

IFBC

Dialog

• **Banking Edition / Juli 2017**

• *Firmenkundengeschäft*
**Massnahmen für
ein erfolgreiches
Firmenkundengeschäft**

• *Geschäftsmodelle in der
Transformation*
**«Banking is necessary,
banks are not»**

• *Transformation im Private Banking*
**Künstliche Intelligenz –
Mehrwert für das Private
Banking?**

• *Interview zum Thema «Digitalisierung
im Bankenbereich»*
**Die Entwicklung zur Crowd-
Ökonomie könnte die (Gross-)
Banken kleiner werden lassen**

• *Filialnetz*
**Rentabilisierung des
Bankfilialnetzes**

Im Dialog

W

ir freuen uns, Ihnen die erste Ausgabe unserer neuen Publikation «IFBC Dialog – Banking Edition» vorstellen zu können. Diese ersetzt die bisherigen, einmal jährlich erschienenen Studien zur Wertschaffung der Schweizer Retail- und Privatbanken. Die bekannten Auswertungen zur Wertschaffung und Profitabilität sind auch im neuen «IFBC Dialog» enthalten. Darüber hinaus beleuchten wir spannende aktuelle Themen im Rahmen einzelner Artikel. Mit der neuen Form wollen wir neue inhaltliche Akzente setzen und unsere Unternehmensphilosophie nach aussen tragen.

Basis eines wirkungsvollen Dialogs ist die Fähigkeit, zuzuhören. Das Respektieren der Ansichten der Dialogpartner, das Einbringen eigener Gedanken, ohne in eine Fixierung zu geraten, sowie die Schaffung eines vertrauensvollen Umfelds fördern einen guten Dialog zusätzlich. Unsere Beratungstätigkeit erachten wir deshalb als Wechselspiel von Zuhören und Erkenntnisgewinn zwischen emanzipierten Partnern.

Unsere neue Publikation soll als Einladung zum Dialog mit Ihnen verstanden werden. Wir freuen uns über Feedbacks und Denkanstösse zu den hier behandelten Aspekten.

Die verschiedenen Themen werden neu in eigenständigen Artikeln behandelt, eine zusammenhängende Lektüre ist somit nicht nötig. Unverändert bleibt die umfassende Datengrundlage für die einzelnen Artikel. Wiederum haben wir sämtliche Schweizer Retailbanken mit einer Bilanzsumme von über CHF 1 Mrd. sowie Schweizer und Liechtensteiner Privatbanken erfasst, die bis Mitte Juni ihre Jahresabschlüsse publiziert haben (52 Retail- und 39 Privatbanken).

Wir wünschen Ihnen spannende Einsichten und freuen uns, Ihnen als Dialogpartner zur Verfügung zu stehen.



Dr. Thomas Vettiger
Managing Partner IFBC AG

3 *Editorial*

6 *Wertschaffung Retailbanken*
**Stabile finanzielle Wertschaffung bei
Schweizer Retailbanken**

10 *Profitabilität Retailbanken*
**Schweizer Retailbanken mit
verbesserter operativer Effizienz,
aber höheren Aufwänden**

14 *Geschäftsmodelle in der Transformation*
**«Banking is necessary,
banks are not.»**

16 *Interview mit Dr. Thomas Puschmann
und Prof. Dr. Thorsten Hens*
**Die Entwicklung zur Crowd-Ökonomie könnte
die (Gross-)Banken kleiner werden lassen**

20 *Bewertung von kotierten Schweizer Retailbanken*
**Moderates Bewertungsniveau schafft
Potenzial für positive Überraschungen**

Inhaltsverzeichnis

Dividenden
**Unterschiedliche Dividendenprofile
bei den untersuchten Bankengruppen
erkennbar** **22**

Filialnetz
Rentabilisierung des Bankfilialnetzes **24**

Firmenkundengeschäft
**Massnahmen für ein erfolgreiches
Firmenkundengeschäft** **26**

Profitabilität Privatbanken
**Schweizer Privatbanken mit tieferer
operativer Effizienz** **30**

Transformation im Private Banking
**Künstliche Intelligenz –
Mehrwert für das Private Banking?** **34**

Über IFBC **36**

Stabile finanzielle Wertschaffung bei Schweizer Retailbanken

Verschiedene Herausforderungen akzentuieren sich im aktuellen Bankenumfeld. Diese resultieren aus den verschärften regulatorischen Vorschriften, verengten Zinsmargen, dem Tiefstzinsumfeld mit Negativzinsen, neuen Kundenansprüchen sowie den tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung. Diese durchwegs strategisch bedeutsamen Sachverhalte dürften zusammen mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität den Strukturwandel der Retailbanken weiter beschleunigen.

Bei der Analyse der Wertschaffung unterscheiden wir zwischen den Begriffen Economic Profit I und Economic Profit II. Die Ermittlung des Economic Profit I basiert auf den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln. Demgegenüber wird beim Economic Profit II das Eigenkapital gemäss publizierter Jahresrechnung berücksichtigt. Zur Beurteilung der operativen Performance des aktuellen Jahres 2016 wird auf den Economic Profit I abgestellt.

Grundvoraussetzung für die auf Basis Economic Profit I gemessene operative Wertschaffung ist eine positive Überrendite als Differenz von erzielter Rendite auf dem regulatorisch erforderlichen Eigen-

kapital (RorE) und dem institutspezifischen Eigenkapitalkostensatz (CoE), das heisst ein positiver RorE-CoE-Spread. Davon ausgehend wird nachfolgend untersucht, inwieweit die Retailbanken das regulatorisch erforderliche Eigenkapital im Betrachtungszeitraum rentabilisieren konnten.

Zusätzlich wird die Veränderung des Economic Profit I auf Basis der zentralen Werttreiber «Ertragswachstum», «Kosteneffizienz» sowie «Kapitaleffizienz» im Detail analysiert.

RÜCKLÄUFIGE ANZAHL DER WERTGENERIERENDEN RETAILBANKEN

Im Jahr 2016 erreichten 84% der 51 Retailbanken einen positiven RorE-CoE-Spread und damit einen positiven Economic Profit I. Dieser Anteil liegt in der Grössenordnung des Vorjahrs (86%).

Den höchsten Wert der Banken mit positiven RorE-CoE-Spreads weist die Banque Cantonale Vaudoise (BCV) mit einem RorE-CoE-Spread von 9.3% auf, gefolgt von der Schaffhauser Kantonalbank (SHKB) und der Basellandschaftlichen Kantonalbank (BLKB) mit Werten von 6.4% resp. 5.8%. Der Median lag im

Jahr 2016 bei 2.1% und damit um 0.2 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Der langfristige Durchschnitt 2013–2016 bewegt sich mit einem Wert von 1.5% um rund 0.6 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt des Jahres 2016. Das Geschäftsjahr 2016 kann somit in Bezug auf die betriebliche Wertschaffung als erfolgreich beurteilt werden.

9.3%

Banque Cantonale Vaudoise
mit bestem
RorE-CoE-Spread

84%

der Banken generierten
im Jahr 2016
ökonomischen Wert

59%

der Banken mit einer
Economic-Profit-I-
Verschlechterung
im Jahr 2016

63%

der Banken mit einer
Verschlechterung der
Kosteneffizienz
im Jahr 2016

Für den Zeitraum von 2013 bis 2016 konnten 40 der 51 Retailbanken einen durchschnittlich positiven RorE-CoE-Spread erzielen. In dieser längerfristigen Durchschnittsbetrachtung erzielten wiederum die Institute BCV (9.2%), SHKB (7.7%) und BLKB (5.9%) die höchsten Werte.

Ein Vergleich der aktuellen RorE-CoE-Spreads 2016 mit den durchschnittlichen RorE-CoE-Spreads der Jahre 2013 bis 2016 zeigt ein homogenes Bild. Rund 43% der Retailbanken erreichten sowohl 2016 als auch längerfristig einen Spread-Wert über dem Median. Und mit rund 41% der erfassten Banken verzeichneten fast gleich viele Institute im Jahr 2016 wie auch im längerfristigen Durchschnitt 2013–2016 unter dem Median liegende RorE-CoE-Spreads.

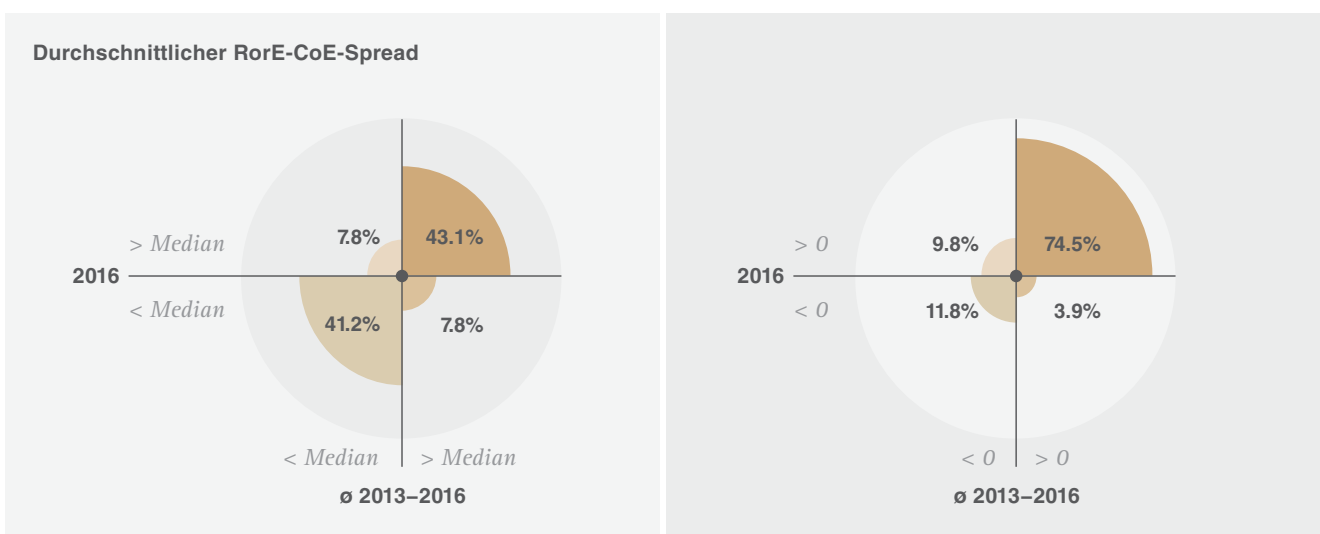
74.5% der Banken mit einem positiven RorE-CoE-Spread im Jahr 2016 erzielten auch in der längerfristigen Betrachtung einen positiven Wert. Die meisten Schweizer Retailbanken generierten somit im Jahr 2016 und auch über mehrere Jahre einen ausreichend hohen Gewinn, um die Kosten der operativ notwendigen Eigenmittel zu decken. Sechs Institute verzeichneten sowohl im Jahr 2016 als auch im Mehrjahreszeitraum einen negativen RorE-CoE-Spread. Das Geschäftsmodell dieser Banken sollte wohl grundsätzlich überdacht werden, damit die Erwirtschaftung der Eigenkapitalkosten nachhaltig sichergestellt ist.

MEHRZAHL DER RETAILBANKEN MIT PERFORMANCE-VERSCHLECHTERUNG

Das mittel- bis langfristige Ziel von Banken muss die Erwirtschaftung eines positiven Economic Profit I mit angemessener Entwicklung sein.

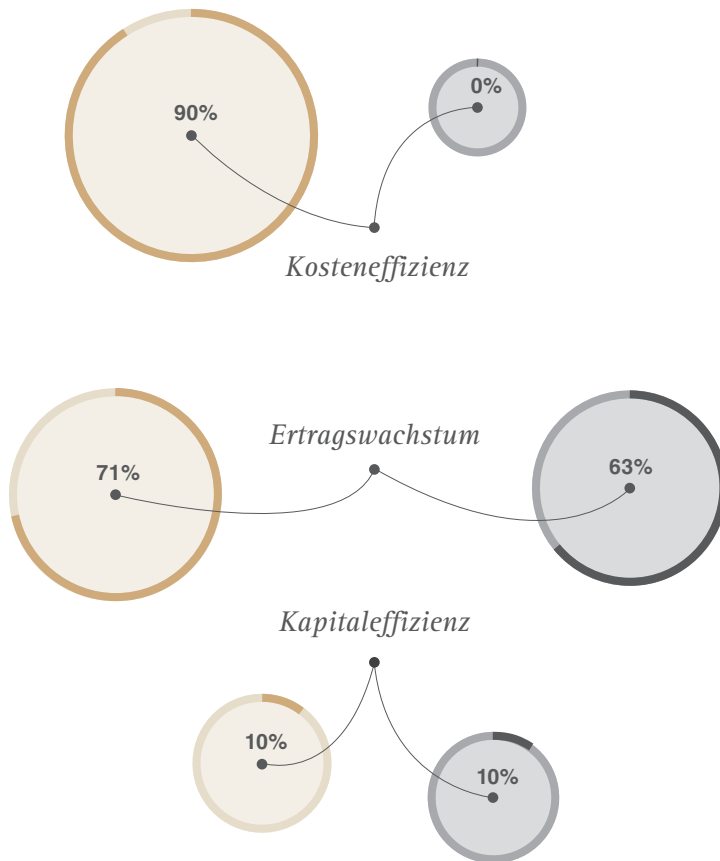
Mit der Analyse der jährlichen Performance-Veränderung (Δ Economic Profit I) wird ermittelt, ob und wie stark Banken die betriebliche Wertschaffung (Economic Profit I) in einem bestimmten Zeitraum stärken konnten.

Insgesamt erzielten 41% der Institute im Jahr 2016 eine Verbesserung der finanziellen Wertschaffung und damit eine positive Economic-Profit-I-Veränderung. Demgegenüber mussten 59% und somit 30 Schweizer Retailbanken einen Rückgang ihrer ökonomischen Performance hinnehmen. Im Vorjahr traf dies lediglich auf 8 Institute zu. >



Economic-Profit-I-Verbesserung

Economic-Profit-I-Verschlechterung



Entwicklung der Werttreiber

- Prozentzahlen: Anteil der Banken mit Verbesserung der einzelnen Werttreiber
- Linke Seite: Entwicklung der Werttreiber von Banken mit Economic-Profit-I-Verbesserung
- Rechte Seite: Entwicklung der Werttreiber von Banken mit Economic-Profit-I-Verschlechterung

ERTRAGSWACHSTUM ALS BEDEUTENDSTER WERTTREIBER

Die Economic-Profit-I-Veränderung lässt sich in drei Werttreiber aufteilen: Ertragswachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz. Dabei wird das Ertragswachstum als Veränderung des Betriebsertrags bei konstanter Adjusted-Profit-Marge definiert, die Kosteneffizienz als Veränderung der Adjusted-Profit-Marge bei konstantem Betriebsertrag und die Kapitaleffizienz als Veränderung des Pro-

dukts aus adjustiertem Eigenkapital und Eigenkapitalkostensatz.

Über alle erfassten Institute gesehen, zeigt die Analyse der Werttreiber für das Jahr 2016 folgendes Bild: Mit 34 Retailbanken erzielten zwei Drittel der erfassten Institute ein positives Ertragswachstum. Die Kosteneffizienz verbesserte sich bei 37% der betrachteten Banken, und bei 10% kam es zu einer Verbesserung der Kapitaleffizienz.

