

# **Das Geschäftsmodell von Retail Banken im Wandel der Digitalisierung**

## **Bachelorarbeit**

Eingereicht an der ZHAW School of Management and Law

### **Student:**

CédricMessikommer

### **Dozent:**

Dr. Simon Rentzmann

Winterthur, 26. Mai 2016

## **I. Wahrheitserklärung**

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.“

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Name des Studierenden

Cédric Messikommer

Unterschrift des Studierenden

.....

## II. Herausgabeerklärung des Dozierenden

Herausgabe<sup>1)</sup> der Bachelor-Arbeit „Das Geschäftsmodell von Retail Banken im Wandel der Digitalisierung“

Die vorliegende Bachelor-Arbeit wird

- nicht herausgegeben.
- nicht herausgegeben werden bis ins Jahr .
- für eine uneingeschränkte Herausgabe freigegeben.

....., .....

(Ort, Datum)

.....

(Unterschrift des Dozierenden)

<sup>1)</sup> Unter "Herausgabe" wird sowohl die Einsichtnahme im Hause wie auch die Ausleihe bzw. die Abgabe zu Selbstkostenpreisen verstanden.

### **III. Management Summary**

Der Prozess der Digitalisierung führt in unterschiedlichen Branchen zu tiefgreifenden Veränderungen. Dazu gehört auch der Finanzsektor, dessen Umfeld von erodierenden Margen und Tiefstzinsen geprägt ist. Die Digitalisierung hat weitreichende Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Banken und speziell von Retail Banken. Deren Basisdienstleistungen werden zunehmend von neuen Mitbewerbern mit modernster Internet-Technologie angeboten. Damit sind wesentliche Teile der Wertschöpfungskette von Retail Banken bedroht.

Diese Bachelorarbeit untersucht die Auswirkungen der Digitalisierung auf ausgewählte Geschäftszweige und -modelle von Retail Banken. Es wird analysiert, welche Ertragssäulen am stärksten durch die technologische Entwicklung in Gefahr geraten sind und mit welchen Dienstleistungen sich Bankinstitute gegenüber den neuen Mitbewerbern positionieren können.

Der Theorieteil dieser Arbeit umfasst eine ausführliche Literaturanalyse, welche Studien von Beratungsinstituten einschließt. Darauf aufbauend wurde eine empirische Analyse durchgeführt. In persönlichen Interviews wurden die zentralen Fragen dieser Thesis zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle von Retail Banken eingehend diskutiert und untersucht. Zudem wurden SWOT-Analysen durchgeführt. Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur dient dem Erarbeiten von Handlungsempfehlungen.

Der Zahlungsverkehr und das Kreditgeschäft, verbunden mit dem Vertriebs- und Kommunikationskanal über das Filialnetz, sind am stärksten von der Digitalisierung betroffen. Der Zahlungsverkehr ist ein zum Einstieg geeignetes Geschäftsfeld für neue Mitbewerber. Damit können sie die Vormachtstellung am Point of Sale erobern und umfangreiche Daten sowie Einsichten in das Kundenverhalten gewinnen. Auch das Kreditgeschäft gerät durch alternative Kreditplattformen mit Niedrig-Zinsangeboten und vereinfachte Vergabeverfahren auf der Basis von Datenauswertungen unter Druck. Das Filialnetz von Banken ist teuer und für viele Kundenbedürfnisse nicht notwendig. Die zunehmende Verlagerung von Banking-Dienstleistungen auf Online-Plattformen macht viele Geschäftsstellen unrentabel. Sie werden in der jetzigen Form zu einem Wettbewerbsnachteil.

Banken sollten speziell im Zahlungsverkehr vermehrt Kooperation mit geeigneten Geschäftspartnern suchen, um eigene wettbewerbsfähige Lösungen anzubieten. Im Kreditgeschäft sollten ebenfalls Kooperationen mit Fintech-Unternehmungen eingegangen werden, um im Marktsegment des Crowdlending Fuss zu fassen. Die Kundenbedürfnisse stehen dabei im Fokus. Dies gilt auch für die Ausgestaltung der Bankfiliale der Zukunft.

Technologie in Verbindung mit persönlicher Beratung ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil von Banken. Die Digitalisierung bietet daher Retail Banken grosse Chancen, ihr Geschäftsmodell neu auszurichten und die Positionierung im Markt zu festigen.

## **IV. Inhaltsverzeichnis**

V.	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
VI.	Abbildungsverzeichnis .....	IV
VII.	Tabellenverzeichnis .....	V
1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	2
1.2	Zielsetzung, Forschungsfrage, Hypothese .....	2
1.2.1	Zielsetzung .....	2
1.2.2	Forschungsfrage .....	2
1.2.3	Hypothese .....	3
1.3	Abgrenzungen .....	3
1.4	Aufbau der Arbeit .....	3
1.5	Methodik .....	4
2	Theoretische Grundlagen zur Digitalisierung .....	5
2.1	Definition und Zweck .....	5
2.2	Historische Entwicklung und Treiber der Digitalisierung .....	6
2.3	Digitalisierung in anderen Branchen sowie deren Auswirkungen.....	8
3	Beschreibung des Geschäftsmodells von Banken .....	11
3.1	Definition Geschäftsmodell .....	11
3.2	Definition Retail Banking .....	13
3.3	Klassisches Geschäftsmodell von Banken.....	14
3.4	Bankenlandschaft Schweiz .....	15
3.5	Funktionen einer klassischen Bank.....	18

3.6	Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle einer Retail Bank.....	20
3.7	Onlinebanking und dessen Einflussnahme auf das Filialnetz.....	23
4	Digitale Finanzdienstleister und deren Geschäftsfelder.....	25
4.1	Neue digitale Konkurrenz.....	25
4.1.1	Non Banks, Near Banks .....	26
4.1.2	Direktbanken .....	28
4.2	Geschäftsfelder der neuen Konkurrenz.....	29
4.2.1	Zahlungsverkehr .....	30
4.2.2	Kreditgeschäft.....	33
5	Methodik.....	37
5.1	Aufbereitung des Fragebogens .....	38
5.2	Durchführung der Experteninterviews.....	38
5.3	Auswertung der Literaturanalyse.....	40
5.4	Auswertung der Experteninterviews.....	40
5.5	Vergleichen der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie Experteninterviews .....	40
5.6	SWOT-Analysen.....	41
6	Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie Experteninterviews .....	43
6.1	Vertriebskanal / Filialnetz.....	43
6.1.1	Literaturanalyse und Experteninterviews .....	43
6.1.2	Gegenüberstellung Literatur und Experten.....	54
6.1.3	Würdigung .....	56
6.2	Zahlungsverkehr .....	57

6.2.1	Literaturanalyse und Experteninterviews .....	57
6.2.2	Gegenüberstellung Literatur und Experten.....	65
6.2.3	Würdigung .....	67
6.3	Kreditgeschäft .....	68
6.3.1	Literaturanalyse und Experteninterviews .....	68
6.3.2	Gegenüberstellung Literatur und Experten.....	73
6.3.3	Würdigung .....	74
7	Handlungsempfehlungen anhand von SWOT-Analysen .....	75
7.1	Handlungsempfehlungen für den Vertriebskanal / Filialnetz .....	76
7.2	Handlungsempfehlungen für den Zahlungsverkehr .....	78
7.3	Handlungsempfehlungen für das Kreditgeschäft.....	80
7.4	Mögliche Ansätze zur Umsetzung der ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen .....	82
7.4.1	Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur .....	82
7.5	Beantwortung der Forschungsfragen sowie Annahme der Hypothese .....	84
8	Schluss / Konklusion.....	87
9	Fazit und Ausblick .....	88
10	Literaturverzeichnis .....	91
11	Anhang .....	97



## V. Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Erklärung</b>
Apps	Applikationen
CEO	Chief Executive Officer
DL	Dienstleistung
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Payment	Electronic Payment
FINMA	Finanzmarktaufsicht
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
NFC	Near Field Communication
POS	Point of Sale
P2P	Peer-to-Peer (-Lending, -Payment)
ROPO	Research Online, Purchase Offline
QR-Code	Quick Response Code

## VI. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kondratieff-Zyklen (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 47) .....	6
Abbildung 2: The Cycle of Digital Structural Change (Dapp, 2014, S. 12) .....	10
Abbildung 3: Elemente im Aufbau eines Geschäftsmodells (Teece, 2010, S. 173).....	12
Abbildung 4: Bilanzsumme nach Bankengruppen (Schweizerische Bankiervereinigung, 2015, S. 17).....	17
Abbildung 5: Erfolgsanteile nach Bankengruppe (Schweizerische Bankiervereinigung, 2015, S. 13).....	17
Abbildung 6: Entwicklung Bankfilialen in der Schweiz (BFS, 2016b) .....	24
Abbildung 7: Anteil Haupt-/Nebenbankkunden nach Banktyp (Sinn, Vater, Lubig & Kasch, 2012, S. 14).....	29
Abbildung 8: Volumen der von den Banken in der Schweiz vergebenen inländischen Kredite von 2004 bis 2014 (Statista, 2016c) .....	34
Abbildung 9: Value of global peer to peer lending from 2012 to 2025 (Statista, 2016d) .....	36
Abbildung 10: SWOT-Analyse in Anlehnung an Maimanis (Maimanis, 2016).....	75
Abbildung 11: Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 193).....	83

## **VII. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Multikanal Optionen bei Banken in Anlehnung an Brock et al. (Brock et al., 2015, S. 25).....	22
---	----

## 1 Einleitung

Bereits im Jahr 1994 machte der Microsoft Gründer Bill Gates (Campgemini Consulting, 2015) mit seiner Aussage *“Banking is necessary, Banks are not“* von sich reden. Diese Redewendung entstand vor dem Hintergrund der fortschreitenden Technologisierung in vielen Branchen sowie dem damit verbundenen Strukturwandel aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Welche Folgen ein solch digitaler Strukturwandel haben kann, mussten bereits die Musik-, sowie Medien und Verlagsbranchen schmerzhaft erfahren (Dapp, 2014, S. 4). Acht Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise sieht sich die Finanzbranche weltweit neuen Herausforderungen gegenüber. Nebst dem Tiefzinsumfeld und der damit einhergehenden Margenerosion spielen vor allem die verschärften regulatorischen Rahmenbedingungen sowie das geschwundene Kundenvertrauen eine entscheidende Rolle (Vater, Cho & Sidebottom, 2012, S. 4). Die Digitalisierung trifft die Banken mit voller Wucht. Jedoch tun sie sich im Vergleich mit anderen Branchen schwer, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und sogar Kapital daraus zu schlagen (Vater et al., 2012, S. 6). Dies kann weitreichende Konsequenzen haben, was einstige Weltmarktführer wie Kodak oder das Schweizerische Buchvertriebsunternehmen Ex-Libris zeigen. Die Anpassung an das neue Wettbewerbsumfeld ist für alteingesessene Akteure überlebensnotwendig, obschon diese mit schmerzhaften und kostspieligen Konsolidierungsmassnahmen und Reformen verbunden ist. Die Durchdringung der Märkte mit Internet-Technologie bedeutet, dass sich speziell für dominante Internetunternehmen wie Google und Apple neue Geschäftsfelder auf tun. Sie experimentieren bereits mit neuen Geschäftsmodellen und werden zunehmend auch branchenübergreifend zur Konkurrenz für bestehende Anbieter in anderen Märkten (Dapp, 2014, S. 4). Neue Mitbewerber wie Direktbanken, Near Banks sowie Non Banks treten mit ihren neuen Geschäftsmodellen in den Markt ein. Sie decken neu aufkommende Kundenbedürfnisse ab, mit neuen Angeboten wie Crowdfunding, Peer-to-Peer-Lending (P2P) oder alternativen Zahlungsoptionen. Eine neue Generation von Kunden, die so genannten Digital Natives, kennen ein Leben ohne Internet nicht. Sie haben neue Bedürfnisse und damit Anforderungen an den Finanzdienstleistungssektor (Auge-Dickhut, Koye & Liebetrau, 2014, S. 51).

## **1.1 Problemstellung**

Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden gesellschaftlichen Wandels und des Einflusses der Digitalisierung auf bestehende Unternehmensstrukturen haben Banken ein berechtigtes Interesse an Erkenntnissen über die Auswirkung dieser Entwicklungen auf die Finanzbranche. Der Autor hat als Kundenberater für Affluent Clients (bis 3 Millionen Schweizer Franken Assets under Management) bei einer Grossbank spezielles Interesse an Einsichten in Veränderungen im Banking und im Speziellen im Retail Banking durch die Digitalisierung. Das Spannungsfeld der Digitalisierung ist im Alltag direkt erlebbar, durch die Implementierung von neuen Online-Tools für ein digitaleres Kundenerlebnis oder die Straffung des Filialnetzes für Effizienzsteigerung sowie Kosteneinsparungen. Diese Arbeit fokussiert auf die Herausforderungen die Banken weltweit - und speziell im schweizerischen Kontext - durch die Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor gegenüber gestellt sind.

## **1.2 Zielsetzung, Forschungsfrage, Hypothese**

### **1.2.1 Zielsetzung**

Das Ziel dieser Arbeit sind Erkenntnisse darüber, in welche Richtung sich die Geschäftsmodelle von Retail Banken entwickeln müssen, um sich auch in Zukunft unter den Einflüssen der Digitalisierung gegen neue Mitbewerber behaupten zu können. Die Chancen und Risiken für Schweizer Banken in Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung soll abgeschätzt werden.

### **1.2.2 Forschungsfrage**

Diese Bachelorarbeit geht folgender Fragestellung auf den Grund:

1. Welche Geschäftsmodelle einer Retail Bank sind am stärksten durch die Digitalisierung betroffen und inwiefern müssen diese angepasst werden, um nicht wichtige Marktanteile an die neue, digitale Konkurrenz zu verlieren?

#### **Unterforschungsfrage:**

- 1.1 Inwiefern müssen die Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle von Retail Banken unter dem Einfluss der Digitalisierung angepasst werden, um den heutigen Kundenbedürfnissen zu entsprechen?

### **1.2.3 Hypothese**

Die Hypothese der Arbeit geht davon aus, dass eine Anpassung des Geschäftsmodells sowie der Vertriebs- und Kommunikationskanäle für eine Retail Bank unabdingbar ist, um im Zuge der Digitalisierung in Zukunft keine Marktanteile sowie Erträge zu verlieren.

### **1.3 Abgrenzungen**

Nicht alle Bereiche einer Bank sind gleich stark dem Einfluss der Technologisierung ausgesetzt. Daher konzentriert sich diese Arbeit auf das im Private Banking ansässige Retail Banking. Dabei können im Rahmen der Arbeit nur ausgewählte Geschäftsmodelle untersucht werden. Die Thematik bearbeitet zwei der ertragreichsten Geschäftsfelder von Retail Banken, den Zahlungsverkehr und das Kreditgeschäft sowie die dazugehörige Vertriebskomponente des Filialnetzes. Dabei ist mehrheitlich der Blickwinkel von Schweizer sowie Europäischen Banken relevant. Jedoch sind auch einige globale Aspekte einzubeziehen.

Diese Arbeit hat nicht den Anspruch, ein vollumfassendes, detailliertes Konzept für die Ausrichtung der einzelnen Geschäftsmodelle von Retail Banken zu erarbeiten. Vielmehr wird für die Beantwortung der Forschungsfragen auf Basis einer Gesamtschau argumentiert. Dazu wird ein Überblick über mögliche Entwicklungsrichtungen für den Aufbau neuer Strategien der behandelten Geschäftsfelder im Spannungsfeld der Digitalisierung ausgearbeitet. Der Schwerpunkt der Arbeit ist die Auswertung von qualitativen Interviews.

### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen zum Thema erarbeitet. Wichtig hierbei ist es zu verstehen, was der Begriff „Geschäftsmodell“ beinhaltet und wie er im Kontext einer Bank umgesetzt wird. Auch ausgewählte Treiber der Digitalisierung werden unter die Lupe genommen sowie die sich daraus abzeichnenden Rahmenbedingungen für den Finanzbereich. Darunter fällt auch die Analyse von neuen Mitbewerbern im Markt. In einem weiteren Arbeitsschritt wird bestimmt, welche Bereiche einer Retail Bank am ehesten von der Digitalisierung betroffen sein werden und welche neu aufkommenden Kundenbedürfnisse es zu befriedigen gilt.

Aufgrund des Umfangs des Themas spielt der Theorieteil in dieser Arbeit eine grosse Rolle. Die Theorie ist auf die drei Kapitel zwei, drei und vier aufgeteilt. Zur Aufbereitung wurde ausgewählte Literatur sowie wissenschaftliche Studien verwendet.

In Kapitel fünf wird das gewählte methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage detailliert erläutert. Die Arbeit stützt sich dabei auf die Auswertung von Literatur sowie auf qualitative Experteninterviews.

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse aus der Literaturanalyse sowie aus den Experteninterviews systematisch aufgearbeitet und diskutiert.

Im siebten Kapitel werden auf Basis der Ergebnisse aus Kapitel sechs SWOT-Analysen entwickelt, um damit die Forschungsfrage sowie Unterforschungsfrage zu beantworten.

Es werden zudem konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

Zum Schluss werden die Ergebnisse sowie die Eignung des gewählten Vorgehens kritisch diskutiert und ein Ausblick gegeben.

### **1.5 Methodik**

Zu Beginn der Arbeit wurden die Forschungsfrage sowie die Detailfrage erarbeitet. Daraus wurden die Zielsetzung sowie die Hypothese abgeleitet.

Bevor auf die Fragestellung und deren Beantwortung eingegangen werden kann, muss eine ausführliche Literaturanalyse erfolgen. Basierend auf dieser Analyse und dem daraus gewonnenen Wissen wird die dazugehörige Theorie ausgewählt.

Der empirische Teil dieser Arbeit bildet einen Vergleich zwischen Erkenntnissen aus der Literaturanalyse und den qualitativen Experteninterviews.

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Theoriebildung werden die Themenbereiche abgegrenzt, mit welchen die Forschungsfragen beantwortet werden. Zudem wird ein Fragenkatalog erarbeitet, welcher für die empirischen Experteninterviews verwendet wird. Da es sich bei der gewählten Thematik über die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Retail Banking um einen breiten Themenbereich handelt, werden lediglich die wichtigsten Handlungsfelder bearbeitet. Die übrigen Bereiche fliessen aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht mit ein. Die Handlungsempfehlungen werden anhand von SWOT-Analysen für die jeweiligen Handlungsfelder erarbeitet und niedergeschrieben.

Die spezifische Vorgehensweise sowie die dazugehörigen Rahmenbedingungen zur Methodik werden in Kapitel fünf eingehend erläutert.

## 2 Theoretische Grundlagen zur Digitalisierung

### 2.1 Definition und Zweck

Da sich diese Arbeit rund um den Themenbereich der Digitalisierung bewegt, ist es zwingend notwendig, den Begriff an und für sich abzugrenzen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird mit dem Terminus der *Digitalisierung* häufig das „Papierlose Büro“ verbunden (Reker & Böhm, 2013, S. 8). Rein wissenschaftlich betrachtet lässt diese Formulierung jedoch etwas zu viel Spielraum für Interpretationen offen. Es existieren hinsichtlich der Definition für den Begriff Digitalisierung eine Fülle von Auslegungen von unterschiedlichen Autoren. Die Konkretisierung wird mit der folgenden Aussage von Gartner (Gartner, 2016) untermauert:

*“Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business“.*

Hinsichtlich der gewählten Thematik für diese Thesis eine gelungene und verständliche Definition, ist doch die Rede von Veränderungen des Geschäftsmodells.

Es besteht also ein Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Geschäftsbereichen und der unabdingbaren Beziehung zu den Kunden und deren Bedürfnissen (Gray & Rumpe, 2015, S. 1). Jedoch soll die Definition noch in einen anderen Kontext gesetzt werden. Laut Reker und Böhm greift die Definition der blossen Überführung von analogen in digitale Daten unter der Verwendung von Hard- und Software zu kurz. Vielmehr ist die Folge der Digitalisierung eine Verlagerung der Geschäftstätigkeiten von Unternehmen aus der realen in die virtuelle Welt. Miteinbezogen sind auch die Lieferanten, Unternehmen und Kunden, welche immer stärker mit der eigenen Unternehmung vernetzt sind (Reker et al., 2013, S. 8).

In der Beschreibung von Reker und Böhm (2013, S. 8) ist die Digitalisierung mehr eine Philosophie und Verständnis von Geschäftsmodellen und deren strategischer Ausrichtung und Gestaltung für die Zukunft unter der Verwendung von modernen IKT, spricht:

*«Digitalisierung bedeutet die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken».*

Das Vorhandensein von Konnektivität ist also ein Muss, um die Digitalisierung vorantreiben zu können. Die weite Verbreitung von Netzwerken, sei dies nun kabelgebunden oder kabellos, und die breite Nutzung von internetfähigen Geräten wie PCs, Portablen Computern, Tablets, Smartphones etc. unterstützt diese Entwicklung zusätzlich. Die Digitalisierung steht sozusagen in Verbindung mit einem Paradigmenwechsel, was wiederum bedeutet, dass sich die Geschäftstätigkeit von Unternehmen zunehmend von der realen in die virtuelle Welt verlagert (Becker & Ulrich, 2015, S. 430).

## 2.2 Historische Entwicklung und Treiber der Digitalisierung

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Der Wandel ist als Begleiter in vielen Bereichen zu finden, sei dies nun in der Technik, der Gesellschaft oder aber auch in Unternehmungen. Ist es für Individuen meist ohne gravierende Konsequenzen möglich, sich anzupassen, kann ein Versäumnis der Weichenstellung auf Unternehmensebene schnell das existenzielle Aus bedeuten (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 45).

Empirische Untersuchungen belegen, dass vergangene Phasen des Wirtschaftswachstums grösstenteils auf technologischen Errungenschaften der Technik zurückzuführen sind. Nikolai Kondratieff beobachtet 1926, dass mittel-langfristige Wirtschaftsschwankungen in Zyklen von ungefähr 40 bis 60 Jahren auftreten, in diesem Kontext als Kondratieffzyklen bezeichnet (Allianz, 2010, S. 4).

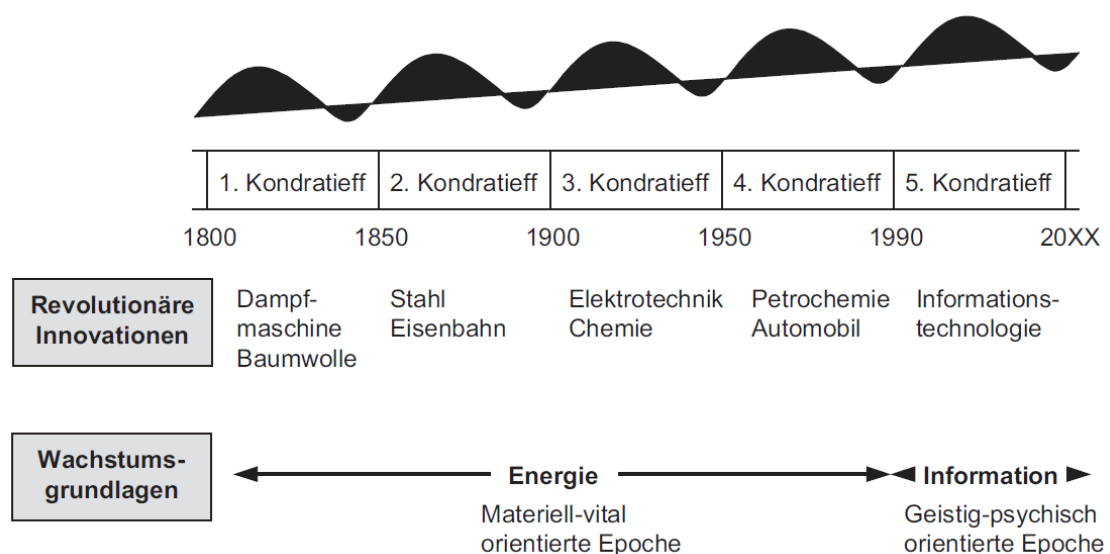


Abbildung 1: Kondratieff-Zyklen (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 47)



Die Zyklen zeigen auf, wie sich die Innovationszyklen S-förmig weiterentwickelt haben. Auslöser dieser langen Wellen sind bahnbrechende Erfindungen, sogenannte Basisinnovationen. Bei den Zyklen eins bis vier handelt es sich bei den genannten revolutionären Innovationen um die Dampfmaschine sowie Baumwollgewinnung, die Stahlverarbeitung und Entwicklung der Eisenbahn, die Elektrotechnik sowie Chemie und als Viertes die Petrochemie mit dem Durchbruch des Automobils. Dann im fünften Zyklus spielt erstmals nicht mehr die Energie den Träger für das Wirtschaftswachstum. Diese wird vielmehr abgelöst durch das Nutzen von Informationen und Wissen, welches einen Strukturwandel hin zum informationsgetriebenen Zeitalter einläutet. Es sind die Anfänge des Internets, welche für Informationsintermediäre, also auch Banken, weitreichende Konsequenzen haben werden (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 46).

Der Aufbruch in das digitale Zeitalter setzt viele Industrien nachhaltig unter Druck, ebenso die Finanzbranche. Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran und bietet Informationen und Wissen zu jeder Zeit und an jedem Ort für jedermann an (Dapp, 2014, S. 3). Laut Dapp (2014, S. 7) lässt sich die Digitalisierung aus rein ökonomischer Sicht auf drei wesentliche Treiber zurückführen:

- i. *«Zunehmende Speicherung und Nutzung von immateriellen (digitalen) Informationsgütern (Digitalisierungs-Effekt);*
- ii. *Virales und exponentiell globales Wachstum von Daten innerhalb virtueller Netzwerke (Netzwerk-Effekt);*
- iii. *Zunehmende Verbreitung des World Wide Webs (Durchdringungs-Effekt)»*

Erstgenannter wurde mitunter darin begünstigt, als dass die Kosten des Speicherplatzes für Daten (immaterielle Informationsgüter) seit den letzten 30 Jahren rapide gesunken sind. Kostete ein Gigabyte Festplattenspeicher im Jahr 1980 noch 437'500.- US-Dollar, waren es im Jahr 2014 gerade einmal noch 3 Cent (statisticbrain, 2014). Es ist also vereinfacht möglich, Daten und Informationen zu halten, zu verbreiten sowie zu reproduzieren (Dapp, 2014, S. 6).

Der Netzwerkeffekt bezieht sich derweilen auf die Abhängigkeit des Nutzens eines digitalen Gutes oder Dienstes auf die Häufigkeit der Nutzung unterschiedlicher Akteure und Individuen. Je mehr Individuen einen bestimmten Dienst nutzen, desto exponentieller wird sich die Produktpalette der angebotenen Dienstleistung vergrößern (Dapp, 2014, S. 9).

Der dritte und wohl wesentlichste Treiber der Digitalisierung bezieht sich auf die Verbreitung des Internets und dessen Durchdringung in der Gesellschaft (Dapp, 2014, S. 10). Hatten im Jahr 2004 noch 40 Prozent aller privaten Haushalte der EU28-Länder einen Internetzugang, waren es im Jahr 2014 bereits deren 83 Prozent (Bundesamt für Statistik [BFS], 2015a). In der Schweiz waren sogar 91 Prozent der privaten Haushalte mit einem Internetzugang versehen (BFS, 2015a). Beachtlich ist in deren Hinsicht auch die Internetnutzung, sobald diese auf Altersgruppen abgestuft wird. So nutzen bereits 99 Prozent der 14-19-Jährigen das Internet für ihre Bedürfnisse (BFS, 2015b). Seit einigen Jahren sind Smartphones, Tablets und Laptops auf dem Markt, dank welchen immer unkomplizierter auf das Internet zugegriffen werden kann. So nutzen im Jahr 2014 bereits 66 Prozent der Internet-Nutzer mobiles Internet, Tendenz steigend (BFS, 2015c). Grösstenteils hiervon wurde mittels Mobiltelefons (95 Prozent) auf das Internet zugegriffen (BFS, 2015c).

### **2.3 Digitalisierung in anderen Branchen sowie deren Auswirkungen**

Wie bereits in Kapitel 2.2 erläutert, hat sich das Internet und dessen Nutzung über die letzten Jahre stark verändert. Durch Anpassungen ergeben sich ganz neue Möglichkeiten für Marktplätze, wie wir sie von früher kennen. Wurden im Mittelalter die Waren auf einem zentralen Platz in der Stadt gehandelt, sind sie seit jeher einem stetigen Wandel unterzogen. So wurde mit der Erfindung des Distanzhandels (beispielsweise Versandhandel) im frühen letzten Jahrhundert die zwingende Voraussetzung der physischen Anwesenheit auf dem Marktplatz abgeschafft. Das Internet hat seit seiner Erfindung auch hierbei eine disruptive Veränderung hervorgebracht (Linnhoff-Popien, Zaddach & Grahl, 2015, S. 22).

Heute ist es alltäglich, Güter über das Internet zu bestellen, sei diese nun über digitale Marktplätze wie beispielsweise Amazon oder eBay oder aber direkt über den Hersteller. Branchen, in welchen sich der Strukturwandel besonders stark bemerkbar macht, sind beispielsweise die Musikindustrie sowie die Medien- und Verlagsbranche (Linnhoff-Popien et al., 2015, S. 22).

Die Musikbranche befindet sich seit Ende der 1990er Jahre in einer stetigen Restrukturierungsphase, ausgelöst durch die technologische Entwicklung. Dabei wurden die Veränderungen nicht aus dem Kern des Sektors angestossen, vielmehr kamen sie von aussen (Dolata, 2008, S. 7). Durch das Erfinden des MP3-Filesharing wurde die Branche quasi über Nacht unter Druck gesetzt. Bestehende und gut funktionierende

Geschäftsmodelle wurden durch die kostenlose Verfügbarkeit von Musikdateien umgekrempelt (Dapp, 2014, S. 13). Um den Schaden für die grossen Labels möglichst gering zu halten, wurde der Versuch unternommen, dem Download mittels Verschärfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen Einhalt zu gebieten oder aber selber Downloaddienste anzubieten. Trotz der aufgebrauchten Anstrengungen musste die Musikbranche schmerzhaft erfahren, dass es nicht ausreichend ist, das Internet lediglich als einen zusätzlichen Vertriebskanal zu nutzen. Vielmehr muss das neue Geschäftsmodell auf die neuen Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt werden (Dapp, 2014, S. 13). Dies erkannt hat niemand geringerer als ein branchenfremder Anbieter, nämlich Apple. Mit dem iTunes Music Store eroberte Apple schnell grosse Marktanteile, ohne vorgängig jemals auch nur ansatzweise in der Musikindustrie tätig gewesen zu sein (Dolata, 2008, S. 20).

