

**Deloitte.**

# Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030 Die Zukunft des Retail Banking

Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen



# Inhalt

1. Einführung
2. Executive Summary
3. Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4. Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5. Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
  - 5.1. Digitalisierung
  - 5.2. Agilität der Organisation
  - 5.3. Nutzung der Cloud
  - 5.4. Kundenzentriertes Denken
  - 5.5. Neuausrichtung des Filialnetzes
  - 5.6. Gewinnbringende Partnerschaften
  - 5.7. ESG-konforme Finanzierung und nachhaltige Investitionen
6. Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

3  
4  
5  
12  
21  
25  
26  
27  
29  
30  
33  
34  
40



1	Einführung
2	Executive Summary
3	Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4	Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5	Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
6	Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

# 1. Einführung

**Ein sich stetig veränderndes Umfeld ist nichts Neues für Retail Banken. Bisher gelang es den etablierten Banken aber stets, sich den zahlreichen Herausforderungen zu stellen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Elementare Herausforderungen waren beispielsweise die Einführung des Telefon Banking in den späten 1980er Jahren und des Online Banking in den 1990er Jahren sowie die Auswirkungen der globalen Finanzkrise als auch die starke Entwicklung im Fintech-Bereich der jüngeren Vergangenheit. Auch das Aufkommen von Direktbanken in den 1980er und 1990er Jahren mit ihrem Geschäftsmodell, durch Verzicht auf Filialen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, konnte den etablierten Banken letztlich nichts anhaben: Es gab zwar einige Erfolgsgeschichten, doch die Marktanteile der neuen Akteure blieben zumeist gering.**

Bei jeder dieser neuen Entwicklungen sagten Kommentatoren den unmittelbaren Zusammenbruch des klassischen Retail Banking vorher. Allen Unkenrufen zum Trotz, ist jedoch das traditionelle Geschäftsmodell der Banken bisher weitgehend unverändert geblieben – auch angesichts des technologischen Fortschritts der letzten Jahrzehnte. Kunden stellten zwar mit Telefon- und Online Banking auf neue Kanäle um, doch Retail Banken nehmen weiterhin zuvorderst Einlagen entgegen und vergeben Kredite. Ihr Ertrag resultiert dabei überwiegend aus der sich ergebenden Nettozinsspanne. Die Banken dominieren unvermindert die Kundenbeziehungen und halten vor allen Dingen das Eigentum an den Kundendaten. Fintech- und Big-Tech Unternehmen sind bisher deutliche Vorstösse in den globalen, europäischen als auch Schweizer Retail Banking Markt schuldig geblieben. Es stellt sich daher die berechnete Frage, ob die aktuellen Warnungen der tiefgreifenden Veränderungen am Markt dieses Mal wirklich ernstgenommen werden muss?

## Warum es dieses Mal wirklich anders kommt.

Die Auswirkungen auf die Branche - hervorgerufen durch «Open Banking», neue regulatorische Vorgaben sowie durch den beispiellosen Fortschritt in Hinblick auf Technologie, Digitalisierung und Cloud - werden folgenswer sein. Es zeichnet sich ab, dass die aktuellen Entwicklungen in diesen Bereichen zum Übergang von einem geschlossenen Bankgeschäftsmodell zu einem offenen Modell führen werden, in dem Daten mit Genehmigung des Kunden unter den verschiedenen Mitgliedern des Ökosystems offen ausgetauscht werden. Das neue Ökosystem erfordert also

eine grundsätzliche Überarbeitung des traditionellen Geschäftsmodells der Banken, um das Bankgeschäft kundenzentrierter gestalten zu können. Der Austausch der Kundendaten dürfte zu gleichen Ausgangsbedingungen unter etablierten Banken und neuen Akteuren sorgen und so den Wettbewerb verstärken. Aber noch wichtiger wird die beschleunigte Entwicklung und Markteinführung neuer, zuvor undenkbarer Produkte und Dienstleistungen sein.

In diesem Bericht legen wir die Auswirkungen dieser tiefgreifenden Veränderungen auf das Retail Banking dar und skizzieren hierauf basierend vier wichtige Szenarien für die Zukunft. Unsere Forschungsergebnisse belegen, dass das traditionelle Geschäftsmodell der traditionellen Retail Banken tatsächlich gefährdet ist. Gleichzeitig sind für die etablierten Retail Banken jedoch nicht nur die Herausforderungen, sondern auch die sich bietenden Chancen grösser denn je.

Entsprechend halten wir ein Szenario für möglich, in dem die etablierten Retail Banken als reine Anbieter von Produkten und Infrastruktur in den Hintergrund gedrängt werden, während neue Player wie FinTech- und BigTech Unternehmen sowie Vergleichsportale für Kunden eine immer wichtigere Rolle spielen. Sie könnten zukünftig im Retail Banking zu den führenden Marktteilnehmern zählen, ohne jemals Kundeneinlagen oder Kredite in ihren eigenen Bilanzen verbucht zu haben.

Die etablierten Retail Banken aber, die im Rahmen des aufkommenden, offenen Ökosystems neue Ertragsquellen erschliessen und neue Leistungsversprechen erarbeiten, könnten sich eine entscheidende Vorreiterrolle erarbeiten. Schliesslich verfügen sie bereits heute über eine breite Kundenbasis, starke Marken und tiefgreifendes Marktverständnis. Daher haben sie - Stand heute - eine echte Chance, den Wettbewerb rund um die Kundenschnittstelle und damit die Kundenbeziehungen zu gewinnen.

Die Zukunft des Schweizer Retail Banking ist also alles andere als geschrieben. Jedoch, möchten wir mit diesem Bericht eine Debatte in der Gemeinschaft anregen.

**Cyrill Kiefer**  
Partner und Banking Consulting  
Lead Switzerland

**Jean-François Lagassé**  
Managing Partner Financial Services Schweiz  
Global Lead Wealth Management



1	Einführung
2	Executive Summary
3	Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4	Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5	Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
6	Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

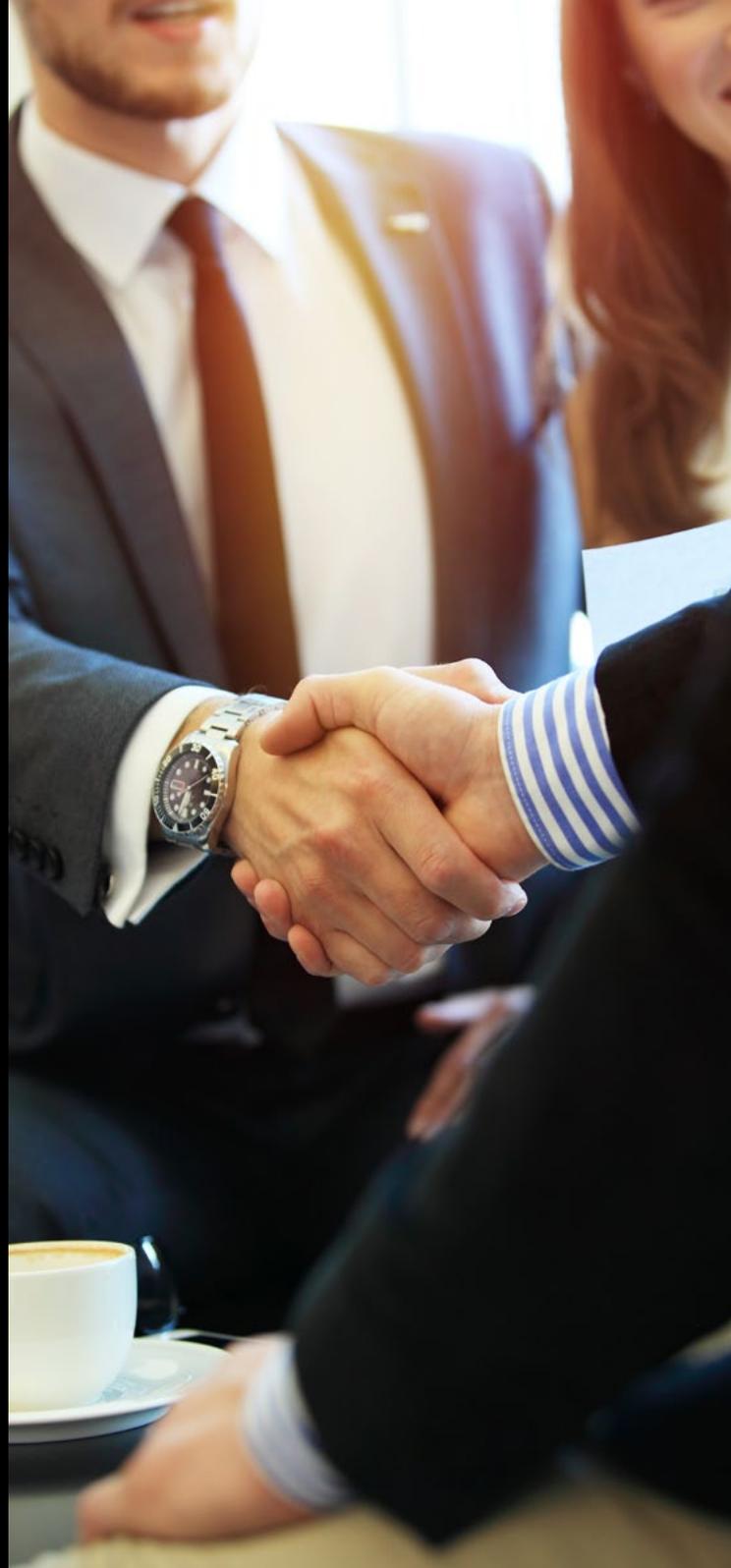
## 2. Executive Summary

Wir befinden uns aktuell in einer Ära der beispiellosen, technologiebasierten Veränderung. Daher ist es für Schweizer Retail Banken unerlässlich, die künftigen Anforderungen ihrer Kunden zu verstehen und ihre Geschäftsstrategien und Prioritäten entsprechend anzupassen. Die Banken werden sich gezwungen sehen, ein komplett neues Geschäftsmodell einzuführen. Nur so werden sie das Potential von innovativen Technologien und neuen Talenten zukünftig voll ausschöpfen können.

Jüngste Beobachtungen in Hinblick auf verschiedene Schweizer Retail Banken sowie wichtige Akteure anderer Bereiche des Einzelhandelssektors haben die folgenden Kernkompetenzen als Eckpfeiler eines zukünftig erfolgreichen Geschäftsmodells für Retail Banken identifiziert:

- Die Fähigkeit, Kunden datenbasierte sowie massgeschneiderte - auf den persönlichen Bedarf abgestimmte - Dienstleistungen und Produkte anzubieten.
- Die Fähigkeit, auf sich stets ändernde Kundenbedürfnisse, technologischen Fortschritt und laufende Veränderungen in der Branche schnell zu reagieren und die erforderlichen Anpassungen vorzunehmen.
- Die Fähigkeit, Kundenbindungen zu fördern indem finanzielle Daten in Echtzeit ausgewertet, latente Bedürfnisse der Kunden vorweggenommen und Finanzverhalten vollumfänglich verstanden und proaktiv darauf eingegangen wird.
- Die Fähigkeit, Mehrwert zu schaffen und diesen den Kunden über ein integriertes Ökosystem aus Anbietern und Partnern bereitzustellen, anstatt für sich isolierte Einzellösungen anzubieten.

Hierauf basierend, haben wir vier Szenarien für die Schweizer Retail Banking Branche entworfen, welche nach unserem Dafürhalten und unter Berücksichtigung der wichtigsten Einflussfaktoren bis 2030 eintreten könnten. Zudem haben wir sieben wichtige, so genannte «No-Regret» Massnahmen und Transformationsstrategien formuliert, mit Hilfe derer Schweizer Retail Banken im Jahr 2030 und darüber hinaus Mehrwert schaffen können – unabhängig davon, welches der vier definierten Szenarien letztlich eintritt.



1	Einführung
2	Executive Summary
3	Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4	Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5	Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
6	Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

# 3. Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz



Im internationalen Vergleich sind Schweizer Retail Banken in einem attraktiven Marktumfeld tätig. Neuerungen werden nur zögerlich übernommen und technologische Innovationen haben eine lange Vorlaufzeit. Traditionelle Akteure stehen jedoch nun vor einer ganzen Reihe von Herausforderungen - zu welchen seit dem vergangenen Jahr ernsthafte geopolitische Konflikte globaler Reichweite, drohende Engpässe bei der Energieversorgung und weitreichende Inflationsrisiken hinzuzufügen sind - während sich gleichzeitig eine neue Ära der Digitalisierung abzeichnet.

## Ein von schwierigen Marktbedingungen gekennzeichneter europäischer Retail Banking Sektor

In den letzten Jahren war das europäische Retail Banking mit schwierigen Marktbedingungen konfrontiert. Das von der Pandemie geprägte Konjunkturmilieu, zunehmende regulatorische Belastungen, digitale Neuerungen und die historisch niedrigen Zinssätze belasteten die Profitabilität des Sektors stark. Unsere Analyse zeigt, dass sich hierdurch die Eigenkapitalrenditen Europäischer Banken zwischen 2018 und 2020 mehr als halbierten. Aufgrund der - durch die expansive Geldpolitik der EZB bedingten - historisch niedrigen

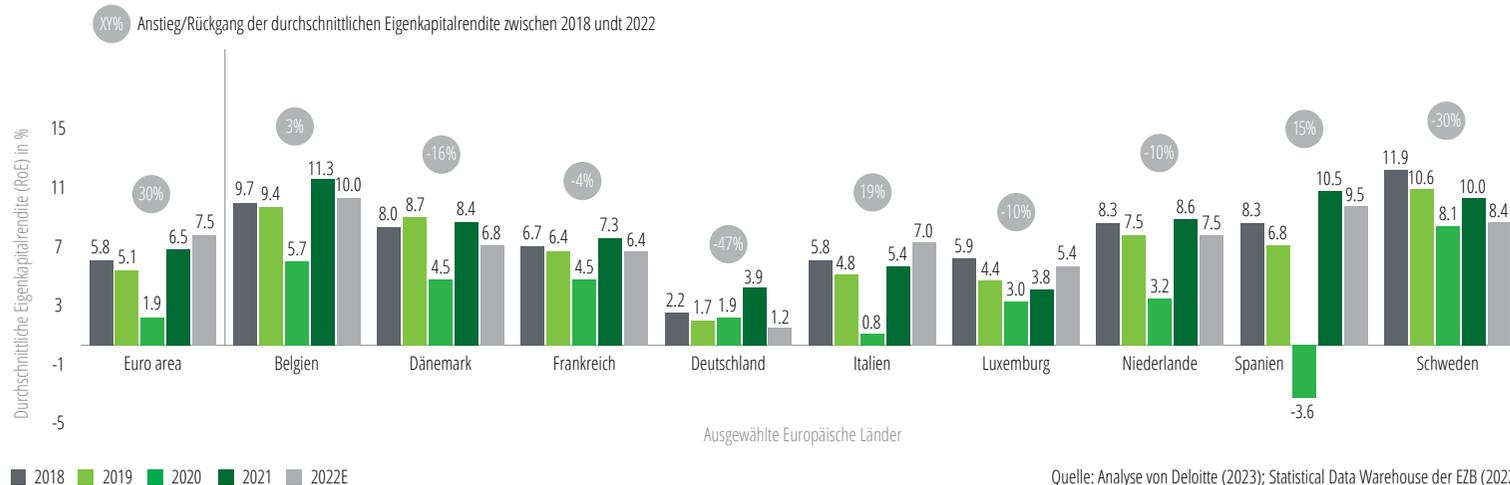
Zinsspannen und hohen Geschäftsvolumen wurden operative Ineffizienzen, begrenzte Skalierbarkeit und hohen Betriebskostenniveaus der Banken aufgezeigt. Gleichzeitig verschärfte sich der Wettbewerb, da kostengünstigere Neo- und Challenger Banken die traditionellen Filialbanken Europas unter Druck zu setzen vermochten.

### ...und dann kam die Trendwende

Doch im Zuge der gesamtwirtschaftlichen Erholung nach dem Abflachen der Pandemie, welche vor allem auf die beispiellosen staatlichen Interventionen in den Jahren 2020 und 2021 zurückzuführen war, stiegen die durchschnittlichen Eigenkapitalrenditen der Banken wieder auf das Niveau von 2018 und darüber hinaus an. Somit ist also alles wieder in Ordnung für Europas Retail Banken? Unseren jüngsten Beobachtungen nach keineswegs: die global aufkeimenden geopolitischen Konflikte haben die gesamtwirtschaftliche Erholung in Folge der Pandemie ausgebremst und eine Vielzahl drohender wirtschaftlicher Probleme verschärft. Bereits vorhandene inflationäre Spannungen bei Energie- und Rohstoffpreisen sind mittlerweile in sämtlichen Bereichen der Realwirtschaft messbar und verstärken die Besorgnis über eine sich hartnäckig haltende Stagflation.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

Abbildung 1: Durchschnittliche Eigenkapitalrendite (RoE) der Banken in ausgewählten Europäischen Ländern<sup>1</sup>



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); Statistical Data Warehouse der EZB (2022)

<sup>1</sup> Die RoEs für 2022 sind die zum Jahresende erwarteten Werte auf Basis der RoEs, welche der EZB für die ersten drei Quartale des Jahres gemeldet wurden.