Die Werttreiber-Analyse für die 21 Retailbanken mit einer 2016 erreichten Economic-Profit-I-Verbesserung zeigt eine zumeist höhere Kosteneffizienz und ein überwiegend höheres Ertragswachstum. Demgegenüber konnte von den 30 Instituten mit rückläufiger ökonomischer Performance keine Bank ihre Kosteneffizienz und 19 Banken (63%) ihr Ertragswachstum steigern. Dabei liess sich nur bei wenigen Banken (10%) eine verbesserte Kapitaleffizienz feststellen.

KLEINE BANKEN ALS BESTE KURZ- UND LANGFRISTIGE PERFORMANCE-IMPROVER

Für die Analyse der Performance-Improver auf Ebene der Einzelinstitute wird die Veränderung des RoR-CoE-Spreads ($\Delta \text{RoR-CoE-Spread}$), und nicht der $\Delta \text{Economic Profit I}$ herangezogen. Der Grund hierfür ist, dass grössere Banken in der Regel höhere Economic-Profit-I-Werte erwirtschaften als kleine und mittelgrosse Banken und damit deren absolute Veränderung grundsätzlich höher liegt.

In den Top 5 der Performance-Improver 2016 sind kleine Retailbanken (Bilanzsumme kleiner als CHF 10 Mrd.) stark präsent. Retrospektiv zeigt die Durchschnittsbetrachtung für den Zeitraum 2014¹ bis 2016 unter Berücksichtigung der Institutsgrösse ein etwas anderes Bild, denn nebst den kleinen Banken sind insbesondere auch Institute mittlerer Grösse (Bilanzsumme zwischen CHF 10 Mrd. und CHF 20 Mrd.) vertreten. In der Gruppe der grösseren Banken (Bilanzsumme grösser als CHF 20 Mrd.) konnten einige Institute in der kurz- und längerfristigen Sicht hohe Performance-Niveaus

¹ _ Der RoR-CoE-Spread kann erst seit Einführung von Basel III (2013) berechnet werden, wodurch die Veränderung erst ab dem Jahr 2014 ermittelt wird.

erreichen (Berner Kantonalbank und St. Galler Kantonalbank).

Die Bank mit der höchsten RorE-CoE-Spread-Verbesserung 2016 ist die Bezirks-Sparkasse Dielsdorf mit einem Wert von 5.8 Prozentpunkten, gefolgt von der Bank CIC (Schweiz) mit 4.4 Prozentpunkten und der Berner Kantonalbank mit 3.8 Prozentpunkten. Die viertplatzierte Bank SLM verzeichnete bereits eine deutlich geringere Veränderung (1.6 Prozentpunkte). Damit grenzen sich die RorE-CoE-Spread-Verbesserungen der drei erstgenannten Banken deutlich von den anderen Instituten ab.

Im Betrachtungszeitraum 2014–2016 konnten Retailbanken unterschiedlicher Grösse ihren durchschnittlichen RorE-CoE-Spread gegenüber dem Vorjahr steigern. Die

Bank CIC erzielte eine Performance von 4.4 Prozentpunkten und liegt damit bezogen auf die längerfristige Performance-Verbesserung an erster Stelle. Der durch die an zweiter Stelle liegende Bezirks-Sparkasse Dielsdorf erwirtschaftete Wert liegt mit 2.2 Prozentpunkten nur halb so hoch. //

- 84% der Retailbanken erwirtschafteten 2016 einen positiven RorE-CoE-Spread und damit einen positiven Economic Profit I.
- 59% der Retailbanken konnten ihren Economic Profit I und damit ihre finanzielle Wertschaffung gegenüber dem Vorjahr nicht steigern.
- Entwicklung der Werttreiber:
67% gesteigertes Ertragswachstum
37% verbesserte Kosteneffizienz
10% erhöhte Kapitaleffizienz
- Die Verbesserung des Economic Profit I ist bei Retailbanken mit positivem Economic Profit I primär durch den Werttreiber Kosteneffizienz begründet.

Top 5 Δ RorE-CoE-Spread 2016



Schweizer Retailbanken mit verbesserter operativer Effizienz, aber höheren Aufwänden

Anhand zentraler Key Performance Indicators wird im Folgenden die Profitabilität von Schweizer Retailbanken analysiert. Damit die Kennzahlen der unterschiedlich grossen Banken vergleichbar sind, stützt die Untersuchung auf eine Pro-Mitarbeiter-Betrachtung. Im Fokus der Analysen liegt die übergeordnete operative Effizienz. Zudem werden eine Ertragsanalyse basierend auf dem Zinsdifferenzgeschäft sowie eine Kostenanalyse vorgenommen.

«Die Freiburger Kantonalbank ist gemessen am Geschäftserfolg pro Mitarbeiter seit Jahren auf dem ersten Platz.»

DEUTLICHER ANSTIEG DES GESCHÄFTSERFOLGS PRO MITARBEITER IM JAHR 2016

Die operative Effizienz lässt sich mit dem Geschäftserfolg pro Mitarbeiter sowie der Cost-Income-Ratio messen, beides sind bankbetriebliche Schlüsselgrössen.

Die Entwicklung des Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter über einen Betrachtungszeitraum von sieben Jahren zeigt einen Einbruch im Jahr 2013. Jener tiefe Wert ist vor allem auf die Bildung von Rückstellungen im Zusammenhang mit dem US-Tax-Programm zurückzuführen und stellt somit keine repräsentative Grösse dar. Eine Trendwende ist im Folgejahr entsprechend sichtbar, und der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter konnte seither stetig gesteigert werden. Im Vergleich zum Ausgangswert 2010 liegt die Kennzahl 2016 mit TCHF 148 um 5.0% höher.

Die Freiburger Kantonalbank (FKB) liegt gemessen am Geschäftserfolg pro Mitarbeiter 2016 auf dem ersten Platz und hebt sich damit seit mehreren Jahren deutlich von den Werten anderer Banken ab. Sie kann ihren Vorsprung gegenüber dem zweitplatzierten Institut, der Bank EEK, seit 2010 halten.

VERBESSERUNG DER COST-INCOME-RATIO IM VOR-JAHRESVERGLEICH

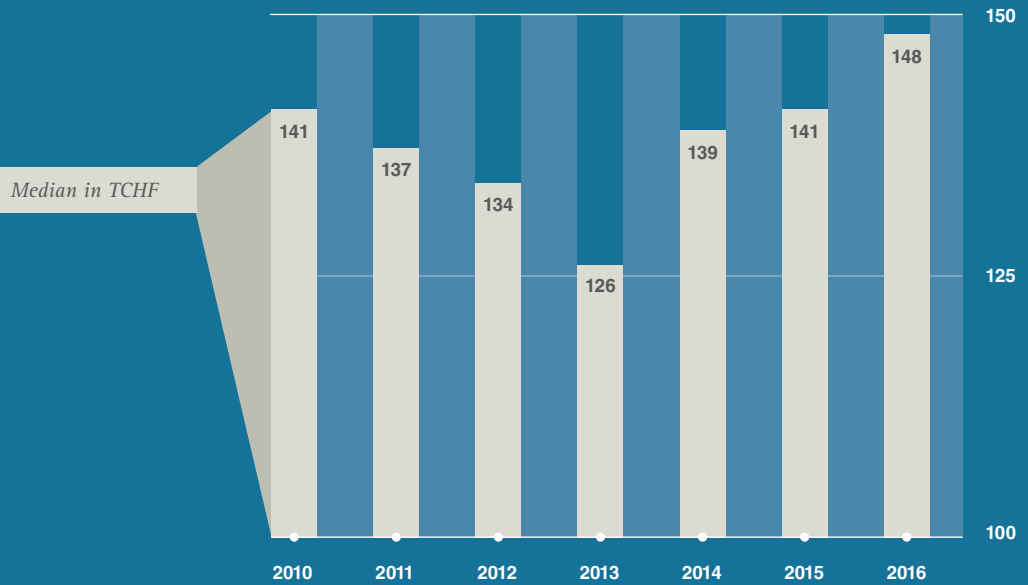
Verglichen mit dem Jahr 2010, wies die Cost-Income-Ratio 2016 bei den erfassten Retailbanken mit 63.1% einen um 2 Prozentpunkte ungüns-

tigere Wert auf. Zwischen 2010 und 2013 bewegte sie sich auf einem ziemlich konstanten Niveau von leicht über 60%, gefolgt von einer substantiellen Erhöhung im Jahr 2014.

«Verbesserung der Cost-Income-Ratio im Jahr 2016 um 0.6 Prozentpunkte auf 63.1%.»

Im Vergleich zum Höchstwert des Betrachtungszeitraums (63.7%) war die Ratio im Jahr 2016 um 0.6 Prozentpunkte besser. Über die einzelnen Banken betrachtet, zeigen sich für das Jahr 2016 erhebliche institutsspezifische Unterschiede. Die Werte kleiner Banken (Bilanzsumme kleiner als CHF 10Mrd.) liegen im Durchschnitt um rund 8.3 Prozentpunkte über dem Median von grossen Banken (Bilanzsumme grösser als CHF 20Mrd.). Im Gegensatz zum Vorjahr konnten 2016 die kleinen und die grossen Retailbanken ihre Cost-Income-Ratio reduzieren (-1.5% resp. -0.6%), wohingegen >

Entwicklung Geschäftserfolg pro Mitarbeiter



Entwicklung Cost-Income-Ratio



mittelgrosse Institute (Bilanzsumme zwischen CHF 10 Mrd. und CHF 20 Mrd.) eine Erhöhung (1.1%) hinnehmen mussten. Damit zeigt sich der auf Skaleneffekten beruhende Vorteil für grössere Banken im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr leicht weniger akzentuiert.

Die Bank mit der besten Cost-Income-Ratio 2016 ist die FKB mit einem Wert von 38.1%, gefolgt von der Aargauischen Kantonalbank (46.7%) sowie der Bank EEK (48.3%). Damit grenzt sich die Cost-Income-Ratio der FKB deutlich von den anderen Instituten ab.

STÄRKSTE ZUNAHME DES ZINERFOLGS PRO MITARBEITER SEIT 2010

Mit Blick auf die Ertrags- und Kostenseite wird nachfolgend der bei Retailbanken dominante Ertrag aus dem Zinsdifferenzgeschäft durchleuchtet und Personal- und Sachaufwand werden analysiert.

Der Zinserfolg pro Mitarbeiter liegt 2016 auf einem Niveau von TCHF 304 und damit auf dem höch-

ten Stand seit 2010. Gegenüber dem Vorjahr ist eine Steigerung um TCHF 11 feststellbar. Rund 80% der erfassten Institute konnten trotz anhaltender Negativzinsen und Zurückhaltung der Banken bei der Weitergabe von Negativzinsen an die privaten Sparer (Kundeneinlagen) im Jahr 2016 einen höheren Zinserfolg erzielen. Dies deutet auf eine Margenausweitung im Aktivgeschäft und auf einen im Durchschnitt höheren Volumenzuwachs hin.

«Zunahme des Zinserfolgs pro Mitarbeiter im Jahr 2016 um 3.9%.»

Bezogen auf die absolute Höhe des Zinserfolgs pro Mitarbeiter erzielte analog zum Geschäftserfolg pro Mitarbeiter die FKB den höchsten und die Bank EEK den zweithöchsten Wert.

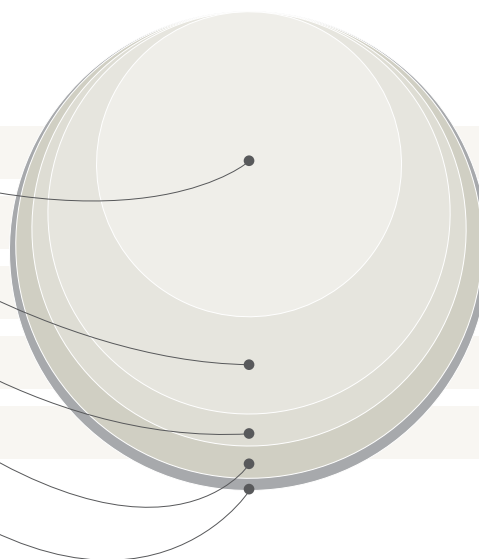
Wie bereits beim Geschäftserfolg auf Pro-Mitarbeiter-Basis festgestellt, sind die institutsspezifischen Unterschiede auch beim Zinserfolg gross. Die Bandbreite der Verteilung des Zinserfolgs pro Mitarbeiter reicht von tiefen TCHF 134 bis zu hohen TCHF 548. Banken mittlerer Grösse erreichten 2016 mit TCHF 353 sowie seit Beginn des Betrachtungszeitraums die höchsten Durchschnittswerte. Und grosse und kleine Banken verzeichneten im Jahr 2016 mit TCHF 301 resp. TCHF 287 deutlich tiefere Durchschnittswerte als mittelgrosse Institute.

HÖCHSTWERTE BEIM PERSONAL- UND SACHAUFWAND PRO MITARBEITER SEIT 2010

Personal- und Sachaufwand gehören zu den zwei wesentlichen operativen Kostenkomponenten einer Bank. Zu beachten ist, dass im Sachaufwand Sourcing-Kosten enthalten sind, die durch eine gezielte Wahl des Sourcing-Grads beeinflusst werden können (deren Höhe sich im Umkehrschluss auf die Personalkosten auswirkt).

Top 5 Cost-Income-Ratio 2016

1. Freiburger Kantonalbank	38.1%
2. Aargauische Kantonalbank	46.7%
3. Bank EEK	48.3%
4. Schaffhauser Kantonalbank	50.3%
5. Basellandschaftliche Kantonalbank	51.0%



«Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter erhöhen sich im Jahr 2016 um 1.1% resp. 0.4%.»

Der Personalaufwand pro Mitarbeiter erhöhte sich bei den erfassten Retailbanken im Verlauf der Betrachtungsperiode stetig und erreichte im Jahr 2016 mit TCHF 148 den höchsten Stand (Anstieg im Vorjahresvergleich: 1.1%). Im Vergleich zu 2010 lag der Personalaufwand pro Mitarbeiter um 8.5% höher. Demgegenüber zeigt der Sachaufwand pro Mitarbeiter im Betrachtungszeitraum eine weniger ausgeprägte langfristige Entwicklung. Im Vergleich zu 2010 lag der Wert um 3.4% höher und gegenüber dem Vorjahr um 0.4%.

