

# SCHWEIZER BANKEN REPORT 2020

Resilienz stärken. Momentum nutzen. Neues wagen.

# EINLEITUNG

Seit Beginn des Jahres 2020 hält Covid-19 die Welt in Atem. Auch die Schweiz ist von den Auswirkungen der Pandemie stark betroffen. Insbesondere der nationale Lockdown im Zeitraum Mitte März bis Ende Mai hat tiefe politische, soziale und ökonomische Spuren hinterlassen, die Bevölkerung und Wirtschaft wohl über Jahre hinaus beschäftigen werden.

Dass der erste Schock die Schweizer Wirtschaft nicht noch deutlich stärker getroffen hat, ist auch dem entschiedenen Handeln der Schweizer Banken zu verdanken. Die Bereitstellung von dringend benötigter Liquidität für Unternehmen in Form von Covid-19-Krediten und das eng koordinierte, partnerschaftliche Vorgehen zwischen Bundesrat, Kantonen und Banken hat zu Recht im In- und Ausland weitherum Bewunderung ausgelöst. Bis Ende August 2020 sind auf diesem Weg über 130'000 Kredite mit einem Volumen von mehr als 16 Milliarden Schweizer Franken (CHF) gewährt worden. Mit der raschen Bereitstellung der Covid-19-Kredite haben die Schweizer Inlandbanken somit einen substanziellen Beitrag zur Krisenbewältigung bei der ersten Welle leisten können.

Unser diesjähriger Schweizer Banken Report beleuchtet den kurz- bis längerfristigen Umgang der Schweizer Banken mit den Folgen der Corona-Pandemie entlang dreier Handlungsfelder.

## **1. Status Quo: Lagebericht Schweizer Bankenmarkt 2020**

Der erste Teil des Reports lässt die unmittelbaren Reaktionen der Schweizer Inlandbanken während des Lockdowns Revue passieren und analysiert in einer Ersteinschätzung die finanziellen Auswirkungen der Corona-Pandemie anhand der Halbjahreszahlen (H1) für das Jahr 2020.

## **2. Ideen für morgen: Taktische Prioritäten für die nächsten 12 bis 18 Monate**

Der zweite Teil skizziert wichtige mittelfristige taktische und risikotechnische Handlungsfelder auf dem Weg aus der Krise.

## **3. Langfristiger Erfolg: Strategische Faktoren für die nächsten drei bis fünf Jahre**

Der dritte Teil beleuchtet im längerfristigen Ausblick entscheidende strategische Schalthebel, welche die Schweizer Banken gezielt umlegen müssen, um sich erstens für die zweite Welle, zweitens für den «Rebound» und drittens für die sich beschleunigende fundamentale Transformation des Bankensektors zu positionieren.

# 1. STATUS QUO: LAGEBERICHT SCHWEIZER BANKENMARKT 2020

Die Corona-Pandemie stellt die Banken vor grosse Herausforderungen, wie auch die Schweizer Wirtschaft insgesamt. Zu Beginn lag das Augenmerk des Lockdowns zunächst auf der Sicherstellung des geordneten Geschäftsbetriebs und der fortgeführten Erreichbarkeit für die Kunden bei gleichzeitiger temporärer Schliessung von Geschäftsstellen sowie der Verschiebung grosser Teile der Mitarbeiter ins Home-Office. Doch zusehends rückte die Versorgung der stark getroffenen Wirtschaft mit Liquidität durch das Corona-Kreditprogramm, die Betreuung der Kunden über digitale Kanäle und das Management neuer beziehungsweise durch die Umstände an Bedeutung gewinnenden Risiken (zum Beispiel Cybersicherheit) in den Vordergrund. Hingegen konnten sich die Banken durch die speditiv und effizient organisierte Vergabe staatlich garantierter «Covid-Kredite» als Krisenhelfer etablieren und Sympathien von Kunden und der Schweizer Bevölkerung gewinnen und so das tendenziell eher negativ behaftete Bild seit der Finanzkrise teilweise korrigieren.