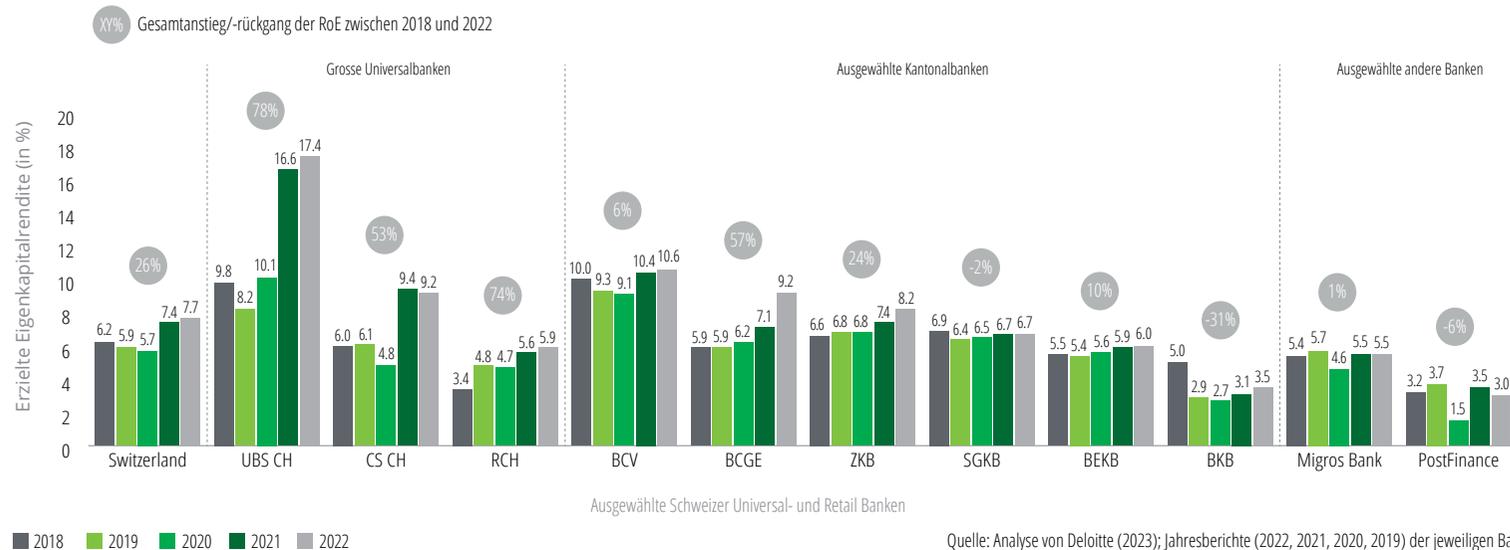


Angesichts einer schnellen wie starken globalen Zinswende, sehen sich Banken aktuell steigenden Finanzierungskosten sowie sinkenden Realrenditen ausgesetzt, welche sich negativ auf die Erfolgsrechnung als auch auf die Bilanzen der Banken auswirken. Zudem sind Banken nun mit erhöhten Risikocharakteristika in ihren Kreditportfolios konfrontiert, welche auf eine Verschlechterung der Kreditqualität in der Realwirtschaft zurückzuführen sind. Auf Basis zuvor genannter Gründe gehen wir davon aus, dass Banken in naher Zukunft wiederum verstärkt unter Druck geraten werden. Die Folge wird unserer Ansicht nach ein erneut starker Rückgang der Eigenkapitalrenditen im Europäischen Bankenumfeld sein. Die Bankenausfälle der neueren Vergangenheit in den USA, der forcierte Zusammenschluss von UBS und Credit Suisse hier in der Schweiz sowie die darauf folgenden Turbulenzen an den globalen Aktienmärkten haben eindrücklich gezeigt, dass eine globale Bankenkrise zumindest wieder im Raume steht.

### Schweizer Retail Banken operieren in einem soliden und weniger volatilen Heimmarkt

Trotz der massiven Verwerfungen am Schweizer Bankenmarkt um die Credit Suisse der letzten Wochen, haben Schweizer Universal- und Retail Banken die Krisen und Verwerfungen der vergangenen Jahre weitaus besser gemeistert als Ihre Europäischen Pendanten. Die Rentabilität von Schweizer Banken ging zwischen 2018 und 2020 zwar im Durchschnitt ebenfalls zurück, dies aber in deutlich geringerer Masse als in anderen Europäischen Ländern. Gleichzeitig fiel aber auch die Erholung der Jahre 2021 und 2022 deutlich geringerer aus als im Europäischen Vergleich. Unseres Erachtens nach sind diese unterschiedlichen, weniger volatilen Ergebnisse der Schweizer Retail Banken auf drei Kernfaktoren zurückzuführen, welche wir im Folgenden genauer ausführen wollen.

Abbildung 2: Erzielte Eigenkapitalrenditen ausgewählter Universal- und Retail Banken in der Schweiz<sup>2</sup>



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); Jahresberichte (2022, 2021, 2020, 2019) der jeweiligen Banken

<sup>2</sup> Die erzielte Eigenkapitalrendite ist hier definiert als Jahresgewinn geteilt durch anrechenbare Eigenmittel. Für UBS CH und CS CH sind dies Erwartungswerte auf Basis des jeweiligen Halbjahresergebnisses 2022. UBS CH – UBS Switzerland AG; CS CH – Credit Suisse (Schweiz) AG; RCH – Raiffeisen Gruppe; BCV – Banque Cantonale Vaudoise; ZKB – Zürcher Kantonalbank; LuKB – Luzerner Kantonalbank; BCGE – Banque Cantonale de Genève; SGKB – St.Galler Kantonalbank; BEKB – Berner Kantonalbank; BKB – Basler Kantonalbank.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

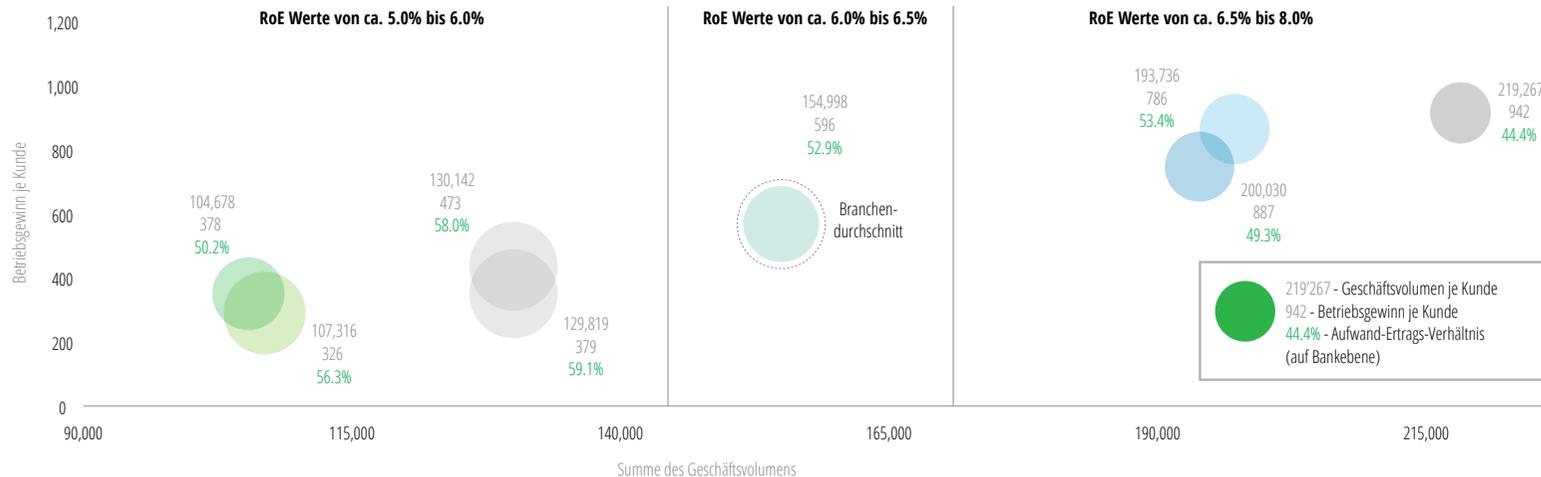


### 1. Wohlhabende Kundenbasis ermöglicht Schweizer Retail Banken hohen Betriebsgewinn je Kunde zu erzielen.

Im Vergleich zu anderen europäischen Märkten sind die hohen Erträge der Schweizer Retail Banken vor allem auf die verhältnismässig hohen Geschäftsvolumen je Kunde zurückzuführen. Dies resultiert in einem höheren Betriebsgewinn je Kunde.<sup>3</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt das Gesamtgeschäftsvolumen und den Betriebsgewinn auf Kundenebene sowie das Aufwand-Ertrags-Verhältnis und die Eigenkapitalrendite auf Gesamtbankebene von ausgewählten Schweizer Retail Banken.

Die Leistungskennzahlen (KPI) einzelner Schweizer Retail Banken weichen zwar erheblich voneinander ab, die Durchschnittswerte der Branche liegen jedoch deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Schweizer Retail Banken generieren im Durchschnitt ein Gesamtgeschäftsvolumen von CHF 150'000 und einen Betriebsgewinn von CHF 550 je Kunde. In Europa, hingegen, bewegen sich die Gesamtgeschäftsvolumen der Branche auf Kundenebene zwischen EUR 30'000 und EUR 60'000. Der Betriebsgewinn je Kunde beläuft sich lediglich auf Beträge zwischen EUR 150 und EUR 350.

**Abbildung 3:** KPI ausgewählter Schweizer Retail Banken auf Kunden- und Gesamtbankebene  
Betriebsgewinn, Geschäftsvolumen je Kunde; Aufwand-Ertrags-Verhältnis, RoE auf Gesamtbankebene



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); Jahresberichte (2022, 2021) und Unternehmensinformationen der ausgewählten Schweizer Retail Banken

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

<sup>3</sup> Geschäftsvolumen je Kunde wird hier als Summe der Kredite und Einlagen eines Kunden definiert, welche in der Bilanz verbucht sind.



## 2. Boom am Schweizer Hypothekarmarkt der letzten zwei Jahrzehnte stärkte Ertragsbasis Schweizer Retail Banken

Der Schweizer Hypothekemarkt war ein dynamisches wie beständig wachsendes Kerngeschäftssegment der Schweizer Retail Banken.

Aufgrund der expansiven Geldpolitik der Zentralbanken, einschliesslich der Schweizerischen Nationalbank, legte der Markt in Folge der globalen Finanzkrise bis Ende 2021 insgesamt um mehr als 50% zu. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich der Marktumfang mehr als verdoppelt. Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich wird, bot der Markt ein solides durchschnittliches Jahreswachstum von 4.5%.

Abbildung 4: Gesamtkreditvolumen am Schweizer Hypothekemarkt



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



### 3. Schweizer Retail Banken haben bisher von einer erstaunlich hohen Markentreue ihrer Kunden profitiert

Gemäss akademischer Studien haben Kunden Schweizer Retail Banken eine enge Beziehung zu ihrer jeweiligen Hausbank und sind nicht oder kaum bereit, ihre Hausbank zu wechseln.

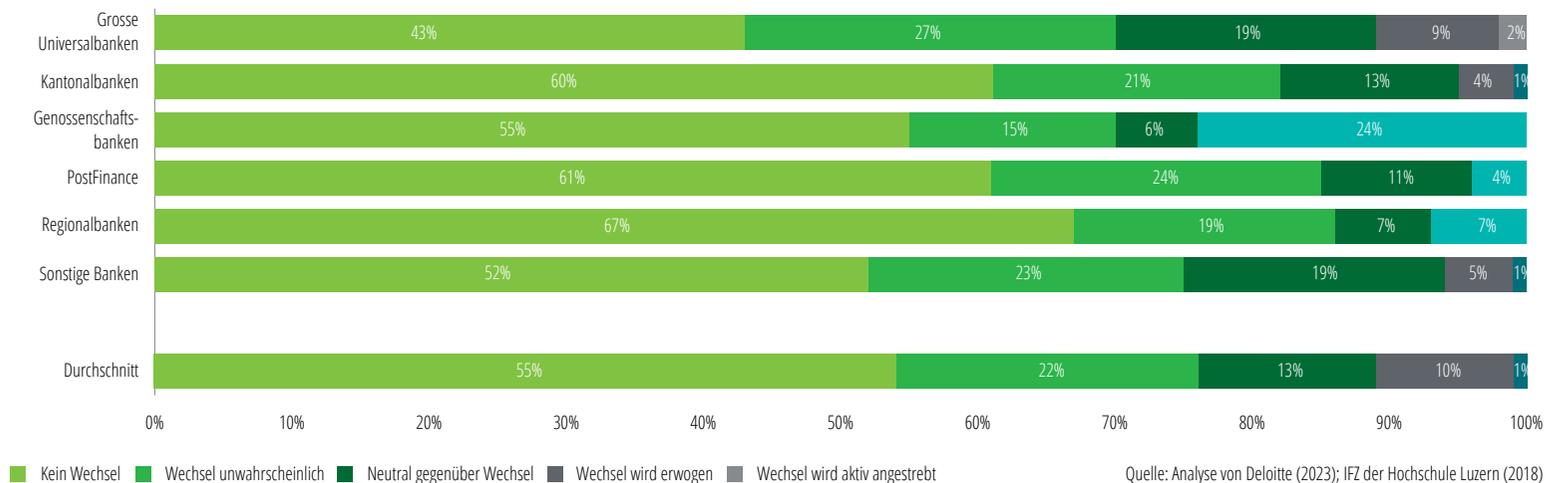
Vor der Pandemie hielt gerade nur 1% der Kunden von Schweizer Retail Banken aktiv Ausschau nach einer neuen Hausbank, lediglich weitere 10% zogen einen Wechsel in Erwägung. Die meisten Kunden (76%) zogen keinen Wechsel in Betracht bzw. hielten einen Wechsel für äusserst unwahrscheinlich. Zudem ergaben weitere Umfragen, dass etwa 90% aller Schweizer Hypothekarkunden ihre Hypothek bei ihrer aktuellen Bank verlängert respektive refinanziert haben, ohne sich ein Angebot der Konkurrenz einzuholen.<sup>4</sup> Dies könnte sich in Folge der Pandemie jedoch ändern.

Aktuelle Daten zeigen, dass 50% der Kunden von Schweizer Retail Banken weitere Finanzdienstleistungen und -angebote von Konkurrenten ihrer Hausbank in Anspruch nehmen. Zudem wächst die Bereitschaft der Kundenbasis, mit FinTech- und BigTech Unternehmen bezüglich Finanzdienstleistungen in Kontakt zu treten. Somit müssen die etablierten Marktteilnehmer davon ausgehen, dass die überaus hohe Kundenbindungsrate in absehbarer Zeit abnehmen wird.

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass Schweizer Retail Banken nach wie vor in einem soliden wie historisch gut geschützten Binnenmarkt tätig sind. Der Wettbewerbsdruck durch neue Marktteilnehmer wie Neo- und Challenger-Banken als auch FinTech- und BigTech Unternehmen ist bisher begrenzt, wird aber laufend zunehmen.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

Abbildung 5: Bereitschaft zum Wechsel der Hausbank



<sup>4</sup> MoneyPark (2019).



## Schweizer Retail Banken verlieren im internationalen Wettbewerb an Boden

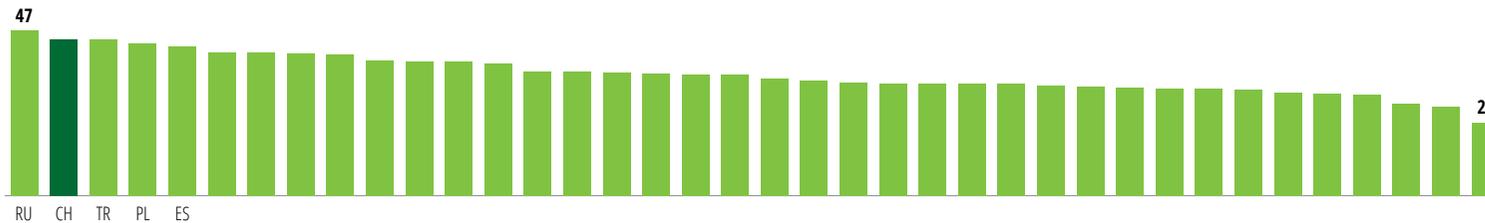
Im Vergleich zu anderen Europäischen Ländern haben Schweizer Retail Banken neue Technologien und «Digital Banking» bisher nur zögerlich eingeführt. Trotz eines äusserst dichten Filialnetzes wurden in der Schweiz bisher vergleichsweise wenig Filialen geschlossen. Zudem bleiben Schweizer Retail Banken in Hinblick auf ihre Anstrengungen bezüglich digitaler Reife und digitaler Transformation hinter ihren europäischen Mitbewerbern zurück.