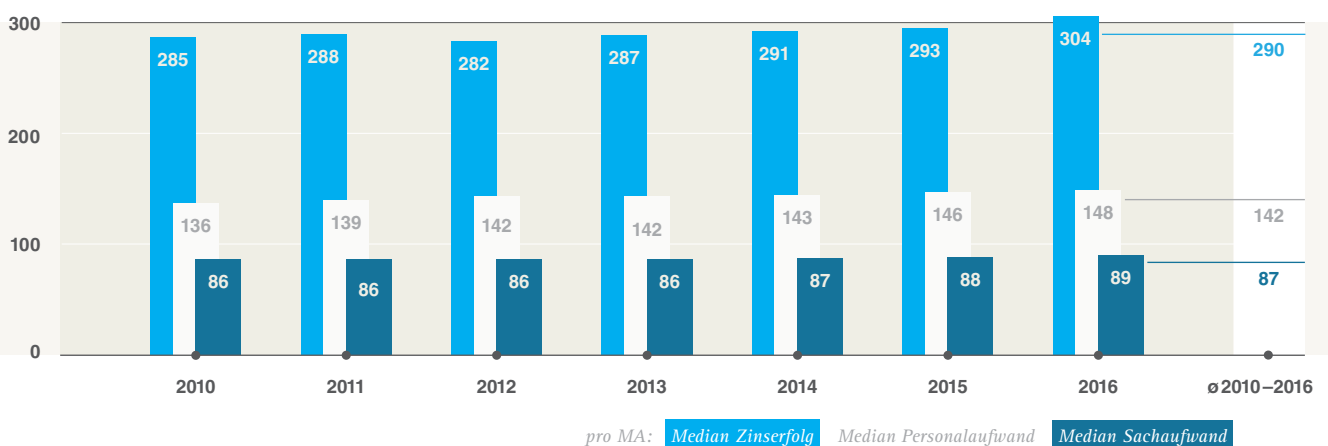
Deutliche Unterschiede zeigen sich in Bezug auf die Institutsgrösse. Bei den mittelgrossen und grossen Banken liegt der Personalaufwand pro Mitarbeiter mit einem durchschnittlichen Wert von TCHF 151 über dem Niveau der kleinen Banken von TCHF 141. Der bei kleinen Banken beobachtete Wert beim Sachaufwand pro Mitarbeiter ist mit TCHF 95 hingegen deutlich höher als derjenige von mittelgrossen und grossen Instituten (TCHF 84 resp. TCHF 88), was in erster Linie durch Skaleneffekte zu begründen ist. //

Im Jahr 2016 stieg der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter um rund TCHF 8 auf TCHF 148 an. Demgegenüber reduzierte sich die Cost-Income-Ratio um 0.6 Prozentpunkte und liegt 2016 auf einem Niveau von 63.1%.

Der Zinserfolg pro Mitarbeiter erhöhte sich im Jahr 2016 trotz anhaltendem Tiefstzinsniveau um TCHF 11 auf TCHF 304 und liegt damit auf dem höchsten Stand in der Betrachtungsperiode.

Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter sind im Jahr 2016 auf einem **Höchststand**. Im Vergleich zum Vorjahr erfuhr insbesondere der Personalaufwand pro Mitarbeiter eine deutliche Steigerung.

Entwicklung des Zinserfolgs und des Personal- und Sachaufwands pro Mitarbeiter, in TCHF



«Banking is necessary, banks are not.»

Bereits 23 Jahre ist es her, seit Bill Gates die provokative und bis heute kontrovers diskutierte Aussage zur Zukunft des Bankgeschäfts gemacht hat. Im Zuge der sich ändernden Kundenbedürfnisse, massgeblich unterstützt durch die digitale Transformation, scheint dieses Zitat mehr denn je aktuell zu sein. Um zu beurteilen, welchen Veränderungen die Geschäftsmodelle von Schweizer Banken unterliegen könnten, bietet sich in einem ersten Schritt eine Auseinandersetzung mit den zentralen Grundfunktionen einer Bank an. Es sind dies das Sparen, Zahlen, Finanzieren sowie Anlegen/Vorsorgen. Dabei gilt es die Grundfunktionen hinsichtlich ihrer Substituierbarkeit durch Nicht-Banken sowie Trends, welche die Leistungserbringung beeinflussen, zu beurteilen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind anschliessend Ausgangspunkt zur Reflexion eines bestehenden Geschäftsmodells und zur Identifikation allfälliger Transformationsmöglichkeiten.

Neben der Service-/Produktqualität und dem Preis hat das Vertrauen von Kunden in eine Bank Einfluss auf die Bankauswahl und damit die Frage, bei welchem Institut Dienstleistungen in den Grundfunktionen bezogen werden. Das Kundenvertrauen wurde dabei als zentrales Kriterium zur Festsetzung der Substituierbarkeit einer Grundfunktion identifiziert. In der Abbildung werden die Grundfunktionen entlang den Kriterien Service-/Produktqualität sowie Preis, geordnet nach

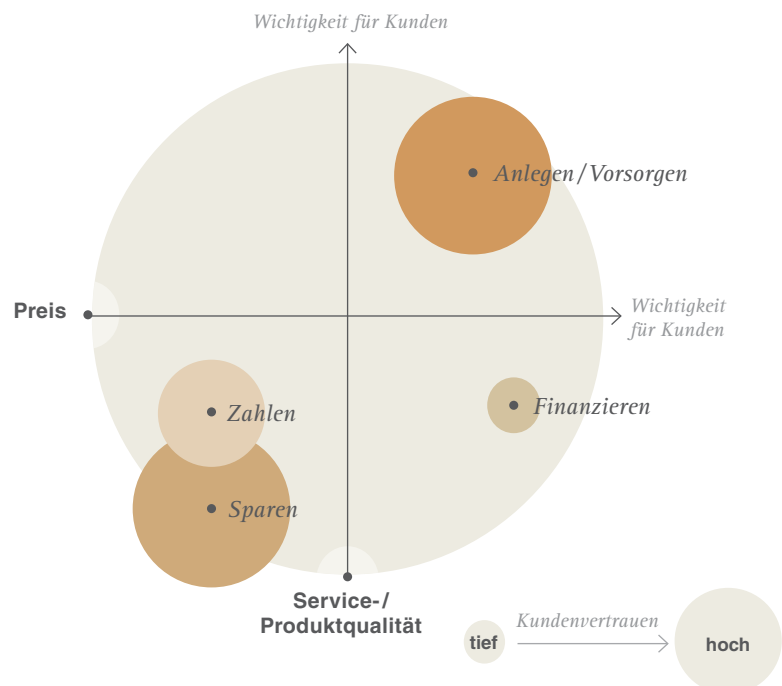
deren Wichtigkeit für die Kunden, beurteilt. Die Blasengrösse dient als Referenz für die Bedeutung des Kundenvertrauens.

Die Grundfunktion Finanzieren ist weitestgehend substituierbar, da für den Leistungsbezug das Kundenvertrauen kaum eine wesentliche Rolle spielt. Gleichzeitig handelt es sich bei Dienstleistungen dieser Art meist um Standardprodukte, bei denen der Preis die Bankauswahl bestimmt. Ebenfalls als substituierbar werden die Dienstleistungen der Grundfunktion Zahlen beurteilt, da sowohl das Kundenvertrauen als auch die Service-/Produktqualität und der Preis von untergeordneter Bedeutung sind. Dagegen ist das Kundenvertrauen in den Bereichen Anlegen/Vorsorgen sowie Sparen von erhöhter Bedeutung, weshalb

diese Grundfunktionen schwieriger zu substituieren sein werden.

Das Bankgeschäft und seine Grundfunktionen werden von verschiedenen Trends beeinflusst. Mit dem Aufkommen erster internetbezogener Innovationen in den 1990er-Jahren nahm die Online-Affinität und entsprechend auch der Wille von Bankkunden, ihre Bankgeschäfte online zu erledigen, kontinuierlich zu. Zurzeit ist in der Schweiz mehr als jeder zweite Einwohner Online-Kunde bei einer Bank. Am stärksten von den Entwicklungen im digitalen Bereich betroffen sind dabei die Grundfunktionen Zahlen, Finanzieren sowie Anlegen/Vorsorgen. Im Bereich Zahlen kann die Blockchain-Technologie die bestehenden Abläufe revolutionieren. Bereits verbreitet sind mobile Zahlungsmög-

Würdigung der Grundfunktionen einer Bank



lichkeiten und Online-Devisenplattformen. Im Bereich Finanzieren steht zurzeit die Etablierung von Intermediär-Plattformen im Fokus, die Kapitalgeber und -nehmer zusammenführen und entsprechend Retailbanken in ihrem Hauptgeschäft, der Kreditvergabe, konkurrenzieren. Im Bereich Anlegen/Vorsorgen erfolgen Beratung und Vermögensverwaltung zunehmend automatisiert. Vor dem Hintergrund weiterer technologischer Fortschritte bei der künstlichen Intelligenz sind weitere Innovationen zu erwarten. Und im Bereich Sparen steht bei Schweizer Banken das Digital Onboarding im Zentrum. Gleichzeitig führen die sich ändernden Kundenansprüche zu einem veränderten Kommunikations- und Konsumverhalten. Dabei stehen Attribute wie günstig, transparent und einfach, gepaart mit den Innovationen im Bereich Digitalisierung, im Vordergrund. Veränderte Rahmenbedingungen infolge zunehmender politischer und regulatorischer Auflagen sowie sich ändernde wirtschaftliche Faktoren (bspw. Tiefstzinsumfeld, automatischer Informationsaustausch, FIDLEG) und die zunehmende Wettbewerbsintensität und Internationalisierung beeinflussen das Bankgeschäft zusätzlich.

«Im Bereich Zahlen kann die Blockchain-Technologie die bestehenden Abläufe revolutionieren.»

Das herkömmliche Geschäftsmodell der Banken zeichnet sich durch ein umfassendes Produktangebot in allen Grundfunktionen aus.

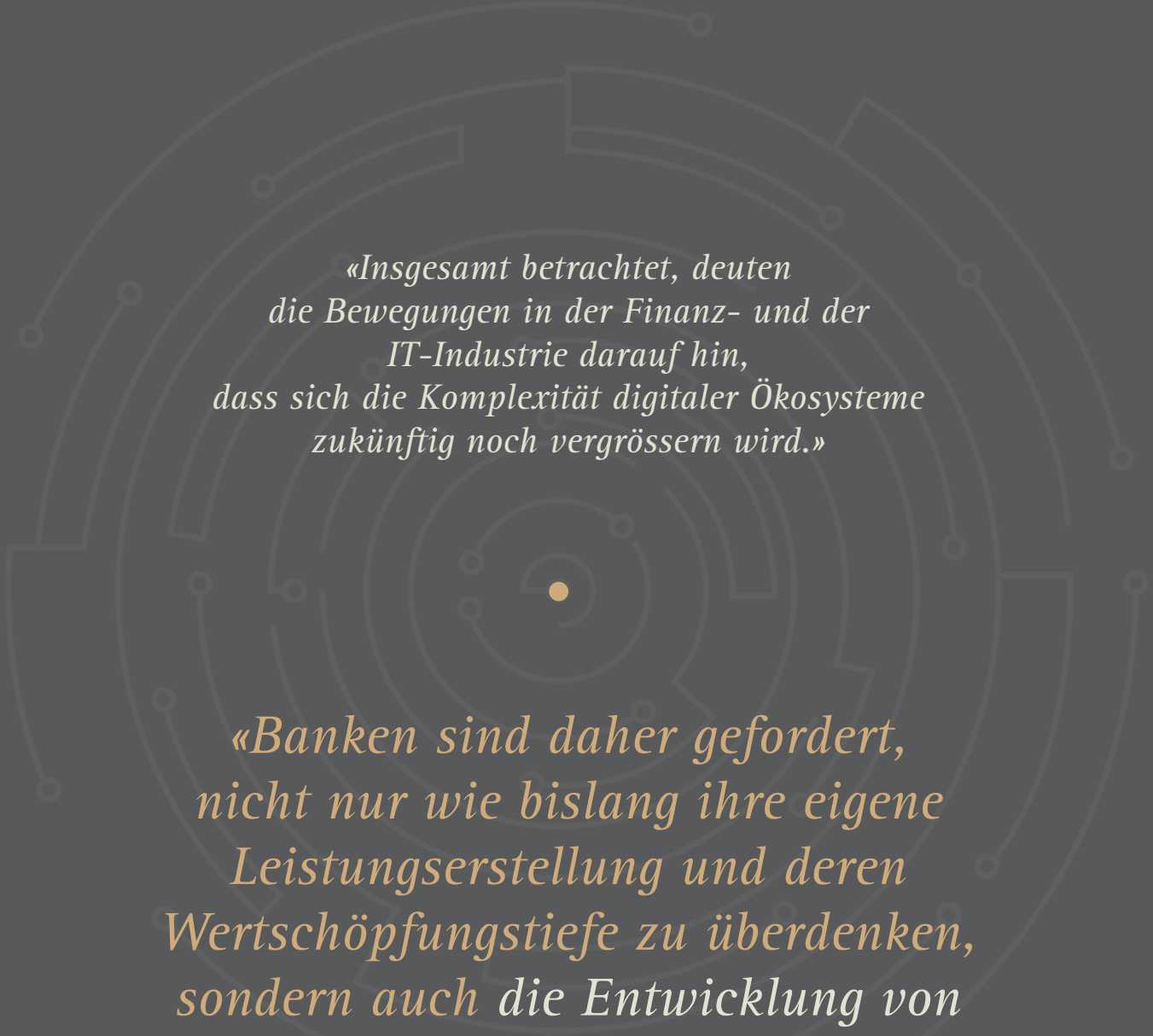
Neben dem Kundenzugang und der Produktentwicklung sind die Banken auch für das Transaktionsmanagement sowie meist auch für die Erbringung der Supportfunktionen zuständig, was entsprechend eine Front-to-Back-Prozesskontrolle notwendig macht. Um preislich konkurrieren zu können, ist die Erreichung von Grössenvorteilen in allen angebotenen Bereichen unabdingbar. Insgesamt führen die sich wandelnden Kundenbedürfnisse, technologische Trends sowie die Erkenntnisse bezüglich Substituierbarkeit zur Bedrohung der Grundfunktionen Zahlen, Finanzieren und Anlegen/Vorsorgen. Vor diesem Hintergrund werden **zwei mögliche Geschäftsmodellentwicklungen** diskutiert – Beratungs- und Produktführer. Während beim Beratungsmodell vor allem die unabhängige Beratung des Kunden und nicht mehr das eigene Bilanzgeschäft im Vordergrund steht, fokussiert das Produktmodell vor allem auf ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis spezifischer Kundenlösungen.

Der «Produktführer»: Die Entgegennahme von Geldern erfordert ein konsequentes Betreiben des Bilanz- und Ausserbilanzgeschäfts. Der Bank zur Verfügung gestellte Gelder sind entsprechend gewinnbringend in Kredite zu transformieren oder ins Anlagegeschäft umzuleiten. Bei Massenkunden stehen bei Letzterem vor allem einfache und für den Kunden verständliche Lösungen im Vordergrund. Vermögendere Kunden wollen demgegenüber möglichst ganzheitlich betreut werden, was hohe Anforderungen an das Know-how der Mitarbeiter mit sich bringt. Konkurrenzfähig sind Banken aber vor allem dann, wenn es ihnen gelingt, ihre eigenen Prozesse möglichst effizient auszugestalten, um

sich über einen konkurrenzfähigen Preis zu differenzieren. Verschiedene Verkaufskanäle, unter anderem auch über Dritte oder Plattformen, sowie Kooperationen mit Fintechs helfen, um Kunden grossflächig und mit innovativen Produkten bedienen zu können. Abhängig von der Grösse der Organisation sind das Transaktionsmanagement und Supportfunktionen auszulagern, um zumindest teilweise von weiteren Grössenvorteilen profitieren zu können.

Der «Beratungsführer»: Für Banken besteht aber auch die Möglichkeit, sich dank bestehender Kundenbeziehungen vermehrt auf das Beratungsgeschäft zu fokussieren. Dabei agiert die Bank als Intermediär und konzentriert sich darauf, ihren Kunden qualitativ hochwertige und massgeschneiderte Dienstleistungen in den drei Grundfunktionen Zahlen, Finanzieren sowie Anlegen/Vorsorgen zum bestmöglichen Preis gegen eine Pauschale zu vermitteln. Das eigene Bilanzgeschäft steht folglich nicht mehr im Vordergrund.

