

Perspektiven zur Zukunft des Schweizer Banking

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

Juni 2021



Die Geschäftsmodelle von Banken in der Schweiz haben sich in der Vergangenheit als mehrheitlich robust erwiesen. Gleichzeitig sind die Bruttogewinne im Zeitraum 2005–2019 um mehr als 34% zurückgegangen. Vor diesem Hintergrund und den immer kürzeren Veränderungszyklen geraten die aktuell implementierten Geschäftsmodelle immer stärker unter Druck. Dies wird durch makroökonomische Herausforderungen (u.a. Niedrigzinsumfeld), wachsenden Wettbewerb und Eintritt neuer Anbieter von Bankdienstleistungen, signifikante Veränderungen in Demographie (u.a. Alterung), Gesellschaft (u.a. Nachhaltigkeit) und Kundenverhalten (u.a. Self-Servicing) sowie durch das Aufkommen neuer Technologien manifestiert.

Dabei kanalisieren sich die Herausforderungen insbesondere in den Bereichen «erhöhter Druck auf klassische Ertragsfelder und Kostenbasis, Risiko des Verlustes der Kundenschnittstelle, damit einhergehende gestiegene Anforderungen an Betreuung und Beratungskompetenz, Notwendigkeit zur Nutzung neuer Technologien sowie Bedarf an neuen Rollenprofilen und Talenten».

Angesichts dessen müssen die Geschäftsmodelle nicht revolutioniert werden, aber durch die steigende Anzahl von reifen Technologien und das Aufkommen von Ökosystemen eröffnen sich neue Möglichkeiten der Wertschöpfungserbringung – manifestiert im Wertschöpfungsmodell – als zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells.

Basierend auf Interviews mit 23 Executives von Schweizer Banken, umfangreicher Auswertung von Drittquellen sowie Accenture's jahrelanger und vielfältiger Beratungserfahrung in diesem Bereich, hat die Schweizerische Bankiervereinigung gemeinsam mit Accenture den vorliegenden Bericht erstellt.

Dabei fokussiert sich die Untersuchung auf fünf wesentliche Kernfragen zum Thema «Evolution der Wertschöpfungsmodelle im Schweizer Banking»:

- Welches sind die bis heute geltenden wertschöpfungsrelevanten Veränderungstreiber und die entscheidenden regulatorischen Rahmenbedingungen?
- Wie sind die heutigen Wertschöpfungsmodelle der Banken charakterisiert?
- Mit welchen neuen Veränderungstreibern ist strategisch zu kalkulieren?
- Wie entwickeln sich die Wertschöpfungsmodelle hinsichtlich dieser Entwicklungen?
- Welches sind die regulatorischen Voraussetzungen für die Verschiebungen im Wertschöpfungsmodell?

Die Autoren sind sich bewusst, dass die Beantwortung dieser Kernfragen keine endgültigen Antworten in Bezug auf die Wertschöpfungsmodelle der Zukunft liefert. Der Bericht soll hingegen aufzeigen, in welche Richtung sich die Geschäftsmodelle von Schweizer Banken in Bezug auf die Wertschöpfungserbringung entwickeln können.



Dr. August Benz
Stv. CEO
Schweizerische
Bankiervereinigung



Dr. Daniel Kobler
Leiter
Kapitalmarktindustrie
Accenture Schweiz

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.

1 Einführung

Aktuelle Situation, Untersuchungs-
gegenstand und -vorgehen

2 Ausgangssituation

Ex-Post-Entwicklungen, Rahmenbedingungen und
Charakteristik der heutigen Wertschöpfungsmodelle

3 Ex-Ante-Entwicklungen

Einflussfaktoren mit ihren Chancen
und Herausforderungen

4 Zukunftssicht

Verschiebungen im Wertschöpfungsmodell

5 Regulatorische Rahmenbedingungen

Voraussetzungen für zukünftige
Wertschöpfungsmodelle

6 Fazit

7 Appendix

1

EINFÜHRUNG

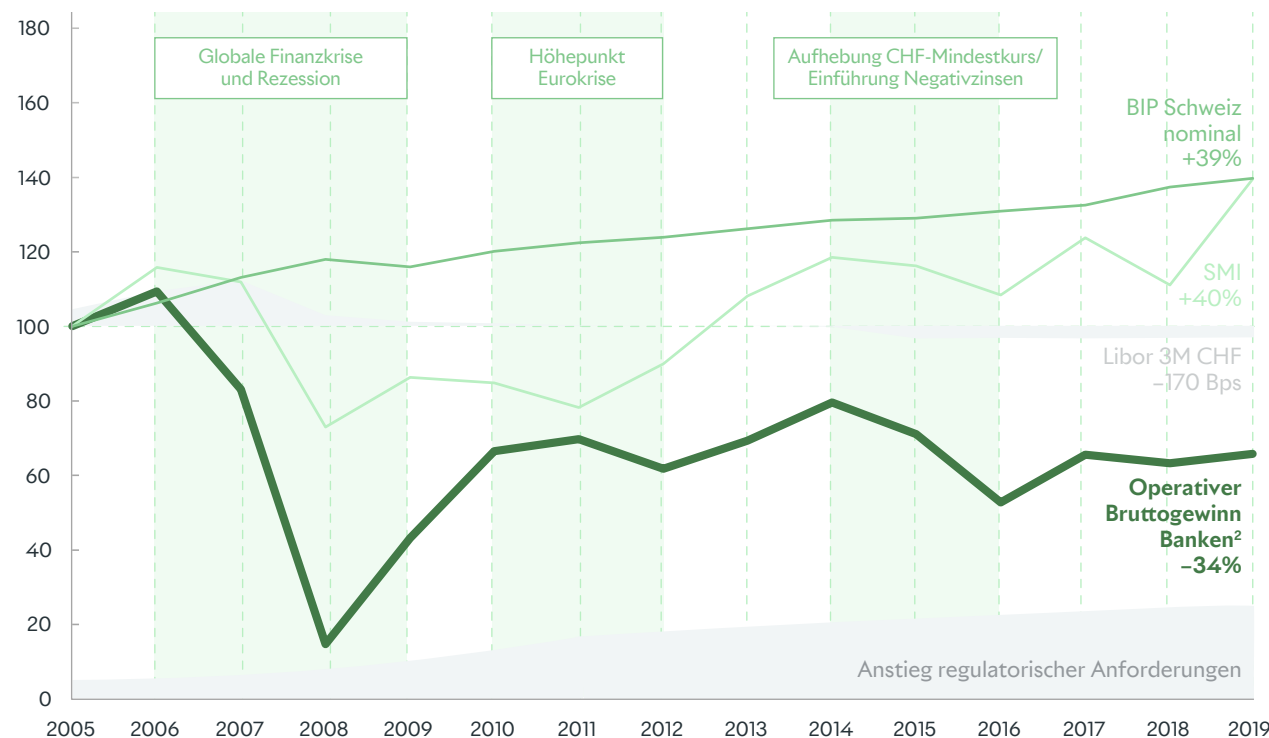
Aktuelle Situation, Untersuchungs-
gegenstand und -vorgehen



Die Wertschöpfung Schweizer Banken hat sich aufgrund externer Veränderungstreiber mehr als ein Drittel unter dem Vorkrisenniveau eingependelt...

Wertschöpfung¹ Schweizer Banken im Vergleich mit ausgewählten Kennzahlen 2005–2019

Indexiert, 2005 = 100



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 den Banken zwar bereits ihre Wertschöpfungsmodelle anpassen, dieses sich jedoch als nur begrenzt effektiv erweist bzw. als anhaltende Transformation einzuordnen ist.

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)

...was sich mit genauem Blick auf die Entwicklung ausgewählter Finanzkennzahlen und Wertschöpfungstreiber nachvollziehen lässt

Entwicklung ausgewählter aggregierter Finanzkennzahlen Schweizer Banken 2005–2019

in CHF Mrd.		2005	2010	2015	2019	▲ 2005–2019	
Gesamtgrössen	Bruttogewinn ¹	24	16	17	16	-34%	
	Volumen operatives Bilanzgeschäft ²	1'533	1'491	1'695	1'892		23%
	Volumen Anlagegeschäft ³	5'663	5'410	6'477	7'797		38%
	Operative Gesamtmenge Bilanzgeschäft (bps) ⁴	220	212	197	165	-25%	
	Operative Gesamtmenge Anlagegeschäft (bps) ⁵	50	46	35	29	-42%	
Zinsgeschäft	Erfolg	22	20	25	24		6%
	davon Erträge	78	47	41	51	-34%	
	davon Aufwände	56	28	16	28	-51%	
	Kundengeschäftsvolumen	2'320	2'673	3'261	3'499		51%
	davon Forderungen gegenüber Kunden	464	517	594	619		33%
	davon Hypothekarforderungen	647	767	949	1'065		65%
	davon Kundeneinlagen	1'209	1'389	1'723	1'815		50%
Anlagegeschäft	Operative Zinserfolgsmarge (bps) ⁶	203	154	161	141	-30%	
	Erfolg	28	25	22	22	-20%	
	davon Erträge ⁷	32	30	27	28	-13%	
	davon Aufwände	4	5	5	5		39%
	Depotvolumen	4'413	4'456	5'588	6'780		54%
	davon institutionelle inländische	1'008	1'310	1'867	2'441		142%
	davon institutionelle ausländische	1'403	1'554	2'324	2'706		93%
Handelsgeschäft	davon private inländische	530	508	573	711		34%
	davon private ausländische	995	673	535	578	-42%	
	Op. Marge Anlagegeschäft (bps) ⁸	50	46	35	29	-42%	
	Erfolg	11	12	9	7	-34%	
	Handelsgeschäftsvolumen	547	262	183	245	-55%	
	davon Handelsaktiva	422	207	158	208	-51%	
	davon Handelspassiva	125	55	25	37	-70%	
Betriebsaufwand	Op. Marge Handelsgeschäft (bps) ⁹	264	570	543	357		35%
	Betriebsaufwand	39	43	45	43		10%
	davon Sachaufwand	13	13	19	20		58%
	davon Personalaufwand	26	29	26	23	-13%	
	Anzahl Angestellte (in '000)	119	132	124	106	-11%	
	Personalaufwand pro MA (in TCHF)	219	221	209	214	-2%	

Der Bruttogewinn im Zinsgeschäft hat sich leicht erhöht (+6%), jedoch – in Abhängigkeit eines starken Anstiegs des Kreditvolumens – als Reaktion auf die Tiefzinspolitik sowie durch die im Vergleich zu den Erträgen raschere Anpassung der Zinsaufwände an das Tiefzinsumfeld (tiefere Maturitätsstruktur der Passivseite). Die Zinserfolgsmarge ist im Kontext dieser Entwicklungen signifikant gesunken (-42%).

Im Anlagegeschäft ist die Wertschöpfung stark gesunken (-20% Erfolg), bedingt durch einen Einbruch der operativen Ertragsmarge (-42%). Dieser Einbruch erklärt sich durch den Abfluss ausländischer Vermögen und die gestiegene internationale Konkurrenz im Privatkundengeschäft bei gleichzeitiger Zunahme institutioneller Vermögen und weiterer regulatorischer Einschränkungen (z.B. bei Retrozessionen).

Die gesunkene Wertschöpfung im Handelsgeschäft (-34% Erfolg) erklärt sich hauptsächlich durch den strategischen und regulatorisch bedingten Rückbau des Eigenhandels nach der Finanzkrise.

Beim Betriebsaufwand lässt sich eine insgesamt gesunkene Wertschöpfung feststellen, da sich der wertschöpfungsrelevante Personalaufwand verringert, während der Sachaufwand steigt. Diese Entwicklung ist v.a. durch die verstärkte Verlagerung von Aktivitäten zu externen Dienstleistern (Outsourcing) bzw. externem Personal ab 2015 zu erklären.

¹ Bruttogewinne beinhalten übrige ordentliche Erträge abzüglich Beteiligungserträge ² Volumen des operativen Bilanzgeschäfts bezeichnet die Summe der Kundenausleihungen (Forderungen gegenüber Kunden, Hypothekarforderungen) ³ Volumen des Anlagegeschäfts entspricht den verwalteten Vermögen (Depotvolumen, Treuhandverpflichtungen und Verpflichtungen gegenüber Kunden ohne Einlagen auf Sicht) ⁴ Operative Gesamtmenge Bilanzgeschäft beschreibt das Verhältnis zwischen der Summe von Zins- und Handelserfolg zur Summe von Handelsaktiva und Kundenausleihungen ⁵ Operative Gesamtmenge Anlagegeschäft bezeichnet das Verhältnis zwischen Erfolg des Anlagegeschäfts zu verwalteten Vermögen ⁶ Operative Zinserfolgsmarge beschreibt das Verhältnis von Zinserfolg zum operativen Bilanzgeschäftsvolumen (siehe Anmerkung 2) ⁷ Erträge aus dem Anlagegeschäft beinhalten die gesamten Kommissionserträge ⁸ Operative Marge des Anlagegeschäfts bezeichnet das Verhältnis von Anlagegeschäftserfolg zu den verwalteten Vermögen (siehe Anmerkung 3) ⁹ Operative Marge des Handelsgeschäfts entspricht dem Verhältnis von Handelsgeschäftserfolg zu Handelsaktiva

Momentaufnahme: Eine neue Realität hält Einzug im Schweizer Banking



Die dargelegte Veränderung der Gewinnentwicklung in Kombination mit einer stetig ansteigenden Anzahl von Regularien spiegelt eine neue Realität in der Schweizer Bankenindustrie wider.

Die gesunkene Wertschöpfung Schweizer Banken lässt sich weitestgehend auf externe Faktoren zurückführen, welchen bis heute nur unwesentlich veränderte Wertschöpfungsmodelle der Banken gegenüberstehen.

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, ob eine ganzheitliche Geschäftsmodell-Transformation nötig ist, oder ob «nur» mit einer Wertschöpfungsmodell-Veränderung nicht eine grössere Wirkung erzielt werden kann (*Definition von Geschäftsmodell und Wertschöpfungsmodell siehe nächste Seite*).

Unsere Interviews mit Banking Executives haben klar aufgezeigt, dass ein Fokus auf die Wertschöpfungsmodell-Transformation ein vorteilhafteres Risiko/Wertschaffungs-Profil im Vergleich zu einer ganzheitlichen Geschäftsmodell-Veränderung aufweist.

Dieses Argument wird gestützt durch die Erfahrungswerte aus einer Vielzahl von Transformationsvorhaben, dass zuerst der Kern eines Geschäftsmodells – in diesem Fall das Wertschöpfungsmodell – transformiert wird, und erst später die übrigen Bausteine, welche die grössten Erfolgsaussichten haben («wise pivot»).

Fokus der Studie ist das erweiterte Wertschöpfungsmodell als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells...

7 Bausteine des Geschäftsmodells



WERTSCHÖPFUNGS-MODELL

Beschreibt, wie das Wertversprechen erfüllt wird. Hierbei wird die Kombination interner und externer **Ressourcen**, **Fähigkeiten** und Prozesse innerhalb eines Wertschöpfungsnetzwerks festgelegt. Dabei werden auch die Position innerhalb eines Wertschöpfungsprozesses und die Form der **Zusammenarbeit** mit **Partnern** festgelegt.

STRATEGISCHE PARTNER

Die Partner gehören zu einem Partnernetzwerk und ergänzen das Geschäftsmodell durch die Bereitstellung von **Ressourcen** und **Fähigkeiten**, die innerhalb des Geschäftsmodells nicht vorhanden sind. Demzufolge muss die Dimension **Partner** immer in Kombination mit dem eigentlichen Wertschöpfungsmodell betrachtet werden.

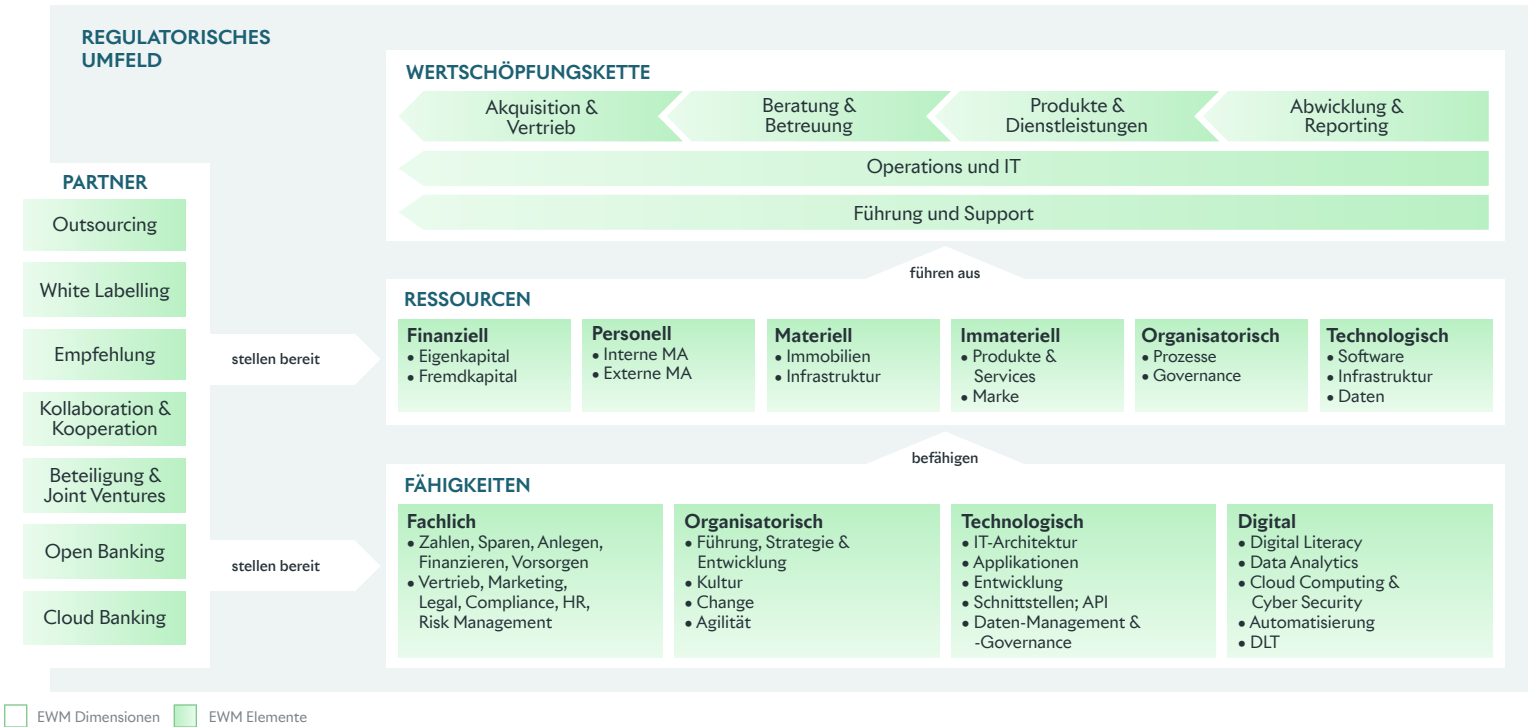
ERWEITERTES WERTSCHÖPFUNGSMODELL (EWM)

In dieser Studie verwenden wir als Untersuchungsgegenstand das **erweiterte Wertschöpfungsmodell**, welches die Dimensionen Wertschöpfungskette (**WSK**), Ressourcen (**RES**), Fähigkeiten (**FÄH**), Partner (**PART**) und Regulatorisches Umfeld (**REG**) integriert betrachtet.