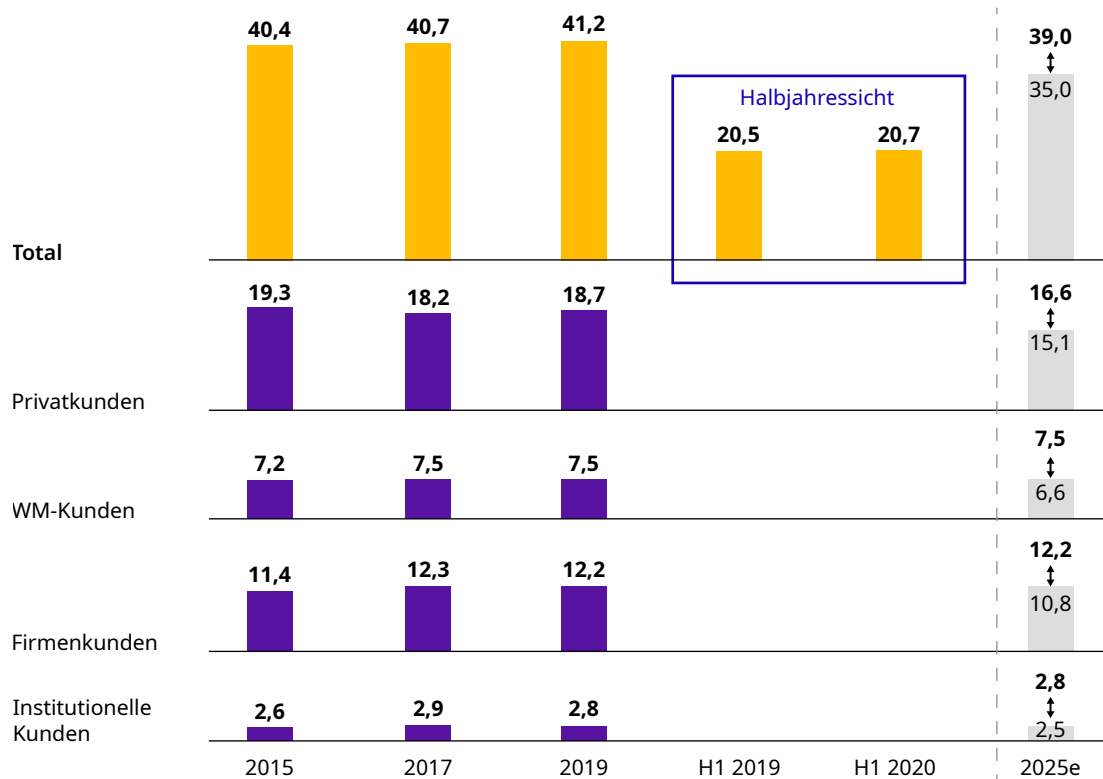
Dennoch trifft die Corona-Pandemie die Schweizer Inlandbanken ins Mark. Zum einen war das makroökonomische Umfeld bereits im Vorjahr aufgrund von Negativzinsen und unsicherem Konjunkturausblick herausfordernd. Zum anderen hat sich der steigende Wettbewerbsdruck von sogenannten Challengerbanken insbesondere im Privatkundengeschäft, aber zunehmend auch im Firmenkundengeschäft für KMU, weiter verstärkt. Kurzfristigen Rückenwind hingegen brachten einerseits die vermehrte Handelsaktivität der Kunden, andererseits die nach den Marktturbulenzen im Frühjahr wieder stark anziehenden Kurse an den internationalen Finanzmärkten.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich der Ertragspool im Gesamtmarkt der auf das Schweizer Inlandgeschäft ausgerichteten Banken in der ersten Jahreshälfte insgesamt stabil bis sogar leicht positiv gegenüber 2019.

Dies entgegen dem beobachtbaren mittelfristigen Trend, wo unsere Marktmodelle bis 2025 einen um rund 5–15% auf CHF 35-39 Mrd. schrumpfenden Inlandbankenmarkt ausweisen (Abb.1).

**Abbildung 1: Erträge Schweizer Inlandbanken nach Kundensegmenten****Geschäftsertrag Bankenmarkt Schweiz<sup>1</sup>**

2015 – H1 2020 &amp; Schätzung 2025, in Mrd. CHF)



1. Erträge abzüglich Zinsaufwendungen, Wertberichtigungen für Kreditausfallrisiken sowie Kommissions- und Dienstleistungsaufwendungen, jedoch vor operativen Aufwendungen

Quelle: SNB, Geschäftsberichte, Oliver Wyman-Analyse

Allerdings zeigen sich bei der differenzierten Betrachtung nach Kundengruppen signifikante Unterschiede. Insbesondere im Privatkundengeschäft setzte sich der Trend schrumpfender Erträge auch im ersten Halbjahr 2020 weiter fort. Die Hauptursachen zeigen sich einerseits im anhaltenden Margendruck (beispielsweise im hochbedeutsamen Hypothekengeschäft) und andererseits in der gestiegenen Wertschöpfung der Challengerbanken, die von einem noch tiefen Marktanteil strukturell stark wachsen. Bei den angestammten Banken machen sie sich gegenwärtig vor allem über Ertragseinbussen im Kartengeschäft bemerkbar (Kommissionseinnahmen aus dem Interchange-Geschäft sowie aus Fremdwährungstransaktionen), bauen ihr Produktportfolio jedoch auch ausserhalb des Zahlungsverkehrs aus.