Die von Bill Gates vor 23 Jahren geäusserte Vermutung, wonach die Grundfunktionen des Bankgeschäfts künftig nicht mehr nur durch Banken abgedeckt werden, scheint zumindest in gewissen Bereichen Realität zu werden. Vor diesem Hintergrund muss das Geschäftsmodell einer Bank kritisch und mit Weitblick beurteilt werden. Dabei ist eine nachhaltig erfolgreiche strategische Positionierung auf der Wertschöpfungskette zu definieren. Eine Fokussierung auf bestimmte Prozesse der Wertschöpfungskette ist dabei stets mit Blick darauf zu prüfen, in welchem Bereich für den Kunden zukünftig am meisten Mehrwert geschaffen werden kann. //



«Insgesamt betrachtet, deuten die Bewegungen in der Finanz- und der IT-Industrie darauf hin, dass sich die Komplexität digitaler Ökosysteme zukünftig noch vergrößern wird.»

«Banken sind daher gefordert, nicht nur wie bislang ihre eigene Leistungserstellung und deren Wertschöpfungstiefe zu überdenken, sondern auch die Entwicklung von und die Positionierung in digitalen Ökosystemen in Angriff zu nehmen.»

Interview mit Dr. Thomas Puschmann und Prof. Dr. Thorsten Hens

Die Entwicklung zur **Crowd-Ökonomie** könnte die (Gross-) Banken kleiner werden lassen

In Schweizer Medien haben Digitalisierungsthemen im Bankbereich zunehmend an Bedeutung gewonnen. In welche Phasen lässt sich die digitale Transformation der Finanzindustrie unterteilen?

Grundsätzlich lassen sich **drei Phasen** beobachten:

Interne Digitalisierung: Nach der Einführung der ersten Computer bei Banken und Versicherungen konzentrierten sich die Finanzintermediäre vorwiegend auf die Automatisierung interner Prozesse wie etwa Zahlungstransaktionen oder das Portfoliomanagement.

Dienstleistungsorientierte Digitalisierung: In dieser Phase folgten die Einführung von Kernbankensystemen und die damit verbundene weitere Standardisierung von internen Prozessen wie auch solchen zu Dienstleistern. Zusätzlich gehören auch die ersten internetbezogenen Innovationen dieser Phase an.

Kundenorientierte Digitalisierung: Diese noch andauernde Phase ist gekennzeichnet durch eine markante Zunahme an Innovationen an der Kundenschnittstelle. Obwohl einige Grundlagen (z.B. das Online Banking) bereits in der zweiten Phase gelegt wurden, ist in den letzten Jahren eine enorme Anzahl neuer

Anwendungen entstanden, die sich diesem Bereich zuordnen lassen.

Wie beurteilen Sie den Umgang von Schweizer Banken im Bereich der Digitalisierung bzw. wie innovativ schätzen Sie diese ein?

Als ersten Schritt haben viele Banken ein Innovationsmanagement eingeführt bzw. dieses restrukturiert. Hierbei gibt es unterschiedliche Herangehensweisen, die sich in die zwei Kategorien «Make» or «Buy» einteilen lassen. Ein erster Vertreter der «Make»-Kategorie sind **Open-Innovation-Plattformen**. Diese ermöglichen den direkten Austausch mit Kunden im Rahmen der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Ein zweiter Ansatz sind die derzeit von vielen Banken initiierten **Innovationslabore**. In diese Kategorie fallen auch die von Banken durchgeführten **Hackathons**, bei denen Softwareentwickler zu mehrtägigen Veranstaltungen eingeladen sind und eine Jury die besten Lösungen mit Preisen prämiert.

In die zweitgenannte «Buy»-Kategorie fallen **Venture-Capital-Fonds**, mittels derer direkte Investitionen in FinTech Start-ups getätigt werden. Ein weiterer Ansatz sind die von mehreren Banken getragenen **Accelerators**. Bei diesem Typ agieren mehrere Banken als Mentoren

von FinTech Start-up-Unternehmen, um diese bei der Entwicklung ihrer Lösungen zu unterstützen.

Sind bezogen auf den Digitalisierungsgrad Unterschiede zwischen den Bankengruppen, insbesondere zwischen den Schweizer Retail- und Privatbanken, feststellbar?

Ja, die Retailbanken waren Vorreiter bei der Einführung neuer Dienstleistungen wie etwa im Payment-Bereich (Twint, Paymit), hier vor allem die PostFinance. Die Privatbanken waren lange zurückhaltend, sie beginnen nun aber langsam, innovativer zu werden. Ein Schwerpunkt bei den Privatbanken liegt auf der Neuorganisation der Beratung hin zu einer hybriden Organisation, die sich beispielsweise in der Ergänzung der Kundenberater mit Robo-Advisors manifestiert.

Spielt die Bankgrösse eine Rolle bei der digitalen Transformation? Sind bereits jetzt diesbezüglich Unterschiede erkennbar?

Nein, denn besonders digitale Banken gibt es sowohl bei den kleinen (bspw. Hypothekbank Lenzburg), mittleren (bspw. Glarner Kantonalbank) als auch bei den grossen (bspw. UBS). >

Welche Schweizer Banken nehmen Sie im Bereich der Digitalisierung als besonders fortschrittlich resp. rückständig wahr? Und weshalb?

Retailbanken unterschiedlicher Grösse sind im Bereich der Digitalisierung eher fortschrittlich. Zurückhaltender sind demgegenüber noch vor allem kleinere Privatbanken, die angesichts der notwendigen hohen Investitionen zunächst abwarten, welche Lösungen sich durchsetzen werden.

Wie sind Schweizer Banken im Bereich der Digitalisierung im Vergleich zu Banken anderer Länder aufgestellt?

Zurzeit gibt es zwar keine Studie, die diesen Vergleich explizit macht, aber die Anzahl an Erfolgsmeldungen aus dem Ausland, wie zum Beispiel aus den Niederlanden, Spanien und Skandinavien, scheint «gefühlter» höher als die der Schweizer Banken. Natürlich kann dies aber auch in der Kultur der Schweizer Banken begründet sein, da sie tendenziell weniger aktiv kommunizieren als Banken anderer Länder.

Welche Geschäftsbereiche (Anlage-, Kreditgeschäft, Zahlungsverkehr usw.) sind am stärksten von der Digitalisierung betroffen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich dadurch für die Schweizer Banken?

In einer Studie von 2015 konnten wir [Swiss FinTech Innovation Lab] ermitteln, dass die am meisten betroffenen Bereiche (mit abnehmender Relevanz Stand heute) der Zahlungsverkehr, der Anlagebereich und der Finanzierungsbereich sind. Chancen ergeben sich insbesondere durch höhere Effizienz. Demgegenüber entstehen Risiken vor allem aus Disintermediation durch

Start-ups, Technologieanbieter (z.B. Apple, Google) oder neue disruptive Geschäftsmodelle, die auf Blockchain basieren.

Wie realistisch schätzen Sie für die Banken die Gefahr ein, dass innovative Unternehmen anderer Branchen (v. a. FinTechs) spezifische Aufgaben der Banken übernehmen? Welche Bereiche sind davon am stärksten betroffen, und wie können sich die Banken dagegen schützen?

Die Veränderungen betreffen insbesondere folgende **fünf Bereiche**:

Die sich neu herausbildenden Ökosysteme stärken die **Verhandlungsmacht der Kunden**. Wenn diese künftig ihre individuellen Lösungen anbieterübergreifend selbst zusammenstellen können, werden die jeweiligen Anbieter austauschbarer, das heisst, sie müssen sich primär über das Leistungsangebot differenzieren.

Durch die fortschreitende Standardisierung und die daraus folgende erhöhte Markttransparenz steigt tendenziell die **Rivalität zwischen den Wettbewerbern**, das heisst zwischen den etablierten und den FinTech Start-up-Unternehmen. Hierzu tragen nicht zuletzt auch Vergleichsplattformen bei.

Durch die Digitalisierung sinken generell die **Eintrittsbarrieren für neue Anbieter**. Beispiele hierfür sind etwa die Bestrebungen der FINMA, eine «Innovatorenlizenz» einzuführen.

Für Banken und Versicherungen nimmt die **Bedrohung durch Substitution durch alternative Produkte und Dienstleistungen** zu. Diese Bedrohung stammt von den rund 200 FinTech Start-ups in der

Schweiz, aber auch von grossen Technologiekonzernen wie Apple mit Apple Pay. Zudem haben sich Amazon, Apple, Google, Paypal und Intuit zur «Allianz Financial Innovation Now» zusammengeschlossen, um in die Entwicklung solcher Produkte und Dienstleistungen zu investieren.

Durch die stärkere Vergleichbarkeit des Leistungsangebots nimmt auch die **Verhandlungsmacht der Dienstleister** gegenüber den Banken und Versicherungen ab. Beispielhaft hierfür ist die DNAppstore, ein elektronischer Baukasten für Dienstleistungen für Banken, der das Angebot unterschiedlicher Lieferanten auf einer Plattform bündelt.

Welchen Nutzen sehen Sie für die Banken im Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Banken oder mit FinTechs?

Die Digitalisierung könnte bislang etablierte, hierarchisch organisierte (Gross-)Banken langfristig kleiner werden oder sogar ganz verschwinden lassen. Stattdessen würden sich, wie sich dies aktuell bei den FinTech Start-ups abzeichnet, kleinere Unternehmen als Dienstleister herausbilden, die sich Büros und andere (IT-)Infrastrukturen teilen, um im Ökosystem die vom Kunden geforderten Leistungen gemeinsam zu erstellen. Diese Crowd-Ökonomie führt letztlich zu einer höheren Spezialisierung, die nur deshalb möglich wird, weil die Technologie deren einfachere Koordination ermöglicht. Übertragen auf die zukünftigen Ökosysteme bedeutet dies, dass der Konsument die relevanten fachlichen Leistungen und Basisleistungen über eine digitale Infrastruktur bezieht.

Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Schweizer Banken auch zukünftig erfolgreich sind?

Entlang der Innovationswertschöpfungskette bestehen in folgenden vier Bereichen Potenziale, welche die Positionierung der Schweiz als FinTech Hub zukünftig massgeblich unterstützen können:

Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen an Hochschulen: Die Digitalisierung der Finanzindustrie erfordert neue Stellenprofile, weshalb neue Studiengänge und Kurse benötigt werden, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Diese neuen Kompetenzen müssen stärker interdisziplinär ausgestaltet sein.

Optimierung des Innovationstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis: Im Fokus stehen in diesem Bereich neue Forschungsprogramme

in verschiedenen Themenbereichen, deren vereinfachter Transfer in die Praxis wie auch die Förderung von Start-ups der Hochschulen.

Verbesserung der Kollaboration zwischen Banken, Versicherern und Start-ups sowie weiteren Akteuren: Hierfür sollte eine offene, neutrale Plattform geschaffen werden, die nicht nur einen institutionellen Rahmen, sondern auch eine technische Plattform umfasst. Dies würde es allen Akteuren erlauben, neue Dienste fachlich wie auch technisch zu entwickeln und zu erproben (beispielsweise Open API, Digital Identity). Auch hier könnten die Hochschulen eine neutrale Rolle einnehmen. Eine solche Plattform könnte in der Schweiz auch zukünftige basis- und fachbezogene Dienste wie etwa in den Bereichen Transaktionsabwicklung, Zahlungen usw. umfassen.

Übergreifende Rahmenbedingungen: Hierzu gehören bspw. Anpassungen gesetzlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen sowie ein erleichterter Zugang zu Wagniskapital. So würde der frühe Einbezug von Regulatoren und Gesetzgebern in die Entwicklung innovativer Lösungen die Time-to-Market deutlich beschleunigen, wie dies in London, Hongkong und Singapur der Fall ist. Die erwähnte gemeinsame technische und fachliche Kooperationsplattform würde hierfür eine wesentliche Grundlage bilden, damit sich Auswirkungen innovativer Technologien nicht nur abschätzen, sondern auch testen liessen. //

Dr. Thomas Puschmann

Gründer und Direktor des Swiss FinTech Innovation Lab



Dr. Thomas Puschmann studierte Management- und Informationswissenschaften an der Universität Konstanz, doktorierte an der Universität St. Gallen und habilitierte im Rahmen eines Banken-Kompetenzzentrums der Universitäten St. Gallen und Leipzig. Im Jahr 2009 übernahm er die Leitung des Kompetenzzentrums «Sourcing in der Finanzindustrie» am Business Engineering Institute St. Gallen. Zurzeit ist er für den Aufbau des Swiss FinTech Innovation Lab in Zürich zuständig.

Prof. Dr. Thorsten Hens

Gründer und Beirat des Swiss FinTech Innovation Lab



Prof. Dr. Thorsten Hens habilitierte 1996 an der Universität Bonn. Er war zehn Jahre Direktor des Instituts für Banking and Finance (IBF) an der Universität Zürich und ist zurzeit Mitglied des Direktoriums des IBF sowie Professor am Swiss Finance Institute der Universität Zürich. Zusätzlich ist er Partner von Behavioural Finance Solutions (BhFS), das Finanzinstitute mithilfe von Behavioural Finance in der Portfoliogestaltung unterstützt.



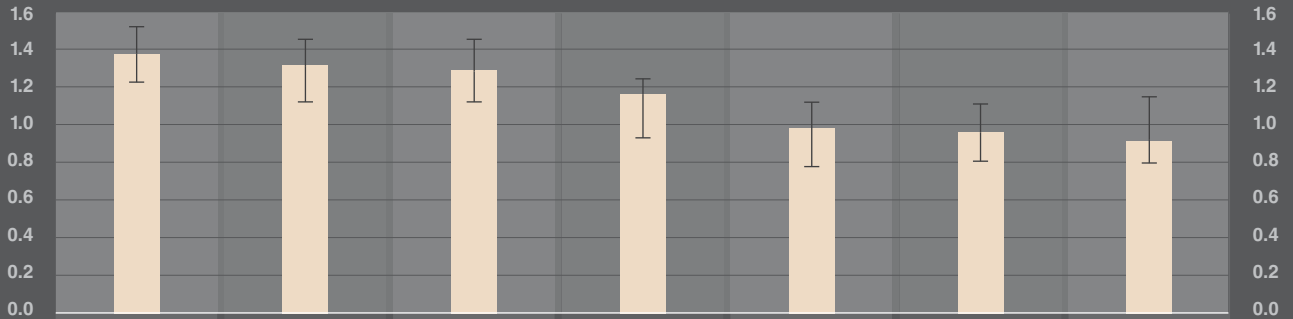
SWISS FINTECH
INNOVATION LAB

Das 2016 gegründete **Swiss FinTech Innovation Lab** unterliegt der Leitung von Dr. Thomas Puschmann. Ziel des Swiss FinTech Innovation Lab ist es, neue Lehrangebote und Forschungsprojekte zu etablieren sowie Wissenschaft und Praxis besser zu verbinden, um in einer frühen Phase die Entwicklung digitaler Innovationen entlang der Wertschöpfungskette zu fördern. Zusätzlich soll das Swiss FinTech Innovation Lab die Konkurrenzfähigkeit der Schweiz als FinTech-Standort fördern.

