

Getrüübte Aussichten

Die Retail-Banken in der Schweiz stehen vor der schwierigen Aufgabe, im Hinblick auf veränderte Kundenbedürfnisse ihre traditionellen Stärken mit neuen Technologien zu kombinieren.

Von René Maier

Die Zeiten für die Retail-Banken in der Schweiz werden immer schwieriger. Die Gründe sind nicht neu, hängen aber wie ein Damoklesschwert über den Finanzinstituten: Die stetig zunehmende Dichte schärferer Regulierungen mit entsprechenden Kostenfolgen, wählerische und preissensitive Kunden und damit ein intensivierter Wettbewerb drücken auf die Margen. Zusätzlich zum schwierigen Zinsumfeld, in dem Spargelder zunehmend zur Last der Banken werden, wird die Bautätigkeit voraussichtlich abnehmen, was sich wiederum negativ auf den absoluten Hauptertragspfeiler der Retail-Banken, das Hypothekengeschäft, auswirken wird.

Auf dem Magen liegt auch manchem Bank-CEO der Innovationsdruck, den die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle ausübt. Obwohl – oder vielleicht gerade weil – es den meisten Retail-Banken im Grossen und Ganzen noch recht gut geht, erstaunt es nicht, dass die 220 Geschäftsleitungsmitglieder, die im Rahmen der IFZ Retail-Banking-Studie 2016 befragt worden sind, ein «düsteres Bild der Zukunft zeichnen».

Der Brand – Fels in der Brandung

Die Befragten sind sich bewusst, dass sie künftig den Kunden neben der Qualität und Transparenz der Dienstleistungen und Produkte auch ein Interaktionserlebnis bieten müssen, sei es in der Filiale oder immer mehr

DIE SCHWEIZER TOP PERFORMER BENCHMARKING DER RETAIL-BANKEN

RANG (GESAMT-PUNKTZAHL)	BANK	BILANZSUMME (TCHF)	ANZAHL MITARBEITENDE (VZÄ)
1 (270)	Bank EEK AG	1318325	36
2 (274)	Ersparniskasse Affoltern i.E. AG	247836	6
3 (287)	Schwyzter Kantonalbank	16193615	490
4 (290)	Graubündner Kantonalbank	23283993	792
5 (297)	Spar- und Leihkasse Wynigen AG	214379	9
6 (301,5)	Caisse D'Epargne d'Aubonne société coopérative	329529	10
7 (322)	Clientis Sparkasse Oftringen Genossenschaft	431730	13
8 (324)	Appenzeller Kantonalbank	2925305	76
9 (324,5)	Banque Cantonale Vaudoise	43418000	1746
10 (327,5)	Spar- und Leihkasse Bucheggberg AG	524499	19

QUELLE: IFZ RETAIL-BANKING-STUDIE 2016

auch per Smartphone, der «Filiale der Zukunft», wie es Jürg Ritz, CEO der Baloise Bank SoBa, an der jüngsten Retail-Banking-Konferenz in Zug ausdrückte. Immer relevanter für die Differenzierung des Instituts werde vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen auch der Brand, sagte Patrik Gisel, CEO von Raiffeisen. Die Bank müsse auf gemeinsamen Werten wie Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, Unternehmertum und Nähe aufbauen und Qualität, Loyalität und Transparenz ausstrahlen. Gisel sieht die Bedeutung des Produktionsfaktors Vertrauen als Kern eines erfolgreichen Retail-Banking.

Wie Banking von seinem langweiligen, verstaubten Image befreit werden kann, zeigte Andrew Richards, Head of Regional Retail-Banking der Metro Bank in London, auf. Seine Bank will Emotionen wecken. Dies nicht nur durch ein aussergewöhnliches Look-and-Feel, sondern auch durch begeisterte Mitarbeitende, die mit viel Empathie auf die Kunden eingehen können. Wer einmal eine Filiale betrete, soll sie mit einem Wow-Erlebnis verlassen, ja zum Fan des Instituts werden und es weiterempfehlen, schwärmte Richards. Die 2010 gegründete blutjunge Metro Bank wolle eigentlich gar keine Bank sein, sondern eine «Retail looking Institution».

Kleine Banken als Top Performer

Ob dieses sehr innovative Konzept in der Schweiz auf ähnliche Resonanz wie in London stossen würde, bleibt vor derhand dahingestellt. Der Schweizer Retail-Banking-Markt zeichnet sich in erster Linie durch seine Solidität und Zuverlässigkeit und weniger durch Exotiertheit aus. Dass sich hier aber auch sehr kleine Banken noch als Top Performer ausweisen können, ist angesichts der vielen Herausforderungen, die kleinere Institute im Prinzip mehr belasten als grössere, doch eher überraschend. Es zeigt aber auch, dass die persönliche Nähe zum Kunden nach wie vor eine grosse Bedeutung hat.

So befinden sich im diesjährigen Top Performer Ranking im Rahmen der IFZ-Studie mit der Bank EEK AG, der Ersparniskasse Affoltern i.E. AG sowie der Spar- und Leihkasse Wynigen AG gleich drei Banken mit einer Bilanzsumme von weniger als 1.5 Milliarden Franken unter den besten fünf Retail-Banken. Analysiert wurden die Kennzahlen von 91 Instituten. Als Grundlage für die Bewertung diente die Rentabilität, das Risiko und die Struktur von Bilanz und Erfolgsrechnung. Deutlich abheben können sich Kleinst-Banken bei der Zinsmarge, wo sie teilweise sehr hohe Werte ausweisen. Die Studienautoren führen das darauf zurück, dass in ländlichen Gebieten oftmals der Wettbewerb nicht so intensiv spiele und die lokale Verankerung dieser Banken höhere Margen zulasse.