Vor diesem Kontext ermittelt Deloitte regelmässig den digitalen Reifegrad von Banken weltweit - den sogenannten Digital Banking Maturity (DBM) Score.

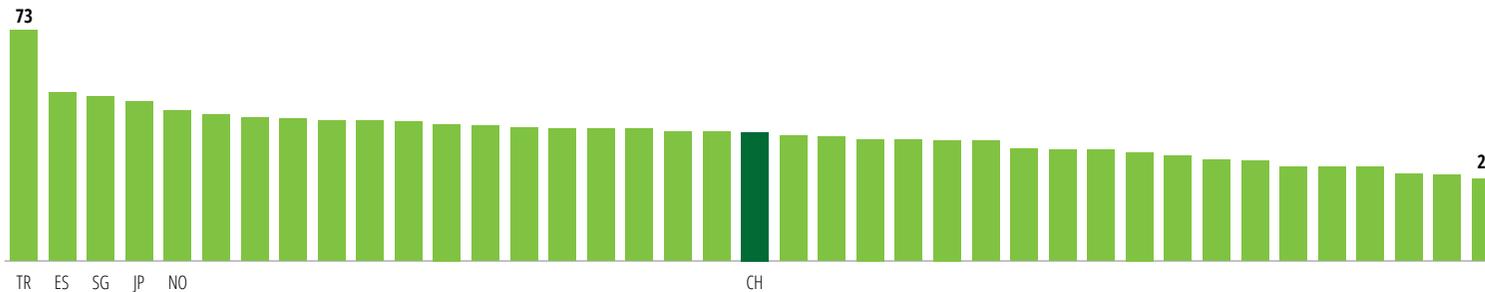
Der DBM Score berücksichtigt hierbei insgesamt 1'108 Funktionalitäten und Merkmale der Nutzererfahrung über den gesamten Lebenszyklus eines Retail Banking Kunden hinweg.<sup>5</sup> Final gibt der DMB Score den Anteil aller angebotenen Funktionalitäten wieder, welche von Seiten der jeweils betrachteten Bank über digitale Kanäle angeboten werden.

Abbildung 6: Deloitte Digital Banking Maturity Studie – Globales Länderranking

Digital Banking Maturity Score 2018 (durchschnittlicher Anteil der von den Banken angebotenen Funktionalitäten, nach Ländern)



Digital Banking Maturity Score 2022 (durchschnittlicher Anteil der von den Banken auf Länderebene angebotenen Funktionalitäten)



Hinweis: Aufgrund der Änderung der Zusammensetzung der Funktionalitäten, der Länderauswahl und der Auswahl von Banken in den einzelnen Ländern sind die Daten nicht unbedingt mit den Vorjahren vergleichbar.

Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

<sup>5</sup>Der Lebenszyklus umfasst hier die sechs Kernschritte einer «Customer Journey»: (i) Datenerfassung, (ii) Kontoeröffnung, (iii) Onboarding des Kunden, (iv) Tägliche Bankgeschäfte, (v) Ausbau der Bankbeziehung und (vi) Beendigung der Bankbeziehung.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



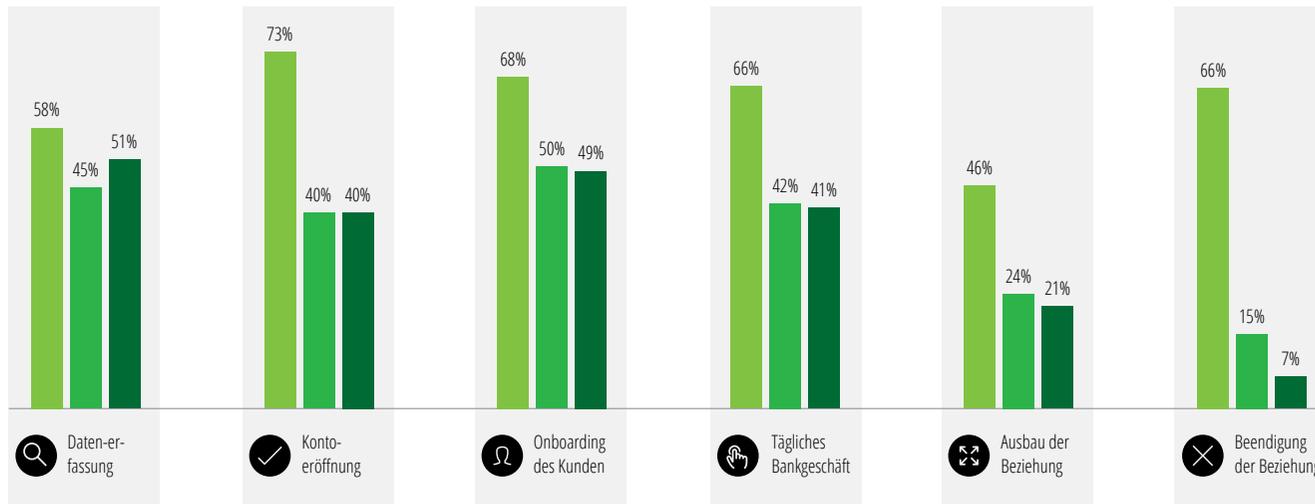
Wohingegen Schweizer Retail Banken im Bereich des «Digital Banking» in den Jahren vor der Pandemie im internationalen Vergleich noch führend waren, zeigen unsere neuesten Analysen, dass die Einführung technologischer Adaptionen in anderen Ländern Europas wie auch weltweit in den letzten

beiden Jahren beschleunigt wurde. Schweizer Retail Banken bleiben nunmehr in allen sechs Phasen des Lebenszyklus deutlich hinter dem digitalen Angebot der aktuellen Marktführer («Digital Champions») zurück.

Abbildung 7: Deloitte Digital Banking Maturity Studie – Benchmarking ausgewählter Schweizer Retail Banken

Der Digital Banking Maturity Score (DBM Score) für die einzelnen Schritte der Customer Journey über den gesamten Lebenszyklus hinweg

Der **Digital Banking Maturity Score** wird auf der Grundlage von **1'108 Funktionalitäten und UX-Merkmalen** (für die sechs Schritte der Customer Journey des Kundenlebenszyklus) ermittelt; die Bewertung erfolgt gemäss den **globalen Gewichtungen**



■ Globaler Spitzenwert ■ Globaler Durchschnitt ■ Schweizer Durchschnitt

Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 4. Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken

Für Schweizer Retail Banken wird es unseres Erachtens nach in naher Zukunft schwieriger werden, bisherige Profitabilitäts- und Wachstumsraten aufrechtzuerhalten. Die Gründe dafür liegen primär in der Umstellung von Gesellschaft und Wirtschaft auf «Netto Null», der zunehmenden Sättigung des Heimmarktes, weiterer demografischer Veränderungen der Kundenbasis sowie in der wachsenden Nachfrage der Kunden nach hochmodernen und digitalen «End-to-End» Bankdienstleistungen. Wir erwarten einen starken Wettbewerb mit neuen Marktteilnehmern, angetrieben durch regulatorische Änderungen hinsichtlich «Open Banking» sowie durch den technologischen Fortschritt in den Bereichen Maschinelles Lernen (ML), Künstliche Intelligenz (KI), Cloud und Distributed Ledger Technologien (DLT).

Neue Akteure finden am Schweizer Heimmarkt vorteilhafte Rahmenbedingungen sowie ein überdurchschnittliches Ertragspotenzial vor und werden etablierte Retail Banken auf verschiedene Weise herausfordern.

### 1. Neue Ökosysteme bieten Kunden ein umfassendes Dienstleistungsangebot, welches bisher separierte Dienste von Banken und Nichtbanken kombiniert

Der Aufbau neuer Ökosysteme wird vor allem durch agile Fintech Unternehmen vorangetrieben, welche als Aggregatoren fungieren. Sie stellen auf Basis des «Open Banking» Standards eine Reihe umfassender Dienstleistungsangebote bereit. Vor diesem Kontext ist davon auszugehen, dass Nichtbanken und klassische Einzelhändler künftig traditionelle Bankdienstleistungen, Bankinfrastruktur und Bankkompetenzen in ihre Angebote integrieren werden.

Abbildung 8: Das Ökosystemmodell der N26<sup>6</sup>



Quelle: Analyse von Deloitte (2023) ; N26 (2021)



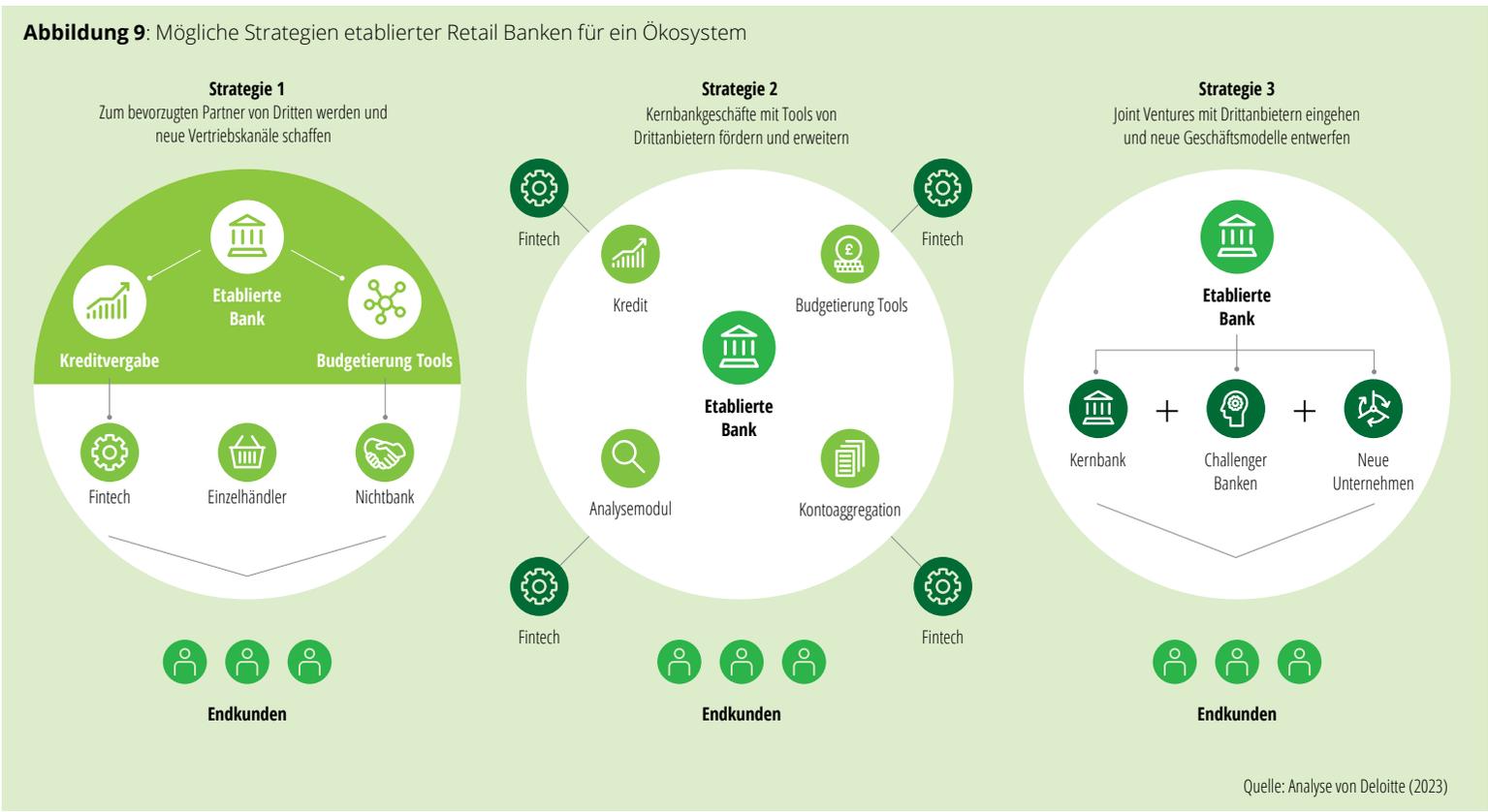
1	Einführung
2	Executive Summary
3	Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4	Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5	Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
6	Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Etablierte Retail Banken werden ihre jeweilige Strategie festlegen müssen, wie sie mit den entstehenden Ökosystemen umgehen wollen, und ihre jeweilige Positionierung darin festlegen.

Damit etablierte Retail Banken auch zukünftig relevant bleiben und eine wichtige Rolle in den aufkommenden Ökosystemen spielen, stehen ihnen unseres Erachtens nach dafür die folgenden drei grundlegenden Strategien zu Verfügung.

Abbildung 9: Mögliche Strategien etablierter Retail Banken für ein Ökosystem



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Unabhängig der jeweiligen Strategie zur Positionierung innerhalb des Ökosystems, müssen sich etablierte Retail Banken eine fundierte Meinung über das Leistungsangebot bilden, welches sie im Ökosystem verfolgen möchten.<sup>6</sup> Sie benötigen daher ein klares Verständnis des erwarteten Kundennutzens, ihres Gewinnpotenzials, der Skalierbarkeit des Angebots

als auch der Wettbewerbsdifferenzierung. Die fünf nachfolgend aufgeführten Leistungsangebote, basieren auf bereits erfolgreich etablierten Kooperationen zwischen Banken, Nichtbanken und Einzelhändlern und decken die zuvor erwähnten Eckpfeiler bezüglich der Positionierung des Leistungsangebots hinreichend ab.

Abbildung 10: Leistungsangebote etablierter Retail Banken in Ökosystemen<sup>7</sup>



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

<sup>6</sup> Beachten Sie bitte, dass sich die drei dargelegten Kernstrategien nicht gegenseitig ausschliessen. Retail-Banken können gleichzeitig bevorzugte Partnerschaften eingehen, ihr Angebot von Kernbankgeschäften mithilfe von Tools externer Anbieter erweitern und Joint Ventures mit anderen Drittparteien gründen.

<sup>7</sup> Bitte beachten Sie, dass «Raisin» und «Deposit Solutions» am 25. Juni 2021 den Abschluss ihrer Fusion bekannt gegeben haben und nun unter «Raisin DS» firmieren.

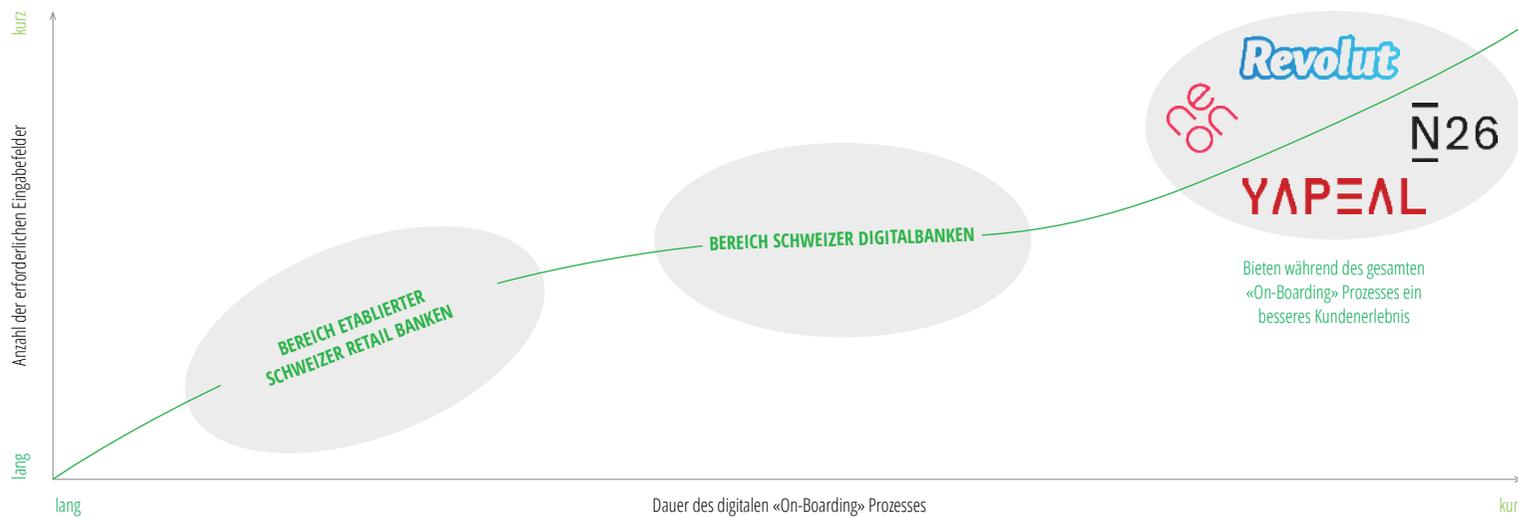


## 2. Digital ausgerichtete Bankbetriebsmodelle von Neo- und Challenger Banken bieten ein besseres Kundenerlebnis bei geringeren Kosten.

