

UMFRAGEERGEBNISSE REGIONALBANKEN 2017

Prioritätenänderung – Digitalisierung, Wettbewerb durch Nicht-Banken und Human Resources bewegen Bankverantwortliche am meisten



Weitere Informationen zu Schweizer Nebenwerten finden Sie unter

«www.otc-x.ch» und auf
«nebenwerte.schweizeraktien.net»

Die vorliegende Umfrage Regionalbanken und Kantonalbanken 2017 wird von der Zern & Partner GmbH seit 2014 jährlich erhoben und hat sich als feines Stimmungsbarometer für Befindlichkeiten, wahrgenommene Risiken und konkrete Geschäftsplanungen im Universum der Schweizer Regional- und Kantonalbanken erwiesen. Wie schon in den Vorjahren ist die wiederum hohe Teilnahmequote der Bankverantwortlichen ein Zeichen dafür, dass die Umfrageergebnisse auch und gerade für die Teilnehmer selbst, in ihrer Funktion als handelnde Wirtschaftssubjekte, von hohem Interesse sind. In diesem Jahr wurde der Fragenkatalog zuerst erheblich gestrafft und dann durch einige neue, zeitgemässe Fragen wieder ergänzt. Während in den Vorjahren die Negativzinsen, die KMU-Geschäftspolitik, das Immobilien- und Hypothekengeschäft, Eigentümerstruktur und -zielsetzungen sowie weitere damit zusammenhängende Punkte Gegenstand des Fragenkatalogs waren, scheint auch der dieses Mal gewählte Schwerpunkt „Digitalisierung“ genau den Nagel auf den Kopf zu treffen. Die Bankdirektoren jedenfalls sind mit den damit zusammenhängenden operativen und strategischen Fragen inzwischen sehr intensiv beschäftigt.

Um ein richtungsweisendes Ergebnis vorwegzunehmen: Die von den Bankverantwortlichen zu 69.2% erwartete weitere Verengung der Zinsmarge und die weiter überbordende Regulierung sowie die damit einhergehenden Kosten werden 2017 bei den grössten Herausforderungen, wenig überraschend, zu allererst genannt. Doch die drei weiteren „grössten Herausforderungen“ haben sich im Vergleich zum Vorjahr vollständig gewandelt. Auf Rang drei folgt dieses Jahr „Gewinnung der richtigen Mitarbeiter“, auf Rang vier „Digitalisierung“ und auf Rang fünf „Wettbewerbsintensivierung durch Nicht-Banken“. Noch im Vorjahr waren „Wettbewerbsintensivierung durch Banken“, „geopolitische Spannungen“ und „Konjunkturschwäche“ unter den fünf meistgenannten Herausforderungen. In weiteren Fragen zu diesen Themenkomplexen wird in der aktuellen Umfrage dem veränderten Umfeld Rechnung getragen – mit teilweise verblüffenden Umfrageergebnissen.

Die Umfrage wurde Ende Mai an die CEOs von 50 Regionalbanken, 17 Kantonalbanken sowie sechs Finanzinstituten, die im selben Umfeld aktiv sind, versandt. Wie schon in den Vorjahren wurde die Umfrage anonym durchgeführt, wiederum mit der Internet-Umfrage-Software „Survey Monkey“. Im Zeitraum von 24. Mai bis 7. Juni wurden die Fragen von 24 Regionalbanken, drei Kantonalbanken und vier weiteren Finanzinstituten beantwortet. Das sind zwei Regionalbanken weniger als im Vorjahr, was die Aussagekraft nur minimal schmälert. 2016 waren erstmals auch Kantonalbanken eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen, was von den 17 angeschriebenen auch sechs wahrnahmen. Leider haben dieses Jahr nur drei Kantonalbanken die Gelegenheit zur Teilnahme genutzt, was keine ausreichende Grundgesamtheit ergibt, um die Ergebnisse der Kantonalbanken separat auszuwerten. Die Grundgesamtheit 2017 wird so von 31 Teilnehmern gebildet, von denen 24 oder 77.4% Regionalbanken sind. Insofern sind auch die Umfrageergebnisse nicht direkt mit den Vorjahren vergleichbar. 2014 und 2015 waren ausschliesslich Regionalbanken befragt worden, 2016 waren Regionalbanken und Kantonalbanken getrennt ausgewertet worden.

«Die seit 2014 jährlich erhobene Umfrage hat sich als feines Stimmungsbarometer im Universum der Schweizer Regional- und Kantonalbanken erwiesen.»

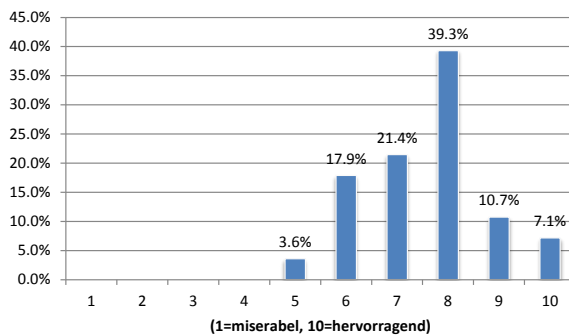
«Die Grundgesamtheit 2017 wird von 31 Teilnehmern gebildet.»

Von den 31 Umfrageteilnehmern haben 25 die Frage nach der Bilanzgrösse beantwortet. Demnach sind sechs Teilnehmer oder 24% Banken mit Bilanzsummen bis 500 Mio. CHF, 11 fallen in die Kategorie mittelgross mit Bilanzsummen zwischen 0.5 Mrd. CHF und 2.5 Mrd. CHF sowie acht in die Kategorie grosse Banken mit Bilanzsummen grösser als 2.5 Mrd. CHF. Durch die breite Verteilung über alle drei Grössenkategorien ist die Umfrage statistisch repräsentativ für die Industrie der Regionalbanken.