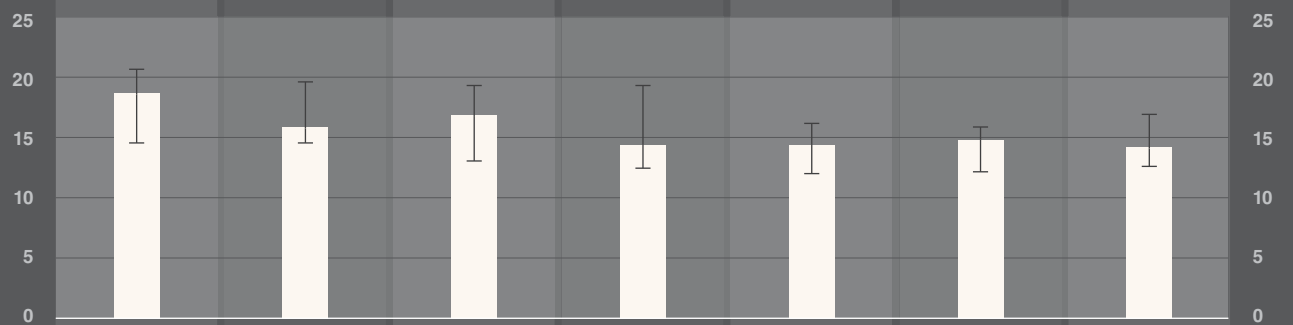
Für mehr Informationen:

www.swissfintechinnovationlab.ch
www.fintech.uzh.ch

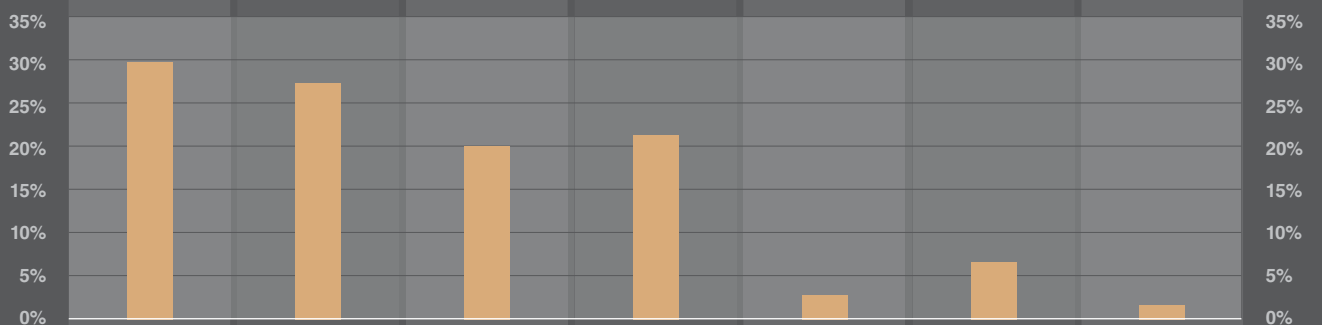
Marktwert-Buchwert-Verhältnis



Kurs-Gewinn-Verhältnis



FGV in % des Marktwerts



2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

Median

1. und 3. Quartil



Moderates Bewertungsniveau schafft Potenzial für positive Überraschungen

Bei den kotierten Schweizer Retailbanken hat sich die rückläufige Entwicklung des Bewertungsniveaus im Jahr 2016 teilweise fortgesetzt. Dieses widerspiegelt sich in den relativen Marktbewertungskennzahlen Markt-wert-Buchwert-Verhältnis (M/B-Ratio) und Kurs-Gewinn-Verhältnis (P/E-Ratio).

Die M/B-Ratio liegt 2016 unverändert bei 0.9 im Vorjahresvergleich. Auf diesem Niveau verharrt die durchschnittliche M/B-Ratio seit 2013. Mit dieser relativen Markt-bewertung kommt zum Ausdruck, dass der Markt zurzeit nicht damit rechnet, dass die kotierten Schweizer Retailbanken langfristig ihre Eigenkapitalkosten verdienen. Denn werden diese nachhaltig nicht verdient, resultiert bewertungstechnisch (zumindest konzeptionell) eine M/B-Ratio von unter eins. Gleichwohl sind die absoluten Marktwerte in den letzten Jahren gestiegen. Bei der Analyse der einzelnen Komponenten der M/B-Ratio zeigt sich, dass seit 2013 sowohl die Markt- wie auch die Buchwerte im Durchschnitt je um rund 4-5% pro Jahr gestiegen sind.

Dieser Marktwertanstieg geht mit im Durchschnitt gestiegenen Adjusted Profits einher. Deren Wachstumsrate liegt 2016 noch über dem Marktwertwachstum. Die P/E-Ratio reduzierte sich 2016 im Vorjahresvergleich um 0.7 auf 14.1, und bezogen auf den Beginn des Untersuchungs-

zeitraums (2010) macht der Rückgang 3.3 aus. Entsprechend ist die relative Markt-bewertung der kotierten Schweizer Retailbanken gemessen an der P/E-Ratio per Ende 2016 auf das tiefste Niveau im gezeigten Untersuchungszeitraum von sieben Jahren gesunken.

Über die P/E-Ratio lässt sich das implizite (theoretisch «ewige») Gewinnwachstum herleiten, indem vom Eigenkapitalkostensatz der Kehrwert der P/E-Ratio in Abzug gebracht wird. Ausgehend von einem angenommenen durchschnittlichen Eigenkapitalkostensatz von 7%¹ resultiert damit im Untersuchungszeitraum für das Jahr 2016 erstmals ein negatives implizites Gewinnwachstum dieser Banken in der Höhe von -0.1%. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Reduktion von 0.3 Prozentpunkten und im Vergleich zu 2010 von 2.9 Prozentpunkten.

«Die P/E-Ratio per Ende 2016 ist auf das tiefste Niveau im gezeigten Untersuchungszeitraum gesunken.»

Vor dem Hintergrund des 2016 gesunkenen impliziten Gewinnwachstums lässt sich die Markt-bewertung für weiterführende Analysen in zwei Teile aufgliedern: in den

Current Operations Value (COV) und in den Future Growth Value (FGV).

Der COV widerspiegelt den Wert der aktuellen Geschäftstätigkeit und entspricht der Summe aus dem durchschnittlichen Eigenkapital und dem mit dem Eigenkapitalkostensatz kapitalisierten Economic Profit II. Der FGV beschreibt den Mehrwert, den Investoren in Erwartung künftiger operativer Performanceverbesserungen zu zahlen bereit sind. Je grösser der FGV, desto höher schätzen die Investoren das Entwicklungspotenzial ein.

In Übereinstimmung mit der Entwicklung der P/E-Ratio reduzierten sich die Erwartungen der Investoren auf künftige operative Performanceverbesserungen im Untersuchungszeitraum. Im Jahr 2016 entsprach der FGV noch 2% des Marktwerts. Letzterer reduzierte sich im Vorjahresvergleich um 5 Prozentpunkte resp. um ganze 28 Prozentpunkte im Vergleich zu 2010.

Mit Blick auf den zurzeit tiefen FGV-Anteil am Marktwert erwarten die Investoren offensichtlich kaum oder gar keine künftigen Performanceverbesserungen. Entsprechend schafft das aktuelle Bewertungsniveau Potenzial für positive Überraschungen, sollten die Banken künftig in der Lage sein, ihre ökonomische Performance zu verbessern. //

¹ _ Der hier gewählte, durchschnittliche Eigenkapitalkostensatz von 7% beinhaltet unter anderem ein Size-Premium von 1.5%.

Unterschiedliche Dividendenprofile bei den untersuchten Bankengruppen erkennbar

Im Vergleich zum Vorjahr konnten die 26 an der SIX Swiss Exchange kotierten Banken¹ ihre Dividenden um insgesamt 6.1% erhöhen. Die absolute Summe der gezahlten Dividenden bewegt sich damit auf einem Rekordniveau von CHF 1.5 Mrd. Verteilt auf die 26 kotierten Banken, davon 13 Kantonalbanken, 4 Regionalbanken und 9 Privatbanken, ergibt dies einen Durchschnitt von CHF 57.7 Mio. pro Bank. Den grössten absoluten Wert weist die Banque Cantonale Vaudoise (BCV) mit einer Ausschüttung von CHF 282.9 Mio. auf. Dies entspricht einer Payout-Ratio für das Geschäftsjahr 2016 von sehr hohen 91.4%. Dieser Wert liegt weit über dem Durchschnitt des Jahres 2016 der Kantonalbanken von 60.2%. Das Ergebnis überrascht nicht in Anbetracht der kommunizierten Dividendenpolitik der BCV: Die laufende Strategie der Bank sieht vor, bis mindestens 2018 die Dividenden auf bewusst hohem Niveau zu behalten.

«Im Vergleich zum Vorjahr konnten die kotierten Banken 2016 ihre Dividende insgesamt um 6.1% erhöhen.»

BEI PRIVATBANKEN SIND DIE DIVIDENDEN VOLATILER

Der Vergleich zwischen den Bankengruppen (Kantonalbanken, Regionalbanken und Privatbanken) zeigt für das Jahr 2016 einige Unterschiede. Die Payout-Ratios der Privatbanken (Ø 32.7%) und der Regionalbanken (Ø 45.8%) sind tiefer als diejenige der Kantonalbanken (Ø 60.2%). Ebenfalls schwanken bei Privatbanken die Gewinne und die Dividenden stärker als bei Retailbanken. So gibt es unter den Privatbanken Institute, die in ihrer aktuellen wirtschaftlichen Situation keine Dividende zahlen. Schliesslich gilt es zu beachten, dass einige Institute die langfristige Höhe der Dividende und andere eine Ziel-Payout-Ratio definieren.

UNTERSCHIEDLICHES PROFIL AM KAPITALMARKT

Die unterschiedlichen Risikoprofile von Privat- und Retailbanken widerspiegeln sich auch am Kapitalmarkt. Die kotierten Banken erwirtschafteten über die letzten sieben Jahre im Durchschnitt einen Total Shareholder Return² (TSR) von 7%. Die kotierten Kantonalbanken erzielten einen TSR von 4.8%, die Regionalbanken von 4.6%, und die Investoren von Privatbanken erzielten eine Rendite von 11.4%. Die durchschnittliche Dividendenrendite liegt bei 3.5% und ist über alle Kate-

gorien vergleichbar hoch. Demnach macht der Anteil der Dividendenrendite am TSR bei Kantonalbanken 73.2% aus, während es bei den Privatbanken nur 32.7% sind.

«Bei den Kantonalbanken stammen rund drei Viertel der Aktienrendite aus der Dividende.»

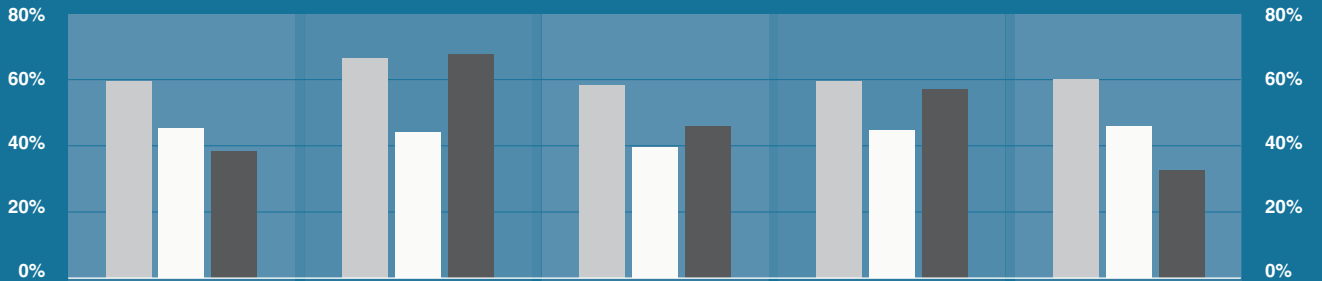
BASEL III OHNE EINFLUSS AUF DIE PAYOUT-RATIO

Seit der Einführung von Basel III müssen Banken ihre Risiken mit zusätzlichem Eigenkapital unterlegen. Befindet die Aufsichtsbehörde die Kapitalbasis einer Bank für unbefriedigend, kann sie durch entsprechende Massnahmen die Zahlung einer Dividende allenfalls einschränken. Die Einführung von Basel III 2013 hatte aber keine sichtbaren Auswirkungen auf die erfassten Payout-Ratios. Sowohl bei den Kantonalbanken als auch bei den Regionalbanken blieben die Ausschüttungen im Vergleich zum Jahresgewinn stabil. Ein möglicher Erklärungsgrund ist die bereits vorhandene, solide Eigenkapitalbasis vor Einführung der neuen Vorschriften. Die durchschnittliche Gesamtkapitalquote blieb deshalb über die letzten vier Jahre auf ansprechendem Niveau. //

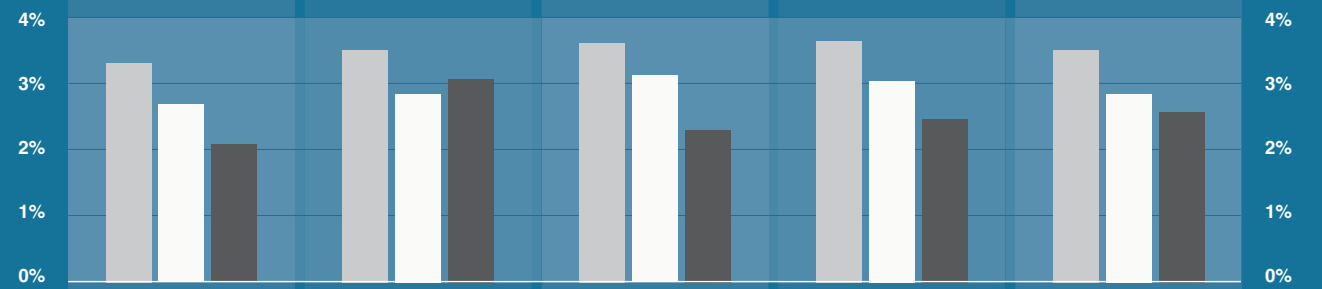
¹ _ Die Grossbanken UBS und CS werden nicht betrachtet.

² _ Der Total Shareholder Return (TSR) ist die Summe der Dividendenrendite und der Rendite aus der Kursveränderung.

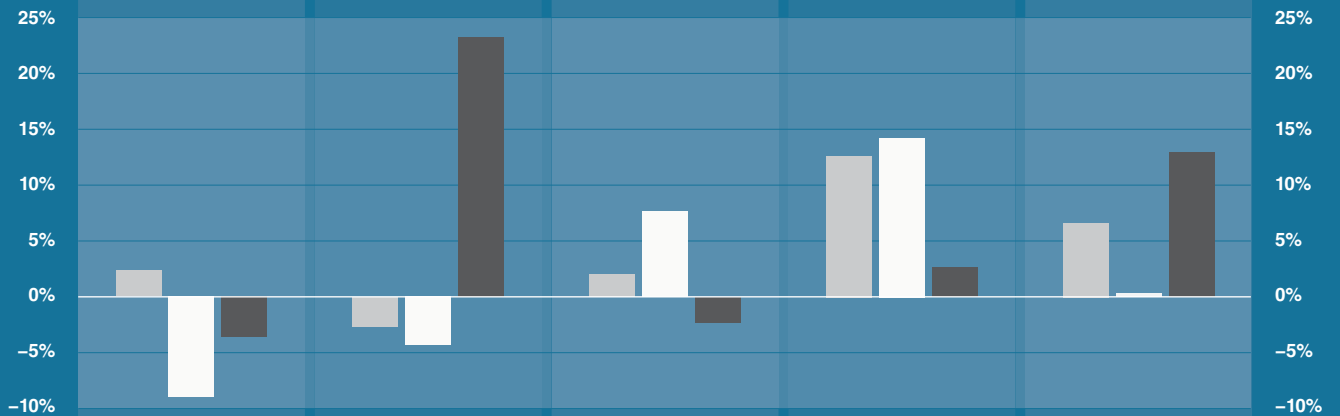
Payout-Ratio



Dividendenrendite



Total Shareholder Return (TSR)



2012

2013

2014

2015

2016

Rentabilisierung des Bankfilialnetzes

Trotz intensivem Wettbewerb, Tiefstzinsumfeld, erhöhten regulatorischen Anforderungen sowie steigenden Kosten im Bereich Digitalisierung ist es den Schweizer Retailbanken in den letzten Jahren gelungen, ihre operative Effizienz gemessen an der Cost-Income-Ratio auf einem stabilen Niveau zu halten. Begründen lässt sich diese Entwicklung insbesondere mit einer auf die neue Ertragssituation angepassten Kostenbasis. Einer der zentralen Kostentreiber einer Retailbank ist dabei ihr Filialnetz.