Neo- und Challenger Banken haben umfassende Bankbetriebsmodelle entwickelt, die eine digitale «End-to-End Lösung», die Abdeckung zahlreicher Dienstleistungen und Produkte sowie im Vergleich zu den traditionellen Betriebsmodellen der etablierten Retail Banken eine vorteilhafte Kostenbasis bieten. Das Resultat: Neo- und Challenger Banken können ihren Endkunden dank dieser Betriebsmodelle ein besseres Kundenerlebnis bei geringen Kosten im Vergleich zu den etablierten Marktteilnehmern bieten.

Einige internationale Anbieter von Bank- und Zahlungsdienstleistungen sind bereits (bisweilen auch ohne vollumfängliche Schweizer Banklizenz) in den Schweizer Retail Banking Markt vorgestossen. Nennenswerte Beispiele bieten Revolut und Wise (zuvor TransferWise) mit Sitz in Grossbritannien. Diese Anbieter erbringen in der Regel nur ausgewählte Bankdienstleistungen. Doch auch inländische Neo- und Challenger Banken haben den Betrieb aufgenommen - sei es auf Basis eines «Greenfield» Ansatzes (z.B. «Radicant» und «YAPEAL») oder unter Nutzung der vorhandenen Infrastruktur eines etablierten Akteurs (wie beispielsweise Bank CLER mit der App «Zak»).

Abbildung 11: Angebot eines besseren Kundenerlebnis am Beispiel des «Digitalen On-Boarding»<sup>8</sup>



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); Inacta AG (2020)

<sup>8</sup> Abbildung 11 basiert auf einer Analyse der Inacta AG. Die Analyse berücksichtigt lediglich die Anzahl der erforderlichen Eingabefelder für den Endkunden und bietet daher nur einen Anhaltspunkt zur erforderlichen Dauer des «Digitalen On-Boarding» Prozesses für den Endkunden. Deloitte beabsichtigt nicht, eine externe Bewertung der Gesamtqualität des «Digitalen On-Boarding» Prozesses abzugeben, insbesondere in Hinblick auf «Know Your Customer» (KYC) und die Bekämpfung von Geldwäscherei (AML).

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Zudem bieten Neo- und Challenger Banken ihren KMU Kunden mittlerweile ein umfangreiches Dienstleistungsangebot mit «In-App»- und Echtzeitüberwachung an. Das Angebot umfasst dabei die Verfolgung laufender Ausgaben, die direkte Integration in die Buchhaltungssoftware der KMU über eine standardisierte API, den Zugang zu mehreren Finanzierungsquellen sowie die kostenlose Nutzung von Software für eine detaillierte Unternehmensplanung.

Sämtliche Dienstleistungskomponenten sind vollständig integriert, bieten ein komplett digitalisiertes Kundenerlebnis und sind günstiger als vergleichbare Angebote etablierter Marktteilnehmer. Aufgrund des anhaltenden Wettbewerbsdrucks durch Neo- und Challenger Banken sahen sich mehrere etablierte Schweizer Banken gezwungen, ihre eigenen rein digitalen Dienstleistungsangebote einzuführen (wie beispielweise «CSX» von Credit Suisse, «Yuh» von PostFinance und «frankly» der Zürcher Kantonalbank).

Abbildung 12: Günstigere Preise digitaler Bankbetriebsmodelle<sup>9</sup>

Kategorie	Jährliche Konto-, Kredit-/Debitkarten-Gebühren	Relevante Vergleichsgruppe	Gesamtzahl der Kundenbeziehungen
Etablierte Banken	Ø CHF ~ 120 p.a.	Zürcher Kantonalbank RAIFFEISEN PostFinance UBS	~ 12,000k Kundenbeziehungen
Schweizer Neo- und Challenger Banken	Ø CHF ~ 45 p.a.	Zak YAPEAL yuh CSX key4	~ 570k Kundenbeziehungen
Ausländische Neo- und Challenger Banken	Ø CHF ~ 6 p.a.	Revolut Wise N26	

Quelle: Analyse von Deloitte (2023); moneyland.ch (2021); digitalmedia.ch (2021); moneytoday.ch (2022)

<sup>9</sup> Anzahl der Kundenbeziehungen in der Schweiz. Anzahl der Kundenbeziehungen für Schweizer und internationale Neo- und Challenger Banken schliesst die Kundenbeziehungen von CSX und Key4 aus.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



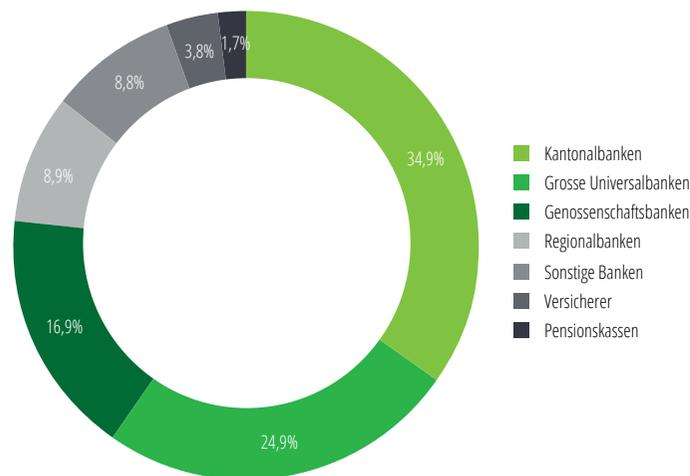
### 3. Kapitalstarke «Nichtbanken» (NBFI) werden im Bereich der Kernbankdienstleistungen zu ernsthaften Wettbewerbern.

Kapitalstarke Versicherer und Pensionskassen sind in jüngster Vergangenheit in das attraktive Hypothekengeschäft für Retail Kunden eingestiegen und haben sich als ernstzunehmende Marktteilnehmer etabliert. Die Institute arbeiten hierbei aktiv mit unabhängigen Maklern wie bspw. MoneyPark und Anbietern von Kreditplattformen wie bspw. CreditExchange zusammen.

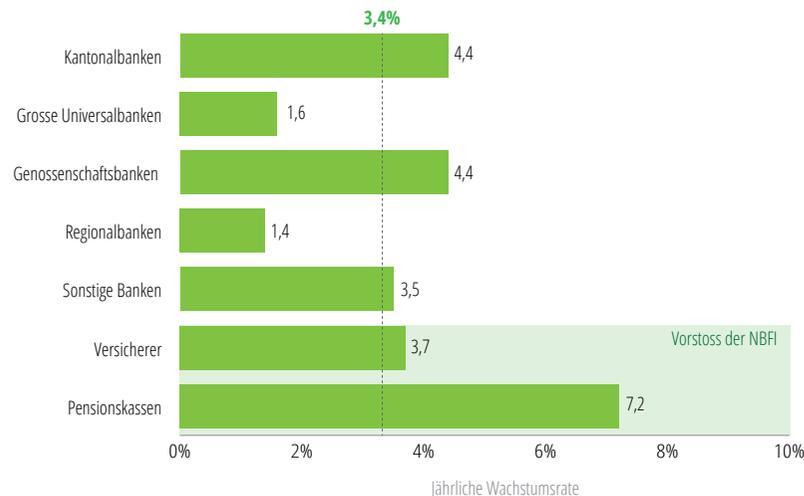
Zwar ist ihr Marktanteil im Vergleich zu den etablierten Akteuren in diesem Bereich aktuell noch gering. Da die NBFI aber einen strukturellen, regulatorischen Vorteil gegenüber Banken in Hinblick auf die Kapitalunterlegung von Hypothekarvolumen geniessen, nimmt ihr Marktanteil stetig zu. Unseren Schätzungen zufolge liegt der Marktanteil der NBFI am gesamten Schweizer Hypothekarvolumen aktuell bei rund 6%, wobei sich das jährliche Wachstum bei Versicherern auf etwa 4% und bei Pensionskassen auf etwa 7% beläuft.

**Abbildung 13:** Marktanteile und Wachstumsraten nach Anbietersegment im Schweizer Hypothekarmarkt für Retail Kunden

Geschätzter Marktanteil nach Anbietersegment im Hypothekengeschäft



Geschätzte jährliche Wachstumsraten nach Anbietersegment im Hypothekengeschäft



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); BFS (2021); FINMA (2022); MoneyPark (2019); SNB (2021)

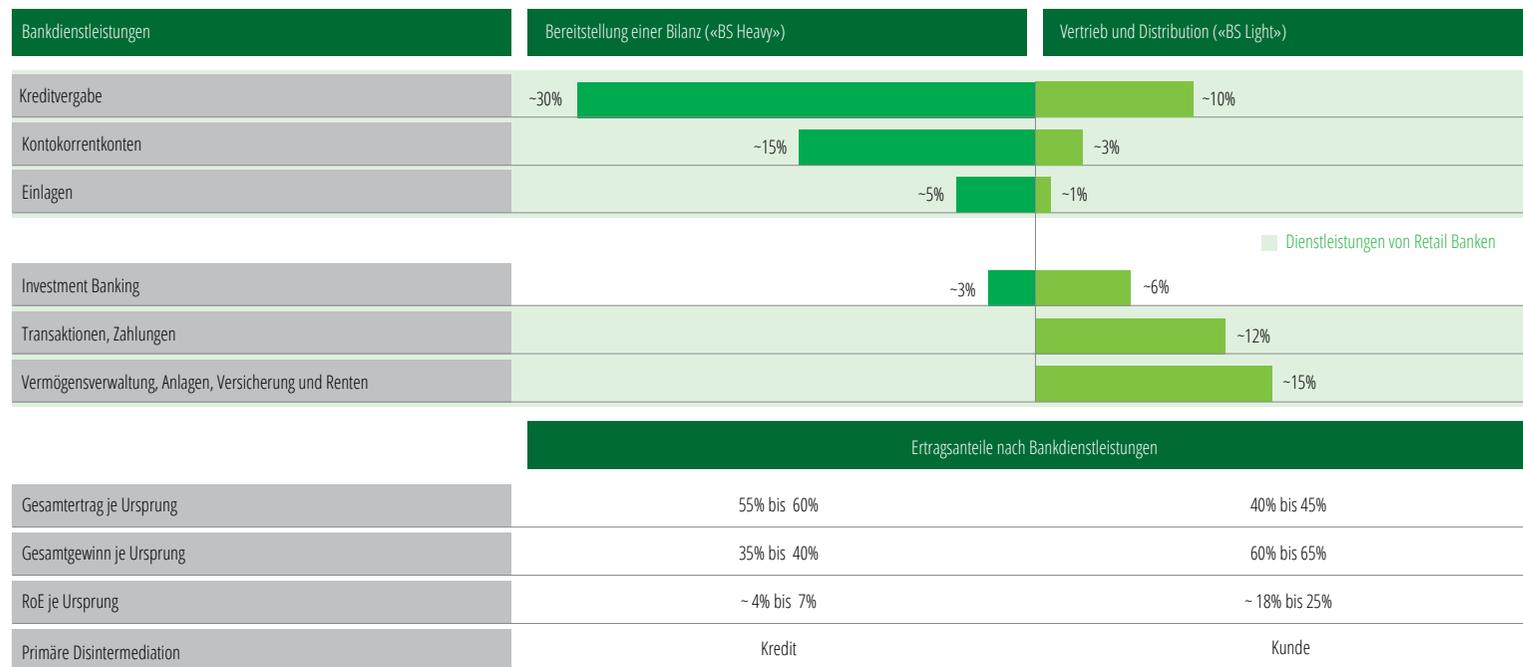
- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Neben ihrem Marktanteil im Hypothekengeschäft wollen Versicherer und Pensionskassen auch ihren Anteil an weiteren konventionellen Finanzdienstleistungen wie bspw. Anlageberatung und Vermögensverwaltung erhöhen. Mehrere Institute haben diesbezüglich stark in die langfristige Modernisierung ihrer Kapazitäten und Infrastruktur investiert, um bspw. die Möglichkeit des «Cross Selling» zu nutzen. Dabei kommen ihnen struk-

turelle Preisvorteile gegenüber den etablierten Banken zugute sowie ihre Fähigkeit, eine ganzheitliche Finanzplanung anbieten zu können. Demzufolge gehen wir davon aus, dass heutige Ertragsströme und «Profit Pools» von Schweizer Retail Banken im laufenden Jahrzehnt zunehmend unter Druck geraten werden. Ein Blick auf das konventionelle Geschäftsmodell einer Universalbank, wie im Folgenden dargestellt, veranschaulicht dies.

Abbildung 14: Ertragsströme und «Profit Pools» im konventionellen Geschäftsmodell einer Universalbank



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

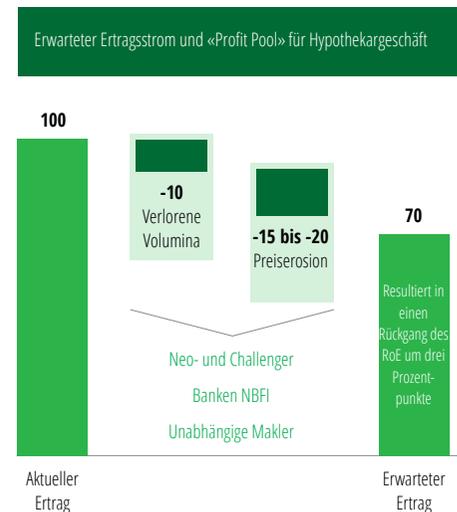


Bisher haben sich Fintechs, Neo- und Challenger Banken auf die Übernahme der Kundenbeziehung entlang der lukrativsten Bereiche der Wertschöpfungskette konzentriert. Ihr Fokus lag somit auf den «BS light» Elementen des Leistungsangebots wie bspw. Vertrieb und Distribution – Dienstleistungen, welche jeweils eine hohe Eigenkapitalrendite erzielen. Insbesondere Neo- und Challenger Banken stossen nun aber auch vermehrt in das klassische Kreditgeschäft vor und bauen entsprechend ihre eigenen Bankbilanzen weiter aus.

NFBI wiederum konzentrieren sich im Retail Banking Markt vor allem darauf, ihre Bilanzen im Vergleich zu etablierten Marktteilnehmern zu strukturell niedrigeren (Kapital-)Kosten aufzubauen. Es ist daher zu erwarten, dass die etablierten Retail Banken im laufenden Jahrzehnt in allen Kernbereichen ihres Leistungsangebots einem wesentlich stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sein werden und wichtige Ertragsströme und «Profit Pools» unter Druck geraten werden.

Abbildung 15: Zukünftige Ertragsströme und «Profit Pools» für klassische Retail Banking Produkte<sup>10</sup>

Retail Banking Produkte	Gefährdeter Anteil des heutigen Ertrages	Gefährdeter Anteil des heutigen «Profit Pools»
Hypotheken	<b>bis zu 30 %</b> <small>Beispiel</small>	<b>bis zu 35 %</b>
Zahlungen	bis zu 30 %	bis zu 35 %
Konsumkredite	bis zu 25 %	bis zu 30 %
Kreditvergabe an KMU	bis zu 25 %	bis zu 30 %
Vermögensverwaltung	bis zu 15 %	bis zu 20 %



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

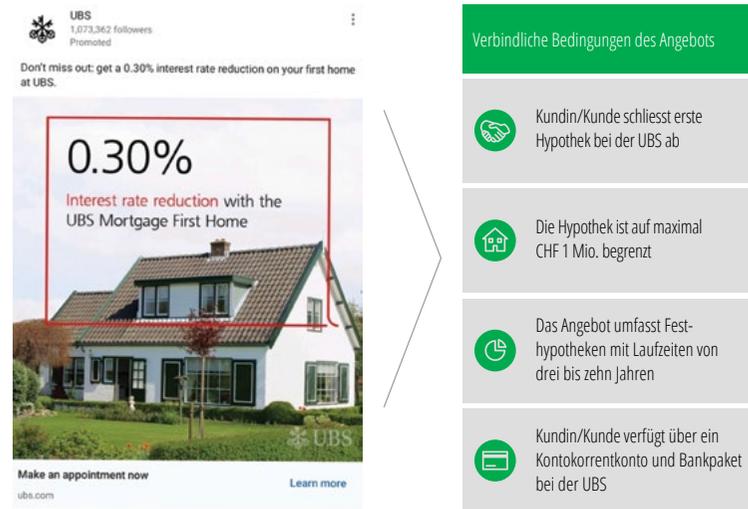
- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

<sup>10</sup> Heutige Ertragsströme auf 100 indiziert.

