und somit in der Unternehmenskultur verankert sein muss
- Die Finanzierung der Stossrichtungen muss teilweise aus der Optimierung der heutigen Wertschöpfungserbringung erfolgen («Self-Financing»)
- Alignierung von Geschäfts- und Technologievision sowie Orchestrierung der Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Rigoroses «Controlling» der Werterbringung der einzelnen Stossrichtungen sowie der Mut, notwendige Kurskorrekturen vorzunehmen, falls gewisse Stossrichtungen nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen

Die aktuelle Regulierung ist dabei kein entscheidendes Hemmnis, erschwert und verteuert jedoch Innovations- und Anpassungsprozesse bei Banken. Die weitestgehend prinzipienbasiert und technologieneutral ausgestaltete Schweizer Regulierung erfordert, dass konkrete Anwendungsschritte von Banken auf ihre Zulässigkeit hin geprüft werden und somit die Einhaltung des regulatorischen Rahmenwerks sichergestellt ist.

Autoren, Kontakte und befragte Banking Executives

• Swiss Banking

AUTOREN UND KONTAKTE



Dr. August Benz
Stellvertretender CEO



Thomas Rühl
Leiter Research



Richard Hess
Leiter Digitalisierung



Andrea Luca Aerni
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



accenture

AUTOREN UND KONTAKTE



Dr. Daniel Kobler
Leiter Kapitalmarktindustrie



Johannes Schlotmann
Senior Manager Kapitalmarktindustrie



WEITERE KONTAKTE



Frédéric Brunier
Leiter Finanzdienstleistungsindustrie



Dr. Martin Bentele
Leiter Bankenindustrie



MITWIRKENDE

Bruno Afonso, Dominique Bauer, Christina Donau, Dominik Eberle, Jan Engelberg, Sebastian Fässler, Nicolas Gruner, Markus Friedemann, Felix Hauber, Daniel Hritz, Olivier Killer, Katrin Koller, Martin Konrad, Sebastian Nagele, Simon Ruettimann, Céline Stalder

BEFRAGTE BANKING EXECUTIVES*

Claudia Bläuenstein, Head PostFinance Digital
Anna Breckwoldt, Head Digital Sales Credit Suisse
Dr. Felix Buschor, Leiter Service Center SGKB
Nic Dreckmann, COO Bank Julius Bär
Dr. Michael Eisenrauch, COO BKB
Blaise Goetschin, CEO BCGE
Pascal Kiener, CEO BCV
Manuel Kunzelmann, CEO Migrosbank
Guy Lachapelle, Verwaltungsratspräsident Raiffeisen Schweiz
Dr. André Lagger, CEO LGT Financial Services
Felix Lenhard, COO Vontobel
Gérald Mathieu, CEO Barclays Schweiz
Patrick Nosari, Head Payment Operations ZKB
Karin Oertli, COO Personal & Corporate Banking UBS Schweiz
Christoph Schär, Leiter IT & Services, CDO BLKB
Dr. Falk Schwesinger, Head Operations Trans. UBS Schweiz
Dr. Georgiana Solanet, CFO Credit Agricole Next Bank
Marcel Stauch, Leiter Services TKB
Martin Vetsch, COO VP Bank Schweiz
Nicole Walker, Leiterin Innovation & Digitalisierung BEKB
Marianne Wildi, CEO Hypothekarbank Lenzburg
Christoph Wille, Head Customer Services & Channels Valiant
Peter Wintsch, CIO Pictet

*Titel der befragten Banking Executives zum Zeitpunkt der Interviews

• Swiss Banking

ÜBER DIE SCHWEIZERISCHE BANKIERVEREINIGUNG

Als Dachverband der Schweizer Banken vertritt die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) die Interessen des Finanzplatzes Schweiz gegenüber Politik, Behörden und der breiten Öffentlichkeit. Wir engagieren uns für unternehmerische Handlungsspielräume und offene Märkte und treten für Rahmenbedingungen ein, die einem innovativen und vielfältigen Bankensektor Raum zur Entwicklung bieten. Als Wissenszentrum denken wir voraus, setzen Themen und bringen die Branche nachhaltig weiter.

KONTAKT

Schweizerische Bankiervereinigung
Aeschenplatz 7
4002 Basel
www.swissbanking.ch

HAFTUNGS AUSSCHLUSS

Dieses Dokument dient lediglich der allgemeinen Information, berücksichtigt die spezifischen Umstände des Lesers nicht und spiegelt evtl. nicht die jüngsten Entwicklungen wider. Accenture schliesst im gemäss geltendem Gesetz weitestmöglichen Umfang jegliche Haftung für die Richtig- und Vollständigkeit der Informationen in diesem Dokument und sämtliche Handlungen oder Unterlassungen aus, die auf Grundlage dieser Informationen getätigt werden. Accenture bietet keine rechtliche, auditbezogene oder steuerliche Beratung. Der Leser ist selbst dafür verantwortlich, den Rat seines eigenen Rechtsberaters oder anderer anerkannter Fachleute einzuholen.



ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations – gestützt auf das weltweit grösste Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 537.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft.

KONTAKT

Accenture AG
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zürich
www.accenture.com