Fokus der Studie

...welches über 5 Dimensionen mit 23 Elementen konzeptualisiert und im Kontext der zentralen Untersuchungsfrage diskutiert wird

Erweitertes Wertschöpfungsmodell (EWM)

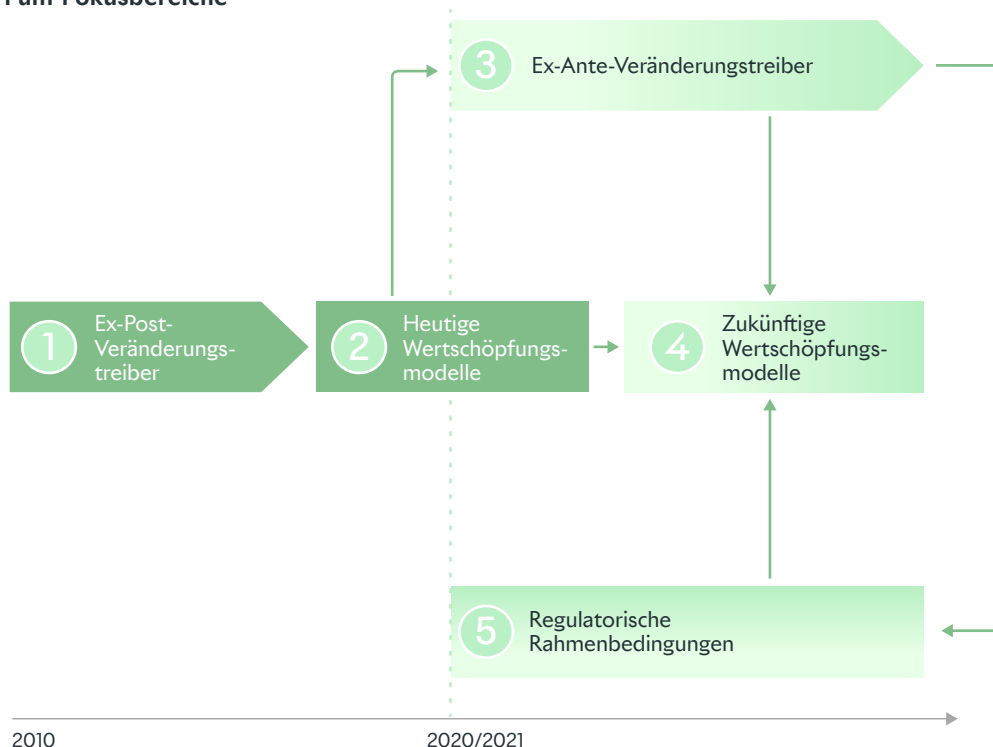


Zentrale Untersuchungsfrage

Wie gestalten
Schweizer Banken
die Wertschöpfungs-
modelle der Zukunft?

Die Studie wurde in einem dreistufigen Vorgehen erarbeitet und fokussiert sich auf fünf wesentliche Inhaltsbereiche

Fünf Fokusbereiche



Um eine umfassende Übersicht über die Entwicklung des Wertschöpfungsmodells von Schweizer Banken zu erhalten, haben wir 23 Schweizer Banking Executives befragt (1. Stufe) und mehr als 100 qualifizierte Berichte und Umfragen von Drittquellen analysiert (2. Stufe).

Die befragten Banken repräsentieren 78% der Bilanzsumme, 68% AuM und 76% der Anzahl der Bankmitarbeiter basierend auf den SNB-Zahlen von 2019. Die Interviews wurden quantitativ und qualitativ ausgewertet und mit den Resultaten der Analyse der Drittquellen unterlegt (3. Stufe).

Im Rahmen des dreistufigen Vorgehens werden folgende fünf Inhaltsbereiche beleuchtet:

- 1** Diese Veränderungstreiber beschreiben die vergangenen relevanten Entwicklungen, welche die heutigen Ausprägungen der Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken signifikant beeinflusst haben
- 2** Das Resultat dieser Entwicklungen lässt sich in der Charakterisierung der heute vorherrschenden Wertschöpfungsmodelle zusammenfassen
- 3** Die Weiterentwicklung der aktuellen Wertschöpfungsmodelle wird durch das Verständnis über die heutigen und zukünftigen relevanten Veränderungstreiber geformt
- 4** Zukünftige Wertschöpfungsmodelle können sich entweder evolutionär aus den heute vorherrschenden Modellen entwickeln oder werden komplett neu (disruptiv) gestaltet
- 5** Diese wirken sich insbesondere auf die technologischen und regulatorischen Rahmenbedingungen aus, in welchen die Modelle der Zukunft konstruiert werden

2

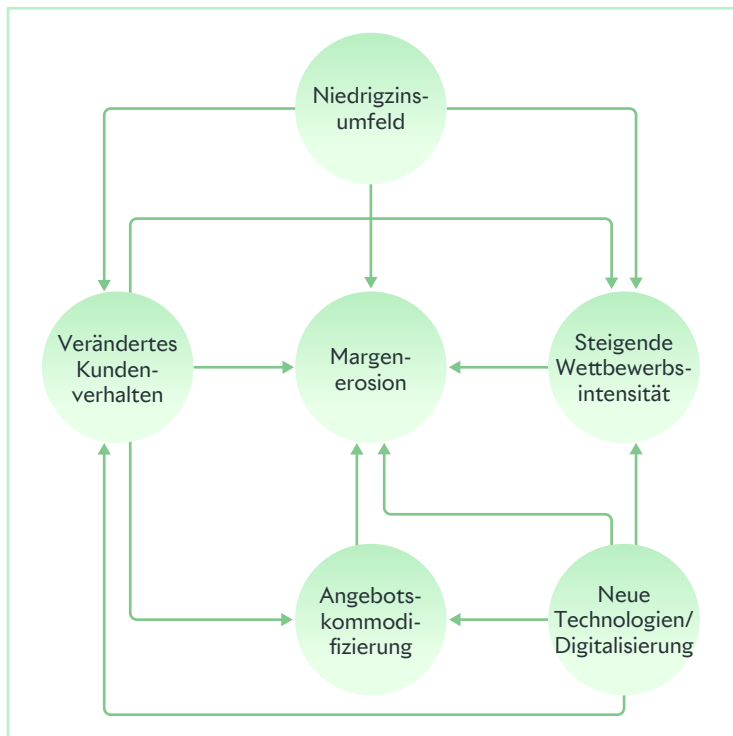
AUSGANGSSITUATION

Ex-Post-Entwicklungen, Rahmenbedingungen und
Charakteristik der heutigen Wertschöpfungsmodelle

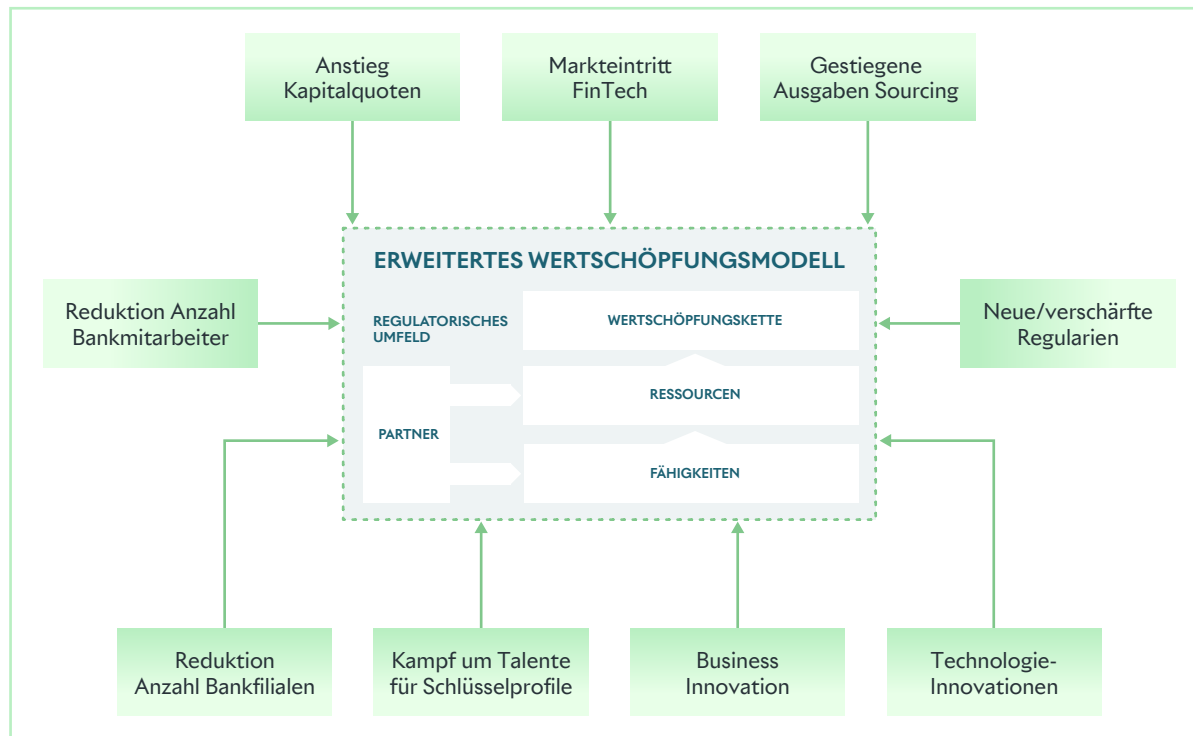


Ausgewählte exogene Entwicklungen haben in den letzten Jahren die Wertschöpfungsmodell-Ausgestaltung direkt oder über endogene Veränderungen beeinflusst

Ausgewählte exogene Entwicklungen ...



...treiben endogene, Wertschöpfungsmodell-relevante Veränderungen voran



Verschiebungen in den Wertschöpfungsmodellen Schweizer Banken haben insbesondere in den Dimensionen Ressourcen und Fähigkeiten stattgefunden

ENDOGENE VERÄNDERUNGEN*		DETAILS ZU DEN VERÄNDERUNGEN	IMPLIKATION WERTSCHÖPFUNGSMODELL
Kapitalquote	+ 14%	...beträgt die Zunahme der Gesamtkapitalquote (Tier 1 und Tier 2) über alle Schweizer Banken hinweg (2013–2019). Systemrelevante Banken** haben im gleichen Zeitraum um über 23% zugelegt.	Finanzielle Ressourcen
FinTech	≤ 389	...neu gegründete FinTech-Unternehmen haben in der vergangenen Dekade viele Prozess- und Service-Innovationen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Kredit- und Anlagegeschäft sowie Bankinfrastruktur marktfähig gemacht und waren ein wichtiger Treiber der Digitalisierung im Schweizer Bankenmarkt.	Partner & Ressourcen
Sourcing-Aufwand	≤ 15%	...des Gesamtaufwandes haben sich die Ausgaben für Outsourcing über die vergangenen zehn Jahre bis heute entwickelt. IT-Outsourcing macht dabei heute rund 80% des Outsourcing-Aufwandes aus.	Partner & Fähigkeiten
Bankmitarbeiter	- 20%	...beträgt die Reduktion der Anzahl der Bankmitarbeiter in der Schweiz im vergangenen Jahrzehnt. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter pro Institut hat sich dabei von rund 413 auf 431 erhöht.	Personelle Ressourcen
Bankfilialen	- 19%	...der Bankfilialen aller inländischer Banken wurden zwischen 2010 und 2019 geschlossen.	Materielle Ressourcen
Schlüsselprofile	≤ 8	...unterschiedliche Profile innerhalb verschiedener Bankfachbereiche sind in der vergangenen Dekade aus einer Talent-Perspektive umkämpft gewesen.	Ressourcen & Fähigkeiten
Business-Innovationen	≈ 60	...marktrelevante Innovationen wurden in den Bereichen Produkte/Services und Prozesse auf den Markt gebracht (insbesondere durch FinTechs).	Wertschöpfungskette
Technologie-Innovationen	≤ 7	...wesentliche Entwicklungen haben vor dem Hintergrund der technologischen Innovationsdynamik stattgefunden («Enabler» für Produkt-/Service- und Prozess-Innovationen).	Technologie-Ressourcen & -Fähigkeiten
Regularien	+ 36	...neue FINMA-Rundschreiben wurden zwischen 2010 und 2019 veröffentlicht und implementiert.	Regulatorisches Umfeld

* Die Wertschöpfungsmodell-relevanten Veränderungen werden mit einem mathematischen Vorzeichen versehen, um die Veränderungsrichtung i.d.R. zwischen 2011 und 2020 aufzuzeigen

** Credit Suisse Group AG, UBS AG, Zürcher Kantonalbank (ZKB), Raiffeisen-Gruppe, PostFinance AG

Eine nach wie vor stark integrierte Wertschöpfungskette gepaart mit einer überschaubaren Partnereinbindung prägen das heutige Bild

WERTSCHÖPFUNGSKETTE UND PARTNER

WERTSCHÖPFUNGSKETTE

- Die inkrementellen Veränderungen der Wertschöpfungskette haben den Integrationsgrad auf einem äusserst hohen Niveau verbleiben lassen. Dieser liegt heute bei durchschnittlichen 85–90% über alle Banken hinweg.
- Auf der Wertschöpfungsstufe «Produkte und Dienstleistungen» findet nach wie vor eine geringe Differenzierung statt, da insbesondere die zur Verfügung stehenden Innovationen mangels Skalierbarkeit nur selektiv implementiert werden.
- Erste Schritte zur Vorwärtsintegration in den Bereichen Immobilien, Vorsorge und Gesundheit und damit einhergehende Erweiterungen des Produktangebotes sind bis heute nur vereinzelt umgesetzt worden.

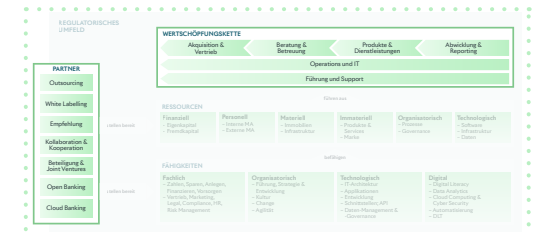
PARTNER – OUTSOURCING

- Das Thema Outsourcing tangiert heute vorwiegend einzelne Teile der Wertschöpfungskette und wird von den befragten Banking Executives kontrovers diskutiert.
- Eine Mehrheit der Banken bezieht Outsourcing-Aktivitäten in den Bereichen IT und Operations sowie Abwicklung & Reporting und damit in den weniger wertstiftenden Teilen der Wertschöpfungskette. Angebote wie Software as a Service (SaaS) und Business Process Outsourcing (BPO) finden jedoch nach wie vor nur begrenzte Anwendung.
- Andererseits sind auch gewisse Re-Insourcing-Tendenzen zu beobachten (in ausgewählten Bereichen, wie z.B. Zahlungsverkehrsverarbeitung). Schweizer Banken möchten die Abhängigkeit zu externen Partnern vermeiden und neue Technologien für mehr Handlungsfähigkeit selbst verstehen, priorisieren und einsetzen.

PARTNER – WHITE LABELLING

- Diese Form der Zusammenarbeit wird insbesondere mit ausgewählten FinTechs betrieben, um deren zusätzliche Services aus einer Bankenperspektive zu integrieren, zu ergänzen oder die eigenen Services zu verbessern. Zudem betreiben Banken untereinander White Labelling, vor allem als Anbieter von White Label Fonds (Drittfonds) im Asset und Wealth Management sowie in den Bereichen «Robo Advisory», Zahlungsverkehr und Brokerage, wo sich die Anzahl der Dienstleister in den letzten drei bis fünf Jahren in etwa verdreifacht hat.
- Des Weiteren offerieren Banken – in Finanzdienstleistungsbereichen, in welchen eine Banklizenz benötigt wird – White Labelling-Lösungen auch Drittanbietern. Dieser Service reicht dabei von einzelnen Dienstleistungen bis hin zum kompletten Bankbetrieb (Banking as a Service – BaaS).