Verhältnismässig gut behaupten konnten sich hingegen nach wie vor das Firmen- und institutionelle Kunden- sowie Wealth Management-Segment. Im Firmen- und institutionelle Kundengeschäft kommt den Banken die — im Vergleich zum Privatkundengeschäft — deutlich weniger spürbare Margenerosion und das (bisher) strukturell stabile Devisen- und Kapitalmarktgeschäft zu Gute, das bereits einen Margenerosionszyklus durchlaufen hat. Im Wealth Management konnten die raschen Kurserholungen an den Finanzmärkten sowie erhöhte Transaktionsvolumina initial befürchtete Einbrüche verhindern. In Summe verharren die Erträge in diesen drei Segmenten in etwa auf Vorjahresniveau.

**Abbildung 2: Vergleich Erträge H1 2020 versus H1 2019, nach Bankenkatgorie****Absolute Entwicklung nach Ertrags- und Bankenkatgorie**

H1 2020 im Vergleich zu H1 2019, in Mio. CHF

|  | <b>Gross-<br/>banken</b> | <b>Raiffeisen-<br/>banken</b> | <b>Kantonal-<br/>banken</b> | <b>PostFinance<br/>&amp; Regional-<br/>banken</b> | <b>Privat-<br/>banken</b> |
|--|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|---------------------------|
| Netto-Erfolg Zinsengeschäft                                  | (130)                    | 24                            | (0)                         | (46)  | (224)                     |
| <i>davon Wertberichtigungen<br/>für Kreditausfallrisiken</i> | (197)                    | (8)                           | (78)                        | (28)  | (85)                      |
| Erfolg Kommissions- und<br>DL-Geschäft                       | 11                       | 24                            | 34                          | 1   | 243                       |
| Erfolg aus dem<br>Handelsgeschäft                            | 13                       | (7)                           | 130                         | (59)  | 269                       |
| Übriger ordentlicher<br>Erfolg                               | 76                       | (8)                           | (83)                        | (1)   | (32)                      |
| <b>Total</b>   | <b>(30)</b>              | <b>33</b>                     | <b>81</b>                   | <b>(105)</b>                                      | <b>251</b>                |

(XX) = negativ XX = positiv

Quelle: Bankengeschäftsberichte (H1 2020 und H1 2019), Oliver Wyman-Analyse basierend auf 34 grossen und mittelgrossen Banken.

Das allgemein positive Bild zeigt sich auch in der Detailbetrachtung der Halbjahresergebnisse 2020 im Vergleich zur Vorjahresperiode nach Bankenkatgorie (Abb. 2). Profitiert haben insbesondere die stark im Anlage- und Handelsgeschäft engagierten Privat- und grossen Kantonalbanken. Die hohe Kundenaktivität in den Monaten Februar bis April hat üppige Zusatzerträge speziell im Wertpapier-, Devisen-, Derivat- und Edelmetallhandel beschert. Vom Anstieg der Kundentransaktionsvolumina konnten zudem übergreifend alle Bankengruppen in Form von höheren Courtageerlösen im Wertschriftengeschäft profitieren. Durchweg negativ ausgewirkt haben sich hingegen Rückstellungen für Wertberichtigungen im Kreditgeschäft, was insbesondere im Schweizer Geschäft der beiden Grossbanken zu Einbussen geführt hat, da konjunkturelle Risiken aufgrund internationaler Rechnungslegungsstandards frühzeitig einkalkuliert werden müssen. Aber auch die Regionalbanken und PostFinance mussten im wichtigen Zinsengeschäft Einbussen hinnehmen.

Auf der Ergebnisseite hat sich insbesondere der Druck auf die Zinsmargen 2019 fortgesetzt, was sich aufgrund der hohen Bedeutung des Zinsgeschäfts für die Gesamtprofitabilität gerade der Gross-, Kantonal- und Raiffeisenbanken direkt negativ bemerkbar macht. Zum einen gehen wir aufgrund der aktuellen Lage davon aus, dass der «lower for longer»-Negativzinstrend nicht nur weiter andauern, sondern sich in den nächsten Jahren noch verschärfen wird. Eine Wende in der Negativzinspolitik der Schweizerischen Nationalbank ist nicht absehbar.

Zum anderen hat sich der zunehmende Wettbewerb am Hypothekarmarkt auch 2019 und im ersten Halbjahr 2020 weiter verschärft. Konkurrenziert werden die Banken einerseits durch Pensionskassen und Versicherungsgesellschaften — mit strukturellen Kostenvorteilen aufgrund ihrer günstigen Refinanzierungsstruktur — wie auch vermehrt durch neue Kreditplattformen und Kreditvermittler.