Einschätzung der Lage deutlich verbessert

Die gute Nachricht ist, dass die Teilnehmer an der Umfrage die Lage der Retailbanken viel besser als im Vorjahr einschätzen. Die durchschnittliche Bewertung auf einer Skala von 1-10 erreicht mit 6.96 einen neuen Höchstwert, nach 6.85 im Vorjahr und 6.68 in 2015. Dieses Jahr wurde in einer weiteren Frage nach der Einschätzung der Lage beim eigenen Institut gefragt. Die Antworten zeigen eine signifikante Steigerung des Durchschnittswertes um 0.6 Punkte gegenüber der Einschätzung zur Lage der Gesamtbranche auf 7.57.

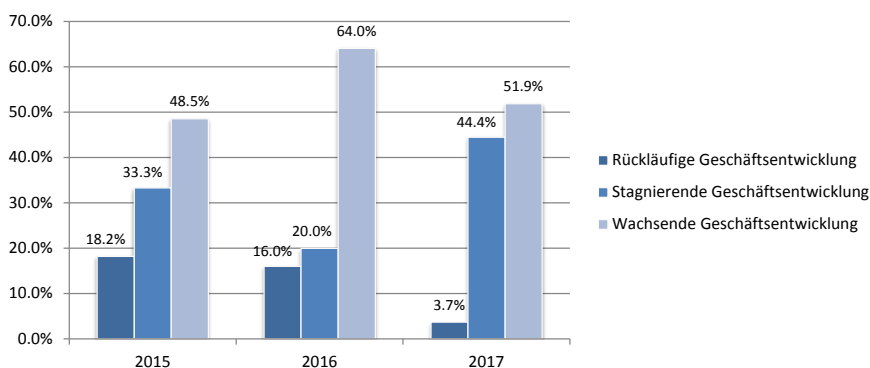
Abb. 1: Wie beurteilen Sie die aktuelle Lage Ihres Instituts?



Quelle: Eigene Abbildung

Die frisch gefundene Zuversicht schlägt sich auch klar erkennbar in den Antworten zur Frage zu den Erwartungen für die Geschäftsentwicklung in den kommenden drei Jahren nieder. Nur noch 3.7% der Teilnehmer erwarten eine rückläufige Geschäftsentwicklung. Im Vorjahr waren es noch 16% gewesen. Die Grafik zeigt die kontinuierliche Verbesserung der Einschätzungen während der vergangenen Jahre eindrücklich.

Abb. 2: Für die kommenden drei Jahre erwarten Sie welche Tendenz bezüglich Ihrer operative Geschäftsentwicklung?



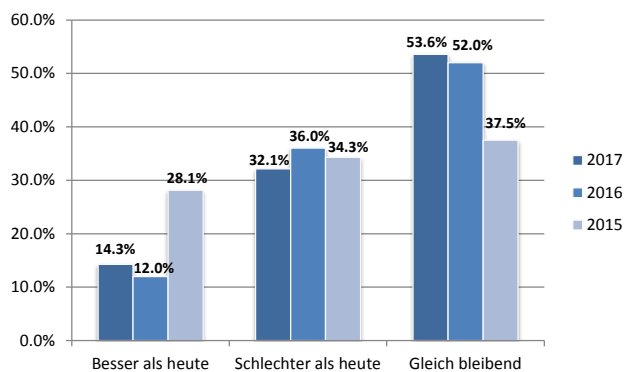
Quelle: Eigene Abbildung

«Die gute Nachricht ist, dass die Teilnehmer an der Umfrage die Lage der Retailbanken viel besser als im Vorjahr einschätzen.»

«Nur noch 3.7% der Teilnehmer erwarten eine rückläufige Geschäftsentwicklung.»

Und auch in der langfristigen Einschätzung ist per Saldo eine etwas positivere Note zu erkennen. Immerhin 14.3% erwarten, dass sich das Marktumfeld für Regionalbanken in 10 Jahren verbessert haben wird. Letztes Jahr waren es noch 12% gewesen. Und nur noch 32.1% erwarten, dass sich das Marktumfeld verschlechtern wird, gegenüber 36% im Vorjahr.

Abb. 3: Wie wird sich das Marktumfeld für die Regionalbanken in zehn Jahren verändert haben?

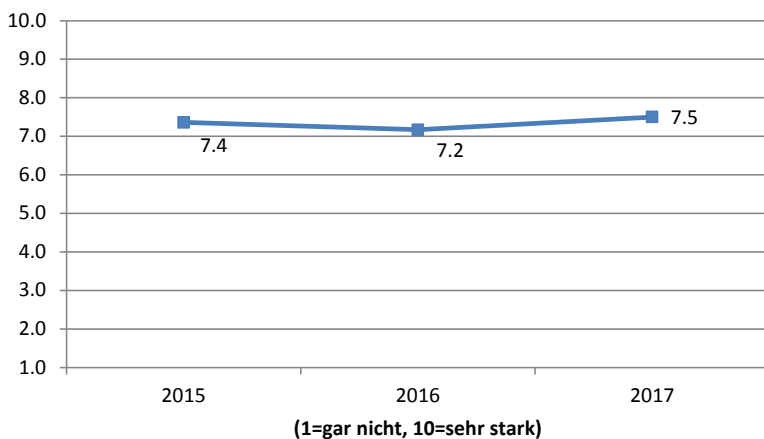


Quelle: Eigene Abbildung

Regulierungsdichte und -kosten erreichen Schmerzgrenze

Soweit die erbaulichen Erkenntnisse, die das gesunde Selbstverständnis, die soliden Bilanzen und die durchaus zufriedenstellenden Geschäftsergebnisse in einem schwierigen Umfeld dokumentieren. Dass jedoch Regulierung und Zinsmarge auch dieses Jahr wieder als grösste Herausforderung eingestuft werden, zeigt, dass die Banken immer noch in deren Schatten operieren. Gravierend scheint, dass die Regulierungsdichte und ihre Kosten in der Wahrnehmung der Bankverantwortlichen nach einem leichten Rückgang von 2015 auf 2016 nun wieder deutlich stärker ihren Tribut fordern. Bei 7.5 auf der Skala von 1-10 ist die Schmerzgrenze definitiv erreicht.

Abb. 4: Wie stark ist Ihr Institut von der Regulierungsdichte und den damit einhergehenden Kosten betroffen?