Vor dem Hintergrund sich wandelnder Kundenbedürfnisse und neuer technologischer Möglichkeiten sind sowohl die bestehenden Filialkonzepte als auch die herkömmli-

der Schweizerischen Nationalbank von ursprünglich 2'419 um 375 auf 2'044 ab, was einer Reduktion von rund 16% entspricht. Die stärksten Rückgänge verzeichneten die

«Bankfilialen geben einer Bank ein Gesicht, bieten Möglichkeiten zur Begegnung und zum gegenseitigen Austausch zwischen der Bank und ihren Kunden.»

Abnahme Filialbestand
von 2005 bis 2015

16%

chen Filialtypen auf dem Prüfstand. Gleichzeitig haben die verschärften Rahmenbedingungen und der damit einhergehende Ertrags- und Kostendruck die Banken gezwungen, nur noch an jenen Orten Filialen zu betreiben, die rentabel oder zumindest geschäftspolitisch von Bedeutung sind. Damit einhergehend lässt sich bei den Schweizer Retailbanken eine Ausdünnung ihres Filialnetzes beobachten. Im Zeitraum von 2005 bis 2015 nahm der Filialbestand bei den Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken gemäss Daten

Banken dabei in den Jahren 2013 bis 2015. Eine Fortsetzung dieses Trends, getrieben durch die erweiterten Möglichkeiten in den Bereichen Online/Mobile Banking und das sich ändernde Kundenverhalten, ist zu erwarten. Dennoch dürfte die Bankfiliale auch in Zukunft von Bedeutung sein.

Bankfilialen geben einer Bank ein Gesicht, bieten Möglichkeiten zur Begegnung und zum gegenseitigen Austausch zwischen der Bank und ihren Kunden. Das persönliche

Gespräch über finanzielle Belange mit Spezialisten ist auch im Zeitalter der verbesserten Informationsverfügbarkeit wichtig, insbesondere bei Kunden fortgeschrittenen Alters. Entsprechend bleiben Bankfilialen nach wie vor zentraler, wenn nicht sogar wichtigster Vertriebskanal. Damit einhergehend ist es für Banken entscheidend, ein rentables Filialnetz zu betreiben, was angesichts rückläufiger Kundenfrequenzierungen eine Herausforderung darstellt.

Zur Ermittlung allfälliger filialseitiger Überkapazitäten sind in einem ersten Schritt die bestehenden Ist-Ressourcen dem Soll-Ressourcenbedarf gegenüberzustellen.

Während bei Erfassung der Ist-Ressourcen auf die produktive Arbeitszeit der Mitarbeiter abzustellen ist, muss bei der Herleitung des Soll-Ressourcenbedarfs der für die verschiedenen Arbeitstätigkeiten aufzuwendende Zeitbedarf der Mitarbeiter bestimmt werden. Abhängig vom Aufgabenprofil sind neben der Kundenbetreuung und der Bewältigung von Restfunktionen (Führung, Erledigung zentralisierter Aufgaben und Weiteres) auch das Cross-Selling und die Neukundengewinnung zu berücksichtigen. Bei der Analyse von Kleinstfilialen ist überdies auf eine personelle Mindestausstattung zu achten. Nur so sind eine durchgehende Besetzung der Begegnungszonen sowie eine Stellvertretung bei Ferienabwesenheiten oder Krankheit möglich. Die sich aus der Gap-Analyse ergebenden Überkapazitäten

gilt es schliesslich mit geeigneten Massnahmen abzubauen.

«Bankfilialen bleiben nach wie vor zentraler, wenn nicht sogar wichtigster Vertriebskanal.»

Nach Elimination der Überkapazitäten bestimmen die Kundenfrequenzierung und insbesondere die Anzahl Schaltertransaktionen die Aufgaben der Mitarbeiter. Wird festgestellt, dass die Kundenfrequenzierungen rückläufig sind und bei den Mitarbeitern Leerzeiten entstehen, ist eine Reduktion respektive Flexibilisierung der Filialöffnungszeiten zu erwägen. So gewinnen die Filialmitarbeiter zusätzlich Zeit für Cross-Selling-Tätigkeiten und für die Neukundengewinnung. Die Überprüfung von Filialöffnungszeiten ist jedoch stets mit Blick auf die bestehende Konkurrenzsituation im

Marktgebiet und unter Beachtung geschäftspolitischer Überlegungen vorzunehmen. Während in Randregionen eine Reduktion der Öffnungszeiten als sinnvoll erscheint, ist andernorts eine Verschiebung der Öffnungszeiten in den Abend oder auf den Samstag eine prüfungswerte Alternative.

Mit der Rentabilisierung des Filialnetzes wird insgesamt eine optimale Ressourcenallokation innerhalb der Bank erreicht. Abhängig von den strategischen Absichten hinsichtlich Ausgestaltung der Vertriebskanäle und bevorzugter Filialtypen gilt es, zusätzliche Optionen bei der Gestaltung des Kundenkontakts zu prüfen. //

Massnahmen für ein erfolgreiches Firmenkundengeschäft

Das Firmenkundengeschäft nimmt bei den Kantonal- und Regionalbanken eine bedeutende Stellung ein und wird laufend ausgebaut. Auch für die Grossbanken stellt dieses Geschäftsfeld einen wesentlichen Ertragspfeiler dar. Das Geschäft kann als solide und vergleichsweise rentabel charakterisiert werden. Zudem besteht die Chance, mit Firmenkunden ein interessantes Cross-Selling-Potenzial zu erschliessen.

Die meisten Firmenkunden nehmen verschiedene Bankdienstleistungen in Anspruch und beschränken sich zumeist nicht auf einzelne Produkte. Daher ist die Produktdurchdringung bei Firmenkunden im Vergleich zu anderen Kundengruppen überdurchschnittlich hoch, und die Ertragsmöglichkeiten sind entsprechend breit gefächert. Gerade für Kantonal- und Regionalbanken bietet sich daher in diesem Bereich die Möglichkeit, die Abhängigkeit vom Privatkundengeschäft und dabei namentlich von der Wohnbaufinanzierung zu reduzieren.

Das Firmenkundengeschäft wird massgeblich von kleineren Unternehmen geprägt. So fallen rund 50% aller gesprochenen Kredite

auf Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, und weitere 14% der gesprochenen Kredite werden von Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern beansprucht.¹ Diesem Umstand gilt es bei der institutsspezifischen Ausgestaltung des Firmenkundengeschäfts gebührend Rechnung zu tragen.

Aufgrund des steigenden Ertrags- und Kostendrucks, des sich wandelnden Umfelds sowie sich verändernder Kundenbedürfnisse wird das Firmenkundengeschäft für die Banken in Zukunft jedoch deutlich anspruchsvoller. Wesentliche Herausforderungen sind dabei in folgenden Bereichen auszumachen:

kurrenzsituation führt. Zusätzlich werden im Zuge der Digital Disruption spezifische Dienstleistungen von Dritten, meist von Fintech-Unternehmen, angeboten. Der sich dadurch ergebende Ertragsdruck wird durch einen Kostendruck, der primär in erhöhten regulatorischen Anforderungen begründet liegt, akzentuiert.

Rahmenbedingungen: Das sich wandelnde Umfeld mit dem Tiefstzinsniveau, der anhaltenden Frankenstärke und der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen begründet für die Banken grosse Herausforderungen.

«Das Firmenkundengeschäft als attraktives Geschäftsfeld.»

Wettbewerb und Kosten: Viele Banken bauen ihr Firmenkundengeschäft aktiv aus, und auch Pensionskassen vergeben mittlerweile Kredite an Firmen, was insgesamt zu einer verschärften Kon-

Kundenbedürfnisse: Den steigenden Anforderungen der Kunden an Transparenz, Verlässlichkeit und Engagement sowie an die generelle Servicequalität ist durch die Banken Rechnung zu tragen.

¹ _ Quelle: Statistische Datenbank der Schweizerischen Nationalbank (SNB), Daten per Ende 2016.

Aus Sicht der einzelnen Bank gilt es, den beschriebenen Herausforderungen aktiv zu begegnen. Es bedarf dabei bestimmter Voraussetzungen, damit sich das Firmenkundengeschäft und dabei insbesondere die kommerzielle Kreditvergabe erfolgreich betreiben lassen. Die Kreditgewährung an Unternehmen ist wesentlich komplexer als beim Geschäft mit Privaten, wo in erster Linie Hypothekarkredite vergeben werden. Zudem erwarten die Kunden ein hohes Mass an Professionalität.

HANDLUNGSBEDARF IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Viele Banken sind daran, sich mit der optimalen Ausgestaltung und der Weiterentwicklung ihres Firmenkundengeschäfts auseinanderzusetzen. Basierend auf der Best-Practice-Studie von IFBC mit den grössten Schweizer Retailbanken, lassen sich folgende Hauptkenntnisse ableiten:

Grosser Handlungsbedarf bei der Geschäftsmodellanalyse

Die kundenseitige Geschäftsmodellanalyse als Basis der Kreditbeurteilung erfolgt bei vielen Banken unstrukturiert bzw. ausschliesslich mittels einfacher SWOT-Analysen, was jedoch keine ausreichend gute Basis für den Kreditentscheid darstellt. Eine standardisierte Erfassung des Geschäftsmodells über die relevanten Wert- und Risikotreiber des kreditsuchenden Unternehmens fehlt bei den meisten Instituten.

«Das Firmenkundengeschäft wird anspruchsvoller.»

Methode zur Ermittlung der Verschuldungskapazität ist verbesserungswürdig

Die Methodik der Debt Capacity kommt in der Regel nur bei grössten Kreditengagements zur Anwendung, wobei deren Ermittlung nicht selten inkonsistent erfolgt und insbesondere die Berücksichtigung der betrieblichen Immobilien methodisch nicht immer korrekt umgesetzt wird. Bei kleineren Kreditengagements stellen viele Banken für den Kreditentscheid auf einfache Blankokriterien ab.

Kreditreview-Prozesse sind zu wenig effizient, und die Kreditüberwachung erfolgt nicht dynamisch

Nur vereinzelt kommt ein Event Based Monitoring im Sinne eines Frühwarnsystems zur frühzeitigen Identifikation ausfallgefährdeter Kredite zum Einsatz. Damit einhergehend werden Kreditrisiken nicht dynamisch genug überwacht, und die Ineffizienzen im wiederkehrenden Kredit-Review-Prozess können nicht zufriedenstellend beseitigt werden.

Deutliche Unterschiede bei den Banken bezüglich Ausgestaltung der Kreditkompetenzen erkennbar

Nur bei wenigen Instituten kommen toolbasierte Kreditentscheide zur Anwendung. Auch sind die Kreditvergabekompetenzen der Kundenberater teilweise zu tief angesetzt, oder es fehlen notwendige bankinterne Kontrollmechanismen bei hohen Kreditvergabekompetenzen der Kundenberater.

Die Digitalisierung begründet Handlungsbedarf sowohl bezogen auf die Kundenschnittstelle als auch bei der Industrialisierung der internen Prozesse

Alle Banken sind sich der Bedeutung der Digitalisierung im Firmenkundengeschäft bewusst. Digitalisierungsstrategien sind in diesem Bereich indessen bis heute noch kaum etabliert. Nur wenige Banken arbeiten mit Nachdruck daran, neuartige Lösungen zu entwickeln. >

UNSERE PRINCIPLES

Basierend auf den wesentlichen Analyseerkenntnissen, sind für uns folgende Principles für eine optimale Ausgestaltung des Firmenkundengeschäfts von zentraler Bedeutung:

Idealerweise erfolgt der Kreditentscheid für kleine Kreditengagements toolbasiert, jener für grössere Engagements sollte von den Kundenberatern getroffen werden, und bei grossen und komplexen Krediten wird das Credit Office involviert. Effiziente Kontrollmechanismen sorgen dabei für die Sicherstellung von Qualität und Vollständigkeit der Kreditanträge. Bei diesem Setup muss fachspezifisches Kredit-Know-how der Kundenberater vorhanden sein, damit die gesprochenen Kreditvergabe-kompetenzen auch wirklich wahrgenommen werden können. Bei tiefen Kundenratings und eigentlichen Risikopositionen sollten die Kreditvergabe-kompetenzen der Kundenberater generell eingeschränkt werden.

Das Verständnis des Geschäftsmodells des Kunden ist die wichtigste Voraussetzung für die Kreditgewährung. Dazu wird bei grösseren Kunden eine strukturierte Geschäftsmodellanalyse vorgenommen, um die Wert- und Risikotreiber des Unternehmens identifizieren zu können. Die systematische Erfassung von Wert- und Risikotreibern bildet sodann die Basis für mögliche Portfoliobetrachtungen.

01

«Die Kreditkompetenzen sind differenziert.»

02

«Die Erwirtschaftung indifferenter Erträge bedingt ein umfassendes Kundenverständnis.»

03

«Die strukturierte Geschäftsmodellerfassung ermöglicht eine fundierte Risikoeinschätzung.»

Die Erschliessung des Kundenpotenzials muss über eine Lösungs- und nicht primär über eine Produktorientierung erfolgen. Voraussetzung dafür ist ausreichend Kenntnis der jeweiligen Kundenbedürfnisse, die sich mit einer standardisierten Erfassung des kundenseitigen Geschäftsmodells am besten erkennen lassen. Die Anwendung eines themenbasierten Beratungsansatzes unterstützt die Potenzialausschöpfung zusätzlich. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Kundenberater über betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie fundiertes Branchen-Know-how verfügen und die Geschäftsmodelle ihrer Kunden sowie deren strategische Ausrichtung verstehen können.

Der künftige operative Free Cash Flow der Unternehmen ist die Basis für das Begleichen der Kreditzinsen und die Rückführung der Kredite. Entsprechend muss sich die Kreditanalyse an den zukünftigen Cash Flows ausrichten, wozu der Debt-Capacity-Ansatz bestens geeignet ist. Die Cash-Flow-Schätzungen werden basierend auf den Erkenntnissen der Geschäftsmodellanalyse vorgenommen, und vorhandene Immobilien (betriebliche sowie nichtbetriebliche) sind im Debt-Capacity-Ansatz konsistent zu berücksichtigen. Bei kleinen Kreditengagements können durchaus auch vereinfachte Methoden zur Kreditbeurteilung zur Anwendung kommen, wobei die Konsistenz mit dem Debt-Capacity-Ansatz gewährleistet sein muss.