Angesichts der zahlreichen Herausforderungen infolge des Auftretens neuer Marktteilnehmer glauben wir, dass aktuelle Ertragsströme und «Profit Pools» für wichtige Retail Banking Produkte im Laufe des aktuellen Jahrzehnts um bis zu einem Drittel zurückgehen könnten. Aktiver Preiswettbewerb - und damit auch Preiserosion - ist in wichtigen Marktsegmenten bereits heute Realität. Etablierte Banken lancieren Werbekampagnen im Schweizer Retail Banking Markt und bieten hierbei erhebliche Preissenkungen an, um Neukunden zu gewinnen. So hat bspw. die UBS vor Kurzem eine Werbekampagne namens «First Home» gestartet, in deren Rahmen sie Kunden bei Abschluss ihrer Ersthypothek mit der Bank für die gesamte Laufzeit eine Zinsreduktion von 30 Basispunkten bietet.

Wollen etablierte Schweizer Retail Banken ihre heute führende Stellung am Markt auch zukünftig behaupten und den laufenden Wettbewerb um die Endkundenbeziehung gewinnen, so gilt es jetzt zu handeln und langfristig zu planen. Wir glauben, dass es für traditionelle Marktteilnehmer daher unerlässlich ist eine fundierte Szenarioplanung zu entwickeln, um auch zukünftig umsichtige strategische Entscheidungen treffen zu können. Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, hat sich bereits heute eine Anzahl so genannter «No Regret» Massnahmen definiert, mit Hilfe derer etablierte Banken die Zukunftsfähigkeit ihrer Betriebs- und Geschäftsmodelle sicherstellen können.

Figure 16 : Aktuelle Marketingaktivitäten von UBS «First Home»



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); UBS (2022)



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5. Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen

Die traditionelle Geschäftstätigkeit Schweizer Retail Banken unterliegt aktuell einem starken Wandel. Angesichts der sich laufend verändernden Bedürfnisse und Erwartungen der Endkunden, neuer Interaktionsmodelle, der zunehmenden Fragmentierung der Wertschöpfungsketten und des technologischen Fortschritts müssen Retail Banken neue Strategien entwickeln, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und diesen im laufenden Jahrzehnt auch aufrechterhalten zu können.

In dieser Zeit des stetigen Wandels stehen CEOs und CIOs in Hinblick auf ihre strategische Planung für die kommenden Jahre vor beinahe unüberwindbaren Herausforderungen.

### Szenarioplanung als Grundlage für die fundierte strategische Entscheidungsfindung

Es ist unmöglich, die Zukunft genau vorherzusagen. Doch die Ausarbeitung verschiedener Szenarien in Hinblick auf künftige Entwicklungen sind ein veritables Hilfsmittel zur Definition nachhaltiger Strategien als auch der strategischen Entscheidungsfindung. Wir haben im Zuge unserer Analysen vier mögliche Szenarien für die Schweizer Retail Banking Branche im Jahre 2030 ausgearbeitet, welche die Transformation der Wertschöpfungsketten, das Verhalten und die Bedürfnisse der Endkunden sowie zukünftige Modelle der Kundeninteraktion berücksichtigen.

*«Wie geht man mit dieser Ära der stetigen Veränderung um? Sehen Sie sich die unsichere Zukunft aus der Vogelperspektive an, identifizieren Sie Eckpunkte einer potenziellen Entwicklung und kehren Sie zum Ausgangspunkt zurück. Ergreifen Sie anschliessend die ersten Schritte, um dorthin zu gelangen.»*

**John Hagel,**

Co-Chairman des «Deloitte Center for the Edge»



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

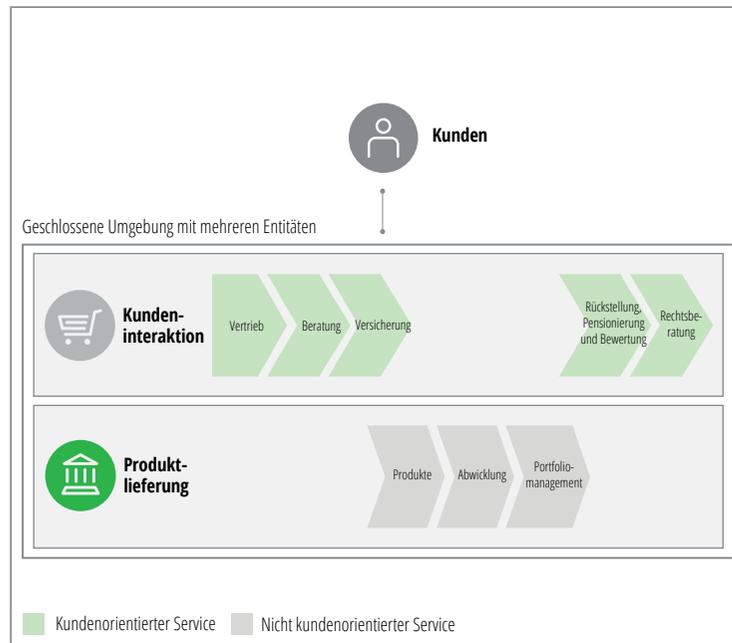
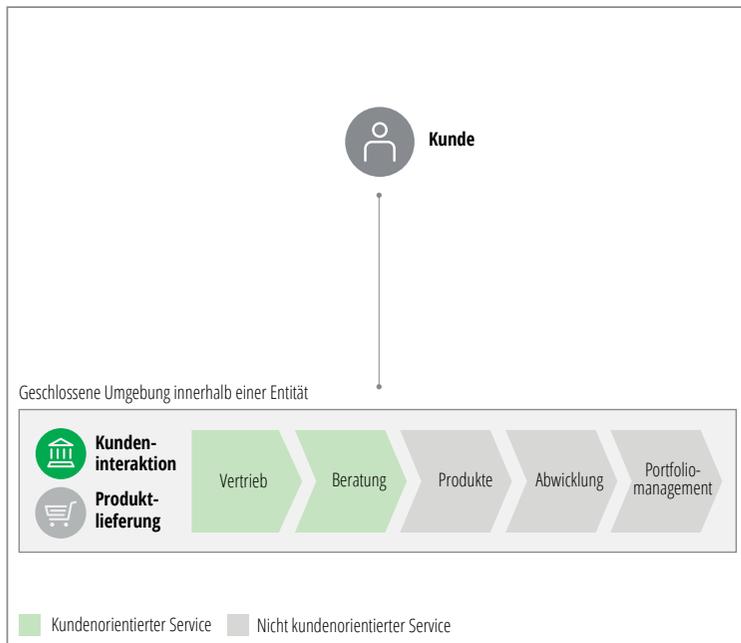


### Szenario 1: Dominanz der digitalen Multi-Channel «Hausbank»

Die heutige Wertschöpfungskette des Retail Banking wird weitestgehend integriert erhalten bleiben. Retail Banken werden weiterhin die Kontrolle über die wichtigsten Berührungspunkte mit ihren Endkunden halten und weiterhin der wichtigste Anbieter von Finanzprodukten sein. Die digitalen Kanäle der Retail Banken stellen die Hauptinteraktionspunkte dar, aber Endkunden nutzen auch weiterhin punktuell die Offline Kanäle der Institute. Im Vergleich zum heutigen Geschäftsmodell gibt es keine grundlegende Änderung, und die schrittweisen (digitalen) Anstrengungen der Banken reichen aus, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

### Szenario 2: Die auf Ökosysteme ausgerichtete Retail Bank

Die Wertschöpfungskette des Retail Banking «zerfällt», und wird wiederum in breitere Wertschöpfungsketten eingegliedert. Kerndienstleistungen des Retail Banking als alleinstehendes Lösungsmerkmal verlieren an Bedeutung – alles geschieht im Kontext von «Use Cases» des Endkunden; digitale Ökosysteme definieren die «neuen Normalität». Banken mögen über das «Recht» wie auch über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, die Endkundenbeziehung weiterhin zu steuern und damit auch das gesamte Ökosystem zu gestalten. Unseres Erachtens ist es jedoch wahrscheinlicher, dass Retail Banken in den meisten Ökosystemen nur noch als Anbieter von Bankprodukten und -infrastruktur auftreten.



- 1** Einführung
- 2** Executive Summary
- 3** Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4** Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5** Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6** Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

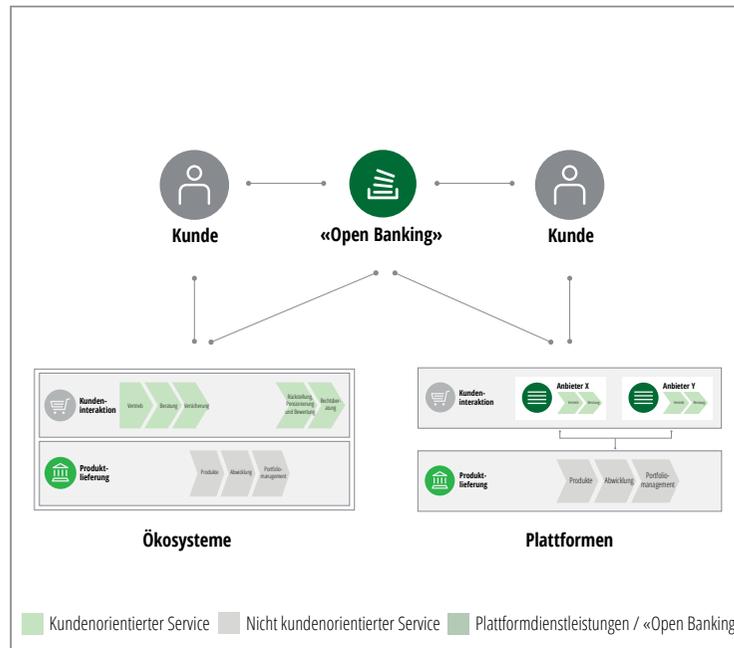
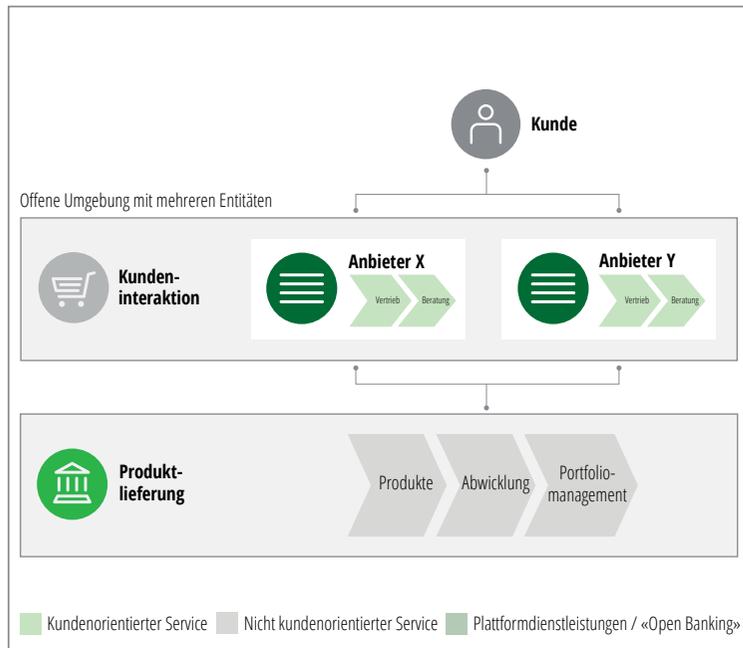


### Szenario 3: Der Aufstieg der Plattformen

Grosse Plattformanbieter werden zukünftig die Endkundenbeziehung dominieren, da sie sich von ihrer ursprünglichen und heutigen Rolle als reine Vergleichsdienstleister hin zu digitalen Plattformen entwickeln. Die Plattformen stellen zukünftig die wichtigsten Verkaufs-, Vertriebs- und Beratungskanäle für Bankprodukte dar. Traditionelle Retail Banken hingegen werden sich darauf konzentrieren, wettbewerbsfähige Produktlösungen sowie effiziente Mid- und Back Office Infrastruktur anzubieten, wobei der Kostendruck ständig zunimmt. Die Ausarbeitung von Differenzierungsmerkmalen ohne die Kontrolle über die Endkundenbeziehung zu halten wird nahezu unmöglich.

### Szenario 4: Das «Digitale Kontinuum»

Wertschöpfungskette und Endkundenbeziehung im Retail Banking sind fließend sowie von starker «Disintermediation» geprägt. Retail Banking wird vollumfänglich digitalisiert - fokussiert wird auf Kundenkomfort und vollständige Personalisierung des Leistungsangebots. Endkunden treffen ihre Entscheidungen mithilfe von Künstlicher Intelligenz und «Predictive Analytics» unter Verwendung von Finanzdaten, welche in Echtzeit gewonnen werden. Finanzielle Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Endkunden werden vollumfänglich transparent. «Digital» wird zum Standardkanal für jegliche Interaktion obgleich die Berührungspunkte abnehmen, da viele Bankdienstleistungen zunehmend «unsichtbar» werden.



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

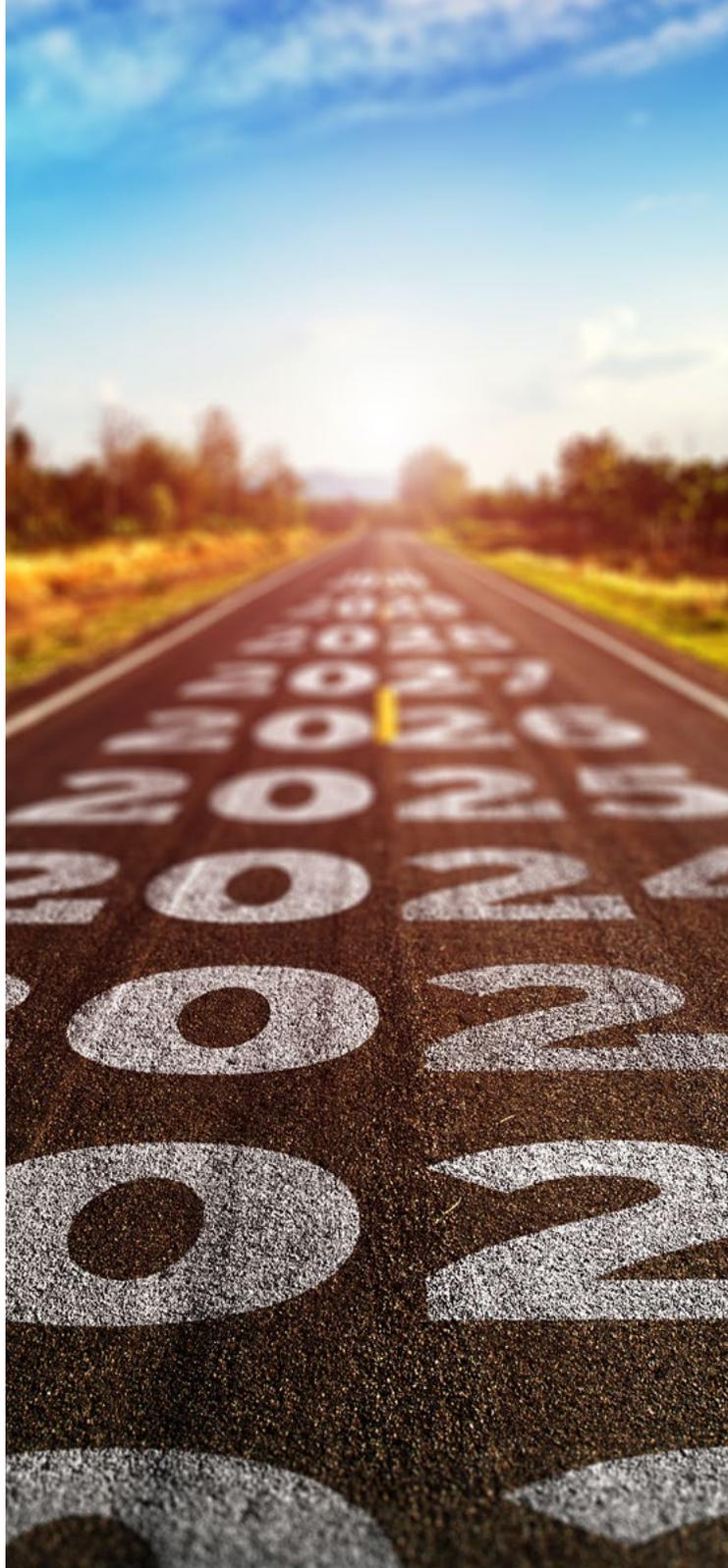
Es erfordert schwerwiegende Entscheidungen von Banken, eine aktuelle Strategie anzupassen oder eine neue Strategie zu entwickeln, um auf das sich abzeichnende, zukünftige Szenario einzugehen. Banken müssen sich vor allen Dingen entscheiden, in welchen Bereichen der Wertschöpfungskette sie konkurrieren und wie sie ihr künftiges Geschäftsmodell gestalten wollen.