Quelle: Eigene Abbildung

«14.3% der Teilnehmer erwarten, dass sich das Marktumfeld für Regionalbanken in 10 Jahren verbessert haben wird.»

«Gravierend scheint, dass die Regulierungsdichte und ihre Kosten in der Wahrnehmung der Bankverantwortlichen nach einem leichten Rückgang von 2015 auf 2016 nun wieder deutlich stärker ihren Tribut fordern.»

Kapitulation – Verengung der Zinsmarge ad infinitum?

Vielleicht noch gravierender ist, dass 2017 kein einziger Bankverantwortlichen mehr an eine Ausweitung der Zinsmarge glaubt. 2016 hatten immerhin noch 8.3% damit gerechnet. Erst im Verhältnis zu 2015, als noch 66% der Befragte glaubten, dass sich die Zinsmarge in 5 Jahren ausweiten wird, wird jedoch der starke Wandel der Erwartungen vollständig offensichtlich. Haben sich die Bankdirektoren damit der „monetären Kunstwelt“ angepasst? Sind die Gesetze des Marktes von den Zentralbanken damit nachhaltig ausser Kraft gesetzt? Und werden die Marktteilnehmer damit zu Fehlallokationen von Kapital veranlasst? Das werden wohl erst die Umfragen in den kommenden Jahren zeigen. Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass die Stressresistenz der eigenen Institute im Durchschnitt mit 7.64 etwas schwächer als im Vorjahr mit 7.8 eingeschätzt wird.

Branchenverband gewinnt mehr Zustimmung

Eine bemerkenswerte Verbesserung in der Einschätzung der Bankdirektoren erfuhr der Branchenverband, der nach Jahren der bitteren Kritik nun scheinbar die Interessen der Regionalbanken gegenüber Politik und Regulatoren besser vertritt. Nach 3.27 und 3.28 stieg der Durchschnittswert dieses Jahr auf beachtliche 4.2. Allerdings gab es nur zwei Wertungen höher als sechs von zehn Punkten. Insgesamt bleibt noch viel zu tun, doch offensichtlich weisen im Urteil der Regionalbanken die Bemühungen in die richtige Richtung. Kritik vermag sehr wohl Dinge zu ändern, mitunter ist eben ein langer Atem erforderlich.

Finma versteht Regionalbanken inzwischen besser

Das gilt in überraschendem Ausmass auch für die Finma, die nach Ansicht der Regionalbanken ihre Belange nun besser versteht und berücksichtigt. Nach nur 2.52 und 3.12 in den beiden Vorjahren ist der Durchschnittswert 2017 sensationell auf 4.2 angestiegen. Dennoch, es bleibt viel zu tun, vor allem ist, wie es ein Teilnehmer der Umfrage ausdrückt: „die Regulierung zu wenig auf inlandorientierte Banken ausgelegt“.

Sollte sich die Zustimmung zu Branchenverband und Finma in den Folgejahren in gleichem Tempo weiter verbessern, wäre das nicht nur eine Erfolgsgeschichte, die zeigt, dass der Dialog zwischen den beteiligten Parteien selbst unter widrigsten Voraussetzungen zu unerwartet erfreulichen Ergebnissen führt, sondern auch ein Ausweis dafür, dass die Regionalbanken, trotz anhaltend herausfordernder Marktbedingungen, die Transformation ins 21. Jahrhundert gemeistert haben werden.

Die grössten Herausforderungen

Denn, obwohl, wie oben beschrieben, die Lage besser als in den Vorjahren eingeschätzt wird: Die wirklichen Herausforderungen stehen den Regionalbanken noch unmittelbar bevor. Allerdings haben die Regionalbankdirektoren nunmehr klar erkannt, dass es nicht um den Wettbewerb im herkömmlichen Sinne geht, sondern um eine Schumpeter'sche Phase der „kreativen Destruktion“, bei der die neuen Wettbewerber nicht über Preis, Menge oder Verpackung Marktanteile gewinnen, sondern mit Innovationen jenseits puren technologischen Fortschritts direkt ins Mark der etablierten Traditionsunternehmen zielen. Das wird offensichtlich bei der Detailbetrachtung der „grössten Herausforderungen“ 2016 und 2017.

«Vielleicht noch gravierender ist, dass 2017 kein einziger Bankverantwortlichen mehr an eine Ausweitung der Zinsmarge glaubt.»

«Eine bemerkensweret Verbesserung in der Einschätzung der Bankverantwortlichen erfuhr der Branchenverband.»

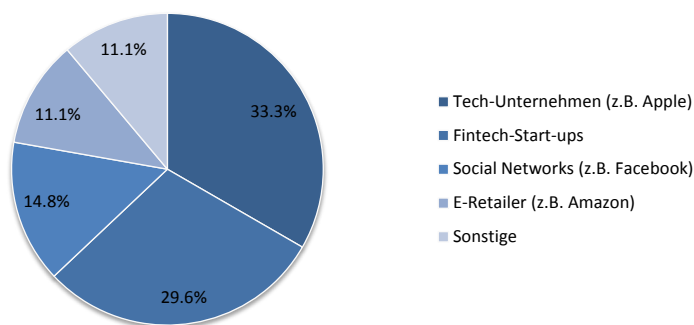
«Die wirklichen Herausforderungen stehen den Regionalbanken noch unmittelbar bevor.»

Die „Wettbewerbsintensivierung durch Banken“ war 2016 sogar vor „verschärfte Regulierung“ die Hauptsorge neben der Zinsspanne. Von 25 abgegebenen Antworten fielen 21 in den Bereich 8-10 auf der Skala. Gemeint waren damit vor allem andere Regionalbanken, Kantonalbanken und Raiffeisenbanken. Grossbanken weniger und ausländische Banken und Privatbanken wenig bis gar nicht. Demgegenüber haben 2017 nur 12 Teilnehmer, also fast eine Halbierung zum Vorjahr, 8-10 Punkte erteilt. Entweder war die Wahrnehmung des Wettbewerbs durch andere Banken 2016 übersteigert oder die Retailbanken haben inzwischen erkannt, dass die wirklichen Konkurrenten durch andere Einfallstore kommen. Denn dieses Jahr ist „Wettbewerbsintensivierung durch Nicht-Banken“ auf Rang fünf der Herausforderungen – deutlich vor den Banken!

