

Medienmitteilung, Zürich, Schweiz, 15. Januar 2019

Digitalisierung im Bankensektor – Schweiz vs. Europa – 1:0 in der Halbzeit

Zürich, 15. Januar 2019 – Zehn Jahre nach der globalen Bankenkrise steht die Schweizer Finanzindustrie vor ihrer nächsten grossen Herausforderung. Einmal mehr muss sie sich fundamental erneuern, punktuell auch neu erfinden. Der Treiber dieser Entwicklung liegt in der fortschreitenden Digitalisierung des Bankwesens. Für die etablierten Akteure steht viel auf dem Spiel – letztlich die eigene Daseinsberechtigung. Kleine agile Fintech-Unternehmen sowie grosse innovative Technologiekonzerne sind bereits in Lauerstellung und bereit, die digitalen Bedürfnisse einer neuen Kundengeneration mit zukunftsweisenden digitalen Lösungen zu bedienen.

Die grosse Bedeutung der Digitalisierung sowie die nicht zu unterschätzende Tragweite des Themas für einen wichtigen – wenn nicht den wichtigsten – Schweizer Wirtschaftssektor haben das Swiss Finance Institute dazu bewogen, zusammen mit der renommierten Strategie- und Managementberatungsgesellschaft zeb, den Digitalisierungsstatus im Rahmen einer breit angelegten Studie zu ergründen. Die zentrale Fragestellung lautete dabei: Welchen digitalen Reifegrad haben die Schweizer Banken im europäischen Vergleich?

Potenzial erkannt

Es darf konstatiert werden, dass die Finanzindustrie erkannt hat, dass sie Gefahr läuft, gegenüber neuen Marktteilnehmern ins Hintertreffen zu geraten, sofern sie nicht gegensteuert und die Digitalisierung als Chance begreift. «Wie sich zeigt, hat die Finanzindustrie die Herausforderung angenommen und erkennt an, dass die Digitalisierung nicht nur auf der Kostenseite ein wichtiger Game-Changer ist. Sie wird auch auf der Ertragsseite der entscheidende Hebel sein, um bestehende Geschäftsmodelle zu revitalisieren und auf einer neuen tragfähigen Basis in die digitale Zukunft zu überführen», kommentiert SFI Professor Dr. Damir Filipović von der ETH Lausanne die Ergebnisse.

«Die vorliegende Studie zeigt, dass die Digitalisierung für die hiesigen Bankeninstitute vor allem in zwei Bereichen mit grossen Herausforderungen verbunden ist. Zum einen ist die Digitalisierung des Geschäftsmodells, des Dienstleistungsangebotes und der Prozesse noch sehr tief. Zum anderen sind die Berührungspunkte der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Thema Digitalisierung und der damit verbundenen Erneuerung des Bankgeschäftes viel zu hoch», ergänzt Norman Karrer, Managing Partner von zeb.

Schweizer Banken gut aufgestellt – aber noch keine Entwarnung

Die Digitalisierung erweist sich als eine Herkulesaufgabe für die einzelnen Bankinstitute. Obwohl alle Marktteilnehmer sich intensiv mit dem Thema der digitalen Bank auseinandersetzen, verfolgen sie doch unterschiedliche Lösungsansätze und kämpfen mit individuellen Herausforderungen. Soviel vorweg: Schweizer Banken sind im europäischen Vergleich auf der Erkenntnisebene gut aufgestellt, auf der Umsetzungsebene liegen sie aber noch zurück. Die Eigenheiten der Schweizer Bankenlandschaft, dazu gehören unter anderem die grosse Bedeutung des Private Bankings sowie die im europäischen Massstab geringe Marktgrösse, führen dazu, dass die Digitalisierung des Geschäftes im Gegensatz zum europäischen Ausland bedächtiger, zuweilen vielleicht auch etwas unaufgeregter, angegangen wird. Andreas Borg, Senior Manager von zeb dazu: «Während die Notwendigkeit eines digitalisierten Retail-Bankings auch hierzulande vorbehaltlos anerkannt wird, ist das Geschäft mit anspruchsvollen Privatkunden deutlich komplexer und nicht ausschliesslich über die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in die Zukunft zu transferieren.» Unter Berücksichtigung dieser und weiterer

Eigenheiten des Schweizer Bankenmarktes lassen sich die Studienresultate auf drei wesentliche Erkenntnisse verdichten.