Schweizer Retail Banken müssen die Auswirkungen der oben erwähnten Szenarien auf ihre aktuellen Geschäfts- und Betriebsmodelle prüfen, wenn sie im laufenden Jahrzehnt erfolgreich sein wollen. Durch eine Neuausrichtung der eigenen Organisationsstrukturen zur Erzielung einer höheren Agilität wie Flexibilität können Institute zuversichtlich in die Zukunft blicken und für neue Möglichkeiten offen bleiben. Der grösste Vorteil der Szenarioplanung ist sicherlich, dass sie Organisationen eine gewisse Vorbereitung und daher auch eine gewisse Kontrolle über eine unsichere Zukunft bietet.

### **Strategische Optionen und wichtige «No Regret» Massnahmen» für zukunftsorientierte Schweizer Retail Banken**

Schweizer Retail Banken müssen hinsichtlich der dargestellten Szenarien und ihrer zukünftigen Rolle weitreichende strategische Entscheidungen treffen. Sie können ihren Fokus darauf legen, neue Produkte zu entwickeln oder die Vertriebskanäle und Endkundenbeziehungen zu halten, beziehungsweise sich für eine Mischung hieraus entscheiden. Zudem müssen sich Schweizer Retail Banken innerhalb eines breiteren Ökosystems positionieren. Daher sollten sie sich die Frage stellen, ob sie in das Konzept des «Open Banking» investieren, die Modelle «Banking as a Service (BaaS)» und «Banking as a Platform (BaaP)» umsetzen oder eine duale Plattformstrategie verfolgen wollen. Des Weiteren müssen sich Schweizer Retail Banken damit auseinandersetzen, wie sie Elemente des traditionellen Banking mit dem breiteren Ökosystem vereinen können. Sollten sie eine neue Plattform einführen oder ihre bestehende Plattform anpassen und modernisieren?

Unabhängig der strategischen Entscheidungen, welche letztlich getroffen werden - wir legen im Folgenden sieben wichtige, so genannte «No Regret» Massnahmen für Schweizer Retail Banken dar, welche dazu geeignet sind, «agiler» zu werden und sich als eine «Bank der Zukunft» positionieren zu können.



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

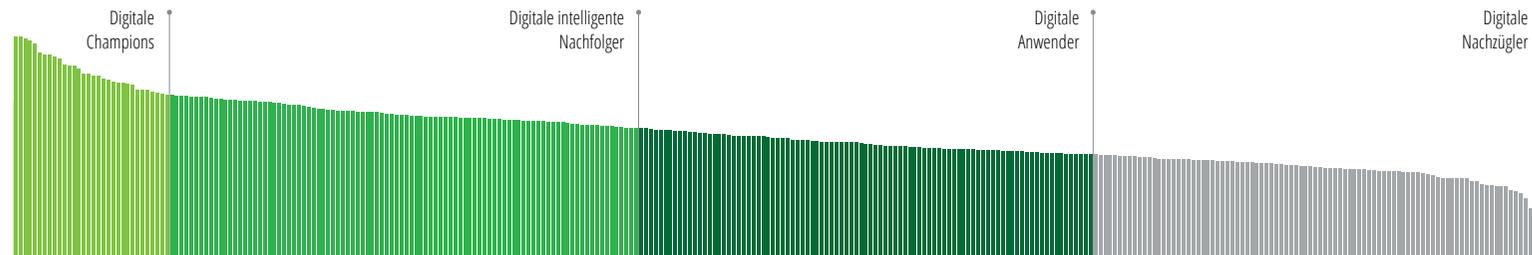
# 5.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung wird im laufenden Jahrzehnt ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Dabei erfordert sie von Seiten der Banken mehr, als nur mit den aktuellen technologischen Trends Schritt zu halten - eine digitale Unternehmenskultur und Arbeitsweise wird Innovation und Agilität fördern. Durch die Erhöhung des digitalen Reifegrades einer Bank wird die Qualität der Interaktion mit ihren Endkunden deutlich verbessert. So kann eine Bank ihre Verbindung zum Endkunden an jedem Berührungspunkt der Customer Journey vertiefen und schneller auf veränderte Präferenzen eingehen. Dadurch eröffnet sich weiteres Potenzial für den Ausbau des Geschäftsvolumens und die Steigerung der Rentabilität.

Die neueste Digital Banking Maturity Studie von Deloitte zeigt, dass «Digitale Champions» bei wesentlichen Leistungskennzahlen kontinuierlich besser abschneiden als ihre Mitbewerber. Sie erzielen höhere RoEs als auch RoAs [plus 1.5 Prozentpunkte bzw. plus 0.1 Prozentpunkte] sowie eine niedrigeres Aufwands-Ertrags-Verhältnis [minus 4.0 Prozentpunkte] im Vergleich zu ihren Mitbewerbern. Dies bedeutet, dass auf Seiten der Banken ein «digitaler Gesinnungswandel» erforderlich ist in Richtung einer Start-Up Kultur, welche auf allen Ebenen durch Unternehmertum, «Design Thinking», Innovationsfokus und Kundenzentrierung geprägt ist, um in einem dynamischen, völlig digitalisierten Umfeld auch zukünftig erfolgreich zu sein.

Abbildung 17: Digital Banking Maturity Studie von Deloitte – Outperformance der «Digitalen Champions»<sup>11</sup>

### Digital Banking Maturity Index [weltweit auf Einzelbankebene]



Zu den «digitalen Champions» zählen alle in der DBM Studie untersuchten Banken im obersten Dezil

Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

### Outperformance der «Digitalen Champions» gegenüber



<sup>11</sup> Der Digital Banking Maturity (DBM) Index misst den Reifegrad der von einer Bank angebotenen Kanäle und Produkte (wie im Abschnitt 4 dieses Dokuments bereits beschrieben). Unsere Daten decken 313 von 318 Banken ab, die an unserer DBM Studie 2022 teilnahmen. Das oberste Dezil umfasst 31 Banken, sogenannte «Digitale Champions». Die Outperformance wird hier als Delta zwischen dem durchschnittlichen KPI Wert der «Digitalen Champions» (d.h. der 31 Banken im obersten Dezil) und dem durchschnittlichen KPI Wert der übrigen 90% der Teilnehmer definiert.



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.2 Agilität der Organisation

Banken können ihre grundsätzliche Ausrichtung oft nicht schnell genug an sich rasch verändernde Endkundenpräferenzen, technologischen Fortschritt und neue regulatorische Anforderungen anpassen. Die erfolgreiche Retail Bank der Zukunft ersetzt künftig ihre starre, gewinnorientierte zehn Jahres Strategie durch eine auf zehn Jahre ausgerichtete zweckorientierte Vision. Anstatt die Abteilungen zu beauftragen, die Unternehmensstrategie in separate Teilpläne für ihre jeweiligen Silos umzuformulieren, befähigen anpassungsfähige Organisationen ihre Mehrwert schaffenden «Cluster» – flexible Netzwerke von Teams und talentierten Mitarbeitenden – Entscheidungen im Einklang mit der übergeordneten Vision des Unternehmens zu treffen. Organisationen, die Entscheidungen möglichst auf der untersten Ebene in Übereinstimmung mit der Geschäftsstrategie treffen, sorgen für Klarheit und weisen gegenüber ihren Konkurrenten eine deutliche Outperformance aus. Um dies zu erreichen, ist eine organisatorische Veränderung erforderlich, welche an der Spitze beginnt - Führungskräfte übertragen sukzessive mehr und mehr Verantwortung auf die

Mitarbeitenden des Unternehmens. Eine solche stärkere Dezentralisierung der Entscheidungsfindung setzt ein solides Talentmanagementsystem voraus, welches eine individualisierte Karriereförderung ermöglicht und die kontinuierliche Weiterbildung in den Mittelpunkt stellt. Führende Unternehmen schaffen eine Arbeitsumgebung mit hohen Leistungsstandards, aber psychologischer Sicherheit. Anstelle von detaillierten Regeln und Verfahren verfügen sie über einfache Leitlinien, die ihre Standards untermauern. Führungskräfte müssen ihre Aufmerksamkeit entsprechend verlagern - weg vom Workload Management hin auf die übergeordneten organisatorischen Herausforderungen für eine grössere Anpassungsfähigkeit. Für Retail Banken ist es wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Opportunismus sowie Struktur und Compliance zu finden. In einem stark regulierten Markt müssen sie sicherstellen, dass regulatorische Bestimmungen trotz der Verlagerung der Entscheidungsfindung auf verschiedene Teams eingehalten werden. Die Bankenlandschaft im Jahr 2030 wird mitunter davon abhängen, wie Banken dieses Problem lösen.

**Abbildung 18:** Organisatorische Agilität – von einer starren zu einer anpassungsfähigen Organisation

### Starre Organisation

-  Gewinnorientiert
-  Interner Fokus
-  Hierarchische Struktur
-  Isolierte und bürokratische Interaktionen
-  Einheitslösung für das Talentmanagement
-  Widerstand gegen Veränderung

### Anpassungsfähige Organisation

-  Zweckorientiert
-  Kundenzentriertes Ökosystem
-  Flexible Netzwerke von Teams
-  Agile Arbeitsweisen
-  Individualisiertes Talentmanagement
-  Kontinuierliche Veränderung und laufende Weiterbildung

Quelle: Analyse von Deloitte (2023)



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.3 Nutzung der Cloud

Bestehende Bankensysteme können nicht mit BigTech- und Fintech Unternehmen mithalten, wenn es um die rasche Einführung neuer Produkte oder besserer Leistungsmerkmale geht. Unseres Erachtens ist daher zukünftig die Nutzung der Cloud unumgänglich für Retail Banken. Dies bedeutet zum Einen eine Verlagerung des Schwerpunkts weg von Investitionsausgaben (CapEx) hin zu operativen Ausgaben (OpEx). Zum Anderen bereitet es aber auch den Weg zur Nutzung neuer Technologien, welche eine umfassende Transformation der Geschäftsmodelle ermöglichen. Durch die Migration zur Cloud Infrastruktur erhalten Banken Zugang zu leistungsstärkeren und agileren technologischen Kapazitäten.

Zudem können kontinuierlich neue Banklösungen mit kürzeren Markteinführungszeiten platziert werden. In den letzten Jahren hat sich die Zahl der Unternehmen, die Cloud Technologien eingeführt haben, verdreifacht. Viele Schweizer Retail Banken und andere Institute der Finanzdienstleistungsbranche weltweit haben in den letzten drei bis fünf Jahren auf die Cloud umgestellt und in den letzten zwölf bis 18 Monaten hat sich diese Entwicklung noch einmal stark beschleunigt. In der folgenden Abbildung sind verschiedene Anwendungsmöglichkeiten für Banken aufgeführt. Sie heben das Potenzial der Cloud hervor, grundlegende Geschäftstätigkeiten wie auch die technologische Ausstattung von Retail Banken tiefgreifend zu verändern.

Abbildung 19: Aufkommende Anwendungsmöglichkeiten der Cloud im Retail Banking Sektor



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)



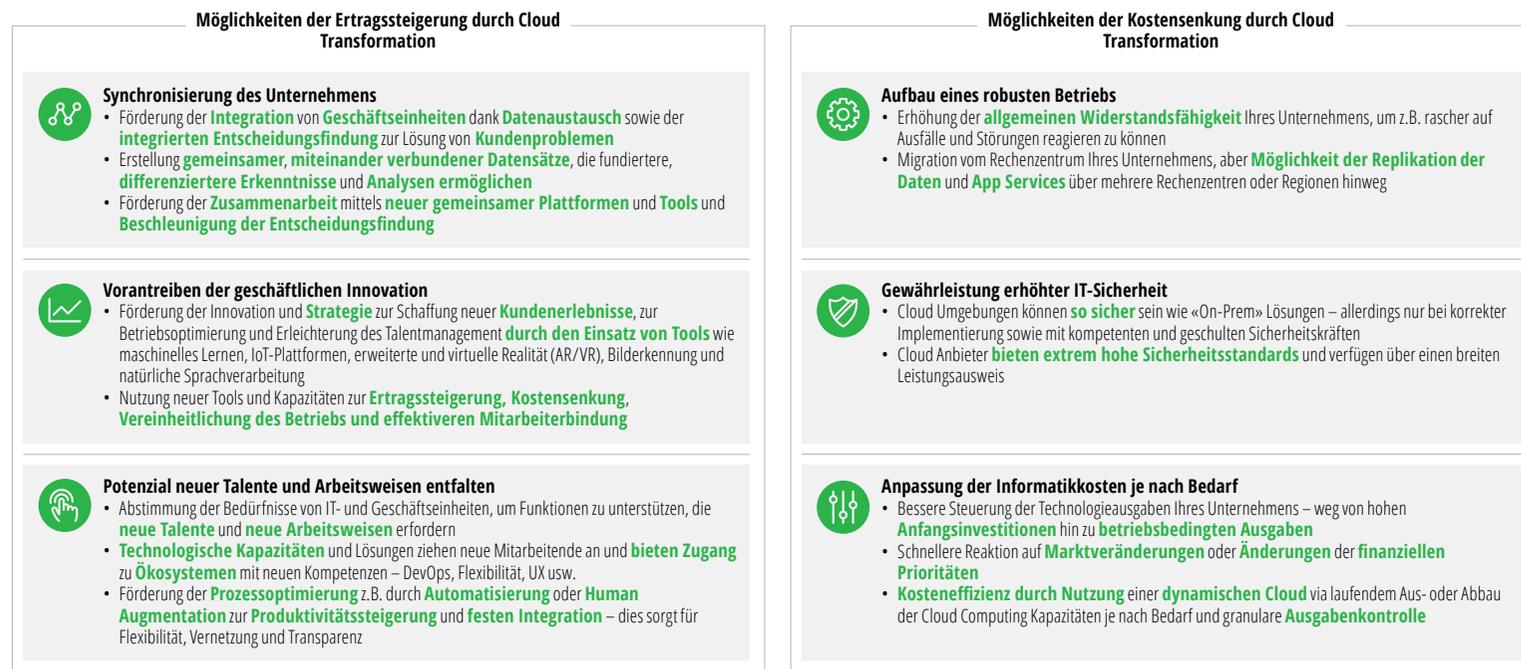
- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Nachdem die Cloud in der Vergangenheit vor allem als eine kostengünstigere, schnellere wie flexiblere Alternative zur Datenspeicherung «On-Prem» angesehen wurde, eruiieren Führungskräfte heutzutage, wie sie die Cloud in drei «Kernertragsbereichen» nutzen können, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen.

Zudem prüfen sie die Nutzung der Cloud entlang dreier «Kernkostenblöcke» zur weiteren Prozessoptimierung und Kostensenkung. Wie im Folgenden dargestellt, erachten auch wir die Anwendung der Cloud in diesen sechs Bereichen als ein veritables Mittel, um Geschäftsentwicklung wie Renditen nachhaltig zu verbessern.

Abbildung 20: Wertschöpfungsmöglichkeiten einer Cloud Transformation



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.4 Kundenzentriertes Denken

Kunden erwarten heute von etablierten Retail Banken Identitätsgebung, Vertrauenswürdigkeit und Support. Ein exzellentes Kundenerlebnis allein, sei es physisch oder digital, reicht ihnen nicht mehr aus. Vielmehr erwarten Endkunden das Beste beider Welten - eine exzellente persönliche Interaktion und Beratung sowie die Vorteile eines digitalen Kundenerlebnisses.

Institute, die kundenzentriert denken, verfügen daher über ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal im Retail Banking Markt. Dies erfordert jedoch eine grundsätzliche Veränderung des Betriebsmodells - von der Arbeit in organisatorischen Silos, die oft nach Systemen oder Funktionen gegliedert sind, hin zu horizontalen Wert-strömen, welche «End-to-End» die gesamte Customer Journey abdecken können.

Dies wiederum hat Konsequenzen bezüglich Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen, technologische Infrastruktur und den Talentpool der Unternehmen. Nur durch das Aufbrechen systemischer wie funktionaler Silos können Banken den Endkunden in den Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeiten stellen und völlig neue Wege in Hinblick auf die kundenzentrierte Wertschöpfung einschlagen.

**«Wir betrachten unsere Kunden als geladene Gäste und uns selbst als Gastgeber. Wir bemühen uns Tag für Tag, alle wichtigen Aspekte des Kundenerlebnisses ein klein bisschen zu verbessern.»**

**Jeff Bezos**

Executive Chairman, Amazon



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.5 Neuausrichtung des Filialnetzes

Im zunehmend bargeldlosen, Daten- und Plattform gestützten Retail Banking Sektor interagieren die Kunden nunmehr eher digital mit den jeweiligen Bankdienstleistern. Im Laufe der letzten Jahre ist die Zahl der Endkunden, welche in der Filiale Dienstleistungen in Anspruch nehmen, um etwa ein Drittel zurückgegangen. Dieser Trend wurde durch die Pandemie der vergangenen Jahre verstärkt. Somit überrascht es nicht, dass die Nutzung digitaler und mobiler Bankdienstleistungen mit einer starken Gewinnsteigerung einhergeht: Über digitale und mobile Kanäle getätigte Transaktionen bieten Banken einen Kostenvorteil von bis zu 95% gegenüber Transaktionen, welche in Filialen getätigt werden.