Die bankspezifische Digitalisierungsstrategie im Firmenkundengeschäft muss sich stark auf den Kreditprozess und die Ausgestaltung des Produktangebots ausrichten. Die Datenhaltung und -verarbeitung erfolgen vollständig digital, und Online-Kredite kommen zur Anwendung, wenn spezifische Voraussetzungen erfüllt sind. Die mit der Kreditvergabe verbundene Kreditabwicklung erfolgt vollautomatisch. Die Entwicklungen im Bereich Digitalisierung fließen in die Ausgestaltung des Produktangebots ein. Neben neuen Produktlösungen wird auch gezielt darauf fokussiert, dass Produkte von den Kunden direkt online abgerufen bzw. Geschäfte online abgeschlossen werden können.

04

«Die Kreditanalyse erfolgt Cash-Flow-basiert.»

05

*«Ein Event Based Monitoring führt zur Verschlan-
kung des Review-Prozesses und zur früh-
zeitigen Risikoerkennung.»*

06

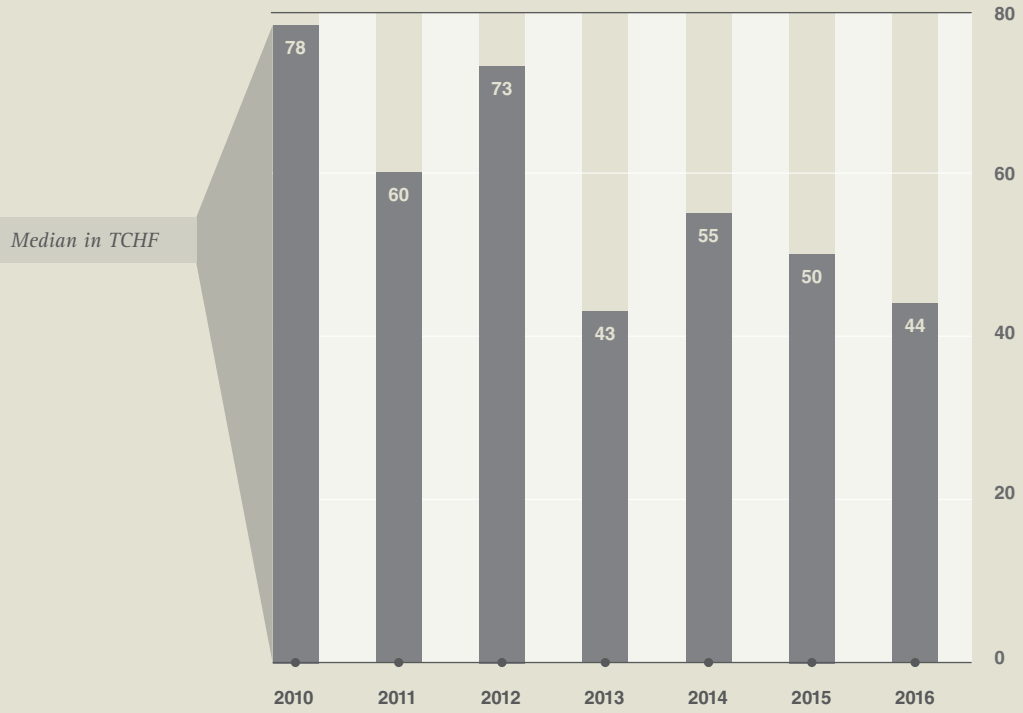
*«Mittels Digitalisierung die
Kreditprozesse automatisieren
und das Produktangebot
ausbauen.»*

Mit einem Event Based Monitoring werden Kreditengagements dynamisch anhand spezifischer Faktoren überwacht, was eine frühzeitige Risikoerkennung ermöglicht und die Recovery Rate erhöht. Das Event Based Monitoring erlaubt zudem eine differenzierte Kreditprüfung im Rahmen der Wiedervorlagen. Risikoreiche Kreditengagements bedürfen der regelmässigen Überprüfung durch den Kundenberater bzw. den Credit Officer.

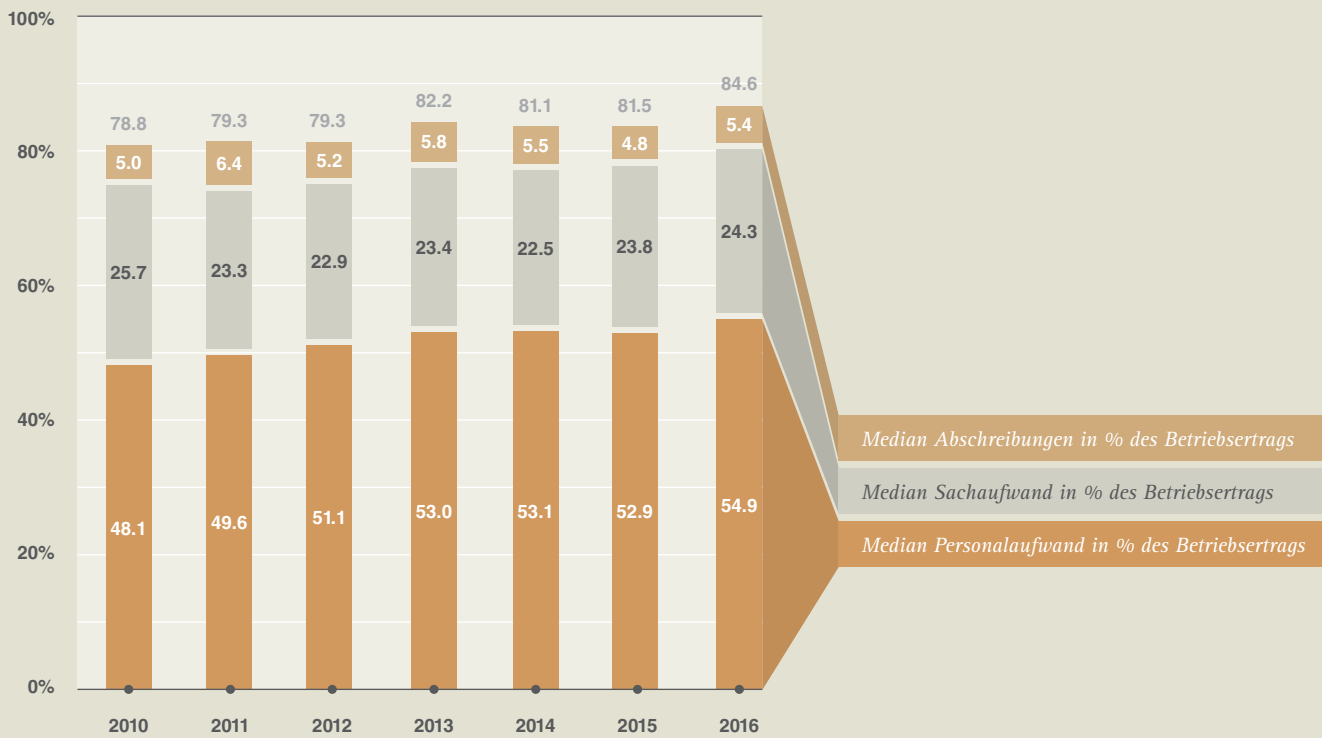
Bei weniger risikoreichen Kreditengagements werden Wiedervorlagen hingegen nur dann erstellt, wenn das Event Based Monitoring spezifische Indikationen liefert. Dies führt zu deutlich reduzierten wiederkehrenden Bearbeitungskosten, und für die Kundenberater steht mehr Betreuungs- und Akquisitionszeit zur Verfügung.

Die Ausrichtung an den aufgeführten Principles ermöglicht es den Banken, das Firmenkundengeschäft gezielt weiterzuentwickeln und sich für die Zukunft erfolversprechend zu positionieren. Dies scheint aus aktueller Sicht zwingend notwendig, um vor dem Hintergrund wachsender Herausforderungen und neu in den Markt eintretender Akteure im Firmenkundengeschäft erfolgreich zu bestehen. //

Entwicklung Geschäftserfolg pro Mitarbeiter



Entwicklung Cost-Income-Ratio



Schweizer Privatbanken mit tieferer operativer Effizienz

Im Folgenden wird anhand wesentlicher Key Performance Indicators ein detailliertes Bild der Profitabilitätsentwicklung der Schweizer Privatbanken gezeigt. Damit die Kennzahlen der verschiedenen grossen Banken vergleichbar sind, stützt die Analyse auf eine Pro-Mitarbeiter-Betrachtung. Im Fokus der Analysen liegt die übergeordnete operative Effizienz. Zudem werden eine Ertragsanalyse basierend auf dem Kommissions- und Dienstleistungserfolg sowie eine Kostenanalyse vorgenommen.

RÜCKLÄUFIGER GESCHÄFTSERFOLG PRO MITARBEITER IM JAHR 2016

Zunächst werden der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter und die Cost-Income-Ratio als zentrale bankbetriebliche Kennzahlen der operativen Effizienz untersucht.

«Rückläufiger Geschäftserfolg pro Mitarbeiter im Jahr 2016.»

Der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter entwickelte sich im Jahr 2016 rückläufig und liegt zurzeit bei TCHF 44. Im Zeitverlauf 2010–2016 verlief der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter sehr volatil. Im Jahr 2016 setzte sich

die seit 2015 beobachtete Abnahme des Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter fort. Auch im Vergleich zum Wert 2010 ist im Jahr 2016 eine Differenz von hohen –44% feststellbar. Dabei erwirtschafteten im Jahr 2016 43% der erfassten Schweizer Privatbanken einen höheren Geschäftserfolg pro Mitarbeiter.

Bei Betrachtung der Werte 2016 zeigen sich erhebliche institutsspezifische Unterschiede. Die Bandbreite der Verteilung des Geschäftserfolgs auf Pro-Mitarbeiter-Basis reicht von tiefen negativen TCHF –479 bis zu hohen positiven TCHF 220.

VERSCHLECHTERUNG DER COST-INCOME-RATIO IM VORJAHRESVERGLEICH

Zwischen 2014 und 2015 bewegte sich die Cost-Income-Ratio auf einem ziemlich konstanten Niveau von rund 81% und stieg dann im Jahr 2016 auf 84.6% deutlich an. Diese Verschlechterung ist insbesondere auf die erhöhten Kosten zurückzuführen. Die Cost-Income-Ratio 2016 liegt auf dem Höchststand des Betrachtungszeitraums (+5.8 Prozentpunkte im Vergleich zu 2010).

Die Verteilung der Cost-Income-Ratio über die erfassten Banken zeigt für 2016 erhebliche institutsspezifische Grössenunterschiede. Die Werte von kleinen Banken (Assets unter Management (AuM) kleiner als CHF 25 Mrd.) liegen im Durch-

schnitt um rund 8.9 Prozentpunkte über dem Median von grossen Banken (AuM grösser als CHF 50 Mrd.). Grössere Institute scheinen substantiell von Skaleneffekten zu profitieren.

«Verschlechterung der Cost-Income-Ratio im Jahr 2016 um 3.1 Prozentpunkte auf 84.6%.»

Während mittelgrosse Banken (AuM zwischen CHF 25 Mrd. und CHF 50 Mrd.) ihre Cost-Income-Ratio im Vorjahresvergleich reduzieren konnten (–5.2 Prozentpunkte), erhöhte sich der Wert bei kleinen und grossen Instituten um 6.0 resp. 0.2 Prozentpunkte. Damit akzentuiert sich die Problematik bei kleinen Privatbanken, eine verbesserte operative Effizienz zu erzielen.

Bei Betrachtung der einzelnen Banken erzielte die Dreyfus Söhne & Cie mit 62.3% die beste Cost-Income-Ratio 2016. Die J. Safra Sarasin folgt mit einer Ratio von 65.6% und Vontobel mit 68.2%. In dieser Aufstellung ist die Bankgrösse der Top-5-Banken sehr ausgeglichen und reicht von kleinen bis zu grossen Instituten. >

DEUTLICH TIEFERER KOMMISSIONS- UND DIENSTLEISTUNGSERFOLG PRO MITARBEITER SEIT 2010

Die gemachten Ausführungen zur operativen Effizienz sollen nun mit der Analyse der Hauptertragsquelle von Privatbanken – dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft – und des Personal- und Sachaufwands vertieft werden.

Der starke Anstieg des Kommissions- und Dienstleistungserfolgs pro Mitarbeiter im Jahr 2014 auf TCHF 276 erwies sich im Zeitverlauf als nicht nachhaltig. So liegt diese Erfolgsgrösse im Jahr 2016 bei TCHF 258 und damit um TCHF 15 tiefer als im Vorjahr. Dieser Rückgang ist insbesondere auf einen tieferen Kommissions- und Dienstleistungserfolg zurückzuführen (durchschnittlicher Rückgang um -3.3%). Im Vergleich zum Höchststand des Betrachtungszeitraums ist der Kommissions- und Dienstleistungserfolg pro Mitarbeiter sogar um TCHF 18 gesunken.

Im Jahr 2016 können Kommissions- und Dienstleistungserfolge pro Mitarbeiter in einer Bandbreite von tiefen TCHF 106 bis zu hohen TCHF 695 beobachtet werden. Bezogen auf

diese absolute Höhe, erzielte die Bellevue Group den höchsten, die Deutsche Bank (Suisse) den zweithöchsten und die Dreyfus Söhne & Cie den dritthöchsten Wert. Obwohl zwei der drei Banken der Kategorie der kleinen Banken angehören, erreichte die Gruppe der grossen Banken mit TCHF 355 den höchsten durchschnittlichen Kommissions- und Dienstleistungserfolg pro Mitarbeiter, gefolgt von den kleinen Banken mit einem um TCHF 139 tieferen Wert. Dagegen erreichten Banken mittlerer Grösse mit TCHF 168 das deutlich tiefste durchschnittliche Niveau. Dieses Bild lässt sich bereits seit dem Jahr 2010 beobachten.

Für die Entwicklung des Kommissions- und Dienstleistungserfolgs sind neben dem Wachstum der verwalteten Vermögen durch die erzielte Performance insbesondere das Net-New-Money-Wachstum (NNM-Wachstum) und die auf den verwalteten Vermögen erzielte Marge (Return on Assets, RoA) entscheidend. Das NNM-Wachstum 2016 ist im Vergleich zum Vorjahr um -2.2 Prozentpunkte auf -1.1% zurückgegangen und befindet sich damit auf längere Frist gesehen auf dem tiefsten Niveau im Betrachtungszeitraum

(durchschnittliches NNM-Wachstum von 1.0% in den letzten sieben Jahren). Der RoA liegt 2016 lediglich 1 Basispunkt unter dem Vorjahreswert, hingegen hohe 12 Basispunkte unter dem Wert des Jahres 2010.

DEUTLICHE REDUKTION DES PERSONALAUFWANDS PRO MITARBEITER 2016

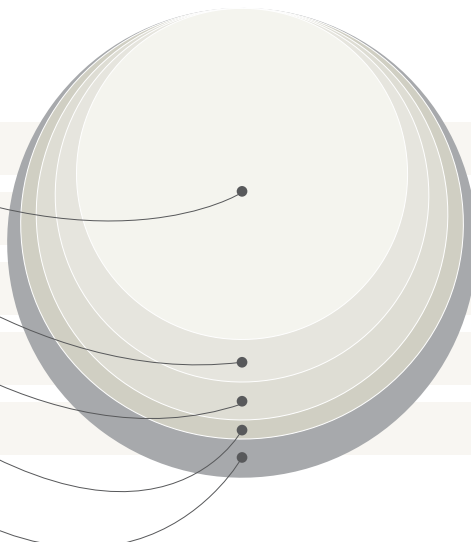
Personal- und Sachaufwand gehören zu den zwei wesentlichen operativen Kostenkomponenten einer Bank und werden im Folgenden analysiert.