«Nach wie vor wird heute in der Schweiz sehr viel selbst gemacht. Natürlich sind Player auf den Markt gekommen, die z.B. Bankensoftware anbieten und für kleinere und mittlere Banken macht es sehr viel Sinn, z.B. SaaS und BPO einzusetzen. Dies geschieht jedoch nicht in einer Grösse und einem Ausmass, wie es in anderen Märkten vorkommt.» **BANKING EXECUTIVE**



Unterschiedliche Fähigkeitselemente wurden in den letzten Jahre nicht ausreichend weiterentwickelt, um sich im Markt zu differenzieren

FÄHIGKEITEN

FACHLICHE FÄHIGKEITEN

- Acht unterschiedliche Talent-Profile mit entsprechenden Fähigkeiten wurden von den Banken auf dem Recruiting-Markt stark umworben: Relationship Manager/Hunter, Vertriebsexperten, Anlagespezialisten, Fondsmanager, Chief Operating Officer, Digitalisierer, Compliance Officer und M&A Advisory-Experten.
- In Bezug auf die Wertschöpfungsbereiche fällt auf, dass speziell in den Front-Bereichen mehrheitlich Spezialisten tätig sind, bei welchen «Soft Skills» wie Empathie, Menschenkenntnis und interkulturelle Kompetenz einen Differenzierungsfaktor bilden. In den Bereichen Abwicklung und Reporting sowie Operations und IT sind nach wie vor eher Generalistenprofile gefragt.
- Demografischer Wandel verschärft den Kampf um Talente zusätzlich. Der Markteintritt von Non-Banking-Unternehmen (z.B. BigTechs, FinTechs) verschärft die Konkurrenzsituation massiv (ca. 85% der Banken sind sich einig, dass die Rekrutierung von Talenten wegen veränderter Berufsprofile sowie nachlassender Anziehungskraft der Banken schwieriger wird).

«Digitale Fähigkeiten müssen in Zukunft beherrscht werden. Upskilling muss daher jetzt in grossem Stil stattfinden, wobei auch der Zukauf von Fähigkeiten und deren Integration ein Thema sein werden. Zudem müssen wir stark in die Agilität der Organisation und das «End-to-End»-Verständnis der Mitarbeiter investieren.»

BANKING EXECUTIVE

ORGANISATORISCHE FÄHIGKEITEN

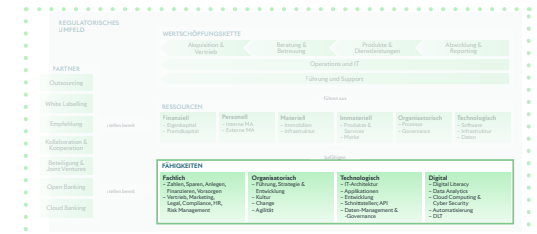
- Heute herrscht nach wie vor ein starkes Silo-Denken entlang von funktionalen Organisationsstrukturen oder komplexen Matrixorganisationen. Getrieben durch Trends wie Digitalisierung und Automatisierung hat eine Verschiebung von operativen, abwicklungsorientierten Funktionen zu konzeptionellen «Business-Rollen» stattgefunden.

TECHNOLOGISCHE FÄHIGKEITEN

- Monolithische IT-Architekturen, teilweise gepaart mit grossem Überhang an Altsystemen, binden weiterhin personelle und finanzielle Ressourcen. Es wird in diesem Zusammenhang auch von einem technologischem «Klumpfuss» gesprochen (bis zu 74% aller IT-Investitionen fallen bei den Betriebskosten an).
- Zudem limitieren die wenig flexiblen und monolithischen Kernbankensysteme die nächste Stufe der Standardisierung und Automatisierung in Abwicklung & Reporting wie auch in den Operationsprozessen.

DIGITALE FÄHIGKEITEN

- Digitalisierung wird zwar als zentraler Erfolgsfaktor von Veränderung und Differenzierung gesehen, allerdings sind digitale Fähigkeiten bis heute zu wenig aufgebaut und genutzt worden, um das Wertschöpfungsmodell entscheidend zu formen (z.B. nur etwa mehr als ein Drittel der Banken haben ihre Stellenprofile um digitale Kompetenzen erweitert).
- Da dieses Know-how somit oftmals noch nicht Inhouse vorhanden ist, haben die Banken bestehende Mitarbeiter ausgetauscht/umgeschult oder externe Unterstützung in Anspruch genommen. Lediglich ca. 15% der Banken können sich vorstellen, dass sich ihre Führungskräfte als «Digital Leader» etablieren, was den tiefen Stand der digitalen Kompetenz verdeutlicht.



Die generellen regulatorischen Rahmenbedingungen werden von den Banken als gut beurteilt

REGULATORISCHES UMFELD

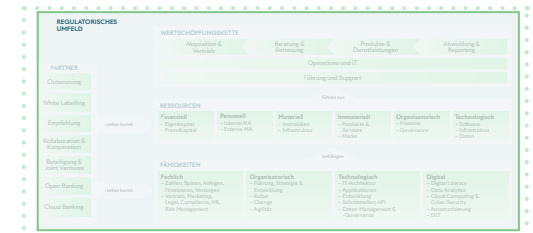
- Die Bankenregulierung hat gemäss 75% der Interviewteilnehmer entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Wertschöpfungsmodelle.
- Die meisten sehen die geltende Regulierung jedoch nicht als entscheidendes Hindernis für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle. Neue Ansätze können im bestehenden Regulierungsrahmen grundsätzlich umgesetzt werden. Innovations- und Anpassungsprozesse werden jedoch teilweise erschwert und verteuert.
- Die heutige Banken- und Finanzmarktregulierung ist weitgehend prinzipienbasiert und technologieneutral ausgestaltet. Dies gibt den Finanzinstituten einen gewissen Interpretations- und Handlungsspielraum bei der Anwendung bestehender Regeln auf neue Technologien und Geschäftsmodelle. Gleichzeitig führt dies zu einem Mehraufwand, da einzelne Anwendungsfälle auf ihre Zulässigkeit geprüft werden müssen.
- Vorschriften wie KYC, AML, FATCA, Schriftlichkeitserfordernis und Bankkundengeheimnis sind auf Sicherheit,

Konsumentenschutz und Verbrechensprävention ausgerichtet, erschweren dadurch gleichzeitig die Wahl der innovativsten Lösungen.

- Solange für sämtliche Marktteilnehmer dieselben Regeln gelten, halten die befragten Banking Executives die geltenden Regulierungen nicht für allzu problematisch, da alle «gleich lange Spiesse» hätten.
- Regulatorische Anforderungen erhöhen die Eintrittsbarrieren und funktionierten lange als Schutz der Banken. Heute führen die regulatorischen Anforderungen aber zunehmend zur nachhaltigen Gefährdung des Geschäftsmodells, da sie die Innovations- und Anpassungsprozesse in Banken einschränken oder zumindest erschweren und verteuern.
- Die Schweiz ist bei den meisten Themen gut und international kompetitiv reguliert. Bei innovationsrelevanten Regulierungen (z.B. E-ID) ist sie punktuell im Rückstand. Banken nutzen nicht den vollständigen Spielraum für Innovation, welchen der Gesetzesrahmen bieten würde (z.B. bei elektronischen Signaturen), was auf den hohen Klärungsaufwand und fehlende Innovationsanreize zurückgeht.

- Die hohe Zahl regulatorischer Änderungen der letzten Jahre (AIA, Basel III, FIDLEG, etc.) hat innerhalb der Banken bedeutende Ressourcen absorbiert, was die Weiterentwicklung zukunftsorientierter Themen verlangsamt hat. Dies gilt beispielsweise für Investitionen in die «End-to-End»-Digitalisierung und Automatisierung der internen Prozesse oder auch für den innovativen Umgang mit Daten mittels moderner Analysemethoden.
- Zusätzliche oder verschärfte Regulierungen würden die Evolution der Wertschöpfungsmodelle und die Innovationstätigkeit der Branche erschweren.
- Die generellen Rahmenbedingungen in der Schweiz werden von den Interviewteilnehmern als überwiegend gut beurteilt. Infrastruktur, Bildungsangebote und politisches Umfeld unterstützen die Banken bei der Weiterentwicklung ihrer Wertschöpfungsmodelle. Einschränkend wirkt sich die Verfügbarkeit von Fachkräften aus.

«In der Schweiz – und selbst in der EU – führt die länderspezifische Auslegung von Regulationen (wie z.B. MiFID II, FIDLEG) zu Friktionen und Ineffizienzen, welche Skaleneffekte verhindern und fundamentalen Veränderungen sowie Innovationen teilweise entgegenwirken.» **BANKING EXECUTIVE**



Zusammenfassend lassen sich die heutigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken als weitestgehend in sich geschlossen sowie nur begrenzt digital und agil beurteilen

EWM DIMENSION		EWM ELEMENT	EVOLUTIONSGRAD*				
			1	2	3	4	5
Wertschöpfungskette	Integrationsgrad (%)		Hohe Integration (>75%)		Teilintegration (>50%)		Wenig Integration (<50%)
Partner	Outsourcing		Moderates Outsourcing		Teilweise Outsourcing		Mehrheitliches Outsourcing
	White Labelling/Open Banking		Limitierte Anwendung		Teilweise Anwendung		Mehrheitliche Anwendung
Ressourcen	Eigenkapital-Quote		Regulatorisches Minimum		Teilweise optimiert auf Risiko/Rendite-Profil		Mehrheitlich optimiert auf Risiko/Rendite-Profil
		Mitarbeiterproduktivität	Produktivitätshebel wenig ausgeschöpft		Produktivitätshebel teilweise ausgeschöpft		Produktivitätshebel mehrheitlich ausgeschöpft
		Kundeninteraktionspunkte (KIP)	Wenige, nicht integrierte KIP		Mehrere, integrierte KIP		Multi, integrierter KIP-Ansatz implementiert
	Produkte/Services		Einzelne digitale Produkte/Services über einzelne Kundensegmente		Mehrere digitale Produkte/Services über mehrere Kundensegmente		Multi-digitales Produktangebot über mehrere Kundensegmente
		Data Analytics	Anwendung einzelner Data Analytics Capabilities		Anwendung mehrerer Data Analytics Capabilities		Anwendung aller Data Analytics Capabilities
Technologisch			Infrastructure as a Service (IaaS)		Platform and Software as a Service (PaaS/SaaS)		Business as a Service (BaaS)
		Fähigkeiten					
	Fachlich		Mehrheitlich Generalisten		Mix Generalisten/Spezialisten		Optimierter Mix Gen./Spez.
		Organisatorisch	Linie/Matrix-Organisation (RTB), Klass. Projekt Mgmt (CTB)		Linie/Matrix-Organisation (RTB) Scrum Team/Agile at Scale (CTB)		Agile Bank (RTB & CTB)
	IT-Architektur		Monolithische IT-Architektur		Teilweise modulare IT-Architektur		Mehrheitlich modulare IT-Architektur
Digital			Limitierte Anwendung		Enabler für Transformation		Differenzierungsfaktor

● Profil heutige mehrheitliche Ausprägung Wertschöpfungsmodelle

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

Die heutigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken sind in der Gesamtheit noch auf einem niedrigen Evolutionsgrad hinsichtlich eines digitalen, offenen, modularen und agilen Set-ups. Dies zeichnet sich insbesondere durch eine stark integrierte Wertschöpfungskette und einer damit verbundenen hohen Ressourcenintensität aus.

Letzteres ist insbesondere einer fehlenden Verknüpfung bzw. starken Fragmentierung vorhandener und benötigter Ressourcen geschuldet. Prozesse sind in den wenigsten Fällen ressourcenübergreifend ausgestaltet und sorgen somit gerade im Dreiklang zwischen Mitarbeitern, Systemen und Daten für Produktivitätsverlust.

Zudem sind die Fähigkeiten stark auf bankfachliche Themen ausgerichtet und haben nur bedingt Fortschritte in organisatorischen Bereichen erzielt – historisch weitestgehend funktional gewachsene Strukturen herrschen bis heute vor.

Ebenso sind heutzutage die technologischen sowie digitalen Fähigkeiten in der Breite des Schweizer Bankings aufgrund bestehender Strukturen nur begrenzt ausgereift. So werden heutige IT-Architekturen von monolithischen Kernbankensystemen dominiert. Sie spielen daher nur eine begrenzte Rolle im digitalen Geschäft und damit auch bei der Anziehung entsprechender Talente.

3

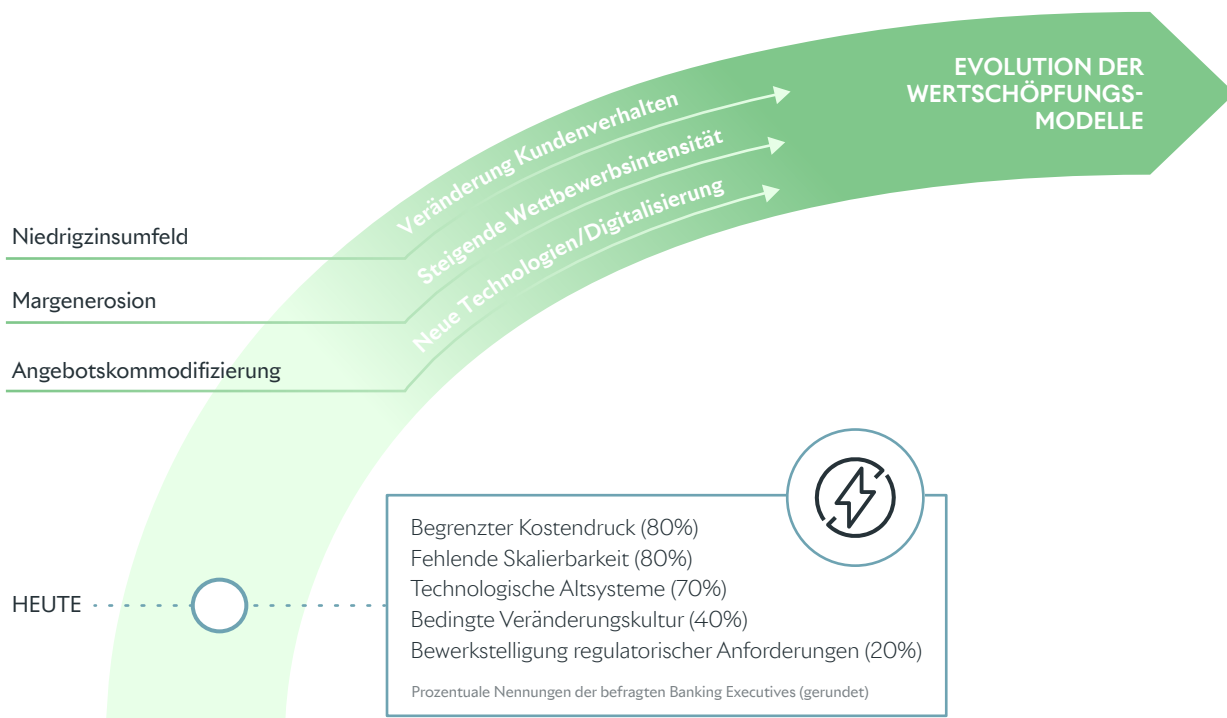
EX-ANTE-ENTWICKLUNGEN

Einflussfaktoren mit ihren Chancen und Herausforderungen



Die Evolution der Wertschöpfungsmodelle wird zukünftig beschleunigt durch die Intensivierung ausgewählter exogener Einflussfaktoren

Gemäss der befragten Banking Executives dürfte die Evolution der Wertschöpfungsmodelle trotz hinderlicher Marktcharakteristika insbesondere von den exogenen Einflussfaktoren Kundenverhalten, Technologien und Wettbewerb beschleunigt werden.



Der aufgezeigte Evolutionsgrad der Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken wird von den befragten Banking Executives in erster Linie mit dem bis heute nur begrenzten Einfluss der exogenen Veränderungstreiber erklärt. Zwar beschleunigten diese die Evolution in den letzten Jahren, jedoch haben sie ihr vollständiges Potenzial noch nicht entfalten können.

Im Vordergrund steht dabei die fehlende Skalierbarkeit, welche trotz signifikantem Marktwachstum in den letzten Jahren transformative Investitionen gerade für die Nicht-Grossbanken erschwert und technische Innovationen für Einzelinstitute limitiert.

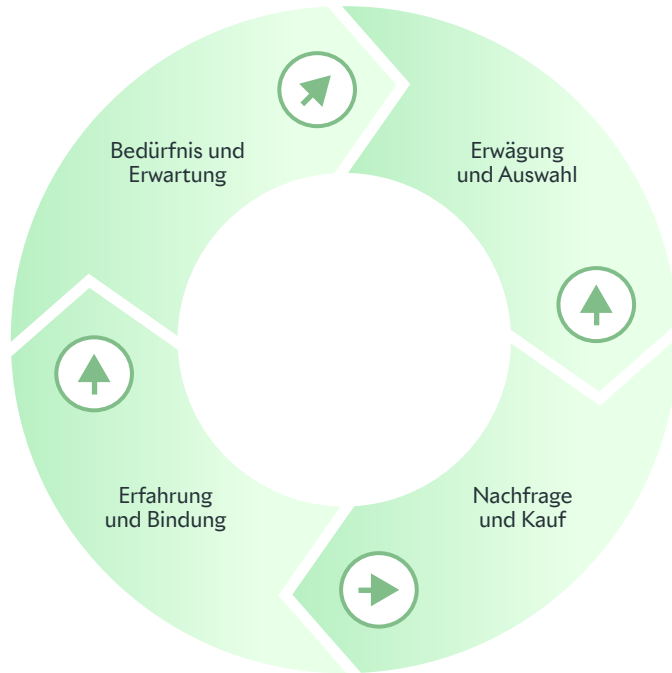
Zudem wird der recht begrenzte Kostendruck, welcher bisher auch trotz Negativzinsen und Margenerosion nicht als hoch genug eingeschätzt wird, als Hauptfaktor genannt, warum Banken sich beispielsweise nicht früher dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette gewidmet haben – auch seitens Wettbewerb und Kunden kam hier kein ausreichender «Push».

Als weitere Gründe werden die monolithischen Kernbankensysteme bzw. Altsysteme, welche die Anwendung neuer Technologien erschweren, und eine historisch etablierte und begrenzte Veränderungskultur sowie der starke Fokus auf die Umsetzung regulatorischer Anforderungen genannt.

Zukünftig wird entsprechend davon ausgegangen, dass gerade die Faktoren Kundenverhalten und Wettbewerb als «Push Factors» stark zunehmen und diese im Dreiklang mit dem Faktor Technologie als «Pull Factor» und «Enabler» die Evolution der Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken deutlich beschleunigen werden.

Die Kundenschnittstelle gerät unter Druck: Eine nach wie vor nur gering Technologie-affine Kundschaft verliert mit stetig zunehmender Digitalisierung an Loyalität...

Veränderungen im Kundenverhalten entlang eines vereinfachten Kundenlebenszyklus



Stärke der Herausforderungen für die heutigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken durch Veränderungen im Kundenverhalten: bleibt gleich steigt leicht steigt (stark)

Wertschöpfungsmodell-relevante Veränderungen lassen sich am stärksten in Bezug auf die Erwartungen sowie insbesondere das Auswahlverhalten und die Kunde-Bank-Bindung entlang des Kundenlebenszyklus feststellen.

Die entscheidende Veränderung ist hierbei, dass die Mehrheit der Schweizer Privatkunden (>50%) heute bereits einen «Best of Personal Fit»-Ansatz gegenüber dem klassischen «One Stop Shop»-Hausbankansatz bei der Produktauswahl vorzieht: Kunden schauen vermehrt kritischer als in der Vergangenheit auf den persönlichen Mehrwert und das Leistungsergebnis.

Während die Nachfrage nach klassischen Bankdienstleistungen wie Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren in Zukunft hoch bleiben dürfte – was übrigens eine Bestätigung für das Geschäftsmodell der Banken hinsichtlich der Abdeckung finanzieller Grundbedürfnisse ist – gerät die Kundenschnittstelle, deren anhaltendes Besetzen von 100% der befragten Bankenvertreter als entscheidender Erfolgsfaktor der Zukunft bezeichnet wurde, unter Druck.

Dabei spielt es eine grosse Rolle, dass gerade im Privatkundengeschäft – im Private Banking sowie im Firmenkundengeschäft findet diese Entwicklung verlangsamt statt – knapp 70% der Kunden bereits heute mehrheitlich über digitale Kanäle mit der Bank interagieren sowie zahlreiche Kunden digitale Produkte vergleichen (40%), sodass der persönliche Einfluss auf die Kundenbindung sinkt.

Gleichzeitig werden die Bedürfnisse der Kunden komplexer und die Erwartungen gerade an digitale Lösungen, auch durch gesellschaftliche Trends wie das Thema Nachhaltigkeit, steigen und werden ein bedeutender Faktor bei Auswahl und Kauf von Bankangeboten.

Zusammengefasst wirken die Veränderungen im Kundenverhalten daher als «Push Factor» auf den Aufbruch der Wertschöpfungskette sowie im Querschnitt auf die Entwicklung notwendiger Ressourcen und Fähigkeiten für den Aufbau und die Steuerung eines holistisch digitalisierten Kundenlebenszyklus.

...wobei die grössten Herausforderungen in den Bereichen «Erwägung und Auswahl» sowie «Erfahrung und Bindung» des vereinfachten Kundenlebenszyklus warten

Zyklusschritt	Ausblick	Ausgewählte Indikatoren								
Bedürfnis und Erwartung		Sparquote Schweizer Haushalte ¹			«Pro Nachhaltigkeit» im Anlagegeschäft ²			Erwartungen an digitales Bankangebot ³		
		2010	2018	Ausblick	2016	2020	Ausblick	2018	2020	Ausblick
		12%	16%		49%	54%		33%	50%	
Erwägung und Auswahl		Kunden mit >2 Retail-Bankbeziehungen			Anzahl grosse Bankenvergleichsportale ⁴			Bereitschaft, Bankprodukte bei Tech-Konzernen zu kaufen		
		2016	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick	2017	2019	Ausblick
		29%	34%		2	5		32%	37%	
Nachfrage und Kauf		Schuldenquote Haushalte (rel. zu BIP)			Hypothekarvolumen (in Mrd. CHF)			Depotvolumen (in Mrd. CHF)		
		2010	2019	Ausblick	2010	2019	Ausblick	2010	2019	Ausblick
		107%	133%		767	1'065		4'456	6'780	
Erfahrung und Bindung		Loyalität gegenüber Hausbanken ⁵			Bereitschaft, für Kundenberater zu zahlen ⁶			Anzahl Interaktionen mit Kundenberater pro Jahr ⁷		
		2019	2020	Ausblick	2018	2020	Ausblick	2014	2020	Ausblick
		58%	31%		46%	39%		18	16	

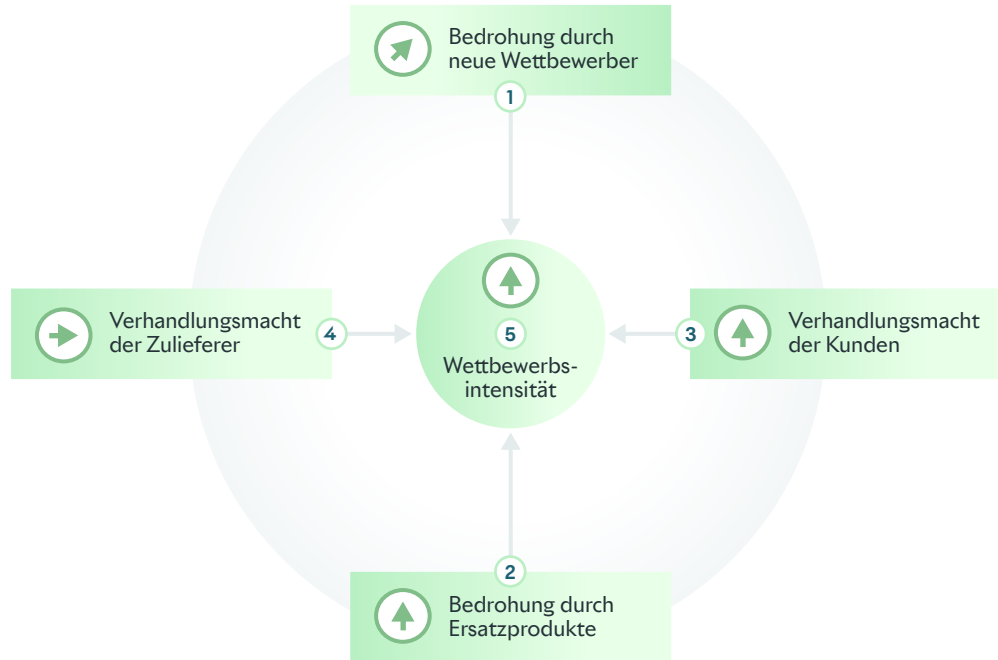
Stärke der Herausforderungen für die heutigen Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken durch Veränderungen im Kundenverhalten: bleibt gleich steigt leicht steigt (stark)

Erwartete zukünftige Veränderungen: sinkt leicht bleibt gleich steigt leicht steigt (stark)

¹ Das Bedürfnis nach Spar- und Anlagemöglichkeiten nimmt durch die steigende Sparquote zu. ² Die Anzahl an Bankkunden, die sich bei der Abwägung zwischen Nachhaltigkeit und Rendite für «pro Nachhaltigkeit» entscheiden, nimmt zu. ³ Erwartung nach einem digitalen Angebot ist abgeleitet von der zunehmenden Verwendung von Online Services im Banking und der dadurch entstehenden Gewohnheit und Selbstverständlichkeit. ⁴ Als grosse Bankenvergleichsportale gezählt wurden: Bonus.ch, Comparis.ch, Financescout24.ch, Moneyland.ch, capitalo.ch. ⁵ Fast zwei Drittel der Schweizer können sich einen Wechsel zu einer Digitalbank vorstellen. ⁶ Anteil eines repräsentativen Samples von Privatbankkunden, welche bereit sind, für einen Kundenberater einen Mehrpreis zu zahlen. ⁷ Anzahl Kontakte mit dem Kundenberater in Form von Telefonaten, E-Mails, gesicherten Mails/Chats über das Online- bzw. Mobile-Banking, Videokonferenzen, persönliche Beratungsgesprächen, persönlichen Treffen und sonstigen Kontakte.

Die Wettbewerbsintensität nimmt zu: Stärkere Kunden, innovative Wettbewerber und digitalisierte Angebote erfordern flexiblere Wertschöpfungsmodelle...

Veränderungen der Wettbewerbsintensität entlang von «Porter's 5 Forces»



Erwartete zukünftige Veränderungen: ➡ bleibt gleich ➡ steigt leicht ➡ steigt (stark)

Ein entscheidender «Push Factor» zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle Schweizer Banken ist neben dem veränderten Kundenverhalten die Wettbewerbsintensität. Anhand von «Porter's 5 Forces» zeigt sich, dass diese stetig zunimmt und der Druck auf die Banken, ihre Wertschöpfung möglichst effizient im Kontext der aufgezeigten neuen Realität zu erbringen, wächst:

- 1 Bedrohung durch neue Wettbewerber:** Regulatorische Anforderungen sorgen auch zukünftig für hohe Markteintrittsbarrieren im klassischen Bankgeschäft. Jedoch nutzen neue Wettbewerber vermehrt Vermittlungs- oder Plattformgeschäftsmodelle, um diese zu umgehen, und Skaleneffekte verlieren im Bereich Banking Operations und IT an Bedeutung, was den Wettbewerbseintritt zunehmend begünstigt.
- 2 Bedrohung durch Ersatzprodukte:** Während im Anlagegeschäft der Massenzugang zu tiefmargigen Passivinvestments nach wie vor die grösste Bedrohung darstellt, ist grundsätzlich die zunehmende Digitalisierung von Produkten die grösste Bedrohung. Dabei geht es vielmehr um den Kanal als das Produkt selbst, welcher geringe Wechselkosten und eine bankunabhängigere Produktauswahl ermöglicht.
- 3 Verhandlungsmacht der Kunden:** Erhöhte Konzentration auf den Schweizer Binnenmarkt mit begrenzter Kundenanzahl, zunehmend neue Anbieter auch aus dem Ausland, geringe Angebotsdifferenzierung sowie erhöhte Informationstransparenz und Preis sensitivität in Verbindung mit dem Verschwimmen geografischer Grenzen durch zunehmende Nutzung digitaler Kanäle erhöhen den Wettbewerbsdruck.
- 4 Verhandlungsmacht der Zulieferer:** Stetig steigende Abhängigkeit von Technologie ist das zentrale Element bei der Evolution der Wertschöpfungsmodelle. Dabei schützen monolithische Kernbankensysteme sowie fehlende Marktskalierbarkeit die Verhandlungsmacht der Zulieferer. Auch wenn FinTechs und «Open Banking» versuchen, dem entgegenzuwirken, dürfte sich dies nur bedingt in naher Zukunft verschieben.
- 5 Wettbewerbsintensität:** Entsprechend den beschriebenen Entwicklungen hat sich der Wettbewerb im Schweizer Banking bereits in jüngster Vergangenheit verschärft, was sich anhand verschiedener Indikatoren, wie etwa der gesunkenen Marktkonzentration führender Banken, feststellen lässt. Zukünftig dürfte dies weiter zunehmen und somit die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle vorantreiben.

...wobei die «Verhandlungsmacht der Kunden» und die «Bedrohung durch Ersatzprodukte» die Banken zukünftig am stärksten herausfordern dürften

Force	Ausblick	Ausgewählte INDIKATOREN (absolute Zahlen in CHF)								
Bedrohung durch neue Wettbewerber		Mindestkapital für Banklizenz			Skaleneffekte der IT-Kosten ¹			Anzahl CH BPO-Provider im Finanzsektor		
		2010	2020	Ausblick	2010	2019	Ausblick	2010	2019	Ausblick
		20 Mio.	20 Mio.		42%	33%		22	32	
Bedrohung durch Ersatzprodukte		Anzahl rein digitaler Bankangebote ²			Volumen digital abgeschlossener Hypotheken ³			% Banken mit digitalem Onboarding		
		2010	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick
		8	11		<0,5 Mrd.	6 Mrd.		0%	>50%	
Verhandlungsmacht der Kunden		Anteil Kunden mit hoher Preissensitivität ⁴			Nutzung e-Banking/Mobile Banking			Anzahl grosse Bankenvergleichsportale ⁵		
		2018	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick
		25%	29%		<50%	>75%		2	5	
Verhandlungsmacht der Zulieferer		Anzahl gängiger Schweizer Kernbankensysteme			Anzahl FinTechs mit B2B-Services			Open-Banking-Plattformen ⁶		
		2010	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick	2010	2020	Ausblick
		5	5		<100	260		0	~6	
Wettbewerbsintensität		Bilanzkonzentration bei Grossbanken ⁷			Marktmacht Banken (Boone-Indikator ⁸)			Anzahl Neobanken		
		2010	2019	Ausblick	2010	2014	Ausblick	2010	2020	Ausblick
		55%	46%		-0,05	-0,07		0	7	

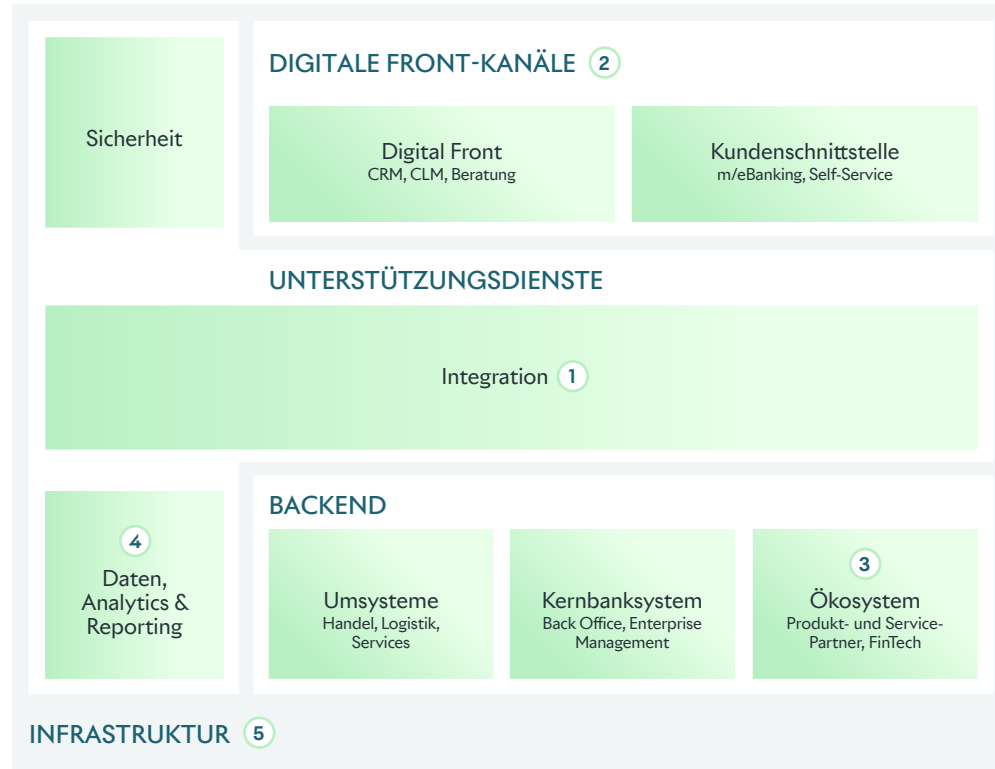
Erwartete zukünftige Veränderungen: bleibt gleich steigt leicht steigt (stark)

Erwartete zukünftige Veränderungen: sinkt leicht bleibt gleich steigt leicht

¹ Gemessen an der Differenz zwischen den durchschn. IT-Kosten kleiner (<300 FTE) und grosser (>900 FTE) Banken, relativ zu den IT-Kosten kleiner Banken ² Gemessen an der Anzahl Produkte einer standardisierten Bankangebotspalette, die in der Schweiz auf rein digitalem Kanal erhältlich sind ³ Beinhaltet sowohl Erstabschlüsse als auch Verlängerungen von Hypotheken ⁴ Gemessen an der Anzahl Bankkunden, welche kompetitive Preise als den wichtigsten Faktor bei der Bankwahl erachten ⁵ Als grosse Bankenvergleichsportale gezählt wurden: Bonus.ch, Comparis.ch, Financescout24.ch, Moneyland.ch, capitalo.ch ⁶ Plattformen mit integrierten Schnittstellen zum Austausch von Daten und Dienstleistungen zwischen Banken und (typischerweise FinTech-)Drittparteien ⁷ Anteil der Grossbanken an der aggregierten Bilanzsumme Schweizer Banken ⁸ Der Boone-Indikator gibt die Profitelastizität relativ zu den Grenzkosten an, d.h. er misst, wie stark effizientere Banken höhere Profite erzielen können. Je tiefer negativ der Boone-Indikator, desto kompetitiver der Markt.

Öffnung der IT-Architektur: Technologie als «Enabler» für offenere Wertschöpfungsmodelle durch «Digitale Entkopplung»

Modulare IT-Architektur als Ergebnis technologischen Fortschritts



Im Schweizer Banking werden bis heute monolithische Kernbankensysteme verwendet (entweder selbst entwickelt oder extern bezogen bzw. betrieben), welche bisher nur eine schwach ausgeprägte Untergliederung von Teilsystemen erlaubt haben. Daher herrscht eine hohe Abhängigkeit vom jeweiligen System sowie dessen Entwicklungsfortschritt und Erweiterbarkeit, sodass externe technologische Innovationen nur begrenzt ohne erhöhte Komplexität integriert werden können. Analog dazu bezeichnen die interviewten Banking Executives ihre Kernbankensysteme als grösste Herausforderung für die Digitalisierung ihrer Wertschöpfungsmodelle.

Allerdings zeichnet sich mit der Beschleunigung der «Digitalen Entkopplung» inzwischen eine Trendwende ab, welche Technologie zunehmend zu einem «Pull Factor» für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle macht. Wie links dargestellt, schreitet die technologische Entwicklung deutlich voran und ermöglicht inzwischen eine modularisierte Architektur miteinander gekoppelter Teilsysteme, die insbesondere entlang der folgenden 5 Komponenten stattfindet:

- 1 Erweiterung und Öffnung der Integrationsdienste:** Ursprünglich die interne Schnittstelle zwischen Digital Front Layer und Backend, werden diese für die Anbindung von Drittlösungen weiterentwickelt und in der Zukunft möglicherweise als «Open Banking Integration Layer» auch von Dritten bezogen.
- 2 Entkopplung digitaler Front-Kanäle:** Flexible und unabhängige Lösungen in der Kundenbetreuung und -interaktion (z.B. Messenger-Dienste, Mobile Produktlösungen, Self-Service-Portale), um sich über individuelle «Best-in-Class»-Lösungen zu differenzieren.
- 3 Aufbau/Ausbau Ökosystem:** Im Kontext der Digitalen Entkopplung und der Öffnung der Integrationsdienste wird die Zusammenarbeit mit Produkt- und Technologiepartnern beschleunigt und über ein zentrales Ökosystem innerhalb der eigenen Architektur systematisch gemanagt.
- 4 Datenbereinigung und -strukturierung:** Skalierbare Master- und Metadatenmodelle als Basis für die flexible Anwendung neuer Technologielösungen und -fähigkeiten wie «Data Analytics», aber auch zur Steigerung der Automatisierung.
- 5 Cloud Computing:** Aufbau bzw. Ausbau einer hybriden Infrastruktur durch Erweiterung und gegebenenfalls Ablösung von «On-Premise»-Komponenten durch Public-Cloud-Lösungen als Beschleuniger für Wachstum, Innovation und Sicherheit.

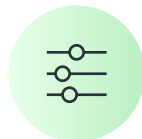
Digital, modular, offen und agil als Hauptanforderungen an zukünftige Wertschöpfungsmodelle – durch die COVID-19-Pandemie ist deren Notwendigkeit gestiegen

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.

4

ZUKUNFTSSICHT

Verschiebungen im Wertschöpfungsmodell



Die unterschiedlichen Banken in der Schweiz transformieren ihre Wertschöpfungsmodelle über neun voneinander abhängige Stossrichtungen

Neun Stossrichtungen und deren Verschiebungen im EWM

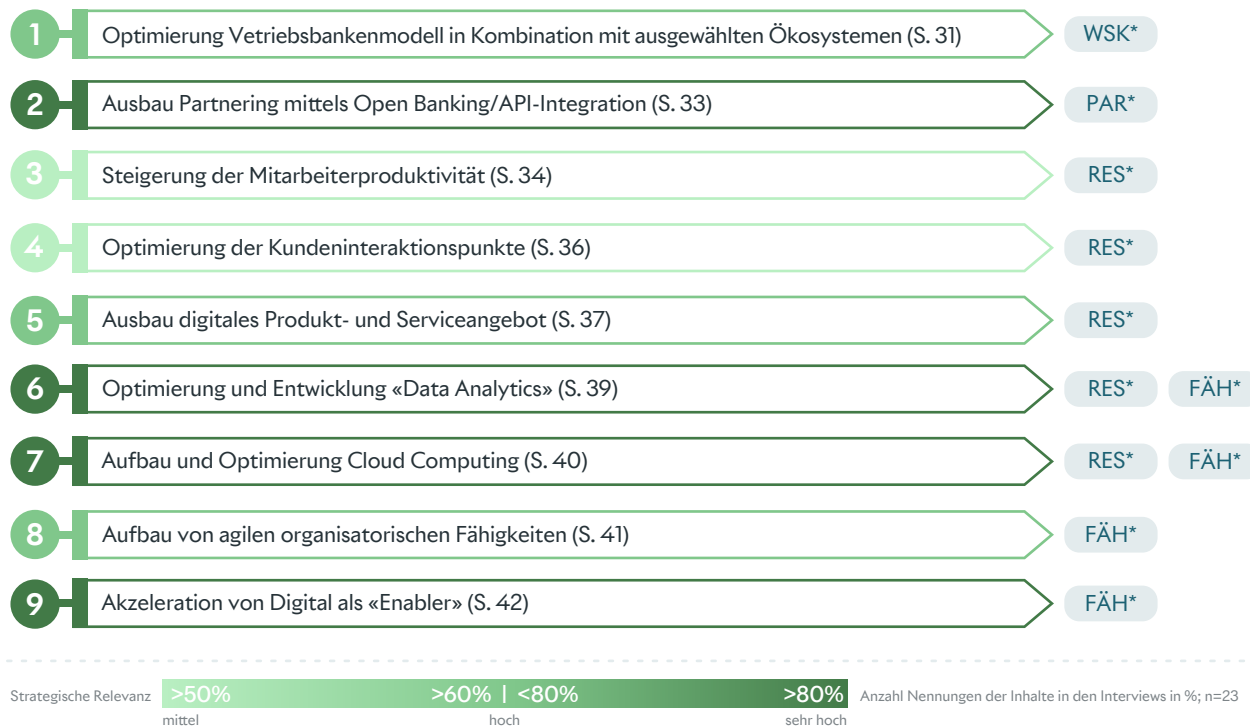
Unabhängig vom Bankentyp zeigen alle Interviews mit den Banking Executives (100%) auf, dass der Status Quo in Bezug auf die Ausgestaltung der zukünftigen Wertschöpfungsmodelle keine strategische Option darstellt.

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 auf den folgenden Seiten 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

1 Stossrichtung 1: Optimierung des Vertriebsbankenmodells in Kombination mit ausgewählten Ökosystemen...

Vertriebsbankenmodell und Ökosysteme

Definition Vertriebsbankenmodell (VBM)

Bündelung von Leistungen gegenüber dem Endkunden. Die Kernkompetenzen liegen im Bereich des Verkaufs von Produkten und Dienstleistungen sowie der Kundengewinnung und -bindung.

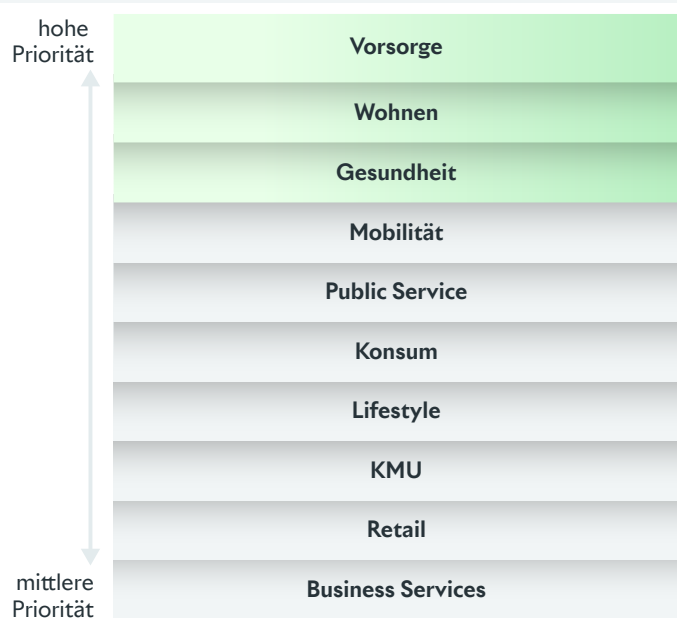
Im Vordergrund stehen die Realisierung von Verbundvorteilen durch die Verbindung zahlreicher Produkte und Services zur Abdeckung von Kundenproblemen.

Vertriebsbanken, die ihre Eigenfertigungstiefe entsprechend dieser Kernkompetenzen anpassen, beziehen Produkte und Leistungen von spezialisierten internen oder externen Anbietern (z.B. Produktbank, Transaktionsbank und/oder Sourcing-Provider).

Transaktionsbank	Produktbank	Vertriebsbank
------------------	-------------	---------------

Sourcing Provider (SSO/BPO/ITO)

Themen-Fokus Ökosysteme Schweizer Banken



70% der Banking Executives haben das strategische Ziel, «die Kundenschnittstelle bei sich zu haben», wobei die Produkte und Dienstleistungen, welche den Kunden angeboten werden, intern oder extern bezogen werden können.

Sie beabsichtigen somit, ihr Vertriebsbankenmodell (VBM) zu optimieren (siehe Definition VBM-Box links). Damit ist die strategische Absicht verbunden, nicht-differenzierende Tätigkeiten konsequenter zu digitalisieren, zu automatisieren und extern zu beziehen.

Im optimierten Vertriebsbankenmodell geht es insbesondere darum, dem Kunden einen Mehrwert zu liefern, indem das Kundenproblem ganzheitlich gelöst wird (inklusive «beyond banking»).

Vor diesem Hintergrund tritt das Thema Ökosystem in den Vordergrund. Die Interviewteilnehmer sehen dabei verschiedene Kollaborationsformen. Heute sind erste Ansätze von Ökosystemen zu erkennen, jedoch häufig nicht bankübergreifend.

Die in der Abbildung links aufgeführten (eingefärbten) Themen werden in diesem Kontext an Bedeutung gewinnen (hohe Priorität), und durch Hinzunahme von weiteren Themen, Teilnehmern und Services können der Kundenmehrwert und somit die Kundenbindung im Kontext des Vertriebsbankenmodells weiter gesteigert werden.

1 Stossrichtung 1: ...erlaubt Vertriebsbanken sechs strategische Positionierungsmöglichkeiten innerhalb des Ökosystems

Kundenzentrierte Ökosystem-Strategien für Banken

	Bank	PRODUKT	Digital-Partner
Digital-Partner	«3rd Party Ecosystem»-Teilnehmer Finanzdienstleister (FDL) können sich Drittplattformen anschliessen, um Drittkunden eigene Anlageprodukte anzubieten.	Vermittlungsplattform FDL arbeitet nicht via Drittplattformen, sondern leitet nicht gewünschte Kunden an andere Anbieter weiter, wie z.B. eine Grossbank, die ein kleines Unternehmen an eine bestimmte Online-Finanzierungsplattform sendet.	
KANAL	Offene Finanzdienstleistungsplattform FDL können es Partnern ermöglichen, Produkte, Daten und/oder spezifische Prozesse in ihr Leistungsversprechen einzubeziehen und dabei offene Anwendungsprogrammiersstellen (APIs) zu nutzen.		
Bank	Traditionelles Banking	Life-Events-Orchestrator - FDL orchestrieren ihr eigenes Ökosystem basierend auf Live Events/Themen ihrer Kunden. - FDL binden Partnerunternehmen ein, um die eigene Dienstleistungspalette zu erweitern und ein anderes Kundenerlebnis zu schaffen.	Marktplatz-Orchestrator FDL orchestrieren einen Marktplatz durch White Labelling oder Co-Branding, in dem Nicht-Finanzprodukte oder finanznahe Dienstleistungen an ihre Kunden verkauft werden.

Fokus Vertriebsbanken

In Bezug auf unterschiedliche Kollaborationsformen stellt sich die strategische Frage, wie sich die Vertriebsbanken im Ökosystem positionieren wollen. Dazu gibt es sechs Positionierungsmöglichkeiten (siehe Abbildung).

Im Kontext der Besetzung der Kundenschnittstelle drängen sich die folgenden zwei Positionierungsstrategien auf: Life-Events-Orchestrator und Marktplatz-Orchestrator.

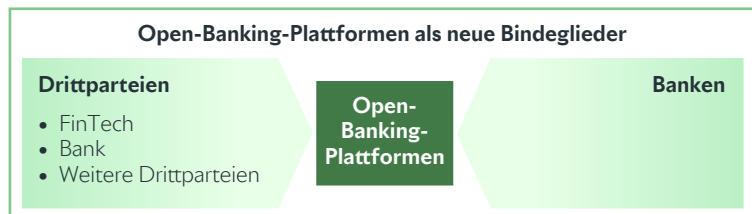
Gemäss der interviewten Banking Executives können je nach Themenwahl alle zwei Strategien simultan implementiert werden. Diese müssen proaktiv gestaltet werden und mit den strategischen Zielen und verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten aligniert werden.

Für benötigte Fähigkeiten in diesem Zusammenhang siehe Stossrichtungen 8 und 9

2 Stossrichtung 2: Ausbau Partnering mittels Open Banking/API-Integration zur Steigerung von Effizienz und Skalierbarkeit sowie der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

Die Besetzung der Kundenschnittstelle über die Abdeckung ganzer Themenbereiche (s. S.31) in der Form eines Life-Event- oder Marktplatz-Orchestrators (s. S.32) wird sehr stark durch Open Banking/API unterstützt werden. Über 85% der Interview-Teilnehmer haben diese Partnerform als strategisch sehr wichtig bewertet. In diesem Zusammenhang und unter Einbindung von Open-Banking-Plattformen (siehe Abbildung links unten) priorisieren Banken den Ausbau des Partnerings mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Anwendungsbereichen, welche proaktiv über die nächsten 3–5 Jahre implementiert werden sollen (siehe Abbildung rechts unten).

Open-Banking-Modell Schweiz



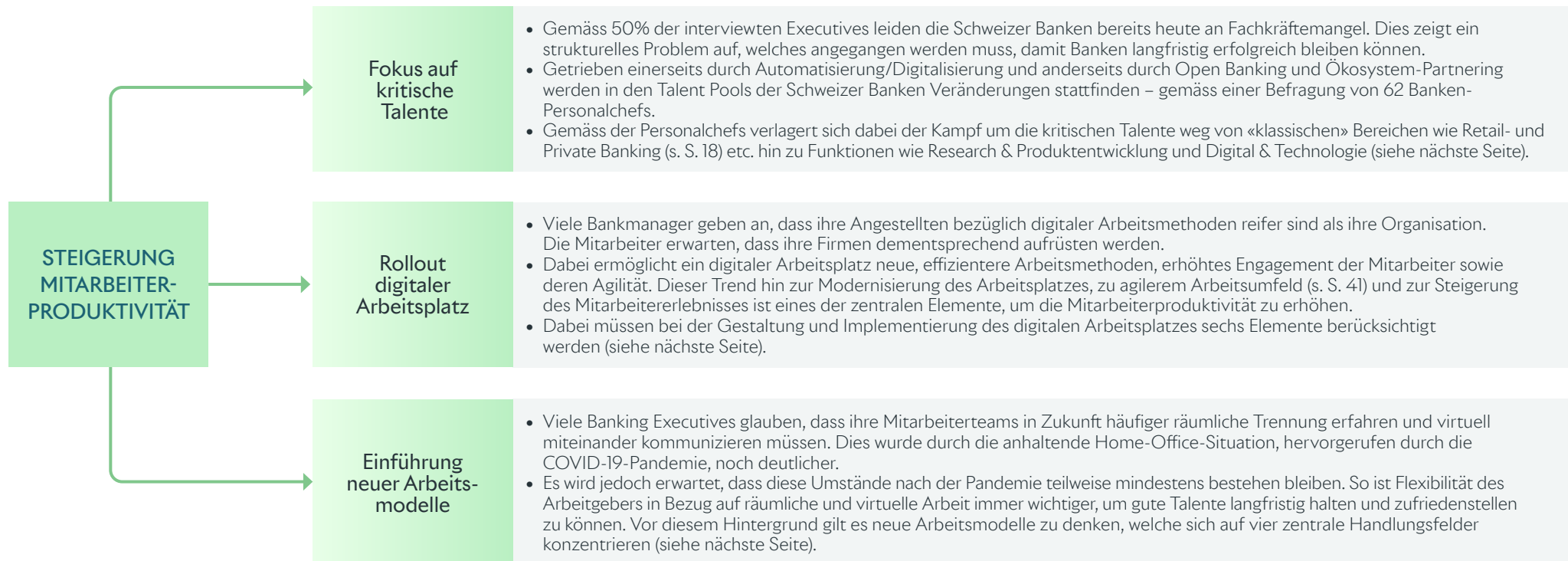
- In der Schweiz gibt es inzwischen zahlreiche Open-Banking-Plattformen, welche insbesondere von BPO- und Infrastrukturanbietern sowie Anbietern von Kernbankensystemen bereitgestellt werden.
- Die Vision ist, den effizienten und sicheren Austausch von Daten über standardisierte Schnittstellen zwischen Banken, FinTechs und weiteren Drittparteien zu ermöglichen. Banken können damit die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sowie Skalierungseffekte und Effizienzsteigerungen erzielen (siehe rechts).
- Zwar binden Banken bereits individuell Drittparteien oder FinTechs über eigene APIs an, jedoch findet dies isoliert vom Markt statt und ist stets mit Einzelkosten verbunden. Das verhindert die im Schweizer Banking gerade für kleine und mittelgrosse Institute notwendigen Synergieeffekte für eine bessere Skalierbarkeit von neuen Technologien und Geschäftsinnovationen sowie die Entfaltung einer entsprechenden Marktdynamik, um die Chancen von Open Banking auszuschöpfen.

Open-Banking-Ziele und ausgewählte Anwendungsbereiche für Schweizer Banken



3 Stossrichtung 3: Steigerung der Mitarbeiterproduktivität durch Fokus auf kritische Talente, Rollout digitaler Arbeitsplatz und Einführung neuer Arbeitsmodelle...

Wichtigste Hebel zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität gemäss Banking Executives



3 Stossrichtung 3: ...auf Basis einer Verschiebung im Fokus des Talent Pools und vier zentralen Handlungsfeldern neuer Arbeitsmodelle

Handlungsfelder und Auswirkungen zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität



4 Stossrichtung 4: Optimierung der Kundeninteraktionspunkte für ein möglichst individuelles Kundenerlebnis

Heutige und zukünftige Nutzung von Kundeninteraktionspunkten

		Kundensegmente			
		Retail-Privat-kunden & Mikro-unternehmen*	Private Banking & Wealth Mana-gement Kunden	Grosse Unternehmen'/Institutionelle	Kleine und mittlere Unternehmen*
TRADITIONELL	Physisch in der Bank				
	Physisch beim Kunden				
	Telefon/Service Center				
	E-Mail/Kontakt-formular				
PROGRESSIV	E-Banking/Self-Service-Portale				
	Video-Call				
	Messenger/Chat				
	Mobile Banking				
	Integrierter Daten-austausch über APIs				

Heutige Nutzung: ● kaum oder gar nicht ● gering ● mittel ● stark

Zukünftige Nutzung: ○ sinkt ○ sinkt leicht ○ bleibt gleich ○ steigt leicht ○ steigt (stark)

* Übersicht Unternehmen nach Mitarbeitergrösse gemäss Bundesamt für Statistik; Mikrounternehmen 0–9 Mitarbeiter, Kleine Unternehmen 10–49 Mitarbeiter, Mittlere Unternehmen 50–249 Mitarbeiter, Grosse Unternehmen >250 Mitarbeiter

Während im Schweizer Banking heute noch über alle Kundensegmente hinweg die traditionellen Interaktionskanäle wie die Filiale, das Telefon, E-Mail und das E-Banking vorherrschen, wird von den befragten Bankvertretern eine klare Verschiebung der Nutzung zu den alternativen Kanälen stattfinden.

Dabei weicht der physische Kontakt insbesondere im Privatkundengeschäft (Retail, Mikro-unternehmen und Private Banking) sukzessive gegenüber digitalen Kanälen wie Video-Call, Chat und Mobile Banking ab, was bereits am Rückgang der Anzahl Geschäftsstellen im Schweizer Banken zu beobachten ist (–19% im Vergleich seit 2010 mit heute knapp über 3'000).

Gleichzeitig wird der Übergang bzw. die Balance zwischen physischen und digitalen Kanälen gerade im Kontext des demografischen Wandels noch eine anhaltende Herausforderung für Banken bleiben und bedarf einer holistischen Multi-Kundeninteraktionspunkt-Strategie. In diesem Kontext weisen die Banking Executives einstimmig darauf hin, dass der persönliche Kontakt zum Berater auch in der Zukunft entscheidender Erfolgsfaktor bleibt, sich lediglich die Kommunikationsformen weiterentwickeln und von Banken flexibel nach Kundenpräferenz bedient werden müssen.

Im Firmenkundengeschäft (grosse Unternehmen, Institutionelle, kleine und mittlere Unternehmen) ist die grösste zu erwartende Veränderung der Aufschwung von Self-Service-Portalen sowie der integrierte Datenaustausch über APIs, welcher für Banken einerseits die Möglichkeit der Vorwärtsintegration bietet, andererseits aber auch die direkte Interaktion mit dem Kunden erschwert.

Gleiches gilt im Kontext steigender Adaption von E-Banking und Mobile Banking im Privatkundengeschäft und lässt sich somit kundensegmentagnostisch als Herausforderung für das Besetzen der Kundenschnittstelle festhalten, dem sich Banken proaktiv stellen müssen.

5 Stossrichtung 5: Ausbau digitales Produkt- und Service-Angebot als strategische Priorität...

Heutige und zukünftige Fokusbereiche digitales Produkt- und Service-Angebot

		Kundensegmente			
		Retail-Privatkunden & Mikrounternehmen	Private Banking & Wealth Management Kunden	Grosse Unternehmen/ Institutionelle	Kleine und mittlere Unternehmen
Digitale Produkte und Services	Übergreifende digitale Produkte & Services	Digitales Onboarding / Kontoeröffnung	Digitales Onboarding / Kontoeröffnung	Digitales Onboarding/ Firmenkontoeröffnung	Digitales Onboarding / Firmenkontoeröffnung
		Digitale Signatur	Digitale Signatur	Digitale Signatur	Digitale Signatur
		Versicherungslösungen	Versicherungslösungen	Versicherungslösungen	Versicherungslösungen
		Digitale Bankdokumente & Reports	Digitale Bankdokumente & Reports	Digitale Bankdokumente & Reports	Digitale Bankdokumente & Reports
		Elektronischer Datensafe	Elektronischer Datensafe	Elektronischer Datensafe	Elektronischer Datensafe
Digitale Zahlungs-services		Multi-Bank-Aggregation	Multi-Bank-Aggregation	Multi-Bank-Aggregation	Multi-Bank-Aggregation
				Digitales Vertragsarchiv	Digitales Vertragsarchiv
				Online Vollmacht & Stammdaten verwalten	Online Vollmacht & Stammdaten verwalten
		Online Zahlungen	Online Zahlungen	Digitaler Zahlungsverkehr	Digitaler Zahlungsverkehr
		Scan standardisierter Belege	Scan standardisierter Belege	Webshop-Zahlungslösungen	Webshop-Zahlungslösungen
Digitales Sparen & Vorsorgen		Kontaktlose & mobile Zahlungen	Kontaktlose & mobile Zahlungen	Akzeptanz mobiler Zahlungen	Akzeptanz mobiler Zahlungen
		Digitale Rechnung (e-Invoice)	Digitale Rechnung (e-Invoice)	Digitale Rechnungsstellung	Digitale Rechnungsstellung
		Peer-to-Peer- (P2P-) Zahlungen	Peer-to-Peer- (P2P-) Zahlungen	Online Corporate Card Management	Online Corporate Card Management
				Digitales Cash & Liquiditätsmanagement	Digitales Cash & Liquiditätsmanagement
				Digitales Trade & Export Finance	Digitales Trade & Export Finance
Digitales Sparen & Vorsorgen				Buchhaltungsschnittstelle	Buchhaltungsschnittstelle
		Ausgaben-Tracker & Budgeting	Digitale Vermögensplanung		
		Automatisiertes Sparen			
		Digitale Vorsorgelösung (3. Säule)	Digitale Vorsorgelösung (3. Säule)	Digitale berufliche Vorsorgelösungen	Digitale berufliche Vorsorgelösungen

Heutige Fokusbereiche Künftige Fokusbereiche

Über 60% der befragten Banking Executives bewerten den Ausbau von digitalen Produkten & Services als strategische Priorität, um die Kundenschnittstelle effektiver bedienen zu können. Die einzelnen Fokusbereiche unterscheiden sich jedoch zwischen den Kundengruppen entlang der Dienstleistungs-Cluster.

Zusammenfassend können für die Bankenbranche in der Schweiz die nachfolgenden Erkenntnisse festgehalten werden:

- a Durch die zunehmende Digitalisierung und Nutzung mobiler Endgeräte werden die digitale Kontoeröffnung und Vertragsunterzeichnung immer wichtiger.
- b In den vergangenen Jahren konnte ein starker Fokus auf die Bereitstellung digitaler Zahlungslösungen beobachtet werden (z. B. Mobile Zahlungen, Peer-to-Peer-Zahlungen).
- c Generell kann festgehalten werden, dass die Digitalisierung des Firmenkundengeschäfts noch nicht auf dem Stand der Privatpersonen ist. Es wird jedoch erwartet, dass mit der zunehmenden Reife im Umgang mit APIs und offenen Architekturen Banken vermehrt massgeschneiderte Lösungen für ihre Geschäftskunden auf den Markt bringen werden.

5 Stossrichtung 5: ...um die Kundenschnittstelle auch zukünftig effektiv bedienen zu können

Heutige und zukünftige Fokusbereiche digitales Produkt- und Service-Angebot

		Kundensegmente			
		Retail-Privatkunden & Mikrounternehmen	Private Banking & Wealth Management Kunden	Grosse Unternehmen/ Institutionelle	Kleine und mittlere Unternehmen
Digitale Produkte und Services	Digitale Finanzierung	Online Hypotheken-Neuabschluss	Online Hypotheken-Neuabschluss	Online Hypotheken-Neuabschluss	Online Hypotheken-Neuabschluss
		Online Hypotheken-Verlängerung/-Ablösung	Online Hypotheken-Verlängerung/-Ablösung	Online Hypotheken-Verlängerung/-Ablösung	Online Hypotheken-Verlängerung/-Ablösung
		Online Klein- & Konsumkreditanträge	Online Privatkreditanträge	Online Firmenkredit-Neuabschluss	Online Firmenkredit-Neuabschluss
		Online Crowd Lending & Funding		Online Firmenkredit-Verlängerung/-Ablösung	Online Firmenkredit-Verlängerung/-Ablösung
				Online Leasing & Factoring	Online Leasing & Factoring
	Digitales Anlegen			Digitale Corporate Finance Services	Digitale Corporate Finance Services
		Online Finanz- und Marktinformationen	Online Finanz- und Marktinformationen	Online Finanz- und Marktinformationen	Online KMU-Kreditplattform
		Personalisierter Content & Research	Personalisierter Content & Research		Online Finanz- und Marktinformationen
		Robo Advisor (Digitale Vermögensverwaltung)	Online Portfolio-Analyse	Online Portfolio-Analyse	Online Portfolio-Analyse
		Personalisierte Anlagevorschläge	Personalisierte Anlagevorschläge	Hedge-Geschäfte (FX, Rohstoffe)	Hedge-Geschäfte (FX, Rohstoffe)
		Nachhaltige Anlagen (ESG)	Nachhaltige Anlagen (ESG)	Nachhaltige Anlagen (ESG)	Nachhaltige Anlagen (ESG)
		Krypto-Assets	Krypto-Assets	Krypto-Assets	Krypto-Assets
		Social Trading	Social Trading		
		Mobile Brokerage/ Auftragsübermittlung	Mobile Brokerage / Auftragsübermittlung	Mobile Brokerage/ Auftragsübermittlung	Mobile Brokerage/ Auftragsübermittlung
			Online Lombardkredite	Multi-Bank / Multi-Asset-Handel	

Heutige Fokusbereiche

Künftige Fokusbereiche

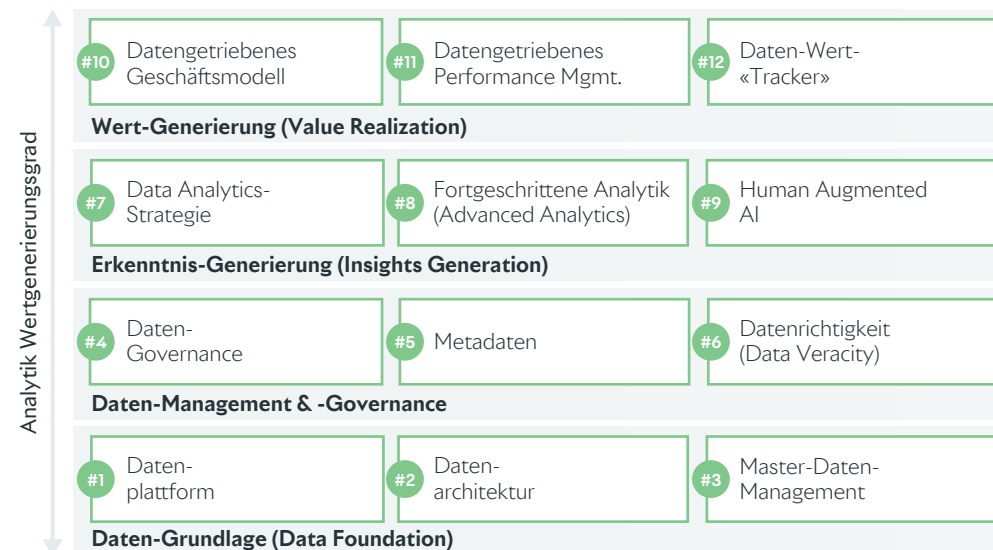
Heutige Fokusbereiche Künftige Fokusbereiche

- d Im Hypothekengeschäft für Private konnte seit längerem eine Tendenz zur Plattformisierung festgestellt werden. Dabei gibt es erste Lösungen, welche den Abschluss komplett auf dem digitalen Weg ermöglichen.
- e Empirische Erhebungen zeigen, dass sich Firmenkunden gegenüber dem digitalen Banking öffnen und wünschen, Kredite online abschliessen zu können. Die Digitalisierung dieser Prozesse bietet dabei Kunden als auch Banken selbst Effizienzsteigerungspotenziale.
- f Das digital unterstützte Anlegen stellt vor allem Privatbanken vor Herausforderungen. Gilt es doch die Balance zu finden zwischen digitalen Tools und einer exzellenten, massgeschneiderten Beratungsdienstleistung. Der Einsatz neuer Technologien muss daher dieser Symbiose Rechnung tragen, um Mehrwert zu generieren.
- g Die Adaption von Krypto-Assets schreitet weiter voran. Banken werden sich dementsprechend positionieren und nötige (Infrastruktur-) Investitionen tätigen.

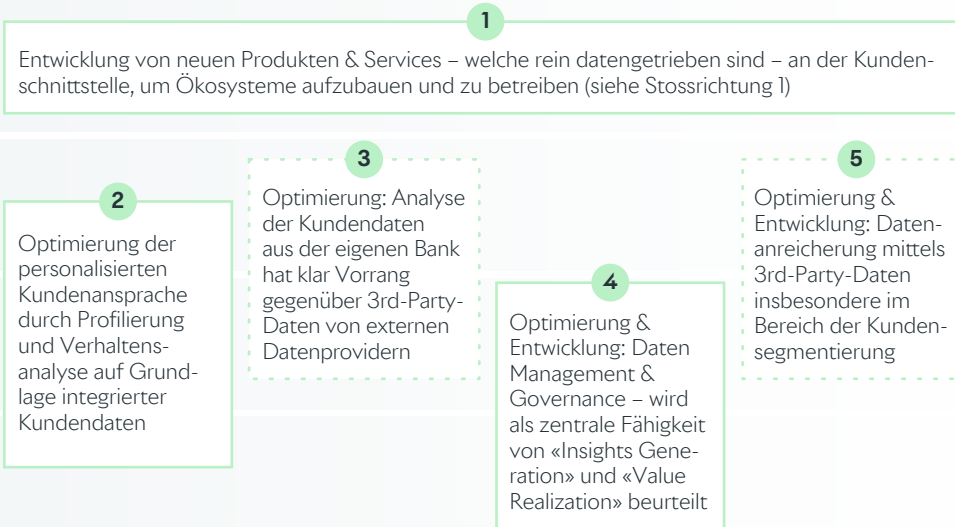
6 Stossrichtung 6: Optimierung und Entwicklung von «Data Analytics»-Ressourcen und -Fähigkeiten als Erfolgsfaktor zukünftiger Wertschöpfung

Big Data Analytics wurde von 90% der Interviewteilnehmer als eine der Schlüssel-Ressourcen und -Fähigkeiten für die Zukunft definiert. Um diese Fähigkeit auch in messbaren Mehrwert zu transformieren, müssen die in unten stehender Abbildung links aufgeführten zwölf Fähigkeiten (#1–12) vorhanden sein. Diese sind heute in unterschiedlichen Ausprägungen und Reifegraden innerhalb der Banken implementiert. Gemäss der Interviewerkenntnisse gilt es über die nächsten vier Jahre eine Handvoll von strategischen Prioritäten zu implementieren, welche den Reifegrad der Analytik-Fähigkeiten signifikant verbessern und somit zusätzlichen Wert für die Banken schaffen (siehe Abbildung).

«Data Analytics» Fähigkeitsmodell



Fünf strategische Prioritäten bis 2025: Optimieren, Entwickeln, Erneuern



Hohe Relevanz und Potenzial (gestrichelter Rahmen) Sehr hohe Relevanz und Potenzial (durchgezogener Rahmen)

7 Stossrichtung 7: Aufbau und Optimierung von Cloud Computing als zentrales Element für die zukünftige Orchestrierung der Wertschöpfung

Zukünftiger Fokus Schweizer Banken auf Cloud-Service-Modelle

	Infrastructure as a Service (IaaS)	Platform as a Service (PaaS)	Software as a Service (SaaS)	Business as a Service (BaaS)
Geschäftsfähigkeit				
Applikation				
Middleware, Datenbank, Entwicklungsplattform				
Computer, Datensicherung, Netzwerk				
Reife der Cloud-Strategie & Fokus	- Cloud-Migration - Typischer Cloud-Einstiegspunkt	- Cloud-native Applikationen - Re-Engineering zur Optimierung	- Non-Core Applikationen «Tief hängende Früchte»	- Non-Core Applikationen - Prozesse «as a Service»
Betroffene Bereiche exemplarisch	- Speicheroptimierung - IT-Landschaft-Optimierung	- Transaktionsverarbeitung - Big Data und Analytics	- Arbeitsplatzvisualisierung - Web-Applikationen	- Speicheroptimierung - Externes Reporting

Banken, die ihre Apps in die Cloud migriert haben (IaaS, PaaS, SaaS vs. On-Prem), profitieren von folgender Wertgenerierung:

- 10–15% Kostenreduktion bei Digitalisierungsprojekten durch Produktivitätsgewinne
- Bis zu 5-fache Reduktion der «Time to Market» durch Automatisierungseffekte
- Bis zu 50% schnelleren Zugang zu Innovationen durch schnellere Provisionierung durch die Cloud, wobei Innovationen schneller ausprobiert werden können und nicht neu erfunden werden müssen
- 20–40% Reduktion der IT-Operating-Kosten getrieben durch Automatisierung und industrialisierte Prozesse
- 10–20% Reduktion der IT-Infrastruktur-Kosten durch Anwendung von Verrechnungsmodellen wie «pay-what-you-use»

Cloud Computing und Cyber Security wurde von 84% der Interview-Teilnehmer als eine der Technologie-Schlüssel-Ressourcen für die Zukunft definiert.

Cloud Computing lässt sich grundsätzlich nach vier Service-Modellen konzeptualisieren: IaaS, PaaS, SaaS und BaaS (siehe Abbildung).

Generell befinden sich die Banken noch am Beginn der «Cloud Journey». Gemäss den Aussagen der Banking Executives liegt ein grosser Fokus auf der Migration der Infrastruktur in die Cloud (IaaS), wobei Geschäftsfähigkeit, Applikationen, Middleware, Datenbanken und Entwicklungsplattformen bei der Bank verbleiben.

Zudem werden laut den befragten Banking Executives auch die anderen beiden Service-Modelle PaaS und SaaS an Bedeutung gewinnen, da die Schweizer Core Banking Provider eng mit den Hyperscalern (Google, Microsoft, etc.) zusammenarbeiten, um ihren Kunden ein modulares Angebot ihrer Services und Applikationen via SaaS anzubieten.

Das Thema (Kunden-)Datensicherheit in der Public Cloud ist dabei ein zentrales Thema für Schweizer Banken, weshalb der Fokus stark auf eine klare Exit-Strategie und auf die Portabilität der Lösungen gelegt wird.

..... Zukünftiger Fokus Schweizer Banken vom Anwender verwaltet vom Anbieter verwaltet

8 Stossrichtung 8: Aufbau von agilen organisatorischen Fähigkeiten, um schneller und robuster auf zunehmende Ungewissheiten reagieren zu können

Agile Organisation: Definition und Transformationsprozess

Definition

Agilität ist die Kompetenz, auf Ungewissheiten des Marktes zu reagieren und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Dabei sind Geschwindigkeit und Stabilität von Arbeits- und Entscheidungsabläufen entscheidende Erfolgsfaktoren, die ultimativ zu einem höheren Mehrwert für den Kunden führen.

Gemäss 60% der Banking Executives ist der Aufbau agiler Organisationsstrukturen ein wichtiges Element zukünftiger Wertschöpfungsmodelle, um Innovationen zu ermöglichen und kundenorientierter zu werden sowie eine transparente, kollaborative Arbeitskultur zu schaffen.

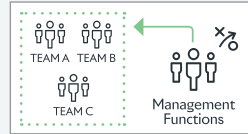


Transformationsprozess



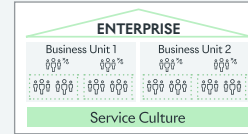
«Scrum Team»

Agiles Team, das mit Hilfe von festgelegten Treffen, Tools und Rollen das Projektvorgehen kontinuierlich auf Basis gewonnener Erkenntnisse überprüft und anpasst.



«Agile at Scale»

Zahlreiche «Scrum Teams» agieren neben- und miteinander und rapportieren im Rahmen eines Programms oder des gesamten «Change Portfolios» an das Management, welches entsprechende Anpassungen hinsichtlich Interaktionsformen und Erwartungen vornimmt.



«Agile Enterprise»

Agile Werte und Strukturen werden organisationsweit (idealerweise entlang von Wertströmen) auch im täglichen Geschäft eingeführt, um kundenorientiert, effizient, flexibel, schnell und robust auf zunehmende Veränderungen reagieren zu können.



Die geführten Interviews mit den Banking Executives zeigen, dass die Steigerung der Agilität in ihren Organisationen strategische Priorität ist, um sich erfolgreich auf ein sich stetig und schneller veränderndes Umfeld einstellen zu können.

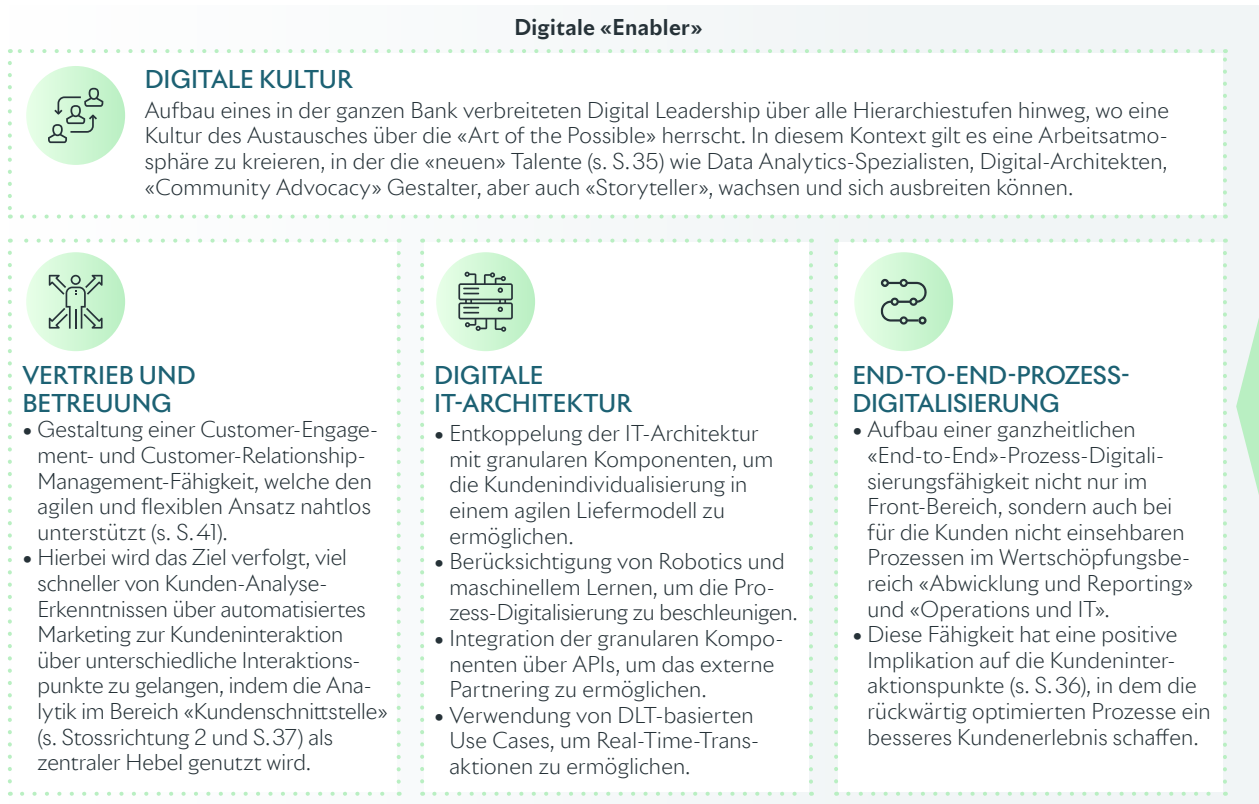
Der Transformationsprozess zur agilen Organisation wird dabei typischerweise mit einzelnen «Change the Bank» Pilotprojekten von «Scrum Teams» gestartet und schrittweise erweitert bis ausreichend Erfahrung gesammelt wurde und ganze Programme entsprechend umgesetzt werden («Agile at Scale») können. Gerade grössere Schweizer Banken haben diesen Schritt bereits in den letzten Jahren eingeleitet und ohnehin ist dieser Ansatz in der Softwareentwicklung bereits gängige Konvention.

Der Weg zur agilen Organisation («Agile Enterprise») ist jedoch noch ein deutlich grösserer, denn gerade im «Run the Bank» vertrauen Banken nach wie vor den gewohnten meist funktional ausgerichteten Strukturen und passen lediglich einzelne Elemente (z.B. Strategieprozess) an.

Zwar ist das Ziel gemäss Banking Executives entsprechende agile Werte wie Transparenz, Kollaboration, Innovation, Lernfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung in der Organisation und dem täglichen Geschäft zu verankern, jedoch herrscht noch eine gewisse Zurückhaltung – auch aufgrund eines Wechsels im Mindset des Managements, der noch stattfinden muss.. Der Weg zur agilen Organisation benötigt daher Zeit und eine individuelle Ausgestaltung in Abhängigkeit von Banktyp, Geschäftsbereich und bestehendem Set-up.

9 Stossrichtung 9: Akzeleration von Digital als «Enabler» entlang einer strukturierten und robusten Digital-Agenda mit vier Kernbestandteilen

Voraussetzungen für und Bestandteile von Digital als «Enabler»

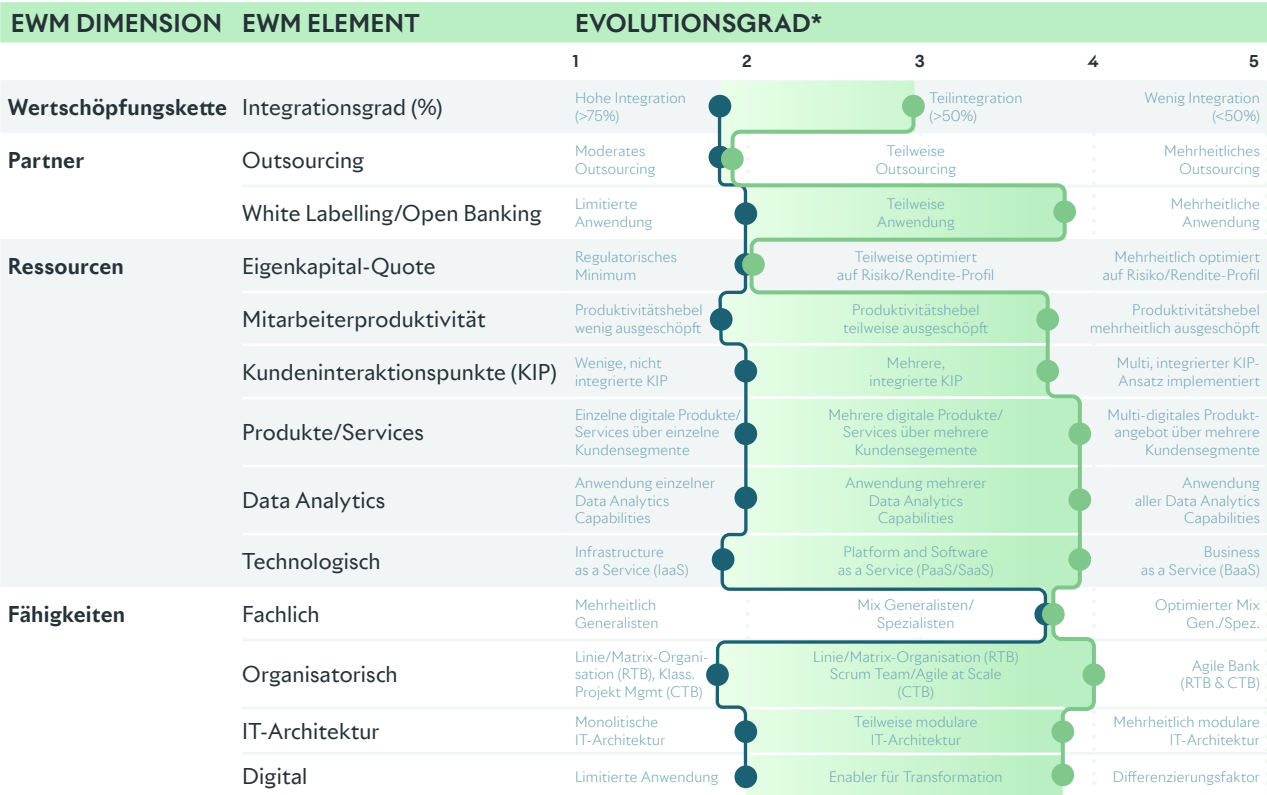


Digital wird als sehr relevanter Stellhebel von Verschiebungen im Wertschöpfungsmodell und teilweise als zentraler Differenzierungsfaktor mit Akzelerationswirkung von 80% der Banken-Interview-Teilnehmer bewertet.

Digital Enablement wird bei den Fähigkeiten im Wertschöpfungsmodell über die Dimensionen «Fachlich, Organisatorisch, Technologisch und Digital» verortet (s. S. 11). Dabei gilt es vier unterschiedliche Komponenten aufzubauen und zu nutzen.

Voraussetzung dafür ist die Gestaltung einer robusten Digital-Agenda in Kombination mit der «richtigen» Allokation von finanziellen Ressourcen. Dabei wird das Ziel verfolgt, an der Kundenschnittstelle überall und jederzeit relevant für die Zielkundschaft zu sein.

Die Stossrichtungen zeigen eine klare Verschiebung in den Dimensionen Ressourcen und Fähigkeiten auf, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Profitabilität zu erhöhen



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.

5

REGULATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Voraussetzungen für zukünftige Wertschöpfungsmodelle



Die heutigen Rahmenbedingungen bieten Raum für Evolution, erschweren und verteuern jedoch 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 prinzipienbasiert und technologie-neutral 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. Sie führen dadurch 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.

Hohe regulatorische Anforderungen mit Haftungs- und Reputationsrisiken für die Banken stellen sich bei der Nutzung von Cloud-Dienstleistungen...

CLOUD

OPEN BANKING UND OPEN FINANCE

BIG DATA UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

HERAUSFORDERUNGEN

Die Nutzung von Cloud-Dienstleistungen ist zurzeit mit rechtlichen und regulatorischen Unsicherheiten verknüpft. Die Banken unterstehen besonderen Regulierungen, welche die Identifizierung und Begrenzung gewisser Risiken in Zusammenhang mit der Cloud-Technologie zum Gegenstand haben (z.B. Outsourcing, Cybersicherheit, Kundendaten, BCM). Diese verzögern die Verschiebung der Bankeninfrastruktur in die Cloud.

Banken müssen zudem bei der gewählten Kundendatenhaltung den möglichen strafrechtlichen Konsequenzen einer Verletzung des Bankkundengeheimnisses (Art. 47 BankG) Rechnung tragen. Eine Mehrheit der Befragten sieht das Bankkundengeheimnis folglich als grösste Herausforderung, um Cloud-Technologie nutzen zu können.

Gemäss einer Marktumfrage vom Bund (ISB 2020) richten sich inlandorientierte Banken eher nach den aktuell in der Schweiz vorhandenen Cloud-Lösungen. Grössere und international tätige Banken haben komplexere Cloud-Strategien, die teilweise im Mutterhaus entwickelt werden und zusätzliche ausländische regulatorische Vorgaben berücksichtigen müssen.

KONSEQUENZEN

Um mögliche (strafrechtliche) Haftungs- und Reputationsrisiken zu minimieren, nehmen Banken einen hohen Prüfaufwand auf sich, bevor Cloud-Dienstleistungen genutzt werden können und Infrastruktur in die Cloud verlegt wird. Dies führt zu erhöhten Kosten und verzögert die «Time-to-Market».

Aus Sicht der Banken ist in der Schweiz noch zu wenig klar geregelt, unter welchen Voraussetzungen eine Cloud-Dienstleistung verwendet werden darf und wann eine Verletzung der gesetzlich vorgeschriebenen Pflichten vorliegt. Offen sind dabei insbesondere Datenherausgabepflichten der Cloud-Provider an Dritte. Vor allem die amerikanischen Regelungen können noch nicht abschliessend beurteilt werden. Eine rasche staatliche Klärung ist wünschenswert.

Die genannten Unklarheiten verzögern die Nutzung von Cloud-Dienstleistungen und folglich die Evolution der Wertschöpfungsmodelle, insbesondere bei den Stossrichtungen 1, 2 und 7 der Wertschöpfungsmodell-Transformation.

siehe **Stossrichtungen** 1 2 7 

...bei der Öffnung der Systemschnittstellen zur Anbindung von Partnern und dem Austausch von sensiblen Daten...

CLOUD

OPEN BANKING UND OPEN FINANCE

BIG DATA UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

HERAUSFORDERUNGEN

International wurden unterschiedliche Ansätze gewählt, um die Rahmenbedingungen für Open Banking und Open Finance festzulegen. Die Massnahmen unterscheiden sich dabei hinsichtlich Regulierungsansatz sowie Umfang und Art der betroffenen Bankdaten und Aktivitäten, die dem regulierten Datenaustausch unterliegen. Demgegenüber gibt es in der Schweiz keine spezifischen rechtlichen und regulatorischen Anforderungen. Grundsätzlich können Banken in der Schweiz daher frei bestimmen, mit wem sie kooperieren möchten und wem sie entsprechenden Zugang zu ihren Schnittstellen gewähren.

Herausforderungen bestehen jedoch in Bezug auf die Adaption von neuen Geschäftsmodellen und in Bezug auf die Daten- und Cybersicherheit.

Die Überprüfung von Drittparteien kann sich als schwierig erweisen. Da mehrere Parteien involviert sind, gestaltet sich das Zuweisen von Verantwortlichkeiten in einem Open-Finance-Kontext komplexer als bis anhin. Dies gilt insbesondere in Bezug auf möglichen finanziellen Schäden und den fehlerhaften Austausch sowie den Verlust von vertraulichen Kundendaten. Banken sind selbst dann einem Reputationsrisiko ausgesetzt, wenn es etablierte Haftungsregeln gibt.

Technisch ist die Entwicklung von APIs mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Unter anderem sind dies der zeitliche Aufwand und die Kosten, diese zu bauen und zu unterhalten, und der Mangel an allgemein akzeptierten API-Standards.

KONSEQUENZEN

In der Schweiz liegt der automatisierte Zugang zu Schnittstellen im Ermessen der jeweiligen Bank. Entsprechend besteht keine regulatorisch vorgegebene Lizenzierung und Autorisierung von Drittanbietern, die eine vorgängige Überprüfung von Drittanbietern erleichtern oder ersetzen würde.

Banken sind folglich verpflichtet, die Drittanbieter einer gründlichen «Due Diligence» zu unterziehen und regelmässige Audits bei den Drittanbietern durchzuführen. So wird sichergestellt, dass sich diese an die verabredeten Vorgaben halten. Dies führt zu Aufwand, sowohl bei Banken wie auch bei Drittanbietern, und verlangsamt unter Umständen die Evolution der Wertschöpfungsmodelle.

Swiss Fintech Innovation (SFTI) arbeitet daran, breiter akzeptierte API-Empfehlungen für verschiedene Geschäftsbereiche (u.a. Zahlungsverkehr, Vermögensverwaltung und Hypotheken) auszuarbeiten. Als zentrales Forum für den Schweizer Finanzplatz werden in Abstimmung mit wichtigen nationalen und internationalen Anspruchsgruppen und Partnerorganisationen laufend die notwendigen fachlichen und technischen Grundlagen und Empfehlungen für Open Finance in der Schweiz erarbeitet. In diesem Kontext gibt es Plattformen, die bei der Implementierung von entsprechenden Geschäftsmodellen unterstützen.

siehe Stossrichtung 2 

...sowie der automatisierten Analyse und Bearbeitung von grossen Datenmengen mittels moderner Analysemethoden und Künstlicher Intelligenz

CLOUD

OPEN BANKING UND OPEN FINANCE

BIG DATA UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

HERAUSFORDERUNGEN

Die Anwendung von Data Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) als Basistechnologie ist für den Finanzsektor ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Sie ermöglichen es unter anderem, Kundenerlebnisse zu personalisieren, Service und Komfort zu verbessern und Risiken zu mitigieren.

Gleichzeitig sind verschiedene Dimensionen möglicher Fehlerquellen von KI-Anwendungen sowie Fragen zur Herkunft und Verwendung von Daten Gegenstand einer öffentlichen Debatte. Grösstes Hemmnis von KI-Projekten ist die Komplexität der Massnahmen zur Einhaltung von gesetzlich oder ethisch erforderlichen Grundsätzen. Konkrete Herausforderungen bestehen in drei Bereichen:

1. Sicherstellung genügender Kundenakzeptanz, namentlich in Bezug auf den Schutz der Privatsphäre und die Datensicherheit.
2. Technische Umsetzung: Mangel an firmeninternen Fähigkeiten sowie eingeschränkte Datenqualität und Verfügbarkeit.
3. Juristische Risiken und Reputationsrisiken: Banken zögern teilweise mit dem Einsatz von KI aufgrund von juristischen Risiken oder möglichen Reputationschäden. Grösstes Hemmnis von KI-Projekten ist die Komplexität der Massnahmen zur Einhaltung von gesetzlich oder ethisch erforderlichen Grundsätzen.

KONSEQUENZEN

Schweizer Banken befinden sich diesbezüglich in einem Spannungsfeld. Einerseits wird Innovation durch KI ermöglicht und vereinfacht, andererseits bestehen die oben genannten Herausforderungen. Der heutige Rechtsrahmen in der Schweiz ist für den Einsatz von KI grundsätzlich geeignet.

Der Einsatz von Big Data und Künstlicher Intelligenz ist mit der geltenden Regulierung in der Schweiz heute möglich. Im Gegensatz zur EU gibt es in der Schweiz zumindest zurzeit keine konkreten Bestrebungen, einzelne KI-Anwendungen zu regulieren. Für den zukünftigen Erfolg von Schweizer Banken ist es zentral, dass die Hauptrisiken im Zusammenhang mit der Anwendung der KI adäquat adressiert sind. Nur so lässt sich das höchste Gut einer Bank, das Vertrauen ihrer Kunden, sicherstellen.

Die Bank muss das mit dem Einsatz von KI verbundene Risiko einschätzen und sollte ein entsprechendes Einsatzkonzept erstellen. Insbesondere gilt es, angemessene technische und organisatorische Massnahmen (TOM) zu dokumentieren. Bei der Wahl der TOM ist auf die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bearbeitungsgrundsätze wie insbesondere Zweckbindung, Transparenz, Rechtmässigkeit und Verhältnismässigkeit zu achten.

siehe Stossrichtung 6 

Trotz den Herausforderungen hat sich der bisherige Ansatz bewährt – auch zukünftig soll nur Notwendiges reguliert werden, und dies verhältnismässig und kostengünstig



Grundsätze guter
Bankenregulierung

Um den Banken einen möglichst grossen Handlungsspielraum zu gewähren und ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, sollte Regulierung nach folgendem Grundsatz ausgestaltet sein:

«Eine gute Regulierungspolitik soll grundsätzlich nur dann regulieren, wenn dies angesichts fehlender Alternativen wirklich notwendig ist. Regulierungen sind dann gut, wenn sie für identifizierte Probleme oder Herausforderungen zweckmässig und in der beabsichtigten Weise wirksam, in ihrer konkreten Ausgestaltung zugleich aber verhältnismässig und kostengünstig sind.»

SBVG (2016), KONZEPT FÜR EINE GUTE REGULIERUNGSPOLITIK



Fokus auf zukünftige
Wertschöpfungsmodelle

Um die Evolution der Wertschöpfungsmodelle in Banken in Zukunft zu vereinfachen, stehen aus regulatorischer Sicht folgende Aspekte besonders im Vordergrund:

- Regulierung folgt dem Grundsatz: «same business, same risks, same rules». Sie schliesst sämtliche Marktteilnehmer ein, die entsprechende Geschäftsmodelle abbilden und einzelne Bankgeschäfte anbieten wollen – auch Nicht-Banken.
- Regulierung ist prinzipienbasiert und technologieneutral ausgestaltet. Sie beschäftigt sich nicht mit Einzelfällen, sondern bietet Marktteilnehmern einen Gestaltungsraum für unterschiedliche Lösungen.
- Der Schweizer Regulator muss darauf achten, regulatorische Äquivalenz zu den wichtigsten Partnerländern anzustreben. Dies erleichtert die Abstimmung von internationalen Wertschöpfungsketten.
- «One size fits all»-Ansätze (z.B. die Banklizenz) wirken zunehmend innovationshemmend. Insofern wird zurzeit auf unterschiedlichen Ebenen darüber debattiert, ob und wie der Übergang von einer institutsbasierten Regulierung zu einer aktivitätsbasierten Regulierung umgesetzt werden könnte.

6 FAZIT



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 Kernerfolgsfaktor 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.

7

APPENDIX



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

Quellenverzeichnis

Seite	Quellenangaben
7	SIX Group (2021): Index Data Center; SNB (2021): SNB Datenportal; Schweizerische Bankiervereinigung (2020): Bankenbarometer 2020; BAK (2020), Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors; Ergebnisse 2020.
8	SBVg (2020): Bankenbarometer; SNB (2020): Bericht zur Finanzmarktstabilität; SNB (2021): SNB Datenportal;
9	Accenture Research (2020): Transformation Survival Kit
10	Accenture basierend auf Schallmo (2012): Geschäftsmodell-Innovation
12	Publizierte Geschäftsberichte Schweizer Banken (2010-2020); SNB (2021): SNB Datenportal
15	Alt, R. & Puschmann, T. (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie – Grundlagen der Fintech-Evolution; BFS (2020): Jährliche Bankenstatistik – Geschäftsstellen; IFZ (2019): IFZ Outsourcing Studie 2019; IFZ (2020): IFZ FinTech Studie 2020; SNB (2020): Jährliche Bankenstatistik – Geschäftsstellen; SNB (2020): Jährliche Bankenstatistik – Kennzahlen nach Bankengruppen; SNB (2020): Jährliche Bankenstatistik – Personalbestand
16	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; IFZ (2019): IFZ Outsourcing Studie 2019; IFZ (2020): Digitales Anlegen in der Schweiz – ein Markt mit Potenzial
17	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Bain (2021): Corona-Krise beschleunigt Wandel im Schweizer Retail-Banking; BEI St. Gallen (2020): Data-driven Banking: Kundendaten im Blickfeld der Schweizer Retailbanken; IFZ (2020): Retail Banking-Studie 2020; SFI (2019): Digital Pulse Check 3.0 Schweiz vs. Europa; SFI (2020): Digital Pulse Check Schweiz; SNB (2021): SNB Datenportal
18	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; EY (2020): Bankenbarometer 2020; Itopia (2019): IT cost survey for Swiss banks 2019; Michael Page (2021): Switzerland Salary Guide 2021; SFI (2021): Digital Pulse Check Schweiz
19	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie
23–24	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): Consumer Study Banking ASG; Bain (2017): Kundenloyalität im Retail Banking; Bain (2019): Finanzprodukte von Tech-Konzernen reizen Schweizer Bankkunden; Bank für internationalen Zahlungsausgleich (2021): Statistics Warehouse; BFS (2021): Haushaltsbudget; LGT (2021): LGT Private Banking Report 2020; LGT (2017): LGT Private Banking Report 2016; SNB (2021): SNB Datenportal; Mastercard (2020): Corona-Pandemie beschleunigt die Digitalisierung der Banken

Quellenverzeichnis

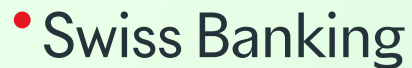
Seite	Quellenangaben
25–26	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): Consumer Study Banking; Eurostat (2020): Personen, die das Internet für Internet-Banking genutzt haben; St. Luis Fed (2021): Federal Reserve Economic Data (FRED); FINMA (2021): Bewilligungsvoraussetzungen für Banken; FINMA-Rundschreiben (2016/7): "Video- und Online-Identifizierung; IFZ/e.foresight (2021): Entwicklung Abschlüsse Onlinehypotheken; IFZ (2021): FinTech Studie; Inacta (2020): Finance Onboarding Benchmark; Websites/ Marketingmaterial von Direkt- und Neobanken in der Schweiz; Itopia (2020): IT Cost Survey for Swiss Banks; SNB (2021): SNB Datenportal; ZHAW/Universität St. Gallen (2021): Swiss Payment Monitor; Swisscom (2020): Systematische Analyse von Kernbankensystemen; Porter, M.E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy
31	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture Report (2020): Competing with Banking Ecosystems; BEI St. Gallen (2020): Data-driven Banking: Kundendaten im Blickfeld der Schweizer Retailbanken; ZKB (2020): Banken Sourcing & Service Studie 2020
27	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2016): Beyond the Everyday Bank
28	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Deloitte (2021): Swiss Banking in der Welt nach COVID-19
32	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): Competing with Banking Ecosystems
33	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Costovista (2021): Open Banking is on its way: What Swiss Banks should know now; SBVg (2020): Open Banking: Wegbereiter für Innovation
34–35	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture Research (2020): Productivity in Uncertain Times Through the Elastic Digital Workplace; Accenture Research (2020): Work-lead-space; Arbeitgeberverband Banken (2019): Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt; ZHAW (2017): Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030
36	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): From Branches to Experience Centres; Banking Hub (2020): Omnichannel-Banking und die Auswirkungen auf das Bankmanagement; BearingPoint (2019): Digitale Wünsche der Firmenkunden im Banking von Morgen; Bellens, J. (2018): Banks and SME - Time to Act; BFS (2021): Kleine und mittlere Unternehmen; Consileon (2020): 30 unter 30 - Was junge Vermögende von ihrer Bank erwarten; Deloitte (2015): Wealth Management and Private Banking; Der Bank Blog (2017): Schweiz: Digitales Firmenkundengeschäft mit Nachholbedarf; DPN Online (2020): Institutionelle Investoren setzen auf digitale Plattformen; IFZ (2020): Trotz Corona – Filialen bleiben für Banken wichtig; IFZ (2021): Covid-19, Attraktivität von Neobanken-Kunden oder die Bedeutung der Filiale: Erkenntnisse aus der neuen Banking Trends-Studie; IFZ (2020): Kundenmanagement im Banking durchgehend orchestrieren; IFZ (2017): Verbreitung von Online und Mobile Banking: Erste Zahlen für den Schweizer Markt; KfW (2019): Persönlich oder digital? Kommunikation zwischen Mittelstand und Banken im Lichte von Filialrückbau und Digitalisierung; LGT (2017): LGT Private Banking Report 2018; Oliver Wyman (2019): Trotz anhaltender Schliessungen: Bankfiliale bleibt zentraler Bestandteil der Kundenbeziehung; Oliver Wyman (2019): Wealth Management – Global. After the Storm; Oracle (2021): The Path to Digital Leadership; SNB (2021): SNB Datenportal; Statista (2020): Geschäftsstellen der Banken in der Schweiz nach Kantonen 2019; Zendesk (2021): Die 5 größten Defizite im Kundenservice bei kleinen Unternehmen;

Quellenverzeichnis

Seite	Quellenangaben
37–38	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): Global Banking Consumer Study – Swiss Sample – Making Digital Banking more human; Accenture (2020): Channel Shift: Prioritizing Digital Commerce - Navigating the human and business impact of COVID-19; Accenture (2020): The growth of data in banking is unstoppable; Accenture (2020): Purpose-Driven-Banking; Accenture (2020): Die Journey to Cloud – Odyssee oder Abenteuerreise?; Accenture (2020): The cloud imperative for the banking industry; Accenture (2019): Are you really a digital Bank? – Ten questions to assess digital maturity? Aixigo (2021): Das Swiss Private Banking und die Komplexität der digitalen Erlebbarkeit; Alt, R. & Puschmann, T. (2016): Digitalisierung der Finanzindustrie – Grundlagen der Fintech-Evolution; BearingPoint (2018): Firmenkunden im Banking von Morgen; Blattmann, U., Thomet, M., & Nikolussi, F. (2020): Vermarktung von Digital Banking – wie Kunden am besten erreicht werden können; Cycl (2021): Schweizer Banken reagieren unterschiedlich auf das Schweizer Microsoft Datacenter; Dietrich, A., Compagnoni, L., Bayley, S., & Stüssi, T. (2019): Welches ist die digitalste Schweizer Bank im Firmenkundengeschäft?; Dietrich, A. (2021): So wird die digitale Vorsorge-Lösung frankly bislang genutzt; Dietrich, A., & Schreiber, F. (2021): Rückblick auf das Online-Seminar Bancassurance 2.0; Dietrich, A., Lengwiler, C., Passardi, M., & Amrein, S. (2020): IFZ Retail Banking-Studie 2020: Trotz Corona – Filialen bleiben für Banken wichtig; IFZ (2020): IFZ Sustainable Investments Studie 2020; #getintouch – Customer Touchpoints im Banking; IFZ (2020): Digitales Anlegen in der Schweiz – ein Markt mit Potenzial; IFZ (2020): Mobile Payment Studie Schweiz 2020; IFZ (2021): Trendstudie Banken 2021; LGT (2020): LGT Private Banking Report 2020; Oliver Wyman (2020): Schweizer Banken Report 2020; Swisscom & Hochschule Luzern IFZ (2016): Digitales Firmen-kundengeschäft; SFI (2021): Digital Pulse Check Schweiz; Swisscom (2020): Systematische Analyse von Kernbankensystemen
39	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2021): Agile Organization; Accenture (2020): Busting the myths of agile; Accenture (2020): Es braucht mehr Agilität in der Finanzwirtschaft; Accenture (2019): The back-office revolution: powered by the agile workforce; Accenture (2019): Closing the data value gap – how to become data-driven and pivot to the new; Accenture (2019): FinTechs und Banken wie David und Goliath?; Banking Hub (2018): Agile Transformation – Modeerscheinung oder Pflichtprogramm?; Accenture (2017): Kein Patentrezept für die Entwicklung der agilen Banken-IT – und doch sind Taten gefragt; BEI St. Gallen (2020): Data-driven Banking – Kundendaten im Blickfeld der Schweizer Retailbanken; CIO (2019): So werden Banken agil; Finews (2020): Neue Wege im Banking: Go Agile; ISG (2020): ISG Provider Lens Banking Industry Ecosystem Report DACH; Kühner, A. (2019): Agiles Arbeiten ist kein Heilsbringer für Banken; Vontobel (2019): Bank und agil – ein Widerspruch?; ZHAW (2020): Keine Spur von Innovation bei Banken? Go Agile
40	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2020): The green behind the cloud
41	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture (2019): We're Making Waves. Creating a truly digitally agile organisation
42	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Accenture Research (2016): Beyond the Everyday Bank

Quellenverzeichnis

Seite	Quellenangaben
46	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; ISB (2020): Bericht zur Bedarfsabklärung für eine «Swiss Cloud»; SBVg (2019): Cloud-Leitfaden; Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB (2020): Bericht zur Bedarfsabklärung für eine «Swiss Cloud»
47	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; BIS (2019): Report on Open Banking and Application Programming Interfaces; SBVg (2019): Auslegeordnung Open Banking
48	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Bericht der Expertengruppe zur Zukunft der Datenbearbeitung und Datensicherheit; Jusletter (2021): Guidelines für Künstliche Intelligenz (KI): Besteht aus rechtlicher Sicht Handlungsbedarf?; SBVg (2021): Leitfaden Umgang mit Daten; Schweizerische Eidgenossenschaft (2021): Leitlinien Künstliche Intelligenz; Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (2019): Herausforderungen der künstlichen Intelligenz
49	Geführte Interviews mit Bankvertretern im Rahmen dieser Studie; Finma (2021): «Strategische Ziele 2021 bis 2024»; SBVg (2016): Konzept für eine gute Regulierungspolitik



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