Ähnlich wie in der Musikindustrie wurde auch die Medien- und Verlagsbranche von den Neuerungen durch das Internet aufgerüttelt (Dapp, 2014, S. 14). Laut Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender bei der Axel Springer AG, hat sich auch im Mediengeschäft das Marktgleichgewicht zur Nachfrageseite hin verschoben, sprich zu einem Kundenmarkt. Sie werden immer experimentierfreudiger, mobiler oder aber um es in anderen Worten auszudrücken, treuloser (Döpfner, 2012, S. 168). Auch Stefan Heng stösst hierbei in die gleiche Richtung. Gemäss ihm werden in Zukunft vor allem kleinere Buchhandlungsunternehmen grösste Mühe haben, ihre Filiale mit dem bestehenden Geschäftsmodell aufrechterhalten zu können, da sie mit der Digitalisierung nicht mehr standhalten. Doch E-Books und Online-Bestellmöglichkeiten hinterlassen auch bei grossen Buchhandlungsketten ihre Spuren. Es werden entweder Filialen geschlossen oder teure Verkaufsflächen gestrichen. Überleben auf dem Markt werden am Schluss jene Akteure, die ebenfalls die Chancen der Digitalisierung nutzen (Heng, 2013, S. 1-2).

Genauso wie der Musik- und Verlagsbranche ergeht es langsam aber sicher auch vielen anderen Branchen. Sei dies nun im Tourismus, der Fotografie, dem Versandhandel oder der Telefonie, um nur einige Beispiele zu nennen (Heng, 2013, S. 1-2).

Gemäss Dapp sind die Kräfte hinter dem digitalen Strukturwandel komplex. Wie bereits in Kapitel 2.2 angesprochen, leisten eine ganze Reihe von Aspekten einen elementaren Beitrag. Insbesondere die rasende Verbreitung des Internets, gekoppelt mit der Internetaffinität der Bevölkerung, die Durchdringung von web-basierten Endgeräten sowie die angesprochenen Netzwerk- und Skaleneffekte tragen ihren Teil dazu bei.

Unabhängig davon, ob nun die veränderten Kundenbedürfnisse oder angebotenen Internetleistungen zum digitalen Strukturwandel geführt haben, lassen sich - heruntergebrochen auf die einzelnen Branchen - einige sich wiederholende Etappen des Wandels beschreiben (Dapp, 2014, S. 11).

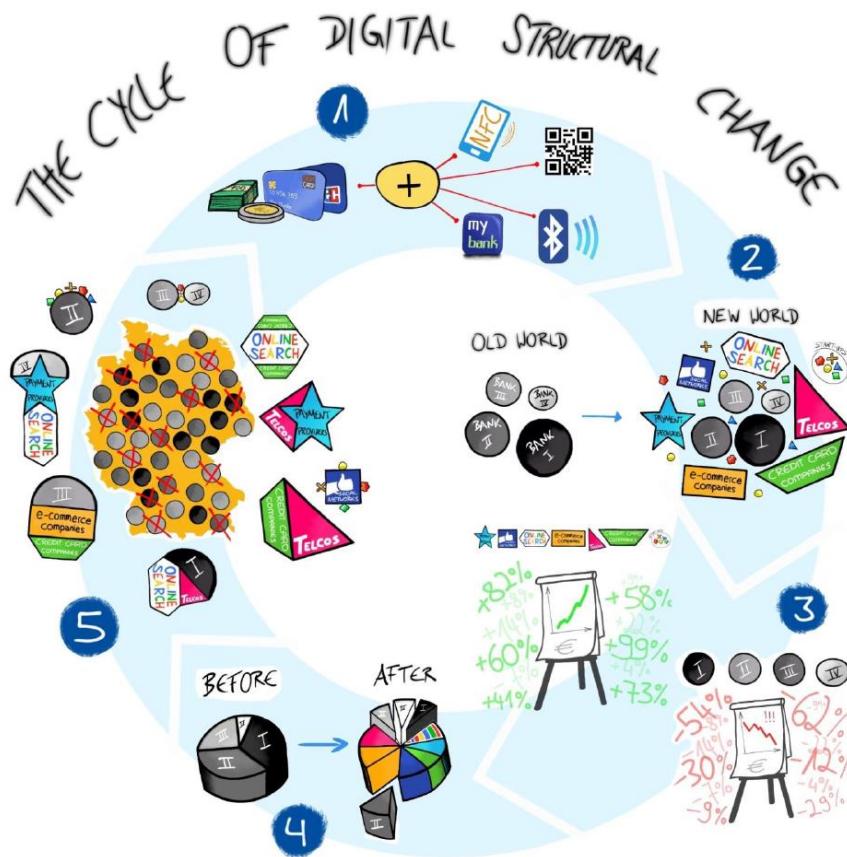


Abbildung 2: The Cycle of Digital Structural Change (Dapp, 2014, S. 12)

*Etappe 1:* Basierend auf dem technologischen Fortschritt werden bei den Kunden neue internetbasierte Bedürfnisse geweckt. Dies können sowohl neue Konsum- und Mediennutzungs- als auch Kommunikationsbedürfnisse sein. Die Kunden machen sich die neuen Technologien zunutze und integrieren diese in ihren Alltag.

*Etappe 2:* Die Wettbewerbsintensität wird durch branchenfremde Internetunternehmen sowie technisch versierte Start-ups stark intensiviert. Neue komplexe Softwarelösungen ersetzen bisherige analoge Prozesse und menschliche Erfahrungen.

*Etappe 3:* Branchen mit etablierten Geschäftsmodellen geraten unter Druck. Die Gewinne und Umsätze schwinden.

*Etappe 4:* Traditionelle Unternehmen müssen Marktanteile an innovative Anbieter abtreten. Der Verdrängungswettbewerb fordert kostenintensive Anpassungen des Geschäftsmodells.

*Etappe 5:* Die Konsolidierung nimmt ihren Lauf. Bestehende Akteure verschwinden vom Markt, während sich vor allem branchenfremde Unternehmen verbreiten und Allianzen mit etablierten Firmen eingehen (Dapp, 2014, S. 11).

Natürlich geht der Wandel nicht in sämtlichen Branchen gleich schnell und in genau denselben Strukturen vonstatten, jedoch zeichnen sich immer wieder Parallelen ab, welche sich in gewissen Zeitzyklen sogar wiederholen können. Dabei spielt es eine Rolle, wie revolutionär eine neu eingeführte Innovation effektiv ist, denn nicht jede Neuerung wird einen Paradigmenwechsel herbeiführen können. Unternehmen, welchen es früh gelingt, ihre Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen dem digitalen Wandel anzupassen, winken nicht nur Überlebens-, sondern auch effektive Wachstumschancen (Dapp, 2014, S. 11).

Diese Beispiele anhand unterschiedlicher Branchen sollen verdeutlichen, inwiefern die Digitalisierung den Druck auf etablierte Unternehmen erhöht und diese beinahe zwingt, Gegenmassnahmen in die Wege zu leiten, um auf dem Markt präsent zu bleiben. Hierbei werden zu einem späteren Zeitpunkt Parallelen zum Finanzsektor beobachtet werden können.

## **3 Beschreibung des Geschäftsmodells von Banken**

### **3.1 Definition Geschäftsmodell**

Hinsichtlich des gewählten Themas ist es unumgänglich, den Begriff eines Geschäftsmodells detailliert zu erläutern. In der Literatur existieren hierzu unterschiedliche Definitionen, welche in ihrer Gesamtheit auf das Gleiche hinauslaufen. Das Internet und die Globalisierung sowie das Auflösen von Industrie- und Unternehmensgrenzen zwingen Unternehmungen zu noch nie dagewesener Transparenz und weltweiter Konkurrenz (Becker et al., 2015, S. 118). Die Betrachtungsweise der unternehmerischen Geschäftstätigkeit aus der Vogelperspektive rückt daher vermehrt in den Mittelpunkt des Geschehens. Das Geschäftsmodell unterstützt diese Sichtweise, indem es durch Modelle teilweise komplexe Strukturen vereinfacht darstellt. Dies kann

durch das Abbilden von Teilaspekten respektive branchenspezifischen Einheiten einer Unternehmung durch Partialmodelle geschehen oder aber gesamtheitlich betrachtet durch Universalmodelle (Becker et al., 2015, S. 120). Gemäss Definition von Becker und Ulrich kann ein Geschäftsmodell wie folgt definiert werden (2015, S. 121) :

*«Ein Geschäftsmodell ist die vereinfachende, strukturähnliche oder strukturgebende Abbildung von ausgewählten Aspekten der Ressourcentransformation des Unternehmens sowie seiner Austauschbeziehungen mit anderen Marktteilnehmern».*

Der dabei verwendete Begriff der Ressourcentransformation vereinheitlicht dabei das Geschäft (Becker et al., 2015, S. 121).

Gemäss Teece (2010, S. 173) müssen beim Design eines Geschäftsmodells folgende sechs Elemente berücksichtigt werden:

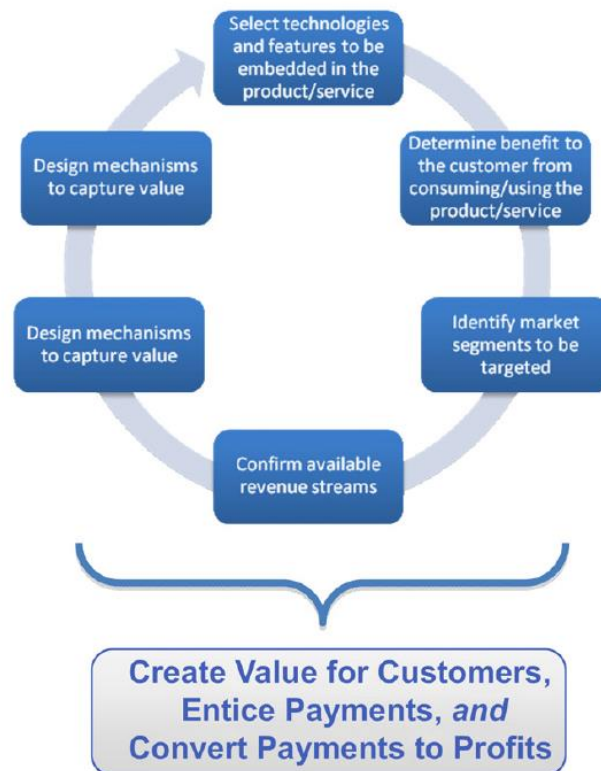


Abbildung 3: Elemente im Aufbau eines Geschäftsmodells (Teece, 2010, S. 173)

Generell artikuliert ein Geschäftsmodell die Logik, wie ein Geschäft dem Kunden Nutzen bringt und zeigt die Struktur auf, wie Einnahmen, Kosten und Gewinne darin verankert werden. Es verkörpert also nichts anderes als die Architektur der organisatorischen sowie finanziellen Struktur einer Unternehmung. Es trifft Annahmen über Konsumenten und deren sich ändernden Bedürfnisse, das Verhalten von

Einnahmen und Kosten sowie die Reaktion von möglichen Konkurrenten (Teece, 2010, S. 173). Ein Businessmodell, welches auf ein spezifisches Marktsegment abgestimmt und zudem schwer für Drittanbieter zu imitieren ist, trägt in erheblichem Ausmass zur Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung bei (Teece, 2010, S. 174).

### **3.2 Definition Retail Banking**

Das Retail Banking ist in der Regel dem Privatkundengeschäft angegliedert und wird als solches auch gerne als das Geschäft mit Privatkunden verstanden. Ähnlich wie bei dem vorhergehenden Kapitel ist es schwierig, eine genaue Abgrenzung hinsichtlich Definition des Begriffes zu ziehen. Laut SwissBanking (2011, S. 48) wird darunter das Kredit-, Einlagen- und Zahlungsverkehrsgeschäft mit Privatkunden sowie das Wertpapiergeschäft mit Volumen von bis zu 500'000.- Schweizer Franken verstanden. Die Schweizerische Bankiervereinigung wird über die Definition des Retail Banking in einer Studie von Ernst & Young sowie der Universität St. Gallen (Khan, Blumer & Schäfer, 2012, S. 9) wie folgt zitiert:

*«Unter Retail Banking wird in der Regel das Bankgeschäft mit der breiten Bevölkerung verstanden, das vor allem Basisleistungen umfasst. Es zeichnet sich durch eine standardisierte und leicht verständliche Produktpalette aus und zielt auf Personen mit einem Nettovermögen, dessen Obergrenze je nach Bank bei etwa 250'000.- bis 1 Million Franken liegt. Zum Dienstleistungsangebot gehören Kontoführung, Zahlungsverkehr, Kreditkartenvertrieb, einfache Anlageprodukte sowie das Hypothekar- und Kreditgeschäft».*

Trotz dieser im Verhältnis zum Private Banking relativ tiefen Anlagevolumina ist das Geschäft mit der breiten Masse von enormer Bedeutung für die Banken und für die Schweizer Wirtschaft selbst. Alleine im Jahr 2013 wurden durch das Privatkundengeschäft 15.6 Milliarden Schweizer Franken erwirtschaftet und ist somit nach dem Private Banking das ertragreichste Geschäftsfeld der Schweizer Banken (SwissBanking, 2014, S. 27). Bei einem Bruttoinlandprodukt von 634'854 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2013 (BFS, 2016a) ergibt dies einen Anteil von 2.457 Prozent an der gesamten Wertschöpfung der Schweiz. Gemessen am gesamten Bruttoertrag des Schweizer Bankenplatzes im Jahr 2013 mit rund 54.4 Milliarden Schweizer Franken stellt das Geschäft mit Privatkunden knapp 29 Prozent und somit einen wesentlichen Teil der Ertragskraft des Finanzplatzes dar (SwissBanking, 2014, S.

18). Offensichtlich ist, dass sich genau in diesem Geschäftsbereich ein zunehmender Kampf um Erträge entfacht hat. Speziell im Geschäft des Zahlungsverkehrs und der Kreditkarte sind neue Konkurrenten in Form von Non Banks stärker präsent (Capgemini Consulting & Efma, 2015, S. 2).

### **3.3 Klassisches Geschäftsmodell von Banken**

Um sich dem klassischen Geschäftsmodell von Banken anzunähern, bedarf es erst einer spezifischen Charakterisierung hinsichtlich Daseinsberechtigung, Wesen und Funktion eines Bankinstituts. Gestützt auf das Bankengesetz vom 8. November 1934 (Bankenverordnung, 2016) verordnet der Bundesrat im Art. 1 Abs. 1 folgende Definition für die Begrifflichkeit einer Bank.

*«Als Banken gelten Unternehmen, die hauptsächlich im Finanzbereich tätig sind und insbesondere:*

*a. gewerbsmässig Publikumseinlagen entgegennehmen oder sich öffentlich dafür empfehlen; oder*

*b. sich in erheblichem Umfang bei mehreren nicht massgebend an ihnen beteiligten Banken refinanzieren, um damit auf eigene Rechnung eine unbestimmte Zahl von Personen oder Unternehmen, mit denen sie keine wirtschaftliche Einheit bilden, auf irgendeine Art zu finanzieren».*

Um operativ tätig zu sein, benötigen Banken zudem eine Bewilligung der Finanzmarktaufsicht (FINMA) der Schweiz. Zudem ist das Entgegennehmen von Geldern für den Devisenhandel ausschliesslich Banken vorbehalten. Grundsätzlich gilt, wer keine Banklizenz hat, darf keine Publikumsgelder gewerbsmässig entgegennehmen (Finanzmarktaufsicht, 2016).