### Unsere Erwartungen für das Umfeld nach der Pandemie:



#### 1. «Interaktion und Engagement» – Passen Sie sich neuen soziale Normen und Verhaltensweisen an

Diese werden auf Dauer bestimmen, wie und warum wir persönlich interagieren. Das Service Design der Banken muss daher auf die neuen Erwartungen der Endkunden abgestimmt sein. Dies betrifft unter anderem Dienstleistungsstandards und -protokolle, die laufende digitale Interaktion als auch Hygienekonzepte.



#### 2. «Zweck und Kundensupport» – Unterstützen Sie Ihre Kunden auch weiterhin persönlich

Der persönliche Austausch wird auch zukünftig grundlegende Auswirkungen auf das finanzielle Wohlergehen der Endkunden haben. Die Filiale der Zukunft muss einen geeigneten Kundenservice bieten, der über die «End-to-End» Bankerfahrung hinausgeht. Das Personal muss mit den entsprechenden Tools ausgestattet sein, um auf das breite Spektrum der Bedürfnisse eingehen zu können.



#### 3. «Technologie und Ausrüstung» – Nutzen Sie intelligente Technologien und digitale Lösungen

Die Akzeptanz neuer Technologien als auch die Nutzung Daten basierter Analysen und das Internet der Dinge (IoT) wird zunehmen. Im Zuge einer «Digital First» Entwicklung von Filialen ist es unumgänglich, die Anwendung neuer Technologien in Betracht zu ziehen, um den Mehrwert für den Endkunden während des Filialbesuchs zu optimieren.



#### 4. «Menschen und Geschichte» – Zeigen Sie, dass Sie stolz sind auf Ihre Geschichte

Zu ihrem eigenen Vorteil sollten etablierte Retail Banken den Kontakt mit ihren aktuellen Kunden aktiv fördern. Sie haben die Chance, ihre «Kundengemeinschaft» durch eine physische Präsenz vor Ort und den persönlichen Kontakt laufend neu zu gestalten. Neo- und Challenger Banken können da nicht mithalten.

Es stellen sich jedoch auch weiterhin zwei wichtige Fragen für Banken - was bedeutet dies für die Qualität und Stärke der Endkundenbeziehung und was soll mit dem bestehenden Filialnetz geschehen?

Für etablierte Retail Banken, welche über ein dichtes Filialnetz in der Schweiz verfügen ist es ratsam, angesichts der neuen Gegebenheiten in Folge der Pandemie künftige Investitionen in ihr Filialnetzwerk genau zu hinterfragen. Derartige Investitionen sollten unserer Ansicht nach anhand der nachstehend aufgeführten vier Kriterien beurteilt werden.



1

Einführung

2

Executive Summary

3

Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz

4

Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken

5

Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen

6

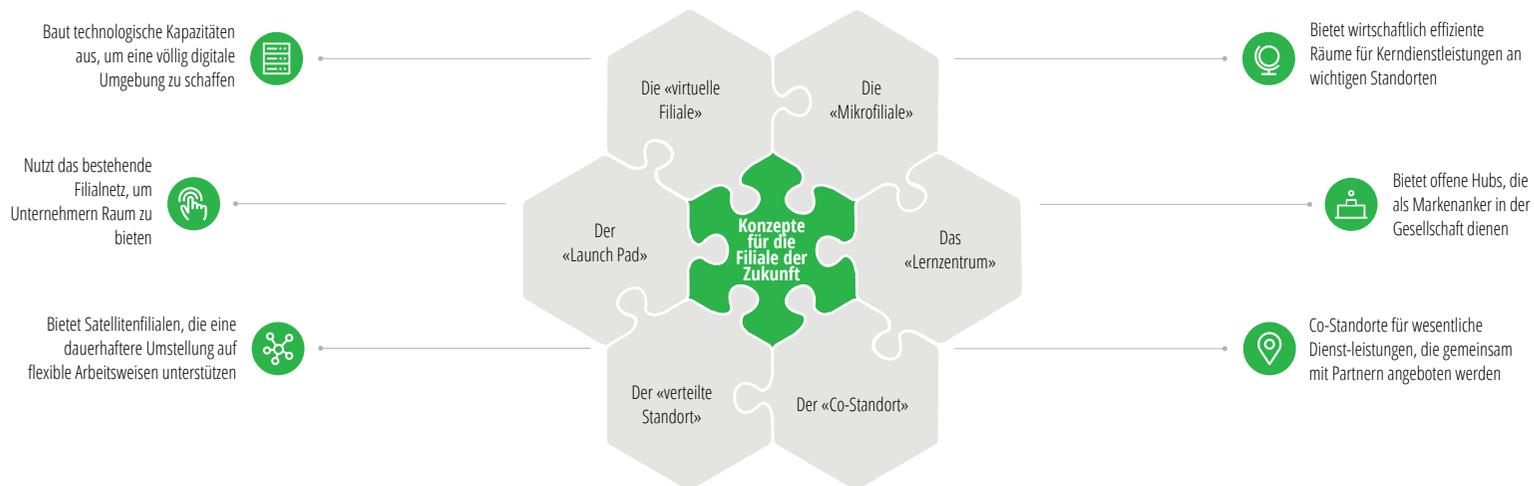
Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Angesichts der zunehmenden digitalen Ausrichtung des Retail Banking und der allgemeinen Veränderungen im Zuge der Pandemie erachten wir es als wahrscheinlich, dass die Filiale der Zukunft jeweils eine der folgenden Formen annimmt. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass Bankfilialen zukünftig

(unabhängig der spezifischen Form) nur dann erfolgreich sein werden, sofern sie den Kunden beim Filialbesuch, ein massgeschneidertes Dienstleistungsangebot bieten und gleichzeitig eine schlanke und effiziente Betriebskostenbasis für die etablierte Retail Bank aufweisen.

Abbildung 21: Die künftige Rolle der Filiale

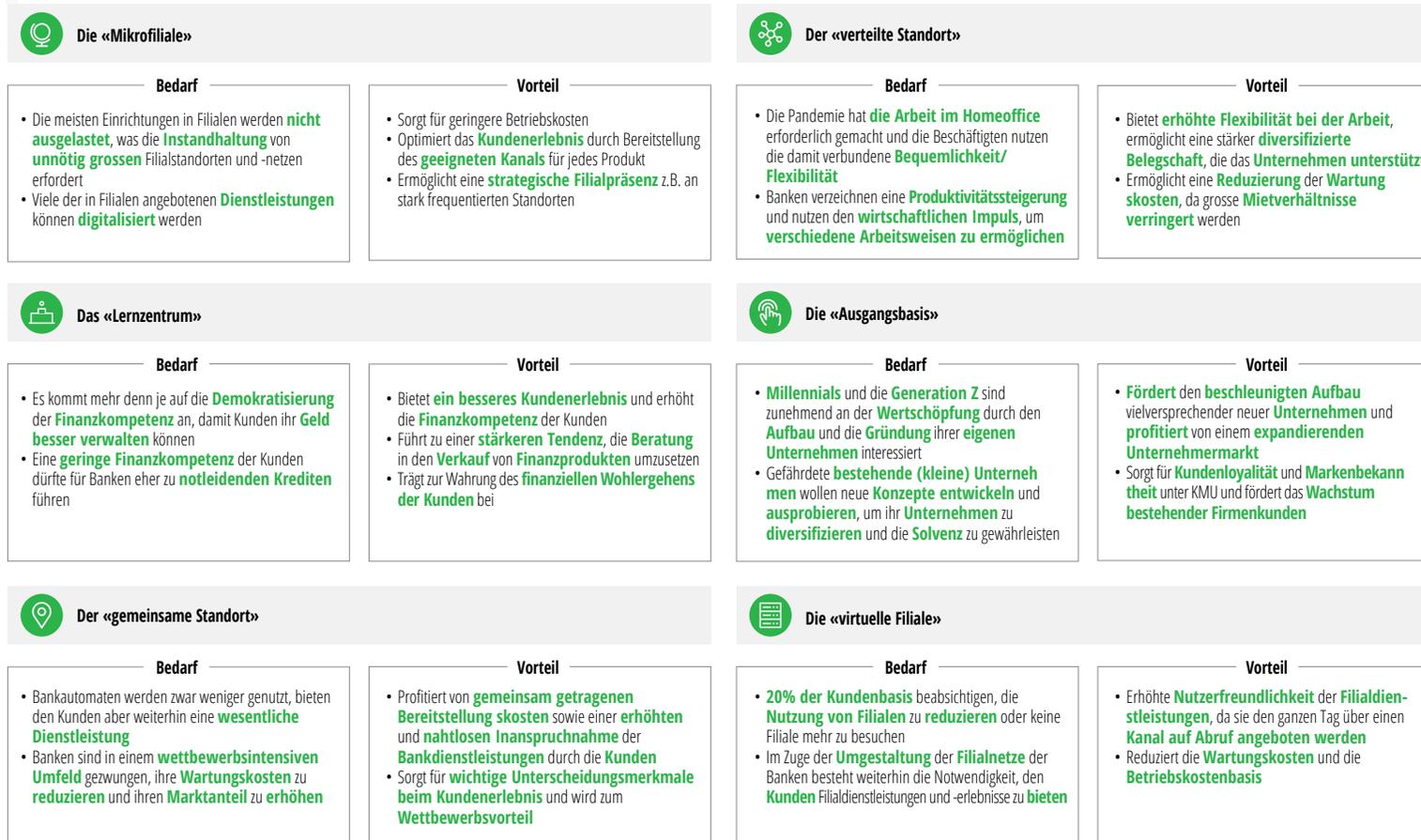


Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Abbildung 22: Kapazitäten und Merkmale des Filialnetzes der Zukunft



Quelle: Analyse von Deloitte (2023)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.6 Gewinnbringende Partnerschaften

Etablierte Schweizer Retail Banken müssen sich unseres Erachtens nach einem grundlegenden Wandel unterziehen, um die Agilität ihres Geschäftsmodells zu erhöhen sowie Innovation und Wachstum zu fördern.

Sie müssen den Blick verstärkt von innen nach aussen richten - externe Partnerschaften und Kooperationen sollten Priorität sein, nicht aber interne Praktiken, Regeln und Verfahren. Derartige Ökosysteme und Plattformen, zu denen auch Banken gehören, bestehen bereits heute. Sie dürften sich in den kommenden Jahren rasch entwickeln und ausweiten.

Autoren und Teilnehmer einer jüngst von der Universität St. Gallen und Deloitte durchgeführten Umfrage gehen davon aus, dass Kooperationen und Partnerschaften zwischen Nichtfinanzdienstleistern und Banken zunehmend an Bedeutung gewinnen werden - der direkte Zugang der Banken zu einer grossen Anzahl von Endkunden, ihre Marken sowie ihre umfangreichen Datensätze können im Rahmen von Ökosystemen und Plattformen ziel führend genutzt werden.

Daher sollten Schweizer Retail Banken Partnerschaften mit Unternehmen in den Bereichen Fintech, BigTech und Regulierungstechnologie (RegTech) sowie mit Unternehmen anderer Branchen aufbauen und pflegen. Dies wird im laufenden Jahrzehnt ausschlaggebend sein für den künftigen Erfolg der Institute.

Hierzu erforderlich ist eine grundlegende Anpassung der aktuell geführten Betriebsmodelle - denn Plattformgesellschaften schaffen nicht nur Mehrwert für sich selbst, sondern unterstützen auch die Wertschöpfung Aussenstehender. Diese Netzwerkeffekte führen letztlich zu einer «Inversion» bei den Instituten, bei der die interne Wertschöpfung nach aussen verlagert wird.

Eine interne Skalierung ist weitaus schwieriger zu erreichen als eine Externe, da es weit mehr Kunden als Mitarbeitende gibt. Wenn Kunden (das heisst Nutzer einer Plattform) Mehrwert für andere Kunden schaffen sollen, müssen sie unterstützt und dafür belohnt werden. Dies wiederum bedeutet, dass Institute von einer vertikalen Integration zu einer offenen Orchestrierung übergehen müssen.

**Abbildung 23:** Partnerschaftsbildung und die Hypothese des «invertierten Instituts»



### Warum Plattformgesellschaften so schnell wachsen

Aufgrund der Verlagerung der **Produktion nach aussen** entstehen ihnen keine Produktionskosten und sie **treiben die Skalierung durch Aufnahme neuer Partner voran**



### Warum Plattformen Produkte übertreffen

Die Netzwerkeffekte implizieren, dass **der Wert durch die Nutzung steigt**, während der **Wert der Produkte durch die Nutzung abnimmt** – ein Leistungsversprechen, das aufgrund von positivem Feedback Mehrwert verspricht, übertrifft jenes, das mit statischen Zahlen oder Wertverlust aufwartet



### Warum Plattformgesellschaften eine hohe Marktkapitalisierung aufweisen, aber nur wenige Mitarbeitende beschäftigen

Sie nutzen **Kunden (d.h. Nutzer) als Produzenten**; diese **externen Mitarbeitenden** zählen nicht zur traditionellen Belegschaft



### Warum den oberen Führungskräften das Umdenken so schwer fällt

Führungskräfte, die mit der **Steuerung der vertikalen Integration** vertraut sind, müssen sich auf die **Steuerung der offenen Orchestrierung** umstellen – von **Ressourcen in ihrem Einflussbereich hin zu Ressourcen, die ihre Partner freiwillig bereitstellen müssen**

Quelle: Analyse von Deloitte (2023); WEF (2019)



1

Einführung

2

Executive Summary

3

Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz

4

Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken

5

Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen

6

Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 5.7 ESG-konforme Finanzierung und nachhaltige Investitionen

Die Themen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) sind für globale, Europäische und Schweizer Finanzdienstleister heute wichtiger denn je. Die komplexe Umstellung auf eine zukünftige Wirtschaftsform mit «Netto-Null» Emissionen erfordert eine gross angelegte und langfristige Transformation, bei der sich in allen Bereichen der Wirtschaft neue Ökosysteme entwickeln können.

Aufsichtsbehörden werden strengere und stärker standardisierte Vorschriften hinsichtlich ESG Transparenz einführen, um Unternehmen für Verstösse gegen weltweite und lokale Nachhaltigkeitsnormen in die Pflicht nehmen zu können.

So hat bspw. vor Kurzem die Europäische Bankaufsichtsbehörde (EBA) der Europäischen Kommission geraten, verbindliche Kenngrössen festzulegen, damit die «*Nachhaltigkeitsinitiativen Europäischer Banken und die Kompatibilität von Finanzaktivitäten mit dem Pariser Abkommen*» transparenter werden.

Das Europäische Regel- und Rahmenwerk wird es Aktionären und anderen Marktteilnehmern ermöglichen, (langfristige) Nachhaltigkeitsrisiken in Bezug auf Institute und Betriebsmodelle besser zu beurteilen. Im Mittelpunkt dieses Regel- und Rahmenwerks steht die in der «*Non-Financial Reporting Directive*» (NFRD) definierte neue Leistungskennzahl «*Green Asset Ratio*» (GAR) - diese Kennzahl wird den Gesamtanteil nachhaltiger, klimafreundlicher Vermögenswerte und Geschäfte Europäischer Banken messen.<sup>12</sup>

Bei der Berechnung der GAR ist die «*EU-Nachhaltigkeitstaxonomie*» als Benchmark für die Klassifizierung der Vermögenswerte hinzuzuziehen.

<sup>12</sup>Die GAR umfasst bilanzwirksame und ausserbilanzielle Risiken der Banken.



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



**Abbildung 24:** Erforderliche GAR Berechnungen für bilanzwirksame Engagements und Taxonomie Klassifizierung

Bestandteile der Berichterstattung / Arten des Engagements	CCM	CCA	Sonstige	Vorübergehend (CCM)	Anpassung (CCA)	Förderung (CCM/CCA)	Spezialkredite	Bestand	Flow	Ziele und Prognosen
Nichtfinanzunternehmen, die der Offenlegungspflicht gemäss NFRD unterliegen	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Green Asset Ratio für Kredite und Vorschüsse (GAR L&A)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Green Asset Ratio für Schuldtitel (GAS DS)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Green Asset Ratio für Aktienbestände (GAR EH)	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Finanzunternehmen (Kreditinstitute und andere)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Retail Engagements										
Hypotheken für Wohnimmobilien	✓			✓				✓	✓	✓
Konsumentenkredite (Autokredite)	✓			✓				✓	✓	✓
Nichtfinanzunternehmen, die nicht der Offenlegungspflicht gemäss NFRD unterliegen										
Hypotheken für Gewerbeimmobilien und Kredite für Renovierungen	✓							✓	✓	✓
Schuldtitel, sonstige Kredite und Vorschüsse an KMU und Aktien	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Öffentlicher Wohnungsbau	✓							✓	✓	✓
In Besitz genommene Immobiliensicherheiten	✓			✓				✓	✓	✓

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

CCM – Ziel für die Eindämmung des Klimawandels; CCA – Ziel für die Klimawandelanpassung; Sonstige – Sonstige Umweltziele.