Gemäss Benchmarking übertreffen die Retail-Banken insgesamt die regulatorischen Anforderungen an Eigenmittel und Liquidität deutlich. Der Trend zu einer schlechteren Cost/Income Ratio hält hingegen weiter an, während die Rentabilität (Return on Assets) insgesamt stabil bleibt. •

FINANZMARKTAUFSICHT

FINMA DEFINIERT STRATEGIEZIELE

Der Verwaltungsrat der Finanzmarktaufsicht (Finma) hat sieben strategische Ziele für die Strategieperiode 2017 bis 2020 festgelegt. Der VR beurteilt die Grundausrüstung der Finma zur Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags als nach wie vor richtig. Die Behörde bekennt sich zu einem starken und stabilen Finanzsystem, will aber auch innovationsfreundlicher werden.

Weiter schützt die Finma Gläubiger und Versicherte und will Fehlverhalten – insbesondere im Fall von Geldwäscherei-, Manipulationen und deliktisches Handeln vermehrt bekämpfen. Sie setzt dabei sowohl auf eine möglichst vorausschauende Aufsicht als auch auf präventiv wirkende Enforce-



Thomas Bauer, Verwaltungsratspräsident der Finma.

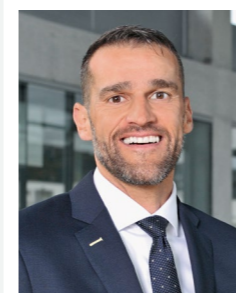
mentmassnahmen. Als Kernelement eines sicheren Finanzplatzes sorgt die Aufsicht für eine starke Kapitalisierung von Banken und Versicherungen. Zudem ist sie darum besorgt, dass das Too-big-to-fail-Problem mit «funktionsfähigen Notfallplänen und glaub-

würdigen Resolution-Strategien» weiter entschärft werden. Zugunsten eines innovativen Finanzplatzes unterstützt die Finma den Abbau von unnötigen wettbewerbsbehindernden Regulierungshürden und die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für innovative Finanzdienstleister. Die Finma verfolgt grundsätzlich eine prinzipienbasierte Haltung und strebt eine intelligente Äquivalenz mit den relevanten internationalen Vorschriften an. Darüber hinaus will die Aufsichtsbehörde für die Analyse und Begrenzung neu entstehender Risiken wie etwa die Cyberkriminalität ihre Effizienz steigern und Ressourcen frei machen. (rm)

PUBLI-KOLUMNE

Taktische Beweglichkeit gewinnt an Bedeutung

Eine Anlagepolitik der ruhigen Hand gepaart mit gezieltem Risikomanagement war 2016 der entscheidende Erfolgsfaktor. Das gilt auch für 2017.



IWAN DEPLAZES
Leiter Asset Management,
Zürcher Kantonalbank

2016 – was für ein anspruchsvolles Anlagejahr! Seit der Finanzkrise sind wir permanent mit dem Phänomen einer verstärkten Unsicherheit konfrontiert. Dies ist auch 2016 so geblieben – und wird sich 2017 angesichts richtungsweisender Wahlen in Europa

nicht ändern. Ich rechne sogar mit abermals zunehmender Unsicherheit, da die Sichtweite und Kalkulierbarkeit (wirtschafts-) politischer Entscheidungen seit der Wahl von Trump abgenommen hat. Als Leiter des Asset Managements spüre ich in dieser Situation ganz klar steigende Erwartungshaltungen. Die Kundschaft will Antworten auf zusätzliche Risiken und hat allergrössten Respekt vor der Gefahr, welche die Zinswende für den Kapitalerhalt bedeutet. Schlussendlich muss ich als Asset Manager auch in dieser Situation konkrete Lösungen bieten können. Für den Anleger ist und bleibt die Anlagestrategie zentral, wobei die taktische Beweglichkeit tendenziell an Bedeutung zunimmt. Das ist eine klare Chance für den aktiven Asset Manager! In welcher Form und in welchem Ausmass

die Politik der ruhigen Hand von gezieltem Risikomanagement begleitet werden soll, dafür bietet Swissscanto Invest by Zürcher Kantonalbank verschiedene Lösungen an.

«Target Risk»

Eine ausgefeilte Kombination von Multi Assets mit dynamischem Risikomanagement bieten beispielsweise unsere «Target Risk»-Lösungen. Sie reduzieren das Portfolio-Risiko auf einen gewünschten Wert und dämpfen damit die gefürchteten Börsenschwankungen ein.

Leert sich das Haus «Europa»?

Ordentlich steigende Unternehmensgewinne und eine gute Konsumentenstimmung bieten den Aktienbörsen im Jahr 2017 die erforderliche Rückendeckung für eine gedeihliche Kursentwicklung. Dies spricht dafür, dass

politische Belastungen auch im neuen Jahr gut weggesteckt werden können. Allerdings nur, wenn unsere Nachbarn es schaffen, in ihr baufälliges Haus «Europa» so viel zu investieren, dass der Haussegel nicht dauernd schief hängt und noch mehr «Mieter» ausziehen.

Schweiz als Hort der Stabilität

Die Schweiz spielt ihre Standortvorteile Selbstbestimmtheit und Stabilität über die Jahre kontinuierlich aus – und wird dies auch im Jahr 2017 zuverlässig tun.

100 %

Swiss Made Asset Management