Die Ertrags- und Ergebnissituation war somit bereits vor der Corona-Pandemie angespannt. Margendruck im Kerngeschäft konnte nur durch Volumenausweitungen insbesondere bei Hypotheken, Ertragsquellen- und Gebührendiversifikation knapp kompensiert werden. Die Wachstumsambitionen der heimischen Banken in einem stagnierenden Markt mit schwierigem Zins- und Kreditumfeld sowie Ausbreitung der Challengerbanken, Plattformen und Portalen werden den Druck auf Erträge weiter erhöhen. Die Banken werden daher nicht darum herumkommen, auf der Kostenseite aktiver zu werden. Gleichzeitig beginnt die digitale Revolution gekoppelt an veränderte Kundenerwartungen und neue Regulierungen damit, die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen neu zu ordnen. Denn ungeachtet aller makroökonomischen und politischen Verwerfungen: Die bisherige Erfahrung aus der Corona-Pandemie hat uns gelehrt, dass sich die Veränderung des Kundennutzungsverhalten, insbesondere was die Akzeptanz digitaler Angebote und Lösungen anbelangt, auch in der Schweiz fundamental beschleunigt hat.

Für die unmittelbare Zukunft gilt es, gezielt die richtigen Akzente zu setzen, um Ertragskraft und Bilanzqualität mittelfristig zu bewahren und die Weichen längerfristig richtig zu stellen.

## 2. IDEEN FÜR MORGEN: TAKTISCHE PRIORITÄTEN FÜR DIE NÄCHSTEN 12 BIS 18 MONATE

Die Schweiz hat den Frühjahrs-Lockdown inzwischen überwunden. Den wieder steigenden Infektionszahlen wird mit zielgerichteten Massnahmen mit (zum Zeitpunkt der Untersuchung) begrenzten Nebenwirkungen begegnet. Ebenso haben sich die wirtschaftlichen Prognosen leicht aufgehellt. Die weiteren Entwicklungen sind jedoch mit erheblichen Risiken behaftet. Dies betrifft die gesundheitliche Lage, Struktur und Auswirkungen allfälliger Massnahmen wie Kontakt- und Reisebeschränkungen, aber auch die wirtschaftliche Situation.

Operativ haben bereits die Erfahrungen des Frühjahrs 2020 gezeigt, dass die Schweizer Banken rasch mit den Corona-Herausforderung umzugehen wussten. Massnahmen, wie grossflächiges Home-Office beziehungsweise Split Operations, die ursprünglich für die unmittelbare Krisenreaktion gedacht waren, wurden verhältnismässig problemlos umgesetzt. Auch wenn die Wirtschaft bis in den Herbst langsam den operativen Krisenmodus verlassen konnte, wird die örtliche Flexibilisierung zumindest teilweise bleiben, was — richtig umgesetzt — sowohl für Banken wie auch deren Mitarbeiter realisierbare Vorteile bringt.

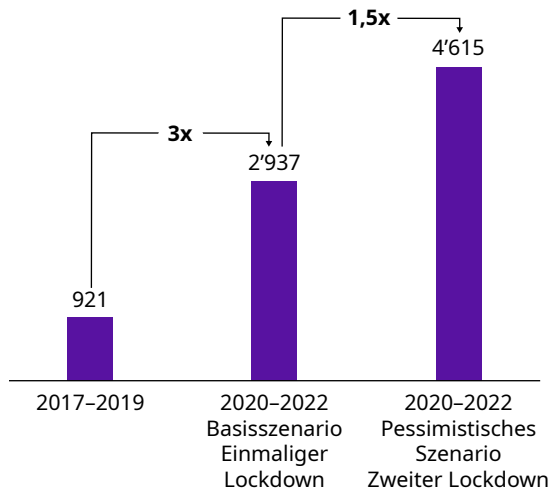
Der gesamtwirtschaftliche Ausblick bleibt aufgrund der äusserst angespannten konjunkturellen Lage mit erheblichen Unsicherheiten verbunden. Haben die Corona-Kreditprogramme den unmittelbaren Liquiditätsbedarf vieler Unternehmen während des Lockdowns zu decken vermocht, so rücken nun Ertragskraft, Kosten und Bilanzstärke in den Vordergrund. Vor diesem Hintergrund ist, wie auch im übrigen Europa, mit einem erheblichen Anstieg der Kreditausfallrisiken (und damit auch Firmeninsolvenzen) insbesondere im KMU-Sektor zu rechnen. Besonders betroffen sind Betriebe in stark exponierten Branchen, wie zum Beispiel Tourismus, Gastgewerbe, Luxusgüter, Automobilzulieferer sowie der Maschinenbau. Zudem werden die geschwächten Bilanzen die Investitionsfähigkeit der Unternehmen reduzieren, was sich negativ auf das Wirtschaftswachstum, aber auch im Volumen und der Rentabilität von Geschäftskredit-Neugeschäft niederschlagen wird.

Die Schweizer Banken haben zumindest teilweise einen Anstieg der Kreditausfallrisiken bereits im ersten Halbjahr 2020 vorweggenommen und zusätzliche Rückstellungen für Wertberichtigungen im Umfang von mehr als CHF 400 Millionen gebildet. Dennoch muss mit weiteren Verlusten und einem Anstieg notleidender Kredite (Non-Performing Loans) gerechnet werden.

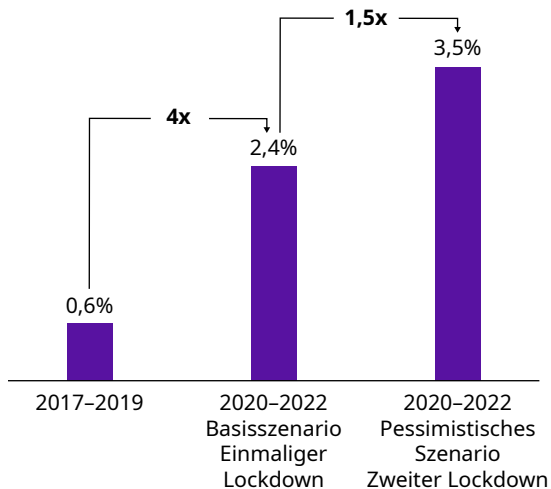
In unserem Basisszenario, in dem ein zweiter kompletter Lockdown verhindert werden kann, gehen wir von Rückstellungen von gesamthaft CHF 3 Milliarden für die Jahre 2020 bis 2022 aus (Abb. 3). Das entspricht einer Verdreifachung gegenüber den letzten drei Jahren, einer Periode relativ niedriger Kreditverluste. Gleichzeitig erwarten wir, dass sich der Anteil notleidender Kredite am Gesamtkreditvolumen für den gleichen Zeitraum von zurzeit 0,6 Prozent auf 2,4 Prozent vervierfachen wird. In dieser Prognose ist die Unterstützungswirkung der eidgenössischen und kantonalen Corona-Kreditprogramme sowie weitere staatliche Massnahmen, wie zum Beispiel die Kurzarbeitsentschädigung bereits berücksichtigt.

**Abbildung 3: Kreditverlustprognose für den Schweizer Bankenmarkt**

**Kumulierte Kreditverlustprognose**  
Rückstellungen, in Mio. CHF



**Notleidende Kredite Prognose**  
Gewichteter Prozentsatz des Bruttokreditvolumens



Quelle: Oliver Wyman-Analyse, Oliver Wyman CreditSuite Modelling

In einem pessimistischen Szenario (zweiter Lockdown) würden sich die Kreditverluste basierend auf unseren Annahmen und Berechnungen gegenüber dem Basisszenario nochmals auf CHF 4,6 Milliarden verdoppeln. Ein Anstieg von gesamthaft fast CHF 3,7 Milliarden gegenüber dem Niveau vor der Krise. Gleichzeitig wäre mit einer weiteren substantiellen Erhöhung der notleidenden Kredite auf rund 3,5 Prozent zu rechnen. Die Gefahr eines möglichen pessimistischen Szenarios würde weiter verstärkt, sofern Bund, Kantone und Gemeinden Stützungsmaßnahmen auslaufen beziehungsweise nicht erweitern würden und die Wirkung geldpolitischer Massnahmen zusehends verpufft. Speziell für diesen Fall ist auch mit starker Zurückhaltung seitens der Banken zu rechnen.

Die spezielle Situation erfordert zugleich auch eine Stärkung, respektive klare Fokussierung der Kreditmanagementaktivitäten, insbesondere in den folgenden Bereichen:

- Proaktive und schnelle Kontaktaufnahme mit Kreditnehmern: Auch wenn die Liquidität vieler Unternehmen durch die staatlichen Stützungen vorerst gesichert ist, stellt sich schnell die Frage der Solvenz. Den Banken kommt hier die Rolle zu, möglichst schnell mit gefährdeten Kreditnehmern Kontakt aufzunehmen und sich auf Massnahmen zur Solvenzsicherung zu verständigen, um so das Ausfallrisiko proaktiv zu minimieren. Hierzu braucht es gut kalibrierte Frühwarnsysteme aber auch die operationelle Kapazität, die potenziell grosse Zahl an Fällen speditiv zu betreuen.
- Standardisierte Restrukturierungsstrategien und -prozesse: Gerade für KMU-Kunden bietet sich an, standardisierte Restrukturierungskriterien und -prozesse zu entwickeln, die mit vertretbarem Aufwand auf eine grössere Zahl Fälle angewendet werden können. Hier ist die richtige Balance zwischen Geschwindigkeit und Verlusthöhe zu finden. Es macht daher Sinn, frühzeitig strategische und operationelle Vorkehrungen zu treffen und diese auch mit anderen Banken zu koordinieren.



- Szenariobasierte Verlustprojektionen: Schliesslich wird sich mittelfristig auch die Frage der Kapitalstärke der Banken stellen. Es bietet sich an, Verlustpotenziale anhand weniger Szenarien zum Ablauf der Corona-Krise zu entwickeln. Eine solche Abschätzung hilft bei der Priorisierung von Recovery-Massnahmen, aber auch für einen konstruktiven Dialog mit den Behörden.

Gleichzeitig gilt es den Betrieb aufrechtzuerhalten und insbesondere die Mitarbeiter vorsichtig an die «neue Realität» anhaltender Split Operations und Home-Office-Tätigkeit heranzuführen. Wir sehen insbesondere zwei Prioritäten denen in diesem Kontext speziell Rechnung getragen werden sollte:

- Der fortwährenden Motivation und mentalen Gesundheit der Mitarbeiter zu Hause gilt es, einen hohen Stellenwert einzuräumen. Gleichzeitig muss auch das Momentum bei der — schon vor der Krise angestossenen — (betrieblichen und digitalen) Transformation gehalten, beziehungsweise weiter beschleunigt werden. Dabei sollten insbesondere moderne, stark auf Präsenz und «Co-Creation» ausgerichtete Transformationsmethoden austariert werden, wie beispielsweise die Arbeit in hybriden Teams.
- Zugleich muss mit zunehmender Dauer im Home-Office auch das Risikomanagement und die Compliance stärker auf die neue Realität ausgerichtet werden. Die verstärkte Nutzung von privaten Netzwerken für berufliche Zwecke bringt Cyber- und Datenrisiken mit sich, womit Cyberkriminellen zusehends neue Einfallstore für Cyberattacken geöffnet werden. Und auch der Compliance-Fokus muss angepasst werden. Dabei steht naturgemäss besonders der Umgang mit Kundendaten sowie banksensitiven Geschäftsinformationen im Blickpunkt.

### 3. LANGFRISTIGER ERFOLG: STRATEGISCHE FAKTOREN FÜR DIE NÄCHSTEN DREI BIS FÜNF JAHRE

Der voranschreitende Wandel im Schweizer Bankensystem wird sich gerade auch durch die aktuelle Krise weiter beschleunigen. In den nächsten Jahren werden die Weichen für die strategische Transformation und das zukünftige Bankenmodell gestellt. Eine Reihe von Erfolgsfaktoren sind hierfür entscheidend. Die Bank von morgen ist:

**Abbildung 4: Erfolgsfaktoren für die Zukunft**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Kundenfokussiert</b>       | nutzerfreundlich, bedürfnisoptimiert und zunehmend eng über Ökosysteme mit anderen Anbietern verknüpft                             |
| <b>Effizient und effektiv</b> | kostenoptimiert und profitabel, verfügt über moderne Technologie und Prozesse  |
| <b>Nachhaltig</b>             | aktiv engagiert im sozialen, ökologischen und ökonomischen Rahmen und federführend in der Finanzierung der nachhaltigen Transition |
| <b>Resilient</b>              | ausreichend kapitalisiert, robust und neben traditionellem Risikomanagement führend in Cyber-, Daten-, Compliance-Sicherheit       |

Quelle: Oliver Wyman

Zentrales Element der kundenorientierten Agenda ist — neben zahlreichen notwendigen Veränderungen bei weichen Faktoren — die konsequent gelebte Multikanal-fähigkeit. Banken müssen dabei nicht alle Kanäle in gleichem Umfang bespielen, wohl aber den für sie und ihre Kunden optimalen Mix definieren — über physische, remote und digitale Kanäle.

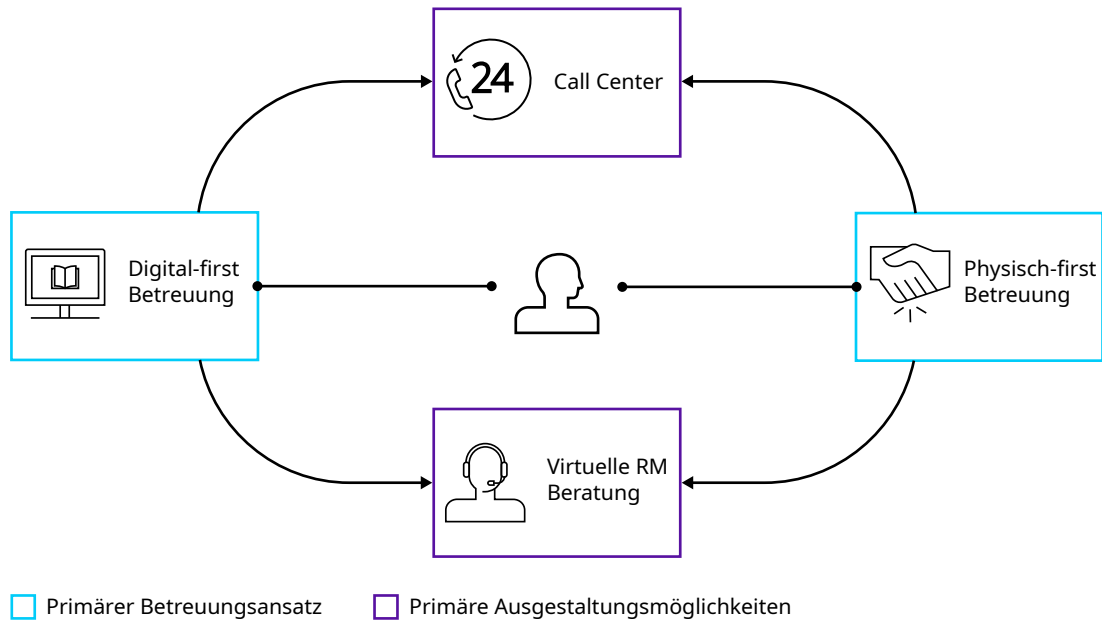
Auch in fünf Jahren sehen wir für die Schweiz einen wichtigen Platz für die Geschäftsstelle. Traditionelle Schlüsselangebote wie Cash Services, Schalterdienstleistungen und insbesondere Beratung werden jedoch zunehmend in einem hybriden Betreuungsmodell remote und/oder digital bereitgestellt werden können. Wir erwarten daher zum einen strukturell eine weitere Ausdünnung der Geschäftsstellennetze. Zum anderen werden alternative Filialkonzepte zunehmend an Relevanz gewinnen. Banken im Ausland machen es bereits seit längerer Zeit vor und erste Schweizer Banken haben angefangen, dem Beispiel zu folgen: Das Spektrum reicht von schalterlosen Filialen bis hin zu hybriden Konzepten, bei denen sich beispielsweise Bank und Bäckerei ein Ladenlokal teilen.

Dass sogar bei bisher extrem traditionellen Banken ein Umdenken stattfindet, zeigt das aktuelle Beispiel von Svenska Handelsbanken AB. Bis anhin galten die knapp 400 Filialen des Instituts mit dem Leitslogan «Local and Personal» als unantastbar. In der radikalen Abkehr von der bisherigen Strategie wurde nun entschieden, dass bis zu 180 Filialen geschlossen und stattdessen substanziell ins digitale Angebot investiert werden soll.

Wie sieht das hybride Betreuungsmodell der Zukunft aus? Im Mittelpunkt steht die segmentübergreifende Ausgestaltung.

## Abbildung 5: Hybrides Betreuungsmodell der Zukunft

### Spielarten im Hybriden Betreuungsmodell



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Insgesamt gilt es, die digitale Abschlussfähigkeit als Grundvoraussetzung für die Umschichtung des Kanalmix konsequent sicherzustellen. Im Vergleich zu anderen Europäischen Ländern hinkt die Schweiz hier noch hinterher, hat aber über die letzten Jahre Fortschritte gemacht. Die folgenden Schritte sind entscheidend:

- Digitale Abschlussfähigkeit für das Kernangebot und darüber hinaus ermöglichen
- Hybride Betreuungsmodelle entwickeln
- Kunden trainieren, befähigen, incentivieren und aktiv auf digitale Kanäle migrieren
- Physische Präsenz sukzessive abbauen und hybride Betreuungsmodelle skalieren

Je nach Kundensegment werden die Akzente mit jeweils unterschiedlichen Nuancen gesetzt, um gezielt Kundenerwartungen und -ansprüche zu bedienen, aber gleichzeitig eine übergreifende Infrastruktur kostenoptimiert nutzen zu können:

- Das Privatkundengeschäft steht im Zentrum der digitalen Transformation. Die Nutzung von digitalen Self Service-Angeboten und virtueller Beratung und Betreuung durch Call Center wird gegenüber der Geschäftsstelle weiter steigen und diese besonders bei Standardgeschäftsvorfällen zusehends ablösen.
- Im Wealth Management hat die Krise gezeigt, dass Kunden digitale Lösungen und Interaktionskanäle stärker zu nutzen bereit sind, als gegebenenfalls erwartet und oft auch gerade von den Kundenberatern postuliert worden ist. Auch hier ist mit einer Beschleunigung der Transformation zu rechnen, wobei der Kanalfokus gegenüber dem Privatkundengeschäft stärker auf Exzellenz in der virtuellen neben der physischen Beratung und Betreuung gelegt wird.

- Das Firmen- und institutionelle Kundengeschäft geht insbesondere im KMU-Segment bereits einen ähnlichen Weg wie das Privatkundengeschäft und setzt vermehrt auf Self Service-Kundenerlebnisse und Remote Betreuung, wobei bereits heute Angebote teilweise aktiver genutzt werden. Aber auch darüber hinaus werden digitale Kanäle und Lösungen weiter an Bedeutung gewinnen. Entscheidend dabei ist die weitere Entwicklung einheitlicher digitaler Schnittstellen (APIs), die die einfache Systemanbindung Kunden- und Bankübergreifend garantieren.

Ein konsequent gelebter hybrider Ansatz bietet auch und insbesondere Möglichkeiten, Kosten nachhaltig deutlich zu senken. Neben Kundenerwartungen spielen Kostenüberlegungen eine entscheidende Rolle, wie das Beispiel Spanien zeigt. Das Land ist, getrieben durch Profitabilitätsüberlegungen, in Europa bei dieser Transformation am weitesten voraus. Insgesamt muss das Bankenmodell aus einer Kunden- und Kostenoptik «front-to-back» überarbeitet werden. Frontbereiche müssen neu nach Kundenbedürfnissen und Kanälen ausgerichtet werden und die Kernbankenprozesse entsprechend optimiert werden.

Auch aus einer Risikomanagementperspektive bietet diese Transformation Chancen, Risiko-prozesse zu standardisieren und weiter zu automatisieren. Für die Kernprozesse wie Onboarding, Kreditvergabe und -überwachung sowie Anlageberatung sind Risikoaspekte zentral und können robuster, effektiver und effizienter gestaltet werden. Gleichzeitig steigen mit der Digitalisierung und weiteren Entwicklungen die Anforderungen an das Risikomanagement in Bereichen wie Cyber- und Datensicherheit, Reputation und Nachhaltigkeit. Gerade das Thema Nachhaltigkeit bietet über Risiko- und Reputationsaspekte hinaus Möglichkeiten zur Geschäftsentwicklung und wird von vielen Schweizer Banken zunehmend in den strategischen Fokus gesetzt.

Die Schweizer Banken stehen vor Herausforderungen und einer unsicheren Zukunft, aber auch enormen Chancen, sich in einer stark wandelnden Gesellschaft neu zu positionieren. Umso mehr gilt es, den Fokus und die Investitionen konsequent auf die strategische Transformationsagenda auszurichten.

# FAZIT

**Abbildung 6: Management Prioritäten während und nach der Corona-Pandemie**



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Zusammenfassend sehen wir drei Handlungsfelder und Managementprioritäten für die Zeit während und nach der Corona-Pandemie.

Das erste Handlungsfeld fokussiert auf die unmittelbare Reaktion auf die Krise und den damit verbundenen Lockdown. Neben der Sicherstellung von Geschäft und Betrieb (Business Continuity Management) galt es insbesondere die Bedürfnisse der Kunden im Blick zu behalten. Diese Phase ist nun weitestgehend abgeschlossen.

Der zweite Schritt adressiert vor dem Hintergrund der unsicheren Konjunktur und steigender Firmeninsolvenzen taktische Prioritäten und «Management Actions» über die nächsten 12 bis 18 Monate, um Bilanzfähigkeit und Profitabilität gewährleisten zu können.

Als letzte Massnahme gilt es, die richtigen Schalthebel für die nächsten drei bis fünf Jahre umzulegen und die Lehren der Krise gezielt für eine nachhaltige Positionierung und Beschleunigung der strategischen Transformationsagenda zu nutzen. Banken, welche bereits vor der Krise an der Repositionierung ihres Geschäftsmodells gearbeitet haben, werden sich gestärkt sehen. Für alle anderen ist es höchste Zeit, die Prioritäten neu zu ordnen und die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Oliver Wyman ist eine führende internationale Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website [www.oliverwyman.ch](http://www.oliverwyman.ch) oder kontaktieren Sie die Marketingabteilung telefonisch an einem der folgenden Standorte:

Schweiz  
+41 44 55 33 333

EMEA  
+44 20 7333 8333

Amerika  
+1 212 541 8100

Asien und Australien  
+65 6510 9700

#### AUTOREN

**Dr. Kai Trümppler**

Principal

**Christian Edelmann**

Partner

**Dr. Oliver Wünsch**

Senior Policy Expert

**Tom Ivell**

Partner

**Dr. Tobias Würigler**

Partner

**Robert Buess**

Partner

**Dr. René Fischer**

Partner

**Dr. Thomas Hofmann**

Partner

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessene ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.