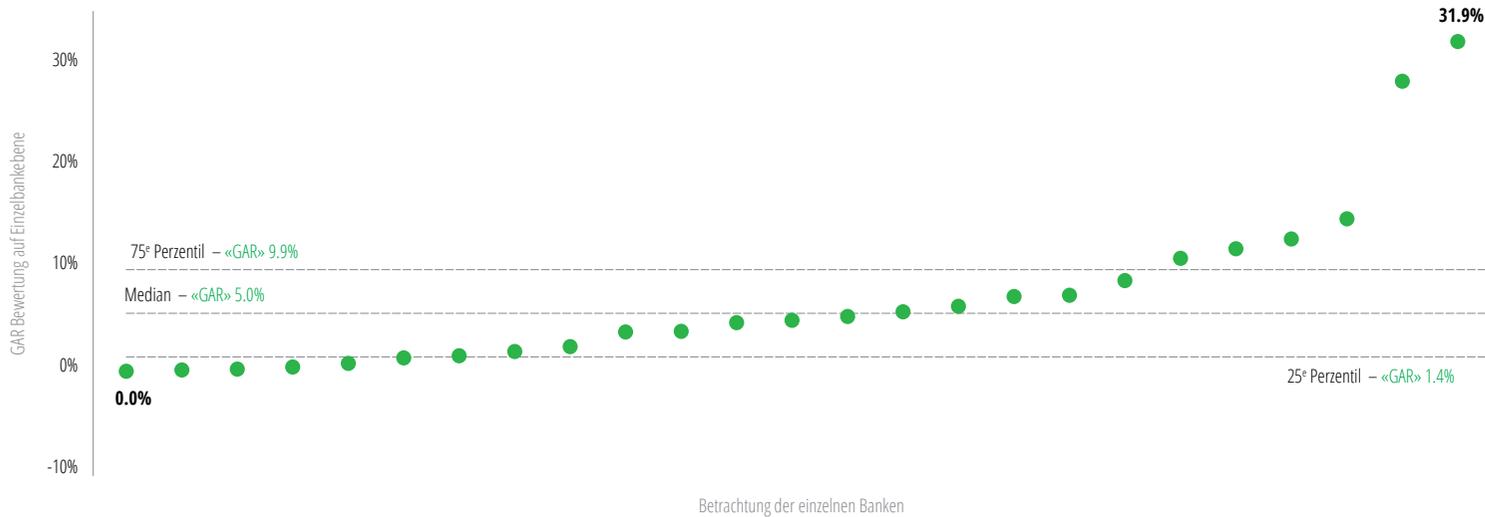
Quelle: Analyse von Deloitte (2023); EBA (2021); ING (2021)



Im Rahmen eines breiten Pilotprojekts zu Klimarisiken, veröffentlichte die EBA bereits im Mai 2021 eine erste Beurteilung der GAR für eine Auswahl von Europäischen Banken. Die ersten Ergebnisse weisen heute

auf eine durchschnittliche GAR von nur rund 7% hin, während die GAR auf Einzelbankenebene zwischen 0% und rund 30% liegt.

**Abbildung 25:** GAR auf Einzelbankenebene im Rahmen des EU-weiten Pilotprojekts der EBA



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); EBA (2021)

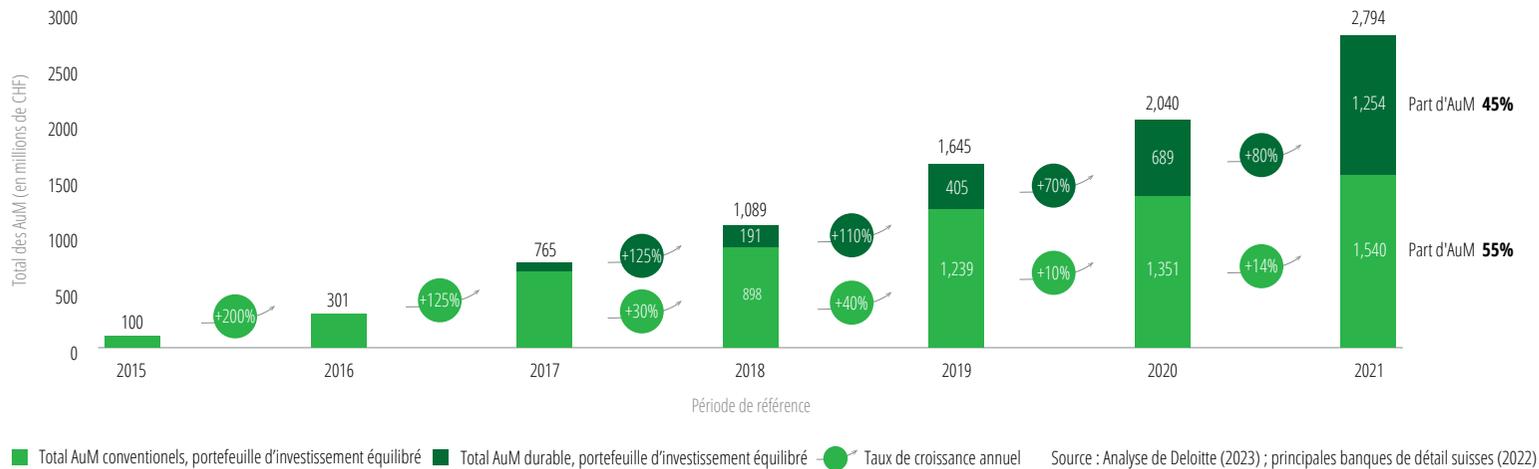
- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Neben einer Verschärfung der regulatorischen Bestimmungen hinsichtlich ESG Transparenz, ist ein wichtiger Stimmungsumschwung bei (Privat-)Anlegern zu beobachten. In den letzten Jahren verzeichneten führende Schweizer Retail Banken bedeutende Wachstumsraten bei verwalteten Vermögen (AuM) von

nachhaltigen Anlagefonds, welche jene von «konventionellen» Fonds bei Weitem übertreffen. Das auf nachhaltige Anlagen entfallende verwaltete Vermögen in der Schweiz macht heute ungefähr ein Drittel des gesamten verwalteten Vermögens aus. Diese Werte stimmen mit weltweiten Trends und Beobachtungen überein.

**Abbildung 26:** Wachstumsraten und gesamtes verwaltetes Vermögen (AuM) von passiv verwalteten ausgewogenen Anlageportfolios<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Basiert auf der öffentlich bereitgestellten Information einer führenden Schweizer Retail Bank.

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Ähnliches gilt es für die Performance von nachhaltigen Anlagefonds hervorzuheben: Als nachhaltige Anlagen neu an den Markt drangen hiess es, dass eine Ausrichtung auf ESG Kriterien Wertentwicklung und Performance belasten würde. Dies ist heute so nicht mehr festzustellen.

In den letzten Jahren haben mehrere nachhaltige Anlagefonds ihre jeweiligen «konventionellen» Pendant, welche von derselben Bank oder demselben Fondsmanager aufgelegt wurden, (auf Basis des Gesamtertrags) übertroffen - wie das Beispiel einer führenden Schweizer Retail Bank unten ausführt.

**Abbildung 27:** Historische Performance passiv verwalteter ausgewogener Anlageportfolios<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Basiert auf der öffentlich bereitgestellten Information einer führenden Schweizer Retail Bank.

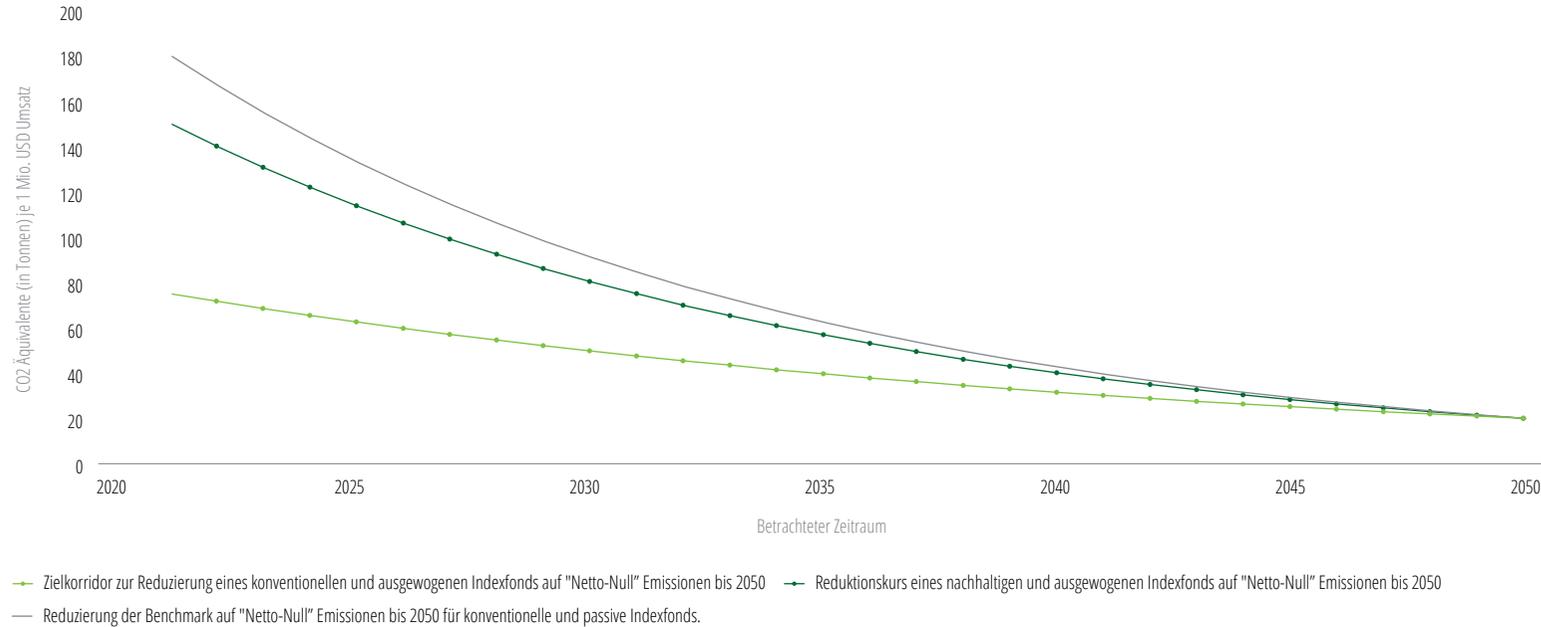
- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



In Zukunft wird unseres Erachtens nach die Unterscheidung zwischen nachhaltigen und «konventionellen» Anlageansätzen vollends wegfallen. Aufgrund der globalen Dekarbonisierungsziele hin zu einer Wirtschaft mit «Netto-Null» Emissionen bis 2050 und der entsprechenden Planung werden «konventionelle» Anlagefonds sukzessive in nachhaltige Anlagefonds (gemäss heutiger Definition) umgewandelt werden.

Grundsätzlich sind auch Retail Banken gefragt, zu einer integrativen Gesellschaft beizutragen, die ihre natürlichen Ressourcen nachhaltig nutzt. Erfolgreiche Retail Banken, denen die gesellschaftliche Anerkennung wichtig ist, kennen die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen - sowohl die positiven als auch die negativen. Sie richten sowohl ihre Kreditvergabe als auch ihre Anlageportfolios strikt auf die gesellschaftlichen Ziele - wie in den Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (SDG) und des Pariser Klimaabkommens festgelegt - aus.

Abbildung 28: Globale Zielsetzung zur Dekarbonisierung und Zeitplan zur Erreichung von «Netto-Null» Emissionen bis 2050



Quelle: Analyse von Deloitte (2023); führende Schweizer Retail Bank (2022)

- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

## 6. Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

Dieser Bericht ist Teil einer Whitepaper Serie von Deloitte zur Zukunft der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche in den kommenden zehn Jahren und darüber hinaus.

Der Fokus des vorliegenden Berichts liegt auf dem Schweizer Retail Banking Sektor. Er enthält eine kritische Beurteilung des aktuellen Geschäftsumfelds und skizziert potenzielle Szenarien zur weiteren Entwicklung von Märkten und Ökosystemen in den nächsten Jahren.

Des Weiteren legen wir Zukunftsstrategien und Kompetenzen dar, welche es unserer Einschätzung nach Schweizer Retail Banken ermöglichen werden, ihren Wettbewerbsvorteil auch im kommenden Jahrzehnt aufrechtzuerhalten.

Weitere Berichte zu anderen Sektoren der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche finden Sie in der kompletten Whitepaper Serie von Deloitte unter dem Titel «Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030».



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

# Kontakte



**Cyrill Kiefer**  
**Leiter Banking von Deloitte Consulting Schweiz**  
e-mail: cykiefer@deloitte.ch

Cyrill leitet die Banking Practice von Deloitte Consulting Schweiz. Er hat erfolgreich zahlreiche «End-to-End» Transformationsprojekte in den Bereichen Handel, Vertrieb, Digitalisierung und Organisation geleitet. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung mit Retail- und Privatbanken. Sein Spezialgebiet ist die Interaktion zwischen Banken und Endkunden - hierbei entwickelt er bspw. digitale Strategien, begleitet die Implementierung digitaler Lösungen und skizziert die entsprechenden Betriebsmodelle.



**Jean-François Lagassé**  
**Leiter Finanzdienstleistungen Schweiz**  
e-mail: jlagasse@deloitte.ch

Jean-François leitet den Finanzdienstleistungssektor bei Deloitte Schweiz und ist Partner im Geschäftsbereich Financial Advisory. Er ist zudem globaler Leiter Wealth Management und Mitglied des obersten Leitungsgremiums von Deloitte Schweiz. Jean-François hat über 25 Jahre Berufserfahrung in den USA, Kanada und der Schweiz. Er hat zahlreiche M&A Beratungs- und Bewertungsmandate unter anderem in den Branchen Finanzdienstleistungen, Konsumgüter sowie Technologie- und Telekommunikation erfolgreich durchgeführt.



**Florian Munz**  
**Leiter Strategy & Business Development FSI Schweiz**  
e-mail: fmunz@deloitte.ch

Florian leitet den Bereich Strategy & Business Development FSI von Deloitte Schweiz und verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Finanzdienstleistungsbranche. Er ist darüber hinaus auf Kundenprojekte in den Bereichen Risiko und Regulierung sowie Finanzen und Strategie spezialisiert: Unter anderem betreut er Kunden bei der (i) Definition und Implementierung eines integrierten Risikomanagements, (ii) Durchführung grosser Transformationsprogramme, beispielsweise im Zusammenhang mit weltweiten «Too-Big-To-Fail»-Bestimmungen, sowie (iii) Neugestaltung von Geschäftsstrategien und Betriebsmodellen.



**Antoine Oliveau**  
**Leiter Banking Consulting Romandie**  
e-mail: aoliveau@deloitte.ch

Antoine leitet die Banking Practice für Deloitte Consulting in der Romandie. Antoine verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bankberatungsgeschäft mit Schwerpunkt auf internationale Retail- und Privatbanken. Er hat zahlreiche «End-to-End» Transformationen für Führungskräfte in Bezug auf ihre Herausforderungen in strategischen, operativen und digitalen Aspekten vorangetrieben.



- 1 Einführung
- 2 Executive Summary
- 3 Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
- 4 Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
- 5 Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
- 6 Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030

# Quellen

1. Inacta AG (2020). «*Inacta Finance Onboarding benchmark 2020*».
2. ING (2021). «*Green asset ratios: What's in store for banks?*».
3. Institut für Finanzdienstleistungen Zug (2018). «*Wechselbereitschaft der Schweizer Retail-Banking Kundinnen und Kunden*».
4. MoneyPark (2019). «*Hypomarktstudie: Vermittler erobern den Hypothekarmarkt*».
5. Schweizerische Nationalbank (2021). Monatliche Bankenstatistik: «*Hypothekarkredite und übrige Kredite*».
6. Weltwirtschaftsforum (WEF) und Deloitte (2019). «*Platforms and ecosystems – Enabling the Digital Economy*».



1	Einführung
2	Executive Summary
3	Aktuelle Lage des Retail Banking in Europa und der Schweiz
4	Zukünftige Herausforderungen von Schweizer Retail Banken
5	Erfolgreiche Transformationsstrategien für ein Jahrzehnt bedeutender Veränderungen
6	Die Schweizer Finanzdienstleistungsbranche im Jahr 2030



Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Die Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation Handlungen vornimmt oder unterlässt.

Die Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen keine Dienstleistungen für Kunden. Weitere Informationen über unser globales Netzwerk von Mitgliedsfirmen finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Die Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) zugelassene und beaufsichtigte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.