1. Schweizer Banken verfolgen im Rahmen der Digitalisierung einen intelligenten Fast Follower Approach – es gilt allerdings um jeden Preis den «Kodak»-Effekt zu vermeiden

Wie bereits erwähnt, sind Schweizer Banken grundsätzlich strategisch gut aufgestellt, um die anstehende Digitalisierung ihres Geschäftes erfolgreich zu meistern. Das zeigt sich in der vorliegenden Studie klar. Die grösste Gefahr dürfte im berühmten «Kodak»-Effekt liegen, welcher letztlich darin besteht, den richtigen Zeitpunkt für den Launch eines digitalen Geschäftsmodells und Angebots, dessen Umfang und Konsequenz sich durch die eigene Kundengruppe definiert, zu wählen. Wie der einstige amerikanische Branchenführer für konventionelle Fotografie haben auch die hiesigen Bankinstitute das disruptive Potenzial der Digitalisierung für ihr Geschäft frühzeitig erkannt. Bis dato fehlt es allerdings an der strategischen Notwendigkeit und dem relevanten Wettbewerb, die entsprechenden digitalen Konzepte kompromisslos zu implementieren und auszurollen. Es bleibt zu hoffen, dass die heimische Bankindustrie im Gegensatz zu «Kodak» den richtigen Zeitpunkt nicht verpasst, die vorhandenen Strategien und Konzepte auch konsequent zu implementieren und mit international führenden Mitbewerbern und neuen Herausforderern gleichzuziehen. SFI Professor Dr. Rüdiger Fahlenbach von der ETH Lausanne fügt an: «Die Studienergebnisse zeigen hier unter anderem die im internationalen Vergleich tiefe Online-Abschlussfähigkeit von Produkten sowie ein Rückstand bei der End-to-end-Prozessdigitalisierung – Risikofaktoren, die mittelfristig adressiert werden müssen.»

2. Banken müssen ihre Mitarbeitenden auf die digitale Reise mitnehmen, andernfalls laufen sie Gefahr zu scheitern – nach wie vor mangelt es vielerorts an digitalen Leader-Figuren

Die Digitalisierung der Finanzindustrie beginnt in den Köpfen der Menschen – der damit verbundene fundamentale Strukturwandel der gesamten Branche ebenfalls. Nur wenn es den Banken gelingt, ihre Mitarbeitenden für die digitale Reise fit zu machen und zu begeistern, wird sie zum Erfolg für alle Beteiligten. Noch sind die Berührungspunkte vieler Bankmitarbeitenden der digitalen Zukunft eine grosse Hürde. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist spürbar und steht einer konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Thema im Weg. Der Ball liegt dabei weniger bei den Mitarbeitenden als vielmehr beim Management. Natürlich erfordert ein digitalisiertes Geschäftsmodell von den Mitarbeitenden neue Skills und Fähigkeiten. Klar muss auch sein, dass sich die Jobprofile auf Banken verändern werden. Es wäre aber falsch zu vermuten, dass der Faktor Mensch in einer digitalisierten Welt an Bedeutung verliert – das Gegenteil ist richtig, denn Innovationskraft und Kreativität können nicht an Maschinen delegiert werden. Gleiches gilt für die individuelle und persönliche Kundenberatung im Privatbanken-Segment. Es zeigt sich allerdings, dass es in den Banken vielerorts noch an digitalem Leadership mangelt. Es fehlen profilierte und durchsetzungsstarke Köpfe, die unmittelbar mit der Digitalisierung betraut sind und die im operativen Tagesgeschäft breit akzeptiert sind. Noch gelten die vereinzelt Galionsfiguren als Exoten, dabei wären es genau diese kreativen Köpfe, die in Organisationen grosse Dinge bewegen könnten und die ein konstruktives Feuer in den eigenen Reihen zu entfachen vermögen.