«Personalaufwand pro Mitarbeiter reduzierte sich im Jahr 2016 um -4.0%.»

Nach einer starken Reduktion des Personalaufwands pro Mitarbeiter im Jahr 2011 auf TCHF 210 (-8.1%) ist der Aufwand bis ins Jahr 2015 stetig gestiegen. Im Jahr 2016 konn-

Top 5 Cost-Income-Ratio 2016

1. Dreyfus Söhne & Cie	62.3%
2. J. Safra Sarasin	65.6%
3. Vontobel	68.2%
4. CBH Compagnie Bancaire Helvétique	69.0%
5. Julius Bär	72.2%



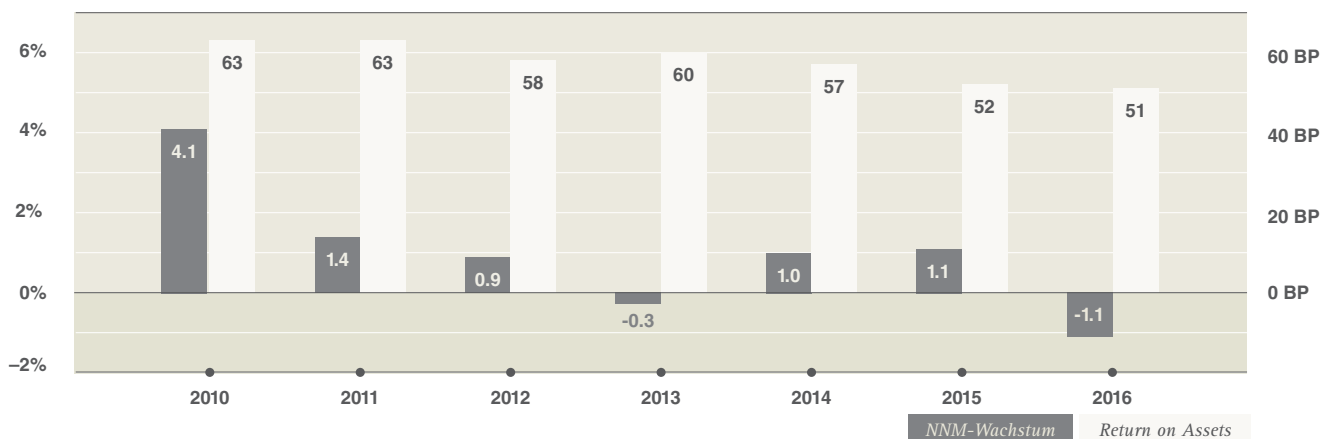
ten Schweizer Privatbanken den Personalaufwand pro Mitarbeiter hingegen um -4.0% auf einen Wert von TCHF 221 reduzieren. Damit liegt dieser leicht unter dem Niveau zu Beginn des Betrachtungszeitraums (TCHF 229).

Demgegenüber zeigt der Sachaufwand pro Mitarbeiter während der Betrachtungsperiode eine teilweise unterschiedliche Entwicklung. Im Vergleich zu 2010 erreichten die erfassten Institute eine Reduktion des Sachaufwands pro Mitarbeiter um -5.5% , wohingegen der Wert im Vorjahresvergleich um 4.1% auf TCHF 102 anstieg.

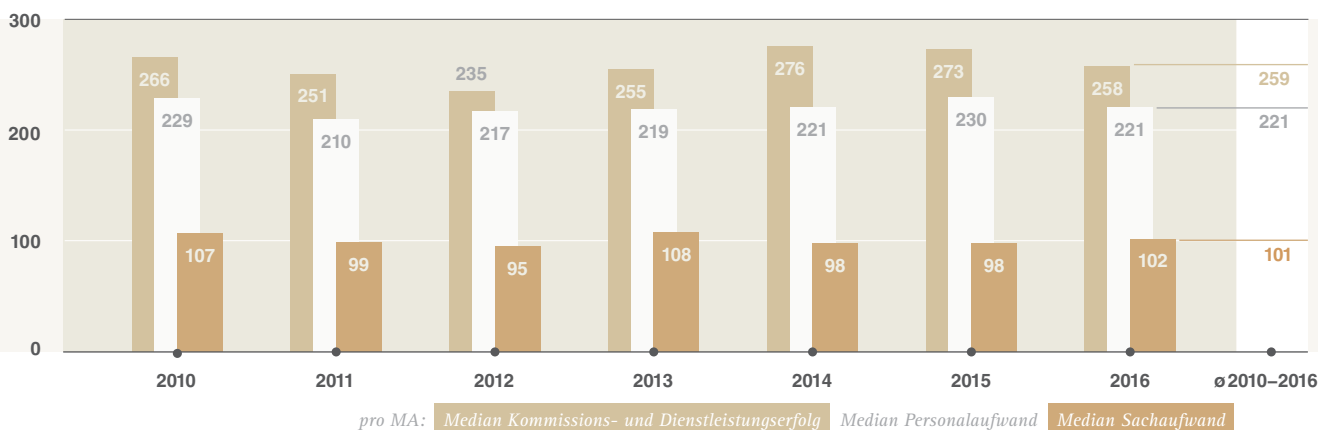
Wie bereits bei den Erfolgskomponenten festgestellt, sind auch bei den Aufwänden deutliche institutsspezifische Unterschiede festzustellen. Der Personalaufwand pro Mitarbeiter liegt bei grossen Banken mit TCHF 279 deutlich höher als bei kleinen und mittelgrossen Instituten. Dabei verzeichneten kleine Banken im Jahr 2016 mit TCHF 211 resp. TCHF 97 die tiefsten Werte für den Personal- resp. Sachaufwand pro Mitarbeiter. //

- Die operative Effizienz verschlechterte sich im Jahr 2016. Der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter reduzierte sich um TCHF 6 auf TCHF 44, und die Cost-Income-Ratio stieg um 3.1 Prozentpunkte auf 84.6% an.
- Im Jahr 2016 verzeichneten die erfassten Schweizer Privatbanken einen im Vergleich zum Vorjahr tieferen Kommissions- und Dienstleistungserfolg pro Mitarbeiter (TCHF 258).
- Den Personalaufwand pro Mitarbeiter 2016 konnten die Institute auf TCHF 221 senken, demgegenüber erhöhte sich der Sachaufwand pro Mitarbeiter auf TCHF 102.

Entwicklung des NNM-Wachstums und des Return on Assets, in % resp. BP



Entwicklung des Kommissions- und Dienstleistungserfolgs, des Personal- und Sachaufwands pro Mitarbeiter, in TCHF



pro MA: Median Kommissions- und Dienstleistungserfolg Median Personalaufwand Median Sachaufwand



*«Private Banking bleibt auch
in einer digitalisierten Welt ein
sogenanntes People's Business.»*

Künstliche Intelligenz – Mehrwert für das Private Banking?

Innovationen haben seit jeher unser Leben verändert. Nach der Einführung mechanischer Produktionsanlagen mittels Wasser- und Dampfkraft, der Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie und des Computers zur gezielten Automatisierung der Produktion steht eine weitere bahnbrechende Veränderung bevor: die vierte industrielle Revolution. Sie steht im Zeichen der Vernetzung der physischen und der virtuellen Welt. Durch die Aufzeichnung der zunehmenden Vernetzung nehmen die Datenmengen markant zu. Künstliche Intelligenz wird in naher Zukunft in der Lage sein, diese Datenmengen autonom zu verarbeiten, unabhängig davon, ob diese in Text-, Bild- oder Sprachform vorliegen. Mit deren Analyse verfügen Unternehmen über zusätzliche, wertvolle Informationen über ihre Kunden und können ihnen einen Mehrwert durch individualisierte Produkte und Dienstleistungen bieten. Diese Entwicklung wird auch die Geschäftstätigkeit der Privatbanken beeinflussen.

Vor dem Hintergrund technologischer Innovationen zeigen verschiedene Studien, dass sich das Verhalten der Ultra-High-Net-Worth- (UHNW-) Kunden, im Speziellen der Next-Generation-Kunden, verändert. Diese sind sachkundiger, verlangen mehr Transparenz und wünschen sich individualisierte Dienstleistungen zu attraktiven Preisen.

Next-Generation-Kunden kommt in den nächsten Jahren besondere Bedeutung zu. Weltweit werden etwa 460 Milliardäre in den nächsten 20 Jahren rund USD 2.1 Billionen an ihre Erben übertragen, und in Asien wird es dabei für rund 85% der Milliardäre die erste Vererbung sein.¹

«Next-Generation-Kunden kommt in den nächsten Jahren besondere Bedeutung zu.»

Die technologische Entwicklung wie auch Änderungen im Kundenverhalten bieten Privatbanken die Möglichkeit, Mehrerträge zu generieren. Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, den Kundenservice zu erhöhen, und schafft neue Möglichkeiten im Bereich Anlegen. Studien zeigen jedoch, dass die Privatbanken noch zu wenig intensiv an der Entwicklung neuer digitaler Möglichkeiten arbeiten. Der Fokus liegt weiterhin bei der Bewältigung der zunehmenden Regulierung seit der Finanzkrise 2008, der Stärkung der Kapitalbasis und der Neuausrichtung des Offshore-Geschäfts.

Es stellt sich die Frage, ob die Vernachlässigung von Investitionen in den Bereich der künstlichen Intelli-

genz Gefahren bieten und ob Nichtbanken zur Gefahr für bestehende Privatbanken werden können. Technologiekonzerne wie Alphabet (Google), Apple, Facebook oder Amazon investieren stark in den Bereich der künstlichen Intelligenz, verfügen über eine Vielzahl an Kundendaten und bieten bereits klassische Bankdienstleistungen, zum Beispiel im Zahlungsverkehr, an. Die Gefahr durch Technologiekonzerne für Privatbanken kann jedoch in mittelbarer Zukunft als noch gering eingeschätzt werden. Private Banking bleibt auch in einer digitalisierten Welt ein sogenanntes People's Business. So fehlt es den Technologiekonzernen an persönlichen, langjährigen Kundenbeziehungen, die Privatbanken über die Jahre hinweg aufgebaut haben.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Next-Generation-Kunden wird die Pflege dieser (neuen) Beziehungen auch in Zukunft Basis für den Erfolg sein. Künstliche Intelligenz bietet dabei den Privatbanken die Möglichkeit, ihre Kunden individualisiert und effizient betreuen zu können. //

¹ _ UBS/PwC: Billionaires insights – «Are billionaires feeling the pressure?», Oktober 2016.

Über IFBC

IFBC ist ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf die Bereiche Corporate Finance & Financial Advisory, Performance Management, Financial Risk Management und IFRS Advisory. Seit 1997 unterstützen wir insbesondere börsenkotierte und börsenfähige Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung sowie Banken in finanzwirtschaftlichen Fragen.

Das Bankgeschäft ist von diversen Besonderheiten geprägt, was Eigenheiten in der Unternehmensführung mit sich bringt. Diesem Umstand trägt IFBC mit spezialisierten Dienstleistungen Rechnung. Mit dem Blick für die bedeutenden finanziellen Zusammenhänge unterstützen wir Sie bei der Strategiedefinition und der anschliessenden Strategieumsetzung, bei der Ausgestaltung des Performance Management und bei ausgewählten Themen in den Bereichen Retail, Private und Corporate Banking. Als Corporate-Finance- und Banking-Experten verfügen wir zudem über langjährige Erfahrungen bei M&A-Transaktionen im Bankensektor. Schliesslich stellt unsere Unabhängigkeit sicher, dass der objektive Blick bewahrt wird und Lösungen im Sinne der Best Practice resultieren.

IFBC ist Mitglied von Globalscope, einem globalen M&A-Netzwerk von 53 Partnerunternehmen in 42 Ländern auf fünf Kontinenten. Die mehr als 500 M&A-Experten konnten in den letzten zwölf Monaten mehr als 175 Transaktionen erfolgreich abschliessen. Damit gehört Globalscope zu den weltweit führenden und am besten vernetzten M&A-Partnerschaften.

Über die Autoren

Folgende IFBC-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter haben als Autoren zum vorliegenden «IFBC Dialog» beigetragen:



Dr. Thomas Vettiger
Managing Partner



Prof. em. Dr. Rudolf Volkart
Senior Partner



Markus Varga
Partner



Andreas Neeracher
Senior Advisor



Daniel Capaul
Senior Advisor



Klaudia Nesic
Advisor



Marcel Hugger
Advisor

Datengrundlage

In der Studie werden Schweizer Retailbanken mit einer Bilanzsumme von über CHF 1 Mrd. sowie Schweizer und Liechtensteiner Privatbanken erfasst, die bis Mitte Juni 2017 ihre Jahresabschlüsse publiziert haben (52 Retail- und 39 Privatbanken). Von den insgesamt 91 untersuchten Banken sind 17 Retailbanken und 9 Privatbanken an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Datengrundlage der quantitativen Analysen bilden die konsolidierten Jahresabschlüsse der Banken sowie Kapitalmarktinformationen von Bloomberg.

Der Eigenkapitalkostensatz der einzelnen Banken wird auf Basis des Capital Asset Pricing Model (CAPM) ermittelt. Dabei wird das bank-spezifische Risikoprofil in Form eines Beta-Faktors berücksichtigt. Abhängig vom bankspezifischen Risikoprofil sowie den aktuellen Marktbedingungen werden für die analysierten Jahre unterschiedliche Eigenkapitalkostensätze angewendet. Jährliche Veränderungen im Werttreiber Kapitaleffizienz resultieren damit auch aus Veränderungen im Eigenkapitalkostensatz.

Da unsere Analysen auf externen Daten basieren, werden beim Adjusted Profit Anpassungen für die Auflösung bzw. Bildung von Reserven für allgemeine Bankrisiken und für offensichtlich ausserordentliche Effekte vorgenommen. Um unternehmensspezifische Steuereffekte in der Wertanalyse zu eliminieren, wenden

wir für alle Institute einen einheitlichen Gewinnsteuersatz an. Bei den Kantonalbanken wird zusätzlich eine einheitliche Abgeltung der Staatsgarantie eingerechnet, um ein unverzerrtes Bild der ökonomischen Wertschaffung zu erhalten.

Für die Ermittlung der Pro-Mitarbeiter-Kennzahlen werden Vollzeit-äquivalente verwendet, sofern diese verfügbar sind. Dabei wird der FINMA-Definition gefolgt, Praktikanten und Lehrlinge stellenmässig mit 50% zu gewichten.

Disclaimer

Diese Studie ist rein informativer Natur und soll nicht als Basis für Investitionsentscheidungen irgendwelcher Art dienen. IFBC übernimmt keine Verantwortung für die ermittelten Resultate und die daraus gezogenen Folgerungen. Obwohl die in diesem Dokument enthaltenen Informationen aus sorgfältig ausgewählten Quellen stammen, übernehmen wir keine Verantwortung hinsichtlich der Genauigkeit, Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Quellen.

Diese Studie und ihre Bestandteile dürfen, ungeachtet des Verwendungszwecks, ohne die vorgängige schriftliche Einwilligung von IFBC weder reproduziert noch verteilt oder veröffentlicht werden.