Unkonventionelle Konkurrenten betreten Arena

Noch genauer nachgefragt, und zwar nach „unkonventionellen Wettbewerbern“, werden die Umriss der potenziellen Angreifer aus dem Cyberspace etwas deutlicher. Immerhin 33.3% der Teilnehmer haben Tech-Unternehmen wie Google und Apple bereits als mächtige Konkurrenten identifiziert. 14.8% der Regionalbanken rechnen mit dem Markteintritt von Social Networks wie Facebook, 11.1% mit dem von E-Retailern wie Amazon.

Abb. 5: Welche der folgenden unkonventionellen Wettbewerbsgruppen nehmen Sie unter Konkurrenzaspekten ernst oder sehr ernst?



Quelle: Eigene Abbildung

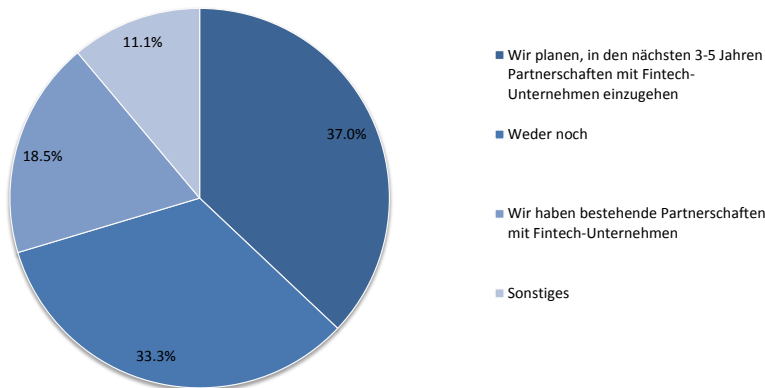
Kooperationen mit Fintech Start-ups nehmen stark zu

Fintech Start-ups sind mittlerweile schon als feste Grösse in der neu entstehenden Unternehmenslandschaft in der Finanzindustrie etabliert. Sie werden von 29.6% der Umfrageteilnehmer als Wettbewerber erkannt. Doch das ist nicht alles. Inzwischen hat die traditionelle Finanzindustrie weitgehend erkannt, dass die Kooperation mit den Fintech Disruptoren ihren eigenen Interessen besser dient, als diese zu ignorieren oder zu bekämpfen. Volle 18.5% der Umfrageteilnehmer sind bereits in Kooperationen mit Fintech-Unternehmen involviert. Weitere 37% planen Kooperationen mit Fintechs in den nächsten 3-5 Jahren.

«Immerhin 33.3% der Teilnehmer haben Tech-Unternehmen wie Google und Apple bereits als mächtige Konkurrenten identifiziert.»

«Volle 18.5% der Umfrageteilnehmer sind bereits in Kooperationen mit Fintech-Unternehmen involviert.»

Abb. 6: Hat Ihr Institut bestehende Partnerschaften mit Fintech-Unternehmen oder planen Sie, in den nächsten 3-5 Jahren solche Partnerschaften einzugehen ?



Quelle: Eigene Abbildung

Dieser Zeithorizont passt auch zu den Erwartungen bezüglich Bedeutung von Crowdfunding und -lending im Geschäftsbereich der befragten Banken. Obwohl der Durchschnittswert gegenüber dem Vorjahr leicht von 3.12 auf 3.04 zurückgegangen ist, so drückt doch stellvertretend der Kommentar: „Kurzfristig (2-3 Jahre) wenig Bedeutung, danach stärker“ die Einschätzung zu den digitalen Wettbewerbern aus.

Kundenbindung zwischen Tradition und Disruption

Hierbei geht es für grosse und kleine Banken auch um einen Lernprozess. Gerade die Fintech Start-ups zeichnen sich aus Konsumentensicht durch leicht verständliche Navigation und transparente Prozesse aus, die wiederum zu einer hohen Kundenzufriedenheit und damit auch -bindung führen. Das ist genau das, was die Regionalbankdirektoren am meisten bewegt. Bei der Frage nach dem Rezept zur Kundenbindung zeigt die grosse Diversität der Antworten, dass „die Antwort“ noch nicht gefunden ist und vielleicht gar nicht existiert, weil die Regionalbanken durchaus höchst unterschiedliche Wege gehen (wollen) und auch die Ausgangsbasis für jede Regionalbank anders ist. Dass „Kundennähe“ und „persönliche Beziehung“ mehrfach genannt wurden, verwundert nicht. „Digitale Kompetenz“ wird zwei Mal genannt, jeweils in Verbindung mit „physischer Präsenz“. Manche Antworten heben die traditionellen Werte und Tugenden hervor wie „Vertrauen und Kompetenz“ oder „individuelle Betreuung und Wertorientierung“, was ja auch im digitalen Zeitalter richtig ist. Eine Antwort bringt es auf den Punkt: „Glaubwürdigkeit der Bank und der Mitarbeitenden, Dienstleistungsverhalten, Dienstleistungen werden durch Menschen gemacht“. Noch kürzer drückt es ein anderer aus: „Dienen“. Auch konsequente Kundenorientierung wird mehrfach genannt: „Know your Client“ oder kurz „KYC“. Eine wieder andere Sichtweise ist: „Ausrichtung auf digitale Kundenerwartung. Erhöhung Effektivität und Effizienz in Kernprozessen. Proaktives Management. Kundenprofitabilität“. Eine Antwort weist jedoch in eine Richtung, die noch mehr Erkenntnisse zu Wesentlichem bietet: „Kulturwandel. Kundennutzen fördern und kommunizieren, Agilität, Ausbildung, Innovationskraft, Prozessvereinfachungen“.

«Bei der Frage nach dem Rezept zur Kundenbindung zeigt die grosse Diversität der Antworten, dass „die Antwort“ noch nicht gefunden ist und vielleicht gar nicht existiert.»

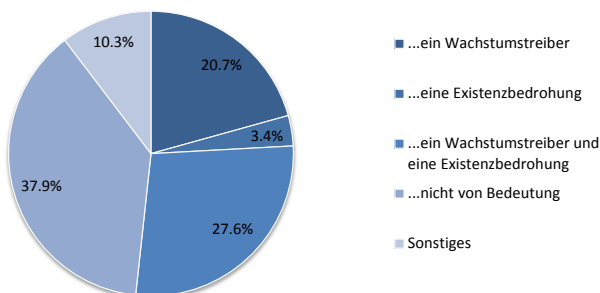
Dreh- und Angelpunkt Digitalisierung

Ein vielschichtiges Verhältnis zur Kernfrage der Zukunftsfähigkeit, der Digitalisierung, wird in mehreren Fragen offenbar. So geben 2017 nun 78.6% der Umfrageteilnehmer an, eine Digitalisierungsstrategie zu haben, was eine signifikante Steigerung zu den lediglich 48% im Vorjahr darstellt. Das heisst aber auch, dass sechs der 28 Institute, die die Frage beantwortet haben, noch immer keine Digitalisierungsstrategie entwickelt haben. Drei Teilnehmer haben die Frage nicht beantwortet. Offensichtlich ist es ein Erkenntnisprozess, der erst langsam zu konkreten Umsetzungen führt.

Wachstumstreiber und/oder Existenzbedrohung?

Die Ambivalenz bei der Digitalisierung wird noch deutlicher in der Frage, was die Digitalisierung für das Institut bisher bedeutet: Wachstumstreiber, Existenzbedrohung oder beides. Für Letzteres entscheiden sich immerhin 27.6%, Nur für 3.4% oder einen Teilnehmer ist es eine Existenzbedrohung, für 20.7% ein Wachstumstreiber. Allerdings ist auch vielsagend, dass 37.9% angeben, dass die Digitalisierung für ihr Institut ohne Bedeutung ist. Ein typischer Kommentar lautet: „Follower-Strategie im Bereich Digitalisierung“.

Abb. 7: Die Digitalisierung ist für Ihr Institut bisher...



Quelle: Eigene Abbildung

Unzufriedenheit mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie

Entsprechend unzufrieden sind die Teilnehmer der Umfrage mit den eigenen Fortschritten bei der Umsetzung, sowohl auf der Kundenseite als auch in der Verarbeitung. Die Bewertungen liegen mit 4.5 und 4.95 auf der bis zehn reichenden Skala recht niedrig. Ein direkter Vergleich mit dem Vorjahr wird nicht ange stellt, da die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer doch etwas verändert ist; aber eine höhere Zufriedenheit mit dem Erreichten lässt sich jedenfalls nicht erkennen. Keine einzige Antwort ist höher als bei 8 Skalenpunkten angesiedelt.

Dennoch wollen 66.7% der Banken einige Prozesse wie die Kontoeröffnung vollständig digitalisieren. Die abgefragten Antworten zeigen wiederum eine grosse Diversität. Während ein Teilnehmer „alle traditionellen Bankprozesse“ im Visier hat, konzentrieren sich andere auf „Hypotheiken“, die vier Mal genannt werden, oder sind schon beim „self onboarding“, das drei Mal genannt wurde. Eine Bank hat es „bei Firmenkunden bereits umgesetzt“, bei einer anderen steht die Digitalisierung der Prozesse „noch am Anfang der Planung“.

«2017 geben nun 78.6% der Umfrageteilnehmer an, eine Digitalisierungsstrategie zu haben, was eine signifikante Steigerung zu den lediglich 48% im Vorjahr darstellt.»

«66.7% der Banken wollen einige Prozesse wie die Konteneröffnung vollständig digitalisieren.»

Kernkompetenzen

Richtig spannend wird es, wenn ins Verhältnis gesetzt wird, wo die Regionalbanken nach eigener Einschätzung stehen, wohin sie wollen und welche Ressourcen ihnen dafür nach ihrem Ermessen zur Verfügung stehen oder fehlen. Befragt nach den Kernkompetenzen strotzen die Antworten nur so vor Selbstwertgefühl. Erstaunlich oft werden „Schnelle Entscheide“ und „Flexibilität“ genannt. Etliche Antworten weisen auch in Richtung Kulturwandel, z.B. „Agilität, Innovationskraft, Bereitschaft zu fundamentalen Veränderungen, gute, flexible Mitarbeiter“. Oder „Beraterpersönlichkeiten mit Fokus auf Kundenanliegen und nicht die eigenen Gewinne. Gesamtheitliche Beratungen, persönliche Zeit für den Kunden“.

Transformationsprozesse

Nur in der Hälfte der Antworten wird jedoch erkennbar, dass die Mitarbeiter bereits als Stärke eingeschätzt werden, etwa: „Fachwissen in allen Bereichen der Finanzdienstleistung. Durch die Digitalisierung gewinnt die Beratung vor Ort“. Die andere Hälfte scheint auf technische Lösungen zu setzen und „die Kundenschnittstellen“ strategisch in den Kernprozessen definieren zu wollen. Doch nachgefragt, welchen Aspekten die Bankdirektoren neben den technologischen die höchste Bedeutung im Digitalisierungsprozess zumessen, entsteht ein etwas anderes Bild der Zukunft. „Transformationsmanagement“, Kulturwandel“ und „Mind-Set“ werden jeweils mehrfach genannt. „Mitarbeiter-Ausbildung“ und „Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeitenden“ sind typische Aussagen. Am anderen Ende des Spektrums finden sich aber auch Aussagen wie: „Verhalten Kundenberater (Mensch und Maschine)“ oder „Prozessoptimierung. Alles, was eine Maschine kann, wird damit erledigt. Der Mensch gewinnt überall dort, wo die Maschine hilft“. Etwas verblüffend, aber vielleicht der Wahrheit am nächsten lautet eine Antwort: „Dass der Mensch allgemein dies alles noch begreifen und fassen muss“.

Chancen werden entschlossen genutzt

Aus dem Blickwinkel der „grössten Wachstumsmöglichkeiten“ hat sich nur oberflächlich im Ranking der Top 3 wenig geändert. Rang 1 bleibt unverändert zu 2016 „stärkere Diversifikation der Erträge“, gefolgt von „Ausweitung der Kreditvergabe“, ebenfalls unverändert auf Rang 2. Lediglich Rang 3 hat sich von „Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsangebots“ in 2016 nun zu „Lancierung von digitalen Angeboten“ geändert. Ein weiteres Indiz dafür, dass die Digitalisierung Eingang in die operativen wie strategischen Geschäftspläne gefunden hat.

Doch bei genauerem Vergleich zeigt sich, dass die Antworten zur Diversifikation dieses Jahr sehr viel stärker am Top-Ende der Skala geclustert sind, wohingegen es im Vorjahr die Mitte der Skala war. Das gilt in etwas vermindertem Ausmass auch für die Ausweitung der Kreditvergabe. Das ist zwar für Banken, deren Hauptgeschäft die Kreditvergabe ist, nicht überraschend, aber die relative Zurückhaltung der Vorjahre ist doch augenscheinlich einer etwas aggressiveren Kreditvergabepolitik gewichen. Prozyklisch.

Divergierende Einschätzungen zur Konsolidierung

Auch bei der Frage nach der Konsolidierung in der Branche ist 2017 im Rahmen

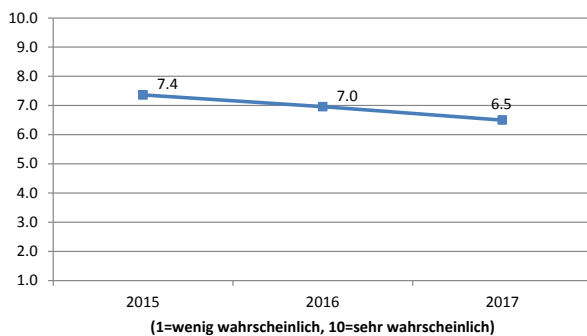
«Etliche Antworten zur Frage nach den wichtigsten Kernkompetenzen der Zukunft weisen auch in Richtung Kulturwandel.»

«Dass die Lancierung von digitalen Angeboten als drittgrösste Chance wahrgenommen wird, ist ein weiteres Indiz dafür, dass die Digitalisierung Eingang in die operative und strategische Geschäftsplanung gefunden hat.»

der „grössten Wachstumsmöglichkeiten“ eine klar entschlosseneren Haltung zu erkennen. Jeweils zwei Teilnehmer geben hohe und höchste Relevanz an sowie weitere sechs Teilnehmer acht Skalenpunkte. Im Vorjahr waren bei den Antworten die beiden höchsten Skalenpunkte gar nicht gewählt worden, und die Antworten waren breit verteilt in den unteren zwei Dritteln der Skala angesiedelt.

In verblüffendem Kontrast dazu ist die durchschnittliche Erwartung zur Wahrscheinlichkeit, dass es im Retailbanking zu konkreten Fusionen und Übernahmen kommt, im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gesunken. Der Durchschnittswert 2017 beträgt nur noch 6.5, nach 7.0 in 2016 und sogar 7.4 in 2015!

Abb. 8: Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich der Konsolidierungsdruck in konkreten Fusionen und Übernahmen im Retailbankinggeschäft niederschlägt?



Quelle: Eigene Abbildung

Zahl und Rolle der Geschäftsstellen in der Zukunft

Wenig Veränderung gab es in der Einschätzung zur Anzahl der Geschäftsstellen in zehn Jahren. Zwar erwarten nur noch 10.7% der Teilnehmer deutlich weniger Geschäftsstellen gegenüber 20% vor einem Jahr, doch insgesamt hat sich an der Erwartung einer sinkenden Anzahl kaum etwas geändert. Niemand erwartet eine Steigerung. Dennoch planen 19.2% oder fünf Teilnehmer eine geografische Expansion. Das ist der höchste Wert bisher in der Zeitreihe. Ein Teilnehmer nennt Akquisition bei der Frage nach dem „Wie“, ein anderer will neue Filialen eröffnen.

Bei keiner anderen Frage waren die Antworten so unisono wie bei der nach der Rolle der Geschäftsstelle einer Bank in der Zukunft. „Gleichbedeutend mit heute“ ist die Kernaussage in zahlreichen Variationen. Zwar war keine Antwort identisch mit anderen, aber die Extreme sind mit folgenden zwei Antworten bezeichnet: „Marketingstandort. Standort für persönliche Beratung bleibt wichtig und gewinnt sogar an Bedeutung“ sowie die Anti-These: „Verliert an Bedeutung (Digitalisierung), wird aber immer noch sehr wichtig sein“.

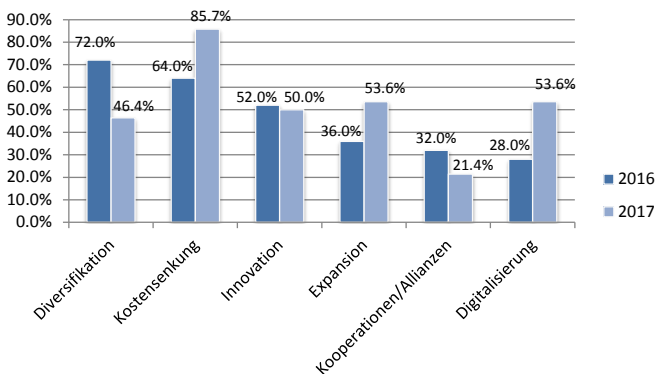
«In verblüffendem Kontrast dazu ist die durchschnittliche Erwartung zur Wahrscheinlichkeit, dass es im Retailbanking zu konkreten Fusionen und Übernahmen kommt, im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gesunken.»

«Bei keiner anderen Frage waren die Antworten so unisono wie bei der nach der Rolle der Geschäftsstelle einer Bank in der Zukunft.»

Massnahmen spiegeln Prioritätensetzungen wider

Zum Abschluss der Reality-Check. Schlagen sich die Pläne, Erkenntnisse und Einsichten auch in konkreten Massnahmen nieder? Ja, und zwar sehr deutlich. So waren Kostensenkungen schon in den Vorjahren eine der häufigst genannten Massnahmen, doch 2017 liegt der Wert mit 85.7% nochmals deutlich über dem schon hohen Vorjahreswert von 64%. Letztes Jahr war Diversifikation mit 72% die meistgenannte Massnahme, dieses Jahr jedoch, nach der Umsetzung der Vorjahrespläne, wird Diversifikation nur noch von 46.4% der Teilnehmer genannt. Deutlich stärker genannt werden 2017 dagegen Digitalisierung mit 53.6% nach nur 28% im Vorjahr sowie Expansion mit 53.6% nach 36% im Vorjahr.

Abb. 9: Welche Massnahmen haben Sie in Ihrer Bank ergriffen, um sich dem ständig ändernden Marktumfeld anzupassen?



Quelle: Eigene Abbildung

Neue Thesen

Die Thesen aus den Vorjahren haben sich im Zeitverlauf durchaus als weitgehend zutreffend erwiesen. Dennoch ist durch die jeweiligen Fragestellungen und ihre Beantwortung neues Wissen geschaffen worden, bei dessen Interpretation und, mehr noch, aus den artikulierten Thesen vielleicht voreilige Schlüsse gezogen wurden. So hat sich die Erwartung von M&A-Transaktionen über die Vorjahre zwar verdichtet, doch bislang ist die Konsolidierung der Retailbanken im als over-banked eingeschätzten Schweizer Markt ausgeblieben. Vielleicht laufen die Verhandlungen schon auf Hochtouren, genauso gut ist aber auch möglich, dass die detailliert ausgearbeiteten Expertisen und Wertgutachten im Safe begraben bleiben. Denn ein wichtiger Punkt bei allen Unternehmensentscheidungen, die die Menschen betreffen, sind soziokulturelle Aspekte, ob bewusst oder nicht. Das zeigt sich bei den bisher nicht erfolgten Fusionen und Übernahmen, aber auch bei der geografischen Expansion. Am deutlichsten aber zeigt es sich bei der omnipräsenten „Digitalisierung“. In den Vorjahren herrschte der Eindruck, dass alles damit Zusammenhängende ignoriert und bestenfalls als Spielerei betrachtet wurde. Oder eine Pflicht, deren Erfüllung so lang als möglich aufgeschoben wird. Und weil es bei den meisten Regionalbanken so war, kam kein Handlungsdruck auf. Noch 2016 hatten mehr als die Hälfte der Regionalbanken keine Digitalisierungsstrategie formuliert. Erst jetzt, so scheint es, ist die Erkenntnis gereift, die digitalen Opportunitäten nutzen zu müssen, um überlebensfähig zu sein, auch wenn das wohl nur die Hälfte der Teilnehmer so unterschreiben würde.

«Kostensenkungen waren schon in den Vorjahren eine der häufigst genannten Massnahmen, doch 2017 liegt der Wert mit 85.7% nochmals deutlich über dem schon hohen Vorjahreswert von 64%.»

«Erst jetzt, so scheint es, ist die Erkenntnis gereift, die digitalen Opportunitäten nutzen zu müssen, um überlebensfähig zu sein, auch wenn das wohl nur die Hälfte der Teilnehmer so unterschreiben würde.»

Unsere Thesen nach Auswertung der vierten jährlichen Umfrage lauten:

1. Die Digitalisierung droht zum Menetekel (Warnzeichen) der Regionalbanken zu werden. Die teilweise schlafwandlerische und späte Herangehensweise sowie die eher passive Adoption als „First Follower“ sind im Wesen reaktiv und wenig geeignet, um erkennbare Durchschlagskraft bei der Kundenbindung und -findung zu entwickeln. Statt „proaktivem“ Aktivismus sollten besser Ziele formuliert und an der Strategie zu deren Umsetzung diszipliniert gearbeitet werden.
2. Die intensivierten Kooperationen mit Fintech-Unternehmen sind Ausdruck des spät erwachten digitalen Lernwillens und der Erkenntnis, dass der „Kelch“ der Digitalisierung nicht an den Banken vorbeigeht. Es ist ein gutes Zeichen, wenn auch vielleicht zu spät.
3. Erst aus dem Vergleich mit den Vorjahresumfrageergebnissen wird erkennbar, dass die Retailbanken den Ernst der Lage erkannt haben und mit sehr viel grösserer Entschlossenheit ihre jeweiligen Strategien verfolgen. Dabei ist eine grosse Bandbreite von Stossrichtungen zu beobachten. Wer sich für geografische Expansion entschieden hat, realisiert die Pläne schnell. Diejenigen, die auf Konsolidierung setzen, arbeiten konzentriert daran.
4. Vielfach ist auch der für den „Transformationsprozess“ erforderliche „Kulturwandel“ zur Priorität geworden. Den Bankverantwortlichen wird zunehmend bewusst, dass Qualität, Ausbildung und Engagement der Mitarbeiter eine, wenn nicht die entscheidende Grösse in der notwendigen Differenzierung und Profilierung ihrer Bank ist. Nicht wenige Bankverantwortliche fragen sich auch, ob der bestehende Personalbestand überhaupt „transformationsfähig und -willig“ ist. Und wie der „Mind-Set“ geändert werden kann. Ein gewichtiger, vielleicht übersehener Faktor hierbei ist, dass das Durchschnittsalter bei den Banken zu hoch ist, um einen zeitgemässen und vom verschärften Wettbewerb geforderten „digital mind-set“ erwarten zu können. Verjüngung tut Not.
5. Die Zentralbankpolitiken der entwickelten Länder haben eine „monetäre Kunstwelt“ geschaffen, in der die Gesetze des Marktes (zeitweilig) ausser Kraft gesetzt sind. Dies hat disruptiven Geschäftsmodellen, die nicht kapitalintensiv sind, ein weites Einfallstor geöffnet. Die Dynamik überrollt die etablierten Player zumindest mental, weil die Marktpenetration in beschleunigtem Tempo erfolgt und der Wettbewerb von ausserhalb der herkömmlichen Eintrittsbarrieren durch „unsichtbare“ Konkurrenten erfolgt.

«Den Bankverantwortlichen wird zunehmend bewusst, dass Qualität, Ausbildung und Engagement der Mitarbeiter eine, wenn nicht die entscheidende Grösse in der notwendigen Differenzierung und Profilierung ihrer Bank ist.»

Disclaimer

Dieses Dokument dient ausschliesslich zur Information. Es wurde durch die Zern & Partner GmbH erstellt und ist zur Verteilung in der Schweiz bestimmt. Es darf im Ausland nur in Einklang mit den dort geltenden Rechtsvorschriften verteilt werden. Personen, die in Besitz dieser Informationen und Materialien gelangen, haben sich über die dort geltenden Rechtsvorschriften zu informieren und diese zu befolgen.

Alle Informationen und Daten aus diesem Report stammen aus Quellen, welche die Zern & Partner GmbH für zuverlässig hält. Trotzdem kann keine Gewähr für deren Richtigkeit übernommen werden. Darüber hinaus können Informationen unvollständig sein. Dieses Dokument stellt weder ein Angebot noch eine Einladung zur Zeichnung oder zum Kauf irgendeines Wertpapiers dar, noch enthält dieses Dokument oder irgendetwas darin die Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung. Dieses Dokument wird Ihnen ausschliesslich zu Ihrer Information zur Verfügung gestellt und darf nicht reproduziert oder an andere Personen weiter verteilt werden.

Eine Anlageentscheidung hinsichtlich irgendwelcher Wertpapiere des Emittenten muss auf Grundlage eines Verkaufsprospektes erfolgen, der vom Emittenten genehmigt und bei der zuständigen Aufsichtsbehörde hinterlegt ist, und darf nicht auf der Grundlage dieses Dokumentes erfolgen.

Die in diesem Dokument besprochenen Anlagen können für den einzelnen Anleger je nach dessen Anlagezielen und finanzieller Lage nicht geeignet sein. Anleger sollten vor der Erteilung eines Auftrages in jedem Fall mit ihrer Bank, ihrem Broker oder ihrem Anlage- oder Vermögensberater Kontakt aufnehmen.

Die Zern & Partner GmbH und/oder ihre Repräsentanten, Anteilseigner, Führungskräfte und/oder deren Angestellte können eine Long- oder Shortposition in dem beschriebenen Wertpapier und/oder Optionen, Futures und andere Derivate, die auf diesem Wertpapier basieren, oder andere Anlagen, die sich auf in diesem Bericht veröffentlichte Ergebnisse beziehen, halten. Anteilseigner der Zern & Partner GmbH können diese Wertpapiere am offenen Markt für Kunden oder für eigene Rechnung kaufen und/oder verkaufen. Weiterhin können Zern & Partner und/oder ihre Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften die in diesem Bericht genannten Gesellschaften beraten oder bereits beraten haben und, soweit im Rahmen gesetzlicher Vorgaben erlaubt, die beinhalteten Informationen und/oder Analysen bereits vor deren Veröffentlichung für eigene Zwecke genutzt haben. Die Zern & Partner GmbH ist nicht verantwortlich für Konsequenzen, speziell für Verluste, welche durch die Verwendung oder die Unterlassung der Verwendung aus den in diesem Bericht enthaltenen Meinungen und Rückschlüssen resultieren oder resultieren werden.

Die Zern & Partner GmbH ist ein unabhängiges Medienunternehmen, an dem die BEKB | BCBE keinerlei Beteiligungen hält. Die Analysen werden von den Mitarbeitenden unabhängig und ohne Einfluss der BEKB | BCBE erstellt. Für den Inhalt ist einzig und allein die Zern & Partner GmbH verantwortlich.

Der Wert der Anlage, auf den sich dieser Bericht bezieht, kann entweder direkt oder indirekt gegen die Interessen des Anlegers fallen oder steigen. Wenn eine Anlage in einer Währung oder basierend auf einer Währung getätigt wird, die sich von derjenigen Währung, auf die sich dieser Bericht bezieht, unterscheidet, können Wechselkursschwankungen einen nachteiligen Effekt auf den Wert, den Preis und den Erfolg der Anlage haben. Preise und Kursentwicklungen aus der Vergangenheit geben keine Hinweise auf die zukünftige Entwicklung der Anlage. Die Zern & Partner GmbH übernimmt keine Garantie dafür, dass der angedeutete erwartete Ertrag oder allfällig genannte Kursziele erreicht werden. Änderungen in den relevanten Annahmen, auf denen dieser Bericht basiert, können einen materiellen Einfluss auf die erwarteten Erträge haben. Der Erfolg aus Anlagen unterliegt Marktrisiken.

Weder dieses Dokument noch eine Kopie davon darf in die Vereinigten Staaten von Amerika oder in deren Territorien oder Besitzungen gebracht, übertragen oder verteilt werden. Die Verteilung dieses Dokuments in Kanada, Japan oder anderen Gerichtsbarkeiten kann durch Gesetz beschränkt sein und Personen, in deren Besitz dieses Dokument gelangt, sollten sich über etwaige Beschränkungen informieren und diese einhalten. Jedes Versäumnis, diese Beschränkung zu beachten, kann eine Verletzung der US-amerikanischen, kanadischen oder japanischen Wertpapiergesetze oder der Gesetze einer anderen Gerichtsbarkeit darstellen.

Information zu Verflechtungen:

Die Autoren dieser Studie sind nicht mit den untersuchten Unternehmen in irgendeiner Weise verflochten, weder über Beteiligungsbesitz, wesentliche Forderungen, Mandate oder verwandtschaftliche Verhältnisse. Die Verfasser dieser Studie sowie die damit vertrauten Personen dürfen vier Wochen vor Erscheinen der Studie sowie bis zu zwei Wochen nach Erscheinen dieser Studie keine Transaktionen in den Aktien tätigen.