3. Die digitale Neuausrichtung erfordert ein radikales Umdenken der Banken hinsichtlich ihrer Organisationsstrukturen – eine strikte Trennung von IT- und Fach-Expertise erscheint wenig zielführend

Banken sind traditionellerweise hierarchisch aufgestellt und funktionieren nach eingespielten Regeln, die den Mitarbeitenden im Rahmen ihres eng abgesteckten Aufgabengebietes wenig Spielraum ermöglichen. In der Folge scheitern bereichsübergreifende Projekte oftmals an

Kompetenzstreitigkeiten oder an Partikularinteressen. Diesem Problem könnte mit einer agilen Aufbauorganisation wirksam begegnet werden – kleinen flexiblen Teams also, die losgelöst von konventionellen Strukturen bereichsübergreifend denken und handeln. Dennoch arbeiten IT- und Fach-Experten nach wie vor oftmals getrennt voneinander an der Digitalisierungsthematik, obwohl ein dynamisches Netzwerk, welches die Expertise aller involvierten Bereiche vereint und kombiniert, deutlich mehr Gestaltungskraft entfalten könnte. Obwohl sich viele Bankmanager von der Innovationskraft, die Technologiefirmen auszeichnen, begeistert zeigen, findet sich derzeit keine Schweizer Bank, die sich weg vom klassischen Top-down-Organisationsmodell hin zu einer zeitgemässen Netzwerkorganisation entwickelt.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass der Fokus der heimischen Bankenindustrie nicht darauf liegen sollte, nur das Bankgeschäft zu digitalisieren, sondern vielmehr darauf, ein digitales Swiss Banking zu entwickeln, welches die Alleinstellungsmerkmale des Schweizer Bankwesens in Einklang bringt mit der unabwendbaren digitalen Evolution. «Der Weg zum Ziel ist durchaus mit Risiken behaftet – die Schweizer Banken haben aber ein tragfähiges Fundament geschaffen, auf dem sie ihre digitale Zukunft weiter aufbauen können, sofern sie in der Umsetzung den gleichen Ambitionslevel wie in der Strategieentwicklung an den Tag legen», fasst Dr. Markus Bürgi, Mitglied der SFI Geschäftsleitung die Studie zusammen.

Die Studie «Digital Pulse Check 3.0, Schweiz vs. Europa» steht im Internet unter www.sfi.ch/DigitalPulseCheckDE zur Verfügung. (english version www.sfi.ch/DigitalPulseCheckEN)

Medienkontakt SFI

Dr. Markus Bürgi, Telefon +41 44 254 30 95
markus.buergi@sfi.ch

Medienkontakt zeb

Norman Karrer, Telefon + 41 44 560 97 00
norman.karrer@zeb.ch

Swiss Finance Institute

Das Swiss Finance Institute (SFI) ist das nationale Kompetenzzentrum für Grundlagenforschung, Doktorandenausbildung, Wissensaustausch und Weiterbildung im Bank- und Finanzwesen. Die Mission des SFI ist es, Wissenskapital für den Schweizer Finanzmarkt zu schaffen. Das 2006 als eine öffentlich-private Partnerschaft gegründete SFI entstand aus einer gemeinsamen Initiative des Schweizer Finanzsektors, sechs führenden Schweizer Universitäten und der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

zeb

zeb wurde 1992 gegründet und zählt zu den führenden Strategie- und Managementberatungen für Financial Services in Europa. An 18 Standorten in 14 Ländern sind über 1'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe tätig. Auch in der Schweiz gehört zeb zu den führenden Unternehmensberatungen für Finanzdienstleister und zählt die führenden Grossbanken, Privatbanken, Kantonal- und Regionalbanken zu seinen Kunden.