Diese Definition stellt aber eine eher rechtsspezifische Beschreibung einer Bank auf. Im weiteren Verlauf soll aufgezeigt werden, welche Stellung von traditionellen Banken innegehalten werden und welche Funktionen diese ausführen.

In einem kapitalistischen Wirtschaftssystem wird der Zweck einer Unternehmung dadurch definiert, in den gewählten Geschäftsfeldern eine marktgerechte Leistung zu erbringen. Marktgerecht sind Leistungen dann, wenn Kundennutzen entsteht, das heisst Kundenbedürfnisse durch Produkte und Dienstleistungen mit einer erwarteten Qualität und angemessenen Preis zum richtigen Zeitpunkt angeboten werden (Koye, 2005, S. 25). Nur wenn die oben genannten Bedingungen erfüllt sind, entsteht für das Institut



eine Daseinsberechtigung. Nebst dem „Was“ (dem Produkt oder der Dienstleistung) stellt sich die Frage, wie die einzelnen Aktivitäten einer Bank durchgeführt werden, um die Bankdienstleistung zu erbringen. Durch die Allokation von Aktivitäten und die damit verbundenen Kosten wird automatisch das Preis-/Leistungsverhältnis der zu erbringenden Dienstleistung bestimmt. Dies stellt wiederum ein sehr wichtiges Element der Wettbewerbsfähigkeit von Banken dar (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 54 ff.). Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass ein Geschäftsmodell von Banken nur eine Existenzberechtigung aufweist, wenn die Kundenbedürfnisse erfüllt werden und dies mit einem Preis-/Leistungsverhältnis, bei welchem die Kunden eine Nachfrage generieren (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 58).

Da sich diese Arbeit in ihrer Ausarbeitung hauptsächlich auf die Schweizer Bankenlandschaft fokussiert, werden in einem weiteren Schritt die einzelnen Bankengruppen und deren Geschäftsmodelle kurz angeschnitten.

### **3.4 Bankenlandschaft Schweiz**

Grundsätzlich ist die Schweizer Bankenlandschaft auf dem Modell der Universalbanken aufgebaut. Das heisst, die Banken können dieselben Dienstleistungen anbieten. Trotzdem haben sich Bankengruppen herauskristallisiert, welche sich in ihrer Art jeweils spezialisiert haben (Schweizerische Bankiervereinigung, 2010, S. 35). Untenstehende Bankengruppen wurden nach der Definition der Schweizerischen Bankiervereinigung (2010, S. 35 ff.) aufgelistet.

#### **Kantonalbanken**

Kantonalbanken gelten als Banken, bei welchen der Kanton mit mindestens einem Drittel daran beteiligt ist. Sie verfügen mehrheitlich über eine uneingeschränkte Staatsgarantie. Grössere Kantonalbanken bieten nebst dem Spar- und Hypothekargeschäft eine breite Palette von Dienstleistungen an, welche mit einer typischen Universalbank einhergehen.

#### **Grossbanken**

In der Schweiz existieren zwei Grossbanken, namentlich die UBS AG sowie die Credit Suisse Group. Sie sind als Universalbanken auch in der Schweiz mit einem dichten Filialnetz in der gesamten Schweiz vertreten. Sie bieten grundsätzlich alle Geschäfte an,

sind aber nebst dem klassischen Vermögensverwaltungsgeschäft auch im Investmentbanking stark präsent.

### **Regionalbanken und Sparkassen**

Das Geschäftsmodell von Regionalbanken und Sparkassen ist dem der kleineren Kantonalbanken ähnlich. Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf das Spar- sowie Hypothekengeschäft.

### **Raiffeisenbanken**

Die Raiffeisenbanken sind als einzige Banken genossenschaftlich organisiert. Sie konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen, welche in der Beratung und dem Verkauf von Bankdienstleistungen liegen. Sie sind kaum im Ausland, jedoch stark im Zinsgeschäft tätig.

### **Privatbankiers**

Privatbankiers gehören zu den ältesten Instituten der Schweiz und sind vorwiegend in der Vermögensverwaltung für wohlhabende Kunden tätig. Das Zinsgeschäft hat nur eine marginale Stellung.

### **Auslandbanken**

Auslandbanken sind ausländisch beherrschte Banken. Sie sind hauptsächlich in der Vermögensverwaltung mit ausländischen Privatkunden sowie im Fondsgeschäft tätig.

### **Übrige Banken**

Diese Bankengruppe beinhaltet unterschiedliche Institute wie Börsen- und Effektenbanken, Institute für Konsumfinanzierungen sowie Institute für Abzahlungsgeschäfte.

Ausgehend von dieser Gruppierung und bezogen auf die Bilanzsumme können hinsichtlich der Bedeutsamkeit von Kreditinstituten folgende Aussagen getroffen werden.

Bilanzsumme nach Bankengruppen	Anzahl Institute		Bilanzsumme (Mrd. CHF)		Entwicklung Bilanzsumme	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Kantonalbanken	24	24	495,6	522,6	2,8%	5,5%
Grossbanken	2	2	1'322,3	1'460,2	-3,1%	10,4%
Regionalbanken und Sparkassen	64	63	106,4	109,0	2,0%	2,4%
Raiffeisenbanken	1	1	173,6	185,7	5,4%	7,0%
Auslandbanken	120	118	357,4	353,5	-12,0%	-1,1%
Privatbankiers	11	7	65,6	7,4	6,3%	-88,7%
Übrige Banken	61	60	328,3	403,3	68,8%	22,8%
davon Vermögensverwaltungsbanken	47	47	140,0	206,7	11,7%	47,7%
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>275</b>	<b>2'849,2</b>	<b>3'041,7</b>	<b>2,6%</b>	<b>6,8%</b>

Abbildung 4: Bilanzsumme nach Bankengruppen (Schweizerische Bankiervereinigung, 2015, S. 17)

Die Grossbanken sind gemäss Abbildung 4 mit einem Anteil von knapp 49 Prozent an der gesamten Bilanzsumme die wichtigsten Vertreter auf dem Schweizerischen Bankenplatz. Mit grösserem Abstand folgen die Kantonalbanken mit 17 Prozent und die Auslandbanken mit knapp 13 Prozent Anteil. Die Raiffeisenbanken sowie die übrigen Banken sind nur in einem kleineren Rahmen vertreten.

Wie auf der untenstehenden Abbildung 5 zu entnehmen ist, widerspiegelt die Bilanzsumme auch die Erfolgsanteile. Die Grossbanken mit knapp 50 Prozent steuern den mit Abstand grössten Anteil an den Gesamterträgen bei. Die Kantonalbanken, Ausland- und übrigen Banken steuern jeweils um die 10-15 Prozent bei. Die restlichen 15 Prozent verteilen sich auf die Privatbankiers, Raiffeisen- und Regionalbanken.

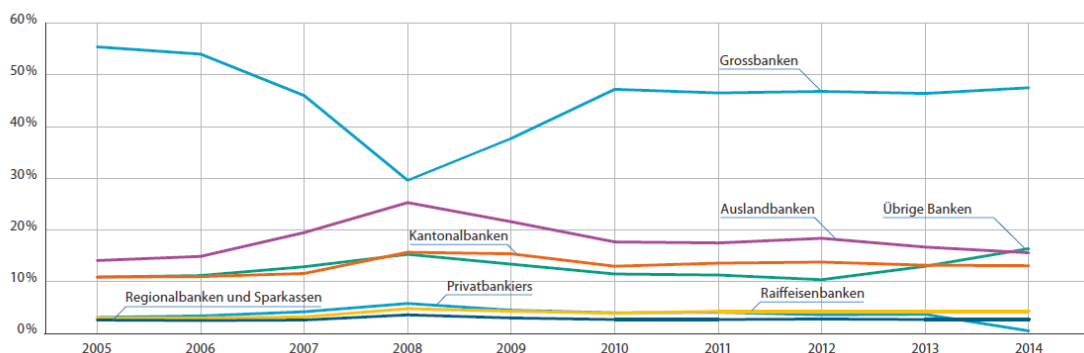


Abbildung 5: Erfolgsanteile nach Bankengruppe (Schweizerische Bankiervereinigung, 2015, S. 13)

Wie bereits vorgängig erwähnt, unterscheiden sich die Institute hinsichtlich ihres Geschäftsmodells und der daraus abgeleiteten Ertragskomponenten sowie Aufbau und Struktur. Dabei bedienen sich die Schweizer Banken nicht nur eines einzigen Geschäftsmodells, was wiederum bedeutet, dass die Banken sehr heterogen aufgestellt sind (Schweizerische Bankiervereinigung, 2010, S. 46).

Laut Auge-Dickhut et al. (2014, S. 95) können hinsichtlich der gängigen Geschäftsmodelle die Unterscheidung in Grossbanken, Retail Banken, Privatbanken sowie die unabhängigen Vermögensverwalter gemacht werden, wobei die Grossbanken die Bedürfnisse der wenig vermögenden Privatkunden in der Regel durch eine Retaildivision abdecken. Den Grossteil der Erträge erwirtschaften die Grossbanken mit vermögenden Kunden und durch weitere Elemente der Wertschöpfungskette im Firmenkundengeschäft, dem Investmentbanking sowie Assetmanagement (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 95).

Dieses integrierte Geschäftsmodell widerspiegelt die sogenannte Universalbank, welche sämtliche Tätigkeitsbereiche einer Bank abdeckt (Schweizerische Bankiervereinigung, 2010, S. 46).

Das Geschäftsmodell der Retail Banken, zu welchen unter anderem die meisten Kantonalbanken, die Regionalbanken und Sparkassen sowie Raiffeisenbanken gehören, baut oft auf die Verankerung in der Region auf und schafft dadurch Vertrauen zu den weniger vermögenden Privatkunden. Grundsätzlich wird diesen Kunden die gesamte Produktpalette mit standardisierten Leistungen angeboten. Die Kundenbedürfnisse befassen sich also hauptsächlich mit den Basis- und Anlagebedürfnissen (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 96).

Da diese Arbeit hauptsächlich auf das Geschäftsmodell des Retail Banking ausgerichtet ist, wird auf die Geschäftsmodelle der Privatbanken und unabhängigen Vermögensverwalter nicht weiter eingegangen. Diese haben keinen Fokus auf das Retailgeschäft.

### **3.5 Funktionen einer klassischen Bank**

Ein funktionierendes Geld- und Güteraustauschsystem stellt einen wesentlichen Standortfaktor für eine Volkswirtschaft dar und trägt einen grossen Teil zum Wohlstand einer Nation bei. Finanzintermediäre wie Banken erfüllen hierbei eine wichtige Rolle, indem sie die Kapitalallokation optimieren und für unterschiedliche Akteure

finanzwirksame Dienstleistungen erbringen (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 59). Die volkswirtschaftlichen Funktionen einer Bank lassen sich dann auch wie folgt in fünf Hauptfunktionen unterteilen (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 59) :

- Transferfunktion, sprich die Sicherstellung eines effizienten Zahlungsverkehrs
- Transformation von Vermögenswerten (Sparen, Investieren, Kreditvergabe)
- Managen von Risiken, d. h. Senkung von Unsicherheiten zwischen unterschiedlichen Akteuren auf dem Markt
- Service- sowie Logistikfunktionen, sprich Sicherstellung von effizienten Abwicklungsmechanismen für den finanziellen Austausch
- Erstellen und zur Verfügung stellen von Finanzinformationen für sämtliche Finanzmarktteilnehmer

Bei Marktunvollkommenheit besteht eine Informationsasymmetrie, welche Marktteilnehmer zu ihren Gunsten ausnutzen können. Sie handeln insofern opportunistisch, als dass sie Informationsvorteile gegenüber ihrem Vertragspartner ausnutzen und daraus einen Gewinn erzielen (Büschgen & Börner, 2003, S. 19).

Dabei kommen die Banken als Intermediäre – Finanzintermediäre – ins Spiel. Sie gleichen in unvollkommenen Märkten die Informationsasymmetrien aus, indem sie die Dienstleistung als Informationsübermittler zwischen zwei Marktteilnehmern anbieten. Somit liefert die Bank beiden Seiten die Sicherheit, dass sämtliche Parteien auf dem gleichen Wissensstand sind und die Risiken minimiert werden (Büschgen et al., 2003, S. 20).

Dabei stellen die unten genannten Transformationsarten die wichtigsten Bestandteile der Transformationsleistungen dar (Büschgen et al., 2003, S. 21).

- Liquiditätstransformation
- Informationstransformation
- Risikotransformation

Hinsichtlich der Fragestellung dieser Arbeit wird in den weiteren Kapiteln auch die Funktion der Banken als Intermediäre durchleuchtet, denn durch die stetige Digitalisierung ist diese wichtige Wertschöpfungskomponente von Banken unter Druck geraten. Der zunehmende Bedeutungsverlust von Intermediären stellt Finanzinstitute vor grosse Herausforderungen.

### **3.6 Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle einer Retail Bank**

Nun da das Geschäftsmodell einer klassischen Retail Bank dargelegt ist und die Daseinsberechtigung geklärt wurde, geht es in diesem Kapitel darum, die Distributions- und Kommunikationskanäle eines klassischen Kreditinstitutes zu erläutern.

In arbeitsteiligen Wirtschaftssystemen fällt die Produktion und Konsumtion von Produkten grundsätzlich zeitlich sowie räumlich auseinander. Die Distribution schafft hier die Möglichkeit, Produkte dort anzubieten wo sie vom Kunden effektiv nachgefragt werden. Beim Absatz von (Finanz) Dienstleistungen allerdings fällt die Produktion sowie Konsumtion synchron an, wobei in ihrer Distributionspolitik jeweils guttspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden müssen (Brock & Biberstein, 2015, S. 3).

Besonders mit der Verbreitung und Akzeptanz von IKT zieht die Digitalisierung von Leistungsangeboten immer stärker in den Dienstleistungssektor ein. Daher ist es nicht erstaunlich, dass sich auch Banken ihre Gedanken machen, wie die Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle der Zukunft aussehen könnten (Brock et al., 2015, S. 3).

Die jahrzehntelang erfolgreiche Einkanal-Distribution von Retail Banken genügen den heutigen Kundenanforderungen längst nicht mehr. Wie auch später in dieser Arbeit genauer beschrieben, existieren unter den Banken bereits unterschiedliche Distributionssysteme. Vom klassischen Filialbetrieb bis hin zu reinen Internetbanken mit einem rein digitalen Geschäftsmodell ohne jegliche Filialen sind sämtliche Varianten zu finden (Brock et al., 2015, S. 4).

Die Distributionspolitik (auch Vertriebspolitik) umfasst alle unternehmerischen Entscheidungen, welche die zeitlich und räumlich abgestimmte Bereitstellung von Dienstleistungen bestimmt. Deren Ausgestaltung muss sowohl unter Berücksichtigung betrieblicher Ziele (hauptsächlich Kosten) als auch unter Beachtung von Wettbewerbsbedingungen sowie Kundenbedürfnissen erfolgen (Brock et al., 2015, S. 10).

So werden in der Distribution standardisierter Bankprodukte wie beispielsweise einem Geldbezug am Automaten oder einer Online-Überweisung andere Distributionsorgane eingesetzt, als dies bei komplexen Produkten wie einem Baukredit der Fall ist. Je komplexer ein Produkt, desto intensiver ist die Integration des Kunden in den Leistungsprozess und umso notwendiger ist der Einsatz persönlicher Distributionsorgane (Brock et al., 2015, S. 13).

Der Distributionskanal (auch Absatz- oder Vertriebskanal) bildet die Verbindung zwischen Anbieter und Nachfrager. Es lassen sich sowohl die direkten, als auch die indirekten Distributionskanäle eingrenzen. Bei der direkten Distribution erfolgt die Leistungsabgabe direkt durch das Kreditinstitut, beispielsweise durch eigene Mitarbeiter in der Filiale. Bei der indirekten jedoch erfolgt der Vertrieb über Vermittler oder Absatzmittler, die Leistungsabgabe jedoch kann wieder nur direkt erfolgen (Brock et al., 2015, S. 16).

Insgesamt sind drei mögliche Orte der Dienstleistungserstellung zu unterscheiden (Brock et al., 2015, S. 17) :

*Ort des Anbieters (Filiale)* : Erbringung der Leistung am Standort der Bank. Vorteile ergeben sich durch die persönliche Interaktion mit den Kunden. Nachteile bilden die hohen Bereitschaftskosten dieses Distributionskanals.

*Ort des Kunden (mobiler Finanzdienstleistungsabsatz)* : Wird meistens für A-Kunden geboten, Leistungserbringung am Standort des Kunden.

*Dritter Ort (ATM's, Internet ausserhalb der Bank)* : Für automatisierte Dienstleistungen ohne Mitwirkung der Mitarbeitenden. Grosse Bedeutung kommt hier dem Internet zu, auf das Kunden und Anbieter zugreifen können.

Der Einsatz von Mitarbeitern im persönlichen Kontakt mit den Kunden in der Filiale ist heute noch immer der bedeutendste Distributionsweg von Finanzdienstleistungen. Jedoch steigt im Zuge der Digitalisierung der Anteil von Dienstleistungen, welche rein elektronisch erbracht werden. In der Praxis spricht man dann vom sogenannten Direct Banking. Das Internet fungiert hierbei als Kommunikations- wie auch Distributionskanal (Brock et al., 2015, S. 19). Speziell in der Informations- und Akquisitionsphase spielt das Internet eine wichtige Rolle. Der Abschluss findet dann jedoch grösstenteils noch über persönliche Distributionsorgane statt. In der Praxis spricht man dann vom sogenannten „ROPO-Effekt“ was so viel bedeutet wie „Research Online, Purchase Offline“ (Brock et al., 2015, S. 20).

Das Internet schafft nebenbei auch Effektivitätsvorteile. Neue und jüngere Zielgruppen, sogenannte „Digital Natives“ können besser erreicht werden. (Brock et al., 2015, S. 20). Banken stehen heute vermehrt multioptionalen Kunden gegenüber, welche je nach Bedarf unterschiedliche Kanäle auswählen. Diese müssen zudem möglichst zeitlich

flexibel und ortsungebunden in Anspruch genommen werden können (Brock et al., 2015, S. 23).

Nebst einem veränderten Kundenverhalten ermöglichen auch neue Wettbewerber wie beispielsweise Google, Apple und Facebook mit innovativen Distributionssystemen und neuen Geschäftsmodellen ihren Kunden eigene Zugänge und Kontakte (Brock et al., 2015, S. 23).

Vor diesem Hintergrund versuchen Banken die unterschiedlichen Organe und Kanäle in Form einer Multikanal-Strategie zu kombinieren (Brock et al., 2015, S. 24). Dabei werden traditionelle Offline-Kanäle mit elektronischen Online-Kanälen kombiniert.

Teilleistungen	Distributionsorgane						
	Zentrale	Filiale	Call-center	Aussen-dienst	SB-Terminals	Online Banking	Mobile Banking
Informationssuche		X				X	
Beratung		X		X			
Abschluss/Eröffnung		X					
Transaktionen			X		X	X	X
Statusauskunft		X	X		X	X	X
Service		X					
Schliessung/Abwicklung		X					

Tabelle 1: Multikanal Optionen bei Banken in Anlehnung an Brock et al. (Brock et al., 2015, S. 25)

X = Kundenindividuelles Nutzungsprofil eines Bankkunden

Tabelle 1 zeigt beispielhaft die Möglichkeit an Kombinationen, welche Banken ihren Kunden anbieten können, um die Leistungserstellung zu erbringen. Somit schafft eine Multikanal-Strategie die ideale Kundenintegration. Der Kunde muss die Möglichkeit haben, zwischen den Kanälen wechseln zu können, wobei auf jedem Kanal dasselbe Leistungsangebot geboten wird. Gelingt eine lückenlose Vernetzung sämtlicher Kanäle, ist von einem *Omnikanal-Ansatz* zu sprechen (Brock et al., 2015, S. 26). Omnikanal-Strategien bilden die Königsklasse der Distributionspolitik. Sie setzen gegenüber Multikanal-Strategien voll und ganz auf die vielfältigen Kundeninteraktionen mittels



Dialogen, lässt also den bankzentrierten Ansatz hinter sich und verfolgt derweilen einen rein kundenzentrierten Ansatz (Brock et al., 2015, S. 96).

### **3.7 Onlinebanking und dessen Einflussnahme auf das Filialnetz**

Laut Moormann und Fischer fällt der IKT eine Schlüsselposition zu, wenn es um die Ergründung des Strukturumbruchs in der Finanzbranche geht. Die IKT wird häufig als „Enabler“ betrachtet, welche es überhaupt möglich macht, Unternehmen leistungsfähig zu gestalten. Er geht zudem davon aus, dass ein Geschäftsmodell hinsichtlich Digitalisierung keine partielle Anpassung benötigt. Vielmehr muss die gesamte Unternehmensstruktur auf das digitale Zeitalter ausgerichtet werden (Moormann & Fischer, 2004, S. 3 ff.).

Banken mit ihren Standardprodukten haben in den Märkten bereits einen sehr hohen Durchdringungsgrad erreicht. Eine durch das Internet angestiegene Transparenz der Bankdienstleistungen führt bei den Kunden zu einem höheren Qualitätsbewusstsein. Die Wertvorstellungen wandeln sich zu einem individualisierten Konzept der Kundenbetreuung. Sinkende Eintrittsbarrieren für Non Banks, wie sie in einem weiteren Kapitel beschrieben werden führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen in lukrativen Geschäftsfeldern der Banken einnisten. Ein dichtes Filialnetz, wie es früher einst gefordert war, wird zunehmend zur Last für etablierte Banken, da diese einen enormen Kostenblock darstellen (Moormann et al., 2004, S. 3 ff.).

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, können die Veränderungen im Retail Banking, nebst der zunehmenden neuen digitalen Konkurrenz, auf diverse neue Technologieeffekte zurückgeführt werden. Eine dieser Änderungen stellt die weltweite stark ansteigende Nutzung des Onlinebankings dar. Laut Statista (Statista, 2016a) lag im Jahr 2015 der Anteil der Internetnutzer in Europa, welche Online-Banking nutzen, im Schnitt bei über 50 Prozent. Dabei ist festzustellen, dass speziell im Osten und Norden Europas eine massive Nutzung des neuen digitalen Kanals besteht (Statista, 2016a). Beispiele hierzu liefern die Niederlande oder Estland mit einem Anteil von über 80 Prozent (Statista, 2016a). In der Europäischen Union betrug der Anteil der Internetnutzer mit Online-Banking-Zugriff im Jahr 2014 im Schnitt 44 Prozent. Im Vergleich dazu liegt die Schweiz mit 54 Prozent relativ deutlich über dem Durchschnitt (Statista, 2016b). Sämtliche Länder und deren Werte in der Übersicht können dem Anhang Nr. 1 entnommen werden.

Das Internetbanking wird heute von fast sämtlichen Banken mit einer Retaildivision angeboten. Da es einfach und bequem zu bedienen ist und die angebotene Dienstleistungspalette ständig erweitert wird, ist von einer steigenden Durchdringung auszugehen. Vor allem die Ortsungebundenheit macht die Durchführung von Transaktionen für die Kunden einfacher und effizienter (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 13). Dabei stellt sich die Frage, wie sich diese vermehrte Nutzung auf das Filialnetz der Schweizer Banken mit ihren hohen Kosten auswirkt.

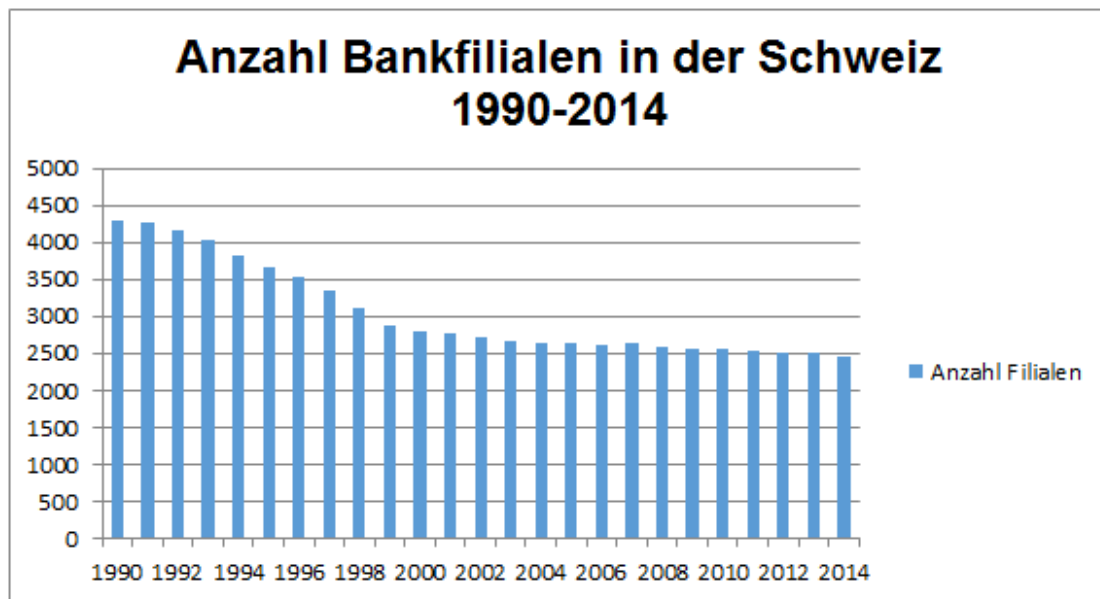


Abbildung 6: Entwicklung Bankfilialen in der Schweiz (BFS, 2016b)

Wie der Abbildung 6 zu entnehmen ist, kam es in den letzten 25 Jahren zu einer starken Konsolidierung im Filialnetz der Schweizer Banken. Seit dem Jahr 1990 hat sich die Anzahl der Bankfilialen in der Schweiz von 4297 auf 2436 beinahe halbiert, Tendenz sinkend (BFS, 2016b). Obschon dieses Filialensterben wohl nicht alleine auf das Onlinebanking sowie die später erläuterten Direktbanken zurückzuführen ist, kann die Verbreitung der IKT als einer der wichtigsten Treiber bezeichnet werden.

Dies bestätigt auch Michael Ferber von der Neuen Zürcher Zeitung in einem Artikel. Er schreibt, dass die zunehmende Digitalisierung zu nicht ausgelasteten und unrentablen Filialen führe. Hinzu kommen die sehr tiefen Zinsen bei erodierenden Margen, welche das Filialensterben fördern (Ferber, 2015). In dasselbe Horn bläst auch Anita Merkt vom Tagesanzeiger. Sie beschreibt die Lage in Deutschland. Dort sind in den letzten 25 Jahren beinahe die Hälfte der Bankfilialen dem Spardruck der Branche erlegen (Merkt, 2012).

Wie und ob zwischen der Verbreitung des Onlinebankings und der Straffung im Filialnetz ein kausaler Zusammenhang besteht, soll in Kapitel sechs dieser Arbeit herausgefunden werden. Wie die Statistik über die Nutzung des Onlinebankings aber ausdrücklich aufzeigt, sind es neue Technologien und Anbieter, welche die Zukunft des Retail Banking bestimmen. Diese neuen Mitbewerber werden im folgenden Kapitel unter die Lupe genommen.

*Angesichts der Beantwortung der Forschungsfrage stellt das Kapitel drei und insbesondere die Unterkapitel 3.6 und 3.7 einen wichtigen Bestandteil zur Theoriebildung über die Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle von Retail Banken dar. Die Analyse der Distributionspolitik mit dem dazugehörigen Filialnetz bildet dabei einen von drei Themenbereichen. Diese dienen dazu, die Unterforschungsfrage zu beantworten sowie die dazugehörigen Handlungsempfehlungen abzuleiten.*

## **4 Digitale Finanzdienstleister und deren Geschäftsfelder**

Nun, da das grundlegende Wissen hinsichtlich der Geschäftsmodelle von Banken und deren Struktur erarbeitet wurde, werden in diesem Kapitel die ersten sichtbaren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Retail Banken aufgezeigt.

Dafür ist es notwendig die neuen Konkurrenten und deren Geschäftsmodelle zu analysieren.

### **4.1 Neue digitale Konkurrenz**

In diesem Kapitel werden einige neue Konkurrenten der Banken inklusive deren Tätigkeiten im Finanzbereich unter die Lupe genommen. Dabei werden hauptsächlich die Non Banks sowie Near Banks als auch die Direktbanken unterschieden. Wichtig ist es auch hierbei zu bestimmen, welchen Einfluss diese digitalen Player auf die spezifischen Geschäftstätigkeiten der Retail Banken haben. Dabei liegt der Fokus hauptsächlich auf dem Zahlungsverkehr und der Kreditvergabe an Private. Also jene beiden Bereiche, welche grosse Ertragsquellen von Retailbanken darstellen (Schweizerische Bankiervereinigung, 2015, S. 12).

#### 4.1.1 Non Banks, Near Banks

Unter einer *Non Bank* werden bankfremde Anbieter für Finanzdienstleistungen verstanden, welche aufgrund der von ihnen angebotenen Bankproduktepalette als Substitutionskonkurrenten von Banken auftreten. Grundsätzlich kann jedes Unternehmen zur Klassifizierung der Non Banks gehören. Dabei ist es ausreichend, ein Produkt aus der Finanzdienstleistungsbranche anzubieten, solange das Kerngeschäft ein anderes ist. Zu ihnen zählen Warenhausketten, Versandhäuser, Autohersteller etc. (Schöning, 2016a).

Gleiches gilt für die Institute der *Near Banks*, welche auch als „banknahe Institute“ oder auch „Quasibanken“ bezeichnet werden können. Sie stehen bezeichnend für Institute, die aufgrund der durch sie angebotenen Leistungen ebenfalls als Substitutionskonkurrenten von Banken angesehen werden können. Zu ihnen gehören beispielsweise Versicherungen oder Kreditkartenorganisationen (Schöning, 2016b).

Gemäss einer Studie von A.T. Kearney Korea LLC werden in Zukunft, nebst traditionellen Banken, die folgenden drei Industrien eine signifikante Rolle im Retail Banking spielen. *Hardware manufacturers*, *Internet companies* und *Telecom providers*. (Buhl, Fridgen, Röder & Eistert, 2012, S. 21).

Die *Hersteller von Hardware* wie Apple und Samsung produzieren mobile Geräte und haben daher bereits einen direkten, physischen Kontakt zu ihren Kunden. Die hohe Marktdurchdringung erlaubt es ihnen zudem, ihre Bankdienstleistungen schnell und flächendeckend zu streuen (Buhl et al., 2012, S. 21).

Laut der Studie geht die wohl grösste Bedrohung von den *Internetunternehmen* wie Facebook, Google sowie Amazon aus. Sie konzentrieren sich dabei auf ihre Kernkompetenzen und nutzen die Möglichkeit, Daten von Milliarden von Usern auszuwerten und zu kategorisieren. Die Auswertung der Daten konzentriert sich dabei auf das Vorhersehen von Kundenverhalten und Kundenwünschen. Könnte nur schon ein kleiner Prozentsatz ihrer Kundenbasis für Finanzdienstleistungen gewonnen werden, würden diese Institute schlagartig zur grössten Retailbank der Welt aufsteigen (Buhl et al., 2012, S. 22).

Die erwähnten Internetriesen bilden in sich ein digitales Ökosystem, was eine flexible und bewährte Unternehmensstruktur darstellt. Dabei stehen nicht nur einzelne digitale Güter im Wettbewerb zueinander, vielmehr kämpfen ganze Systeme miteinander, die

hauptsächlich über webbasierte Kanäle vertrieben werden (Dapp, 2014, S. 8). Es gelingt ihnen, ihre Kunden wie auch Zulieferer horizontal wie auch vertikal entlang der Wertschöpfungskette an sich zu binden (Stobbe, Wruuck & Dapp, 2013, S. 22). Bei der Umsetzung dieser Strategie halten sich die grossen digitalen Ökosysteme an die Walled-Garden-Strategy. Finanzdienstleistungen gehören für diese Institute nicht zum Kerngeschäft, sie versuchen vielmehr, die bestehende Kundenbasis zu nutzen, um ihr Geschäftsmodell umfangreicher zu gestalten. Dies mit dem Ziel, ihre Wertschöpfungskette zu erweitern. Somit wird alles aus einer Hand geboten, was für den Kunden Bequemlichkeit und Zeitersparnis bedeutet. Zudem wollen sie damit den „Lock-In-Effekt“ stärken. Dieser besagt, dass ein Wechseln in ein anderes digitales Ökosystem erhebliche Kosten, sogenannte Wechselkosten verursacht (Stobbe et al., 2013, S. 14).

*Telekommunikationsunternehmen* wie die Swisscom und Salt möchten nicht länger nur die Anbieter von Infrastruktur, Breitbandinternet sowie Mobilfunk sein, vielmehr suchen sie sich spezifische Geschäftsmodelle wie das Banking heraus, welche sehr datenintensiv sind. Die Wichtigkeit von neuen, internetbasierenden Dienstleistungen eröffnen neue Möglichkeiten für diese Anbieter, um beispielsweise im Zahlungsverkehr Fuss zu fassen. Auch besteht die Möglichkeit, zusammen mit einer traditionellen Bank innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln (Buhl et al., 2012, S. 22).

Dass die Hardwarehersteller ihre Produkte vermehrt mit sogenannter NFC-Technologie ausstatten, begünstigt die Ausgangslage zusätzlich. So ist es möglich, Kooperationen mit Kreditkartengesellschaften einzugehen, wobei das Mobilfunkunternehmen wie auch die Kartengesellschaft voneinander profitieren. Die Mobilfunkbetreiber können auf eine bereits bestehende Kundenbeziehung zurückgreifen. Die Kreditkartengesellschaft verfügt über ein weltweit bestehendes Netz und etablierte Prozesse (Stobbe et al., 2013, S. 15).

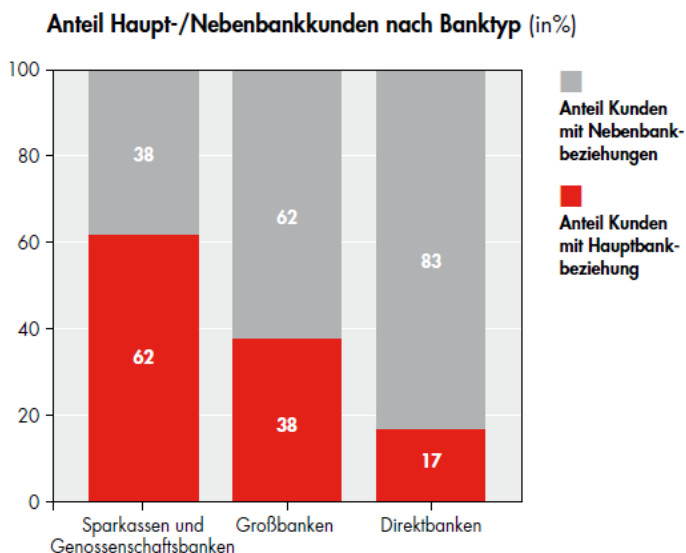
Eine weitere Art von Non Bank sind sogenannte *Fintechs*. Der Begriff steht für Unternehmen, die Finanzen und neueste Technologie vereinen. Es sind häufig Start-ups, welche die Vorteile der Informationstechnologie nutzen, um Finanzdienstleistungen in einem neuen Format anzubieten (Horvath & Partner GmbH, 2014, S. 2). Dabei bieten sie allerdings nicht bestehende Dienstleistungen einfach über einen neuen Kanal an, sondern tun dies in einer deutlich kundenfokussierteren Art und Weise. Die Dienstleistungen weisen dabei eine hohe Benutzerfreundlichkeit aus, sind vollautomatisiert und ermöglichen es, Kundenbedürfnisse binnen kürzester Zeit zu

befriedigen. Dabei greifen Fintech-Unternehmen klassische Ertragssäulen von Banken an, wie zum Beispiel das Geschäft mit dem Zahlungsverkehr, dem Einlagen- und Kreditgeschäft (Horvath & Partner GmbH, 2014, S. 3).

### **4.1.2 Direktbanken**

Seit inzwischen 15 Jahren, und mit dem Aufkommen des Internet existieren neben Kreditinstituten mit einer eigenen Geschäftsstelle (Filialbanken) eine weitere Gruppe von Banken, die sogenannten Direktbanken (Berg, 2014).

Obschon sie in manchen Ländern bereits seit einiger Zeit am Markt tätig sind und stetig steigende Kundenzahlen vorweisen können, gehören sie noch zu den Newcomern. Durch das Fehlen von Fixkosten in Form eines eigenen Filialnetzes können diese Institute die gesamte Bedürfnispalette vom Zahlungsverkehr, Finanzierungen bis hin zu Anlagen zu deutlich günstigeren Konditionen anbieten. Es stehen den Kunden also keine Mitarbeiter zur Verfügung, welche persönlich aufgesucht werden können, vielmehr findet die Beratung via Telefon und E-Mail statt. Ein sehr grosser Vorteil von Direktbanken bietet die permanente Erreichbarkeit, während dessen Transaktionen in Echtzeit durchgeführt werden können (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 24). Die Kunden werden durch spezielle Tools befähigt, auch komplexe Anlageentscheide zu treffen und abzuwickeln. Dadurch wird die Arbeit vermehrt auf die Kunden abgewälzt, was sich wiederum als „Belohnung“ in deutlich tieferen Konditionen widerspiegelt (Berg, 2014). Obschon Direktbanken in der Schweiz noch nicht so verbreitet sind wie etwa in Deutschland, ist auch hierzulande ein Trend zu reinen Online-Produkten erkennbar (Imwinkelried, 2010). Grund für das bisherige Ausbleiben der Direktbanken besteht laut Urs Widmer von der Axa Bank darin, dass viele Finanzdienstleister bis anhin keinen wirklichen Grund dazu hatten. Die Geschäfte liefen auch ohne dieses Angebot gut. Zudem ist die Kultur des Preisvergleichs durch Internetplattformen in der Schweiz erst in den letzten Jahren richtig aufgekommen. Die Voraussetzungen für den Erfolg von Direktbanken in der Schweiz sind aber vorhanden. Das Internet ist weit verbreitet und Mehrbankenbeziehungen sind im Kommen (Imwinkelried, 2010).



Anmerkung: Großbanken inklusive Auslandsbanken

Abbildung 7: Anteil Haupt-/Nebenbankkunden nach Banktyp (Sinn, Vater, Lubig & Kasch, 2012, S. 14)

Wie bereits angesprochen, sind Direktbanken vor allem im Ausland, allen voran in Deutschland, auf dem Vormarsch. Gemäss einer Studie von Bain & Company haben sich die Spielregeln dahingehend verändert, als dass eine Mehrbankenbeziehung die Regel ist. Hauptprofiteure der Veränderungen im Retailgeschäft sind Direktbanken, welche mit ihren attraktiven Konditionen für Taggelder sowie Girokonten die Loyalität zur Hausbank bröckeln lassen. Trotz dieser Veränderungen werden Direktbanken, wie der Abbildung 7 zu entnehmen, meist noch als Zweitbank angesehen und nicht als Hauptbank (Sinn, Vater, Lubig & Kasch, 2012, S. 14).

Generell sind Non Banks, Near Banks sowie Direktbanken also im Zusammenhang mit Lösungen im Zahlungsverkehr wie im Kreditgeschäft anzutreffen. Eine Übersicht über diese Leistungen wird im nächsten Kapitel gegeben.

## 4.2 Geschäftsfelder der neuen Konkurrenz

In einem Bericht des Beratungsinstitutes Deloitte über die zukünftigen Geschäftsmodelle für Schweizer Banken wird erwähnt, dass sich die disruptiven Innovationen in allen vier primären Bankenfunktionen auswirken. Diese betreffen die Bankfunktion *Zahlungen, Einlagen und Kredite, Vermögensverwaltung* und die *Kapitalbeschaffung* (Deloitte, 2016, S. 18). Da die Abhandlung sämtlicher Themenbereiche den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird im folgenden Verlauf dieses Kapitels hauptsächlich auf die im Retail Banking meistgenutzten Funktionen des *Zahlungsverkehrs* sowie *Vergabe von Krediten* eingegangen.

Ziel dieses Kapitels ist es, dem Leser einen Überblick zu verschaffen, inwiefern diese primären Bankfunktionen bereits durch die neuen Akteure auf dem Markt beeinflusst werden.

### 4.2.1 Zahlungsverkehr

Gemäss Auge-Dickhut et al. (2014, S. 27) sind im Zahlungsverkehr folgende Teilbereiche zu unterscheiden: *Bargeld*, *Near Field Communication (NFC)*, *Mobile Payment* sowie *Electronic Payment*. Für das Jahr 2025 werden demnach folgende Zahlungsformen als führend erwartet.

- Mobile Payment
- Electronic Payment
- Kundenkarten
- Kreditkarten
- Bargeld

Ob nun online oder via elektronische Geldbörse (eWallets), die Anbieter von Zahlungsdienstleistungen stehen täglich, wenn nicht sogar stündlich, mit ihren Kunden im Kontakt und sammeln dabei wertvolle Daten und Verhaltensmuster (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 27). Der Verlust des Kundenkontaktes bei der Übernahme dieser Schnittstelle kann zum Verlust der Daten führen und somit den Zugang zum sonst schon margenschwachen Zahlungsverkehrsgeschäft. Im schlimmsten Falle wären die Banken nur noch die Abwicklungsstelle der Transaktionen auf der Systemplattform. Durch die Neubesetzung der Kundenschnittstelle durch innovative Mitbewerber würde der Brand der Banken in Vergessenheit geraten, wobei der Brand der neuen Player stetig aufgeladen wird (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 27).

Hinsichtlich der oben genannten Rangliste der zukünftigen Zahlungsformen wird im Weiteren kurz auf die Unterschiede und deren Potenzial eingegangen, wobei ob des Stellenwertes und der Thematik dieser Arbeit lediglich das aufkommende Mobile Payment wie auch Electronic Payment abgehandelt wird.



### Mobile Payment

In einer im 2014 veröffentlichten Studie des Beratungsinstitutes PricewaterhouseCoopers AG (2014, S. 10) wird das mobile Zahlen wie folgt definiert:

*«Mobile Payment bezieht sich auf jegliche Bezahlung, die über mobile Geräte getätigt wird und bei der weder Bargeld noch physische Kreditkarten am Verkaufspunkt oder zum Zeitpunkt der Transaktion verwendet werden [...]».*

Dies bedeutet, dass der Bezahlvorgang am Point of Sale (POS) durch ein mobiles Endgerät durchgeführt wird. Dies kann beispielsweise ein Smartphone oder ein Tablet sein.

Weltweit steigt das Interesse von Zahlungsdienstleistungsanbietern, Internetunternehmen, Mobilfunkbetreibern, Handelsketten und Abrechnungsbanken, durch Ergänzung ihres Geschäfts mittels mobilen Zahlungen Zusatzleistungen anzubieten. Dabei zeigt sich, dass sich die Non Banks und Near Banks bereits im Markt etablieren (Stobbe et al., 2013, S. 17).

Laut Stahl und Weinfurtner besteht ein enormer Vorteil des mobilen Zahlens darin, dass auch kleine Händler die Möglichkeit haben, Kartenzahlungen anzunehmen, ohne dabei einen klassischen Acquiring-Vertrag mit einer Bank abschliessen zu müssen. Diese waren aufgrund der niedrigen Transaktionszahlen für jene Marktteilnehmer zu teuer. Es muss lediglich ein Kartenlesegerät an das Smartphone angesteckt werden und die Applikation auf dem Handy führt den Bezahlvorgang durch. Es entfallen für den Händler die sonst anfallenden hohen Fixkosten (Stahl & Weinfurtner, 2014, S. 18).

Für die Kommunikation am POS haben sich vor allem die sogenannte NFC-Technik sowie der QR-Code durchgesetzt (Stobbe et al., 2013, S. 13).

Die NFC ermöglicht die drahtlose Kommunikation eines mobilen Endgerätes mit dem Kassenterminal. Hervorzuheben ist dabei die unkomplizierte Weise, mit welcher die Verbindung zustande kommt. Dabei wird die NFC-Technik heutzutage in beinahe sämtlichen neuen Smartphones in Form eines Chips verbaut (Stobbe et al., 2013, S. 13). Auf die Chips können Daten zur Zahlungsabwicklung hinterlegt werden. Diese Methoden des Zahlvorgangs werden vorzugsweise durch Kreditkartenanbieter wie auch Telekommunikationsunternehmen angeboten. Google hat mit seiner „Google Wallet“ ebenfalls eine Version für die Zahlung auf NFC entwickelt (Stahl et al., 2014, S. 17).

Beim QR-Code (Quick Response) werden Daten in einer quadratischen Matrix, bestehend aus schwarzen und weissen Punkten, abgebildet. Es ist nun mittels einer App möglich, Zusatzinformationen des Produktes abzurufen und den Kaufvorgang abzuschliessen. Der Einkauf über die App-gestützten Verfahren dürfte vorzugsweise beim Kauf von digitalen Produkten wie Musik, Filmen und Spielen Einzug halten (Stobbe et al., 2013, S. 13).

Der QR-Code ist aber auch anderweitig einsetzbar. An der Ladenkasse besteht die Möglichkeit, dass das Terminal einen Code anzeigt, welcher vom Kunden gescannt wird. Die Zahlung wird dann über die im Hintergrund hinterlegten Bankinformationen abgewickelt. Bisher bieten vor allem PayPal und einige Start-ups diese Möglichkeit an (Stahl et al., 2014, S. 19).

Welche Methode des mobilen Zahlens auch eingesetzt wird – für den Kunden muss ersichtlich sein, dass das neue Bezahlverfahren einen Mehrwert bietet. Zudem spielen Faktoren wie Sicherheit, Bequemlichkeit, Zuverlässigkeit ebenso eine entscheidende Rolle wie die Transaktionskosten, wenn es um den Einzug des „Mobile Payments“ geht (Stobbe et al., 2013, S. 30).

### Electronic Payment

Der Begriff Electronic Payment (E-Payment), welcher ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie elektronischer Zahlungsverkehr, ist eng verbunden mit dem Electronic Commerce (E-Commerce). Er steht in derselben Kategorie wie das Online Payment oder die Online-Zahlungsabwicklung. Dabei bezieht es sich auf die Prozesse für die bargeldlose Zahlung von Waren und Dienstleistungen, welche via Internet auf elektronischem Wege erworben werden. Dabei existieren verschiedene Zahlungsarten wie beispielsweise PayPal, Amazon Payments, Google Wallet oder Apple Pay, um nur die bekanntesten zu nennen (Novalnet AG, 2016).

Aufsehenerregend ist dabei vor allem, dass bereits einige Non Banks über eine Banklizenz verfügen. So darf zum Beispiel PayPal Einlagen von Kunden entgegennehmen. Andere Akteure wie Google und Apple haben derweilen eine E-Money-Lizenz beantragt und auch erhalten. Sie dürfen hiermit ihre Angebote an Fintech-Diensten ausweiten (Stobbe et al., 2013, S. 38).

Dabei spielt es aus Händlersicht eine bedeutende Rolle, wie sicher ein E-Payment-Verfahren ist, bevor dieses eingesetzt wird. Die Sicherheit ist nebst den Faktoren

Kosten, Zahlungsausfallrisiko sowie Kundenakzeptanz einer der wichtigsten Kriterien für das Anbieten einer onlinebasierten Bezahlungsmöglichkeit. Für Onlinehändler und E-Commerce-Betreiber stellt die Auswahl der Zahlungsmöglichkeit einen wichtigen Bestandteil des Geschäftsmodells dar. Dabei suchen sie die Zusammenarbeit mit Payment Services Providern, um sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können, wobei sie dabei die Überwachung und Abrechnung von Zahlungen ausgliedern (Novalnet AG, o.Y.).

Google sowie Apple verfügen bereits über eine E-Money-Lizenz. Kunden können bei Google mit seiner hauseigenen Wallet in ausgewählten Online Stores digital bezahlen. Auch Amazon bietet seinen Kunden bereits einen Online-Bezahldienst an. Diese können in teilnehmenden Online Shops bequem und sicher digital bezahlen. Der Vorteil ist, dass sich die Nutzer lediglich einmal registrieren und nicht immer wieder dieselben Adress- und Zahlungsinformationen eingeben müssen. Paypal und die deutsche Crowdfunding-Plattform Bergfürst verfügen bereits über eine Banklizenz, welche es ihnen erlaubt, traditionelle Bankgeschäfte zu betreiben (Dapp, 2014, S. 22).

Als Fazit lässt sich sagen, dass das E-Commerce mit einer Wachstumsrate von 26 Prozent pro Jahr seit 1999 einer der am stärksten wachsenden Märkte überhaupt ist und somit auch für die darin verwendeten Zahlungsinstrumente, respektive deren Anbieter, höchst attraktiv ist. Obschon derweilen noch die klassischen Zahlungsinstrumente wie Lastschriftverfahren, Zahlung per Nachnahme oder per Rechnung am stärksten verbreitet sind, ist anzunehmen, dass im Zuge der digitalen Transformation von Märkten und Unternehmen Electronic Payment und Mobile Payment stark an Bedeutung gewinnen werden. Die Internetgiganten könnten weiter an Einfluss gewinnen und das Geschäftsmodell des Retail Banking unter Druck setzen. Denn erhalten die neuen Akteure erst einmal eine Banklizenz, werden die Banken als solches im Zahlungsverkehr nicht mehr benötigt (Huch, 2014, S. 53-57).

### **4.2.2 Kreditgeschäft**

Das Kreditgeschäft bildet nach wie vor die Hauptertragsquelle von Retail Banken. Die Prognosen für ein stetig steigendes Kreditvolumen wird von den meisten Instituten geteilt. Durch die Finanzkrise im Jahr 2008 mussten die Banken Umsatzeinbrüche im Wertschriftenhandel hinnehmen. Die günstige Zinsstruktur lässt dazu verleiten, die Kreditbestände zu erhöhen und somit stabile Erträge zu generieren (Kroog & Melhornist, 2012, S. 29-33).

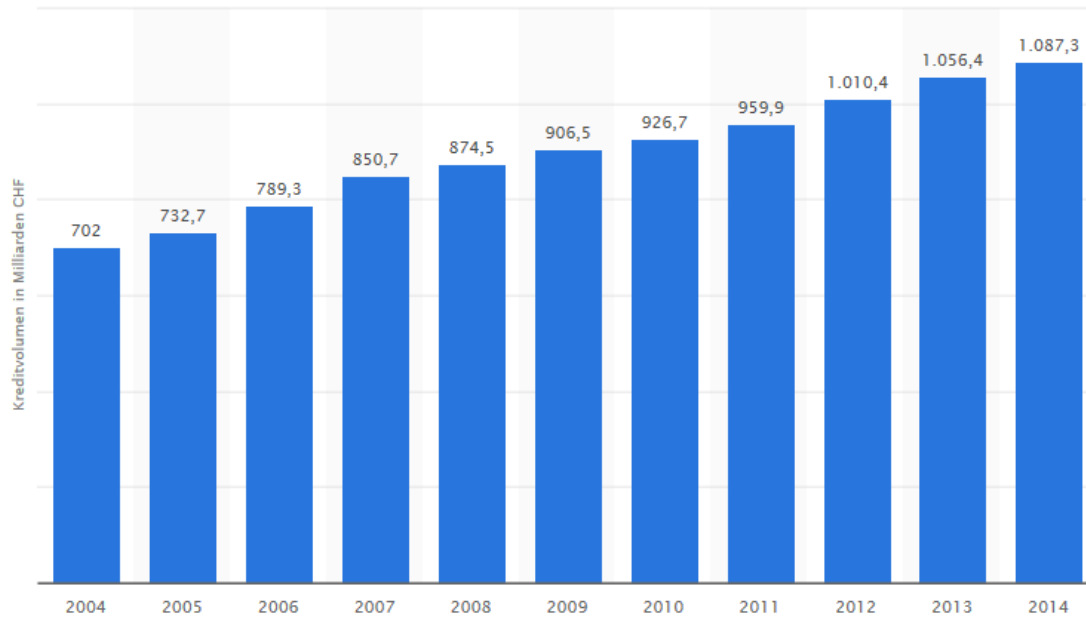


Abbildung 8: Volumen der von den Banken in der Schweiz vergebenen inländischen Kredite von 2004 bis 2014 (Statista, 2016c)

Wie der Statistik auf Abbildung 8 entnommen werden kann, stieg das Volumen der vergebenen Kredite in der Schweiz über die letzte Dekade stetig an. In den ersichtlichen Volumen sind jeweils die Summe aus Forderungen gegenüber Kunden und Hypothekarforderungen dargestellt. Dabei entfallen laut dem Verband Schweizerischer Kreditbanken und Finanzierungsinstitute für das Jahr 2014 7.276 Milliarden Schweizer Franken auf Konsumkredite (Verband Schweizerischer Kreditbanken und Finanzierungsinstitute, 2015). Dabei ist es nicht weiter erstaunlich, dass auch neue Akteure auf dem Finanzplatz um die ertragsreiche Vergabe von Krediten bemüht sind.

Doch nicht nur das Kreditvolumen ändert sich stetig, sondern auch die Art, wie die Kredite vergeben- oder anders gesagt, der Kanal, über welche die Kredite vermittelt werden. Mittlerweile ist es für Kunden selbstverständlich, die Konditionen von Krediten auf Vergleichsportalen wie Comparis oder Moneyland zu vergleichen. Hierbei müssen lediglich die relevanten persönlichen Daten über die finanzielle Situation wie auch zum gewünschten Kredit in das System abgefüllt werden und die Vergleichsdienste zeigen an, welches Kreditinstitut das günstigste Angebot bereithält. Dies kann für den Kunden problemlos von zu Hause aus erledigt werden, ohne die Mühen für einen Besuch bei mehreren Bankfilialen (Comparis, 2016), (Moneyland, 2016).

In die gleiche Richtung zielen neue Unternehmungen in der Schweiz wie Moneypark oder Hypoplus. Bei diesen Anbietern haben die Kunden die Möglichkeit, ihre

Unterlagen entweder auf der eigenen Internetplattform elektronisch hochzuladen oder während eines Beratungsgesprächs vorzuweisen. Die Daten werden in Echtzeit mit den Kreditrichtlinien von angeschlossenen Banken verglichen und jene Kreditinstitute, welche sich mit den Kundendaten decken, werden angezeigt. Die Kunden haben dann je nach Affinität die Möglichkeit, sei dies nun der angebotene Zins oder die Höhe der Hypothek, das für sie passende Angebot zu wählen. Das spart Zeit und der Gang zu diversen Bankfilialen entfällt. Die Kreditvergabe und Erstellung der Kreditverträge findet dabei immer noch auf dem gewählten Bankinstitut selber statt (Moneypark, 2016), (Hypoplus, 2016).

Noch einen Schritt weiter geht Homegate.ch. Dabei handelt es sich um einen reinen Onlinekanal für Hypothekengeschäfte, auf welchem die Kunden ihre persönlichen- wie auch Liegenschaftsdaten erfassen. Sobald dies geschehen ist, werden die Bonitätsdaten der Kunden anhand einer Datenbank abgeglichen und der Kredit gesprochen oder verneint – und dies alles in Echtzeit (Homegate, 2016).

Diese Kreditvergleichsportale haben in sich alle etwas gemeinsam. Der Kunde besucht nicht länger die Website von Banken. Diese besitzen somit nicht mehr die Möglichkeit, wirklich in Erscheinung zu treten. Trotzdem ist es für Banken lohnenswert, sich mittels einer Schnittstelle an ein solches Portal anzuschliessen, das Potenzial für die Ausgabe von Krediten über einen weiteren Vertriebskanal wie die Onlineportale ist enorm.

Doch nicht nur der Kanal, über welchen die Kunden zu ihrer Wunschhypothek gelangen, verändert sich durch die Digitalisierung, sondern auch das Gefäss, aus welchen die Kredite bezogen werden.

Beim *Peer-to-Peer-Lending* (P2P-Lending) werden Kreditangebot und Nachfrage auf einem elektronischen Markt direkt zusammengeführt. Dabei handelt es sich zum grössten Teil um private Konsumkredite. Durch den neuen Marktplatz werden die Bank und deren Intermediationsfunktion grösstenteils umgangen (Messerschmidt, Berger & Skiera, 2010, S. 118).

Bei der Vermittlung existieren dabei unterschiedliche Methoden, durch welche sich die Marktplätze unterscheiden lassen. Bei manchen Plattformen bietet der Kreditgeber in einem Auktionsmechanismus an, ein Kreditgesuch anteilig oder komplett zu finanzieren. Bei anderen Portalen hingegen findet der Abgleich von alleine statt. Durch die Finanzierung des Kredits durch mehrere Teilnehmer wird die Gläubigerfunktion auf einen Schwarm von privaten Anlegern verteilt, die sogenannte Crowd. Deswegen wird

diese Art von Finanzierung auch „Crowdfinanzierung“ oder im Englischen „Crowdlending“ genannt (Messerschmidt et al., 2010, S. 118).

Laut den Anbietern bietet diese Art der Kreditvermittlung für Kreditnehmer wie auch Kreditgeber zentrale Vorteile. Die Gläubiger als Investoren können ihr Anlageportfolio diversifizieren sowie attraktive Renditen erzielen, die Kreditnehmer im Gegenzug profitieren von tieferen Konditionen und einem vereinfachten Bewilligungsprozess (LendingClub, 2016). Weltweit grösste Plattform dieser Art ist der in den USA domizilierte *Lending Club*, in der Schweiz stehen beispielsweise *Cashare* sowie *Auxmoney* zur Verfügung.

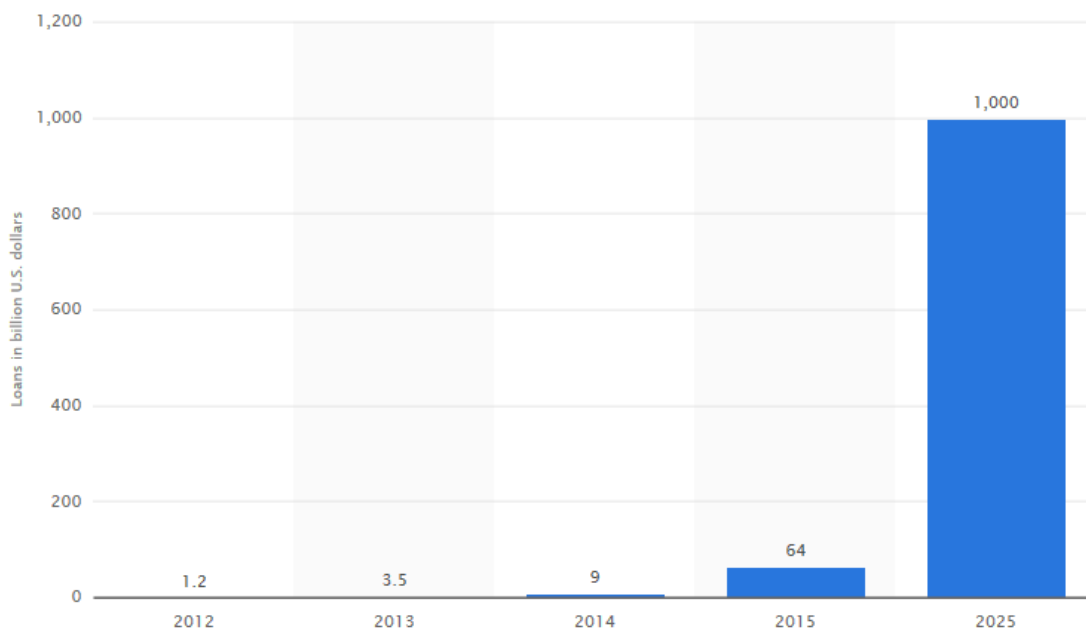


Abbildung 9: Value of global peer to peer lending from 2012 to 2025 (Statista, 2016d)

Wie der obenstehenden Statistik in Abbildung 9 zu entnehmen ist, stieg das weltweite Volumen an vergebenen Krediten seit dem Jahr 2012 exponentiell an. Aus einer Randerscheinung im Jahr 2012 mit 1.2 Milliarden US-Dollar, auf 64 Milliarden US-Dollar im Jahr 2015. Für das Jahr 2025 wird angenommen, dass sich das Volumen auf bis zu 1 Billion US-Dollar erhöhen wird.

Eine Studie des Beratungsinstitutes PricewaterhouseCoopers geht davon aus, dass sich das Volumen von Krediten, welche über Peer-to-Peer-Lending-Plattformen vergeben werden, bis zum Jahr 2025 auf 150 Milliarden US-Dollar entwickeln wird (PricewaterhouseCoopers LLP, 2015, S. 1). Die grössten Volumen werden derzeit in den USA wie auch Grossbritannien vergeben. Die Ableger in Europa sind heute noch

wesentlich überschaubarer, angesichts des zugestandenen Potenzials jedoch dürfte sich dies in den nächsten Jahren ändern (PricewaterhouseCoopers LLP, 2015, S. 1).

*Wie sich aus Kapitel 4 ableiten lässt, greifen die neuen Mitbewerber hauptsächlich das Geschäftsmodell des Zahlungsverkehrs sowie Kreditgeschäftes einer Retail Bank an. Hinsichtlich dieser Erkenntnis bilden diese zwei Themenbereiche, nebst der Thematik über Vertriebs- und Kommunikationskanäle, die weitere Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage sowie Analyse der Hypothese.*

## **5 Methodik**

In diesem Kapitel geht es darum aufzuzeigen, welche Methodik und Vorgehensweise verwendet wird, um die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit zu untersuchen.

Die angewendete Methodik bezieht sich dabei auf den Vergleich von Aussagen aus persönlichen Experteninterviews mit Erkenntnissen aus der Literaturanalyse. Angesichts der Aktualität und Komplexität dieses Themenbereichs ist dies die passendste Vorgehensweise, da somit aktuelles Wissen unterschiedlicher Herkunft in die Arbeit einfließt.

Die befragten Abteilungsleiter von Grossbanken sind auf dem aktuellsten Stand des Wissens und am Puls des Geschehens. Somit werden Aussagen und Stimmen direkt von der Front in dieser Arbeit verwendet. Wichtig ist auch, kritische Meinungen von externen Branchenkennern einfließen zu lassen, welche unter anderem für Fintech-Unternehmungen tätig sind. Die einzelnen Experten werden später vorgestellt.

Für die Literatur, welche später für den Vergleich von Literatur und Experteninterviews hinzugezogen wird, nimmt diese Arbeit hauptsächlich Referenz auf Studien und Publikationen von Beratungsunternehmen wie PWC, Deloitte, Ernst & Young, Bain & Company und der Deutschen Bank. Dies passiert in erster Linie aufgrund der Aktualität und Qualität der Quellen und deren themenbezogenen Inhalte.

Obschon es für die Auswertung der Literatur wissenschaftliche Quellen in Form von Büchern geben würde, werden diese nicht miteinbezogen, da diese im Wesentlichen dieselben Inhalte wiedergeben wie die Publikationen (namentlich das Buch „Client

Value Generation“ von Auge-Dickhut et al., 2014 sowie „Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen“ von Brock et al., 2015).

Es wird darauf hingewiesen, dass sich die Auswertung der Ergebnisse verstärkt auf die Experteninterviews fokussiert denn auf die Publikationen. Grund hierfür ist, dass vermehrt Meinungen und Aussagen von Praxisnahmen Experten in die Auswertungen einfließen sollen. Somit wird die Aussagekraft der Resultate verstärkt.

Das Vorgehen innerhalb der Methodik wird untenstehend nochmals genau aufgezeigt.

## **5.1 Aufbereitung des Fragebogens**

Da zu einem späteren Zeitpunkt die Erkenntnisse aus der Literatur mit jenen der Experteninterviews verglichen werden, ist es notwendig, die Interviewfragestellungen aus der Literaturanalyse abzuleiten, um auf Basis von gleichen Kontexten vergleichen zu können. Dabei wird zu jedem der drei Themenbereiche ein umfänglicher Fragekatalog erstellt. Es werden zudem noch allgemein Fragen rund um die Digitalisierung im Banking erarbeitet. Diese Fragen dienen lediglich zur Ergänzung allfälliger Informationslücken. Die Herleitung des unverdichteten Fragenkatalog kann dem Anhang 2 entnommen werden.

Daraufhin werden die Fragestellungen auf Doppelspurigkeiten untersucht und verdichtet, sodass am Ende ein Interview mit 20 bis 25 Fragen entsteht. Der Umfang des Interviews kann aufgrund des Zeitmanagements der befragten Experten nicht umfangreicher ausfallen. Es werden den Experten jeweils dieselben Fragen gestellt um die Aussagen besser miteinander vergleichen zu können. Der verdichtete Fragenkatalog kann dem Anhang 4 entnommen werden.

## **5.2 Durchführung der Experteninterviews**

Die Interviews werden mit Herr Jan Rihak, Herr Rino Borini, Herr Salvatore Iacangelo sowie Herr Dominik Witz durchgeführt. Die Hintergründe über die Wahl dieser drei Experten begründen sich wie folgt.

**Herr Jan Rihak** ist derzeit bei der UBS Switzerland als Head Multichannel tätig und betreut dort diverse Projekte hinsichtlich der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien innerhalb der Bank. Er zeichnet sich dabei mit einem exzellenten Verständnis aus, wenn es um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geht. Dies widerspiegelt auch sein Lebenslauf, in welchem er auf eine langjährige Anstellung als Engagement Manager bei



McKinsey & Company zurückgreifen kann. Zuletzt arbeitete Herr Rihak als Chief Operating Officer beim Hypothekenvermittler MoneyPark. Nebenbei war er CEO des neu gegründeten Start-ups „Aiducation International“. Aufgrund seines enorm grossen Expertenwissens und in der Erwartung auf ein spannendes Interview wurde Herr Rihak für ein Experteninterview angefragt. Das Interview findet am 28.04.2016 um 10.00 Uhr in der UBS an der Europaallee in Zürich statt.

**Herr Rino Borini** ist CO-Founder & CEO des Medienunternehmens financialmedia AG. Die Firma gibt die Wirtschaftsmagazine PUNKT und 10x10.ch heraus, welche sich hauptsächlich mit Themen aus dem Bankenbereich beschäftigen. Schwerpunkt stellt auch hier die Digitalisierung der Wirtschaft dar. Nebst diversen Anstellungen bei Finanzunternehmen im Jahr 1993 bis 2000 ist Herr Borini an der HWZ als Studiengangleiter CAS „Digital Finance“ beauftragt. Durch seine ausgesprochen hohen Kompetenzen im Bereich des Digital Banking wurde Herr Borini als zweiter Interviewpartner gewählt. Das Interview findet am 28.04.2016 um 13.00 Uhr in den Büroräumlichkeiten an der Pfingstweidstrasse 6 in Zürich statt.

**Herr Salvatore Iacangelo** ist Director bei der Credit Suisse Group und hält dort die Position Head of Strategic Change Digital Private Banking inne. Er weist eine langjährige Karriere im Banking auf und war des Weiteren für die renommierte Anwaltskanzlei Bär & Karrer als Senior Associate angestellt. Herr Iacangelo ist bei der Credit Suisse Group zuständig für die Ausformulierung der Digitalisierungsstrategie und ist mit dem End-to-End-Prozess vertraut, welcher die Digitalisierung umfasst. Zudem ist er verantwortlich für die Integration der Prozesse zwischen Front- und Backoffice. Aufgrund der genannten Gründe wurde Herr Iacangelo für das Interview ausgewählt. Das Interview findet am 29.04.2016, um 15.00 im Uetlihof in Zürich statt.

**Herr Dominik Witz** ist tätig als Compliance Manager bei Swisscom Banking. Er verfügt über ausgeprägte Kenntnisse hinsichtlich den Anforderungen an Fintech-Regulierungen sowie über den Aufbau von Geschäftsmodellen im Rahmen von Fintech-Unternehmungen. Durch seine langjährige Tätigkeit als Compliance Officer im Finanzsektor (unter andere bei der FINMA) und durch sein ausgeprägtes Netzwerk in der Finanzwelt stellt sich Herr Witz im Rahmen dieser Bachelorarbeit als idealer Interviewpartner dar. Das Interview findet am 30.04.2016, 15.00 Uhr direkt via Telefon statt.

Der Zeitrahmen, welcher für die Interviews gewonnen werden konnte, bewegt sich zwischen 50 bis maximal 60 Minuten. Auf Anfrage dürfen die Interviews mit einem Audio-Diktiergerät aufgenommen und später zur Transkribierung verwendet werden.

### **5.3 Auswertung der Literaturanalyse**

Die Fragen aus dem Fragebogen werden nun anhand von Publikationen der genannten Beratungsinstitute zusammenfassend beantwortet. Dabei werden unterschiedliche Quellen verwendet, um ein möglichst breites Spektrum an Erkenntnissen abdecken zu können. Aus den Publikationen werden dabei nur die aussagekräftigsten und passendsten Statements miteinbezogen.

### **5.4 Auswertung der Experteninterviews**

Nach Durchführung der Interviews werden diese transkribiert und spezifisch auf die einzelnen drei Themenbereiche ausgewertet und zusammengefasst. Die exakten Wortlaute der Interviews sind aufgrund deren Umfangs nur auf der Daten CD abgelegt.

### **5.5 Vergleichen der Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie Experteninterviews**

Die Aussagen und Informationen aus der Literaturanalyse sowie aus den Experteninterviews werden nun miteinander verglichen und auf Analogien und Widersprüche untersucht. Dabei wird jeweils die Sicht der Literatur als erstes dargestellt und in einem zweiten Schritt die Aussagen der Experten hinzugezogen. Dabei soll herausgefunden werden, ob eine Diskrepanz zwischen Literatur und den Expertenmeinungen besteht. Diese Diskrepanzen oder allfälligen Analogien werden in einem separaten Teil beschrieben.

## 5.6 SWOT-Analysen

In einem letzten Schritt werden anhand von SWOT-Analysen zu jedem der drei einzelnen Handlungsfelder die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken dargestellt. Bei dieser Analyse wird aus Sicht der Bank argumentiert, da die Fragestellung sich auf die mögliche Veränderung des Geschäftsmodells des Retail Banking bezieht. Die SWOT-Analyse wurde gewählt, weil sie ein bekanntes und umfassendes Modell darstellt, um den IST-Zustand und mögliche Entwicklungsrichtungen einer Unternehmung oder Branche darzustellen (ten Have et al., 2010, S. 241). Aufgrund dieser Attribute ist diese Methode passend. Nach erfolgter Definition der Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken werden anhand der Kombination von internen und externen Einflussfaktoren mögliche Strategien und Handlungsempfehlungen für die einzelnen Geschäftsmodelle abgeleitet.

Im Weiteren wird erklärt, wie eine SWOT-Analyse aufgebaut ist und auf welche Teilbereiche spezieller Wert gelegt wird.

Jede Unternehmung, welche eine Strategie definiert und die Planung dahingehend auslegt, wird irgendwann seine Stärken und Schwächen definieren. Zusammen mit den Chancen und Risiken im externen Umfeld des Unternehmens ergibt sich daraus eine SWOT-Analyse. Dabei stammt der Ausdruck SWOT-Analyse aus dem Englischen und steht für „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“. Bei dieser Analyse geht es grundsätzlich darum zu definieren, welche internen und externen Faktoren wesentliche Auswirkungen auf ein Unternehmen haben. Die aus der Informationsanalyse gewonnenen Daten helfen dabei Strategieentscheidungen zu fällen (ten Have et al., 2010, S. 241).

Der erste Schritt im Rahmen einer SWOT-Analyse ist die Ermittlung der betreffenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Wichtig dabei ist, dass Stärken und Schwächen interne Wertpotenziale oder deren Fehlen in Relation zu den Wettbewerbskräften zum Ausdruck bringen. Chancen und Risiken hingegen sind externe Faktoren, die nicht aus dem Unternehmen hervorgehen, sondern aus einer durch (zukünftige) Marktlücken oder Knappheit verursachten Wettbewerbsdynamik entstehen (ten Have et al., 2010, S. 241).

*Interne Faktoren* (Stärken und Schwächen) können durch die Unternehmung aktiv beeinflusst, gesteuert werden, d. h. sie kann agieren.

Solche Faktoren beinhalten zum Beispiel die Strategie, Image, Geschäftsprozesse, Produkte, Preise, Kommunikation, Produkt- und Dienstleistungsqualität, Know-how etc.

*Stärken* können dabei auf folgende Fragen zurückgeführt werden:

- Wie sind vergangene Erfolge erklärbar? Auf welche Ursachen zurückführbar?
- Welche Erfahrungen und Know-how hat die eigene Unternehmung?
- Welches sind unsere Kernkompetenzen?

*Schwächen* hingegen können dabei auf folgende Fragen zurückgeführt werden:

- Welche Dienstleistungen sind besonders schwach?
- Wo verlieren wir Erträge?
- Welche Schwachpunkte gilt es in Zukunft zu vermeiden?

(Maimanis, 2016)

*Externe Faktoren* (Chancen und Risiken) beinhalten das Umfeld der Unternehmung, welche nur bedingt bis gar nicht beeinflussbar sind, d. h. sie kann nur reagieren.

Solche Faktoren beinhalten zum Beispiel die Normen und Werte der Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Demografie, Kundenbedürfnisse, Regulatorien etc.

*Chancen* können dabei auf folgende Fragen zurückgeführt werden:

- Wie sehen die Kundenbedürfnisse in Zukunft aus?
- Welche Technologien können uns in Zukunft helfen, unsere Produkte zu vermarkten?
- In welche Richtung entwickelt sich die Nachfrage nach unseren Produkten?

*Risiken* hingegen können dabei auf folgende Fragen zurückgeführt werden:

- Wohin entwickelt sich unsere Konkurrenz?
- Bedroht Technologie unsere Marktstellung und/oder Wertschöpfungskette?
- Gibt es regulatorische Änderungen, welche unser Geschäftsmodell in Bedrängnis bringen könnte?

(Maimanis, 2016)

Eine SWOT-Analyse liefert gemäss Maimanis die besten Resultate, wenn diese auf die einzelnen Geschäftseinheiten der Unternehmung angewendet wird. Deshalb ist es sinnvoll, die einzelnen Geschäftseinheiten sorgfältig abzugrenzen (Maimanis, 2016).

## **6 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sowie Experteninterviews**

Ziel dieses Kapitels ist es nun, die Erkenntnisse zu den drei einzelnen Teilbereichen aus der bestehenden Literatur mit jenen der Experten zu vergleichen. Dabei wird jeweils zuerst die Sicht aus der Literatur niedergeschrieben und in einem zweiten Schritt jene der Experten. Die Aussagen der Experten werden dabei nicht jedes Mal einzeln referenziert. Es wird darauf hingewiesen, dass sämtliche Transkriptionen der Interviews auf der Daten CD abgelegt sind.

In einem zweiten Schritt werden die Aussagen miteinander verglichen und auf Analogien untersucht.

Zur Vereinfachung für den Leser wurden die Interviewfragen zu jedem Themenbereich nochmals aufgeführt.

Da es sich bei den Fragen 17 bis 21 um allgemeine Fragestellungen zur Digitalisierung handelt, werden diese in Kapitel sechs nicht miteinbezogen.

### **6.1 Vertriebskanal / Filialnetz**

#### **6.1.1 Literaturanalyse und Experteninterviews**

**Frage 1:** Individuelle Frage über den Hintergrund der interviewten Person. Für die Auswertung in erster Linie nicht relevant. Hintergründe und Begründung zur Wahl der befragten Experten siehe Kapitel 5.2.

##### **6.1.1.1 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zur Frage 2 und 3**

**Frage 2:** Hinsichtlich der sich stetig steigenden Digitalisierung in der Finanzindustrie und dem damit einhergehenden Erwachen neuer Konkurrenz durch Direktbanken, Non Banks sowie Near Banks; wie schätzen Sie die Auswirkungen auf das bestehende Filialnetz der hiesigen Banken ein?

**Frage 3:** Ist die typische Bankfiliale mit ihrem heutigen Auftreten vom Aussterben bedroht? Was spricht für ein „Überleben“ der Filiale?

BAIN & COMPANY

Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft (Baxter & Vater, