

Neue Modelle der Wertschöpfung: Brauchen Banken einen Wandel?

Gemeinsame Studie der Schweizerischen Bankiervereinigung und Accenture zeigt mögliche Evolution der Wertschöpfungsmodelle auf.

- Die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) und [Accenture](#) zeigen in einer [gemeinsamen Studie](#) neue Möglichkeiten der Wertschöpfungserbringung von Schweizer Banken auf.
- Zukünftige Wertschöpfungsmodelle basieren auf einem Fundament von offenen Infrastrukturen mit durchgehend integrierten Daten und Systemen, digitalen Fähigkeiten, technischer und organisatorischer Agilität und Kollaboration in Ökosystemen über Unternehmensgrenzen hinweg.
- Die bestehende Regulierung in der Schweiz kann nicht als entscheidendes Hemmnis für die Weiterentwicklung von Wertschöpfungsmodellen von Schweizer Banken gesehen werden, stellt jedoch eine Herausforderung dar für den Innovations- und Anpassungsprozess der Banken.

Die Geschäftsmodelle der Schweizer Banken stehen aufgrund des makroökonomischen Umfelds, des intensiven Wettbewerbs und hoher regulatorischer Anforderungen zunehmend unter Druck. Banken müssen daher genau prüfen, wie sie ihr Unternehmen mit neuen Technologien und dem Aufbau von Partnernetzwerken in die Zukunft führen können. Die operative Gewinnentwicklung der Schweizer Banken lag 2019 – bedingt durch Niedrigzinsen, dem starkem Franken und zunehmenden regulatorischen Anforderungen – um 34 Prozent unter dem Vorkrisenniveau von 2005. Zu den Herausforderungen im Bankgeschäft zählen neben den erwähnten Faktoren der wachsende Wettbewerb und neue Anbieter, der Ruf nach mehr Nachhaltigkeit, Veränderungen im Kundenverhalten und zunehmend der Umgang mit digitalen Technologien.

August Benz, stellvertretender CEO der SBVg betont: «Banken haben einen sehr grossen Spielraum für die Gestaltung ihrer Wertschöpfungsmodelle. Im Vergleich zu Nichtbanken müssen sie bei der Nutzung neuer Technologien jedoch im Einzelfall prüfen, ob aufgrund der Regulierung Einschränkungen bestehen oder besondere Massnahmen notwendig sind. Bei der Nutzung von Cloud-Diensten müssen Banken beispielsweise sicherstellen, dass das Bankkundengeheimnis eingehalten wird.»

Charakteristisch für die bewährten Wertschöpfungsmodelle der Banken sind eine stark integrierte Wertschöpfungskette, zurückhaltende Anwendung von neuen Technologien und starre Organisationsstrukturen. Gerade hier sehen die Autoren der [Studie «Perspektiven zur Zukunft des Swiss Banking»](#) Potenzial für zukünftiges Wachstum. Daniel Kobler, Leiter Kapitalmarkt Industrie von Accenture Schweiz, erläutert: «Künftige Wertschöpfungsmodelle müssen digital, modular, offen und agil sein. Unsere quantitativ und qualitativ ausgewerteten Interviews mit 23 Geschäftsleitungsmitgliedern und Senior Executives von Banken zeigen auf, wie der Grossteil der Schweizer Banken – von Regional- und Kantonalbanken über Privatbanken bis zu Grossbanken – plant, ihre Wertschöpfungsmodelle weiterzuentwickeln und Kostenstrukturen zu transformieren.»

Neun Stossrichtungen zur Weiterentwicklung von Wertschöpfungsmodellen:

- Optimierung Vertriebsbankenmodell in Kombination mit ausgewählten Ökosystemen,
- Ausbau von Partnerschaften mittels Open Banking/API-Integration,
- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität,
- Optimierung der Kundeninteraktionspunkte,
- Ausbau digitales Produkt- und Serviceangebot,
- Optimierung und Entwicklung «Data Analytics»
- Aufbau und Optimierung Cloud Computing,
- Aufbau von agilen organisatorischen Fähigkeiten und
- Akzeleration von „Digital as Enabler“.

Zukünftige Wertschöpfungsmodelle der Schweizer Banken basieren auf dem Fundament offener Infrastrukturen mit durchgehend integrierten Daten und Systemen. Sie differenzieren sich über digitale Fähigkeiten sowie technische und organisatorische Agilität. Partner werden vermehrt eingebunden und Ökosysteme genutzt, wobei die Kundenschnittstelle als Dreh- und Angelpunkt beibehalten wird.

Weiter stellen die Autoren fest, dass die bestehende Regulierung nicht als entscheidendes Hemmnis für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmodelle gesehen werden kann, stellt jedoch eine Herausforderung dar für den Innovations- und Anpassungsprozess der Banken. Banken müssen die individuellen Anwendungen im Einzelfall auf deren Rechtmässigkeit prüfen und gegebenenfalls spezifische Massnahmen beachten. Insbesondere Cloud-Anwendungen, der Einsatz Künstlicher Intelligenz und Data Analytics sowie standardisierte Schnittstellen bieten erhebliches Potenzial und stehen den Banken auch aus regulatorischer Sicht grundsätzlich offen. Die SBVg unterstützt die Banken in diesem Prozess mit Leitfäden und weiteren Publikationen. August Benz betont: «Unsere Leitfäden zum [Umgang mit Daten](#), [Cloud-Nutzung](#) und zu [DLT-Konten](#) werden in zahlreichen Banken angewendet. Wir arbeiten an weiteren Themen, um den Banken die Innovations- und Anpassungsprozesse zu erleichtern.»

Medienkontakte



Monika Dunant
Leiterin Themenmanagement
& Media Relations
+41 58 330 63 95



**Deborah Jungo-
Schwalm**
Senior Communications
Manager
+41 58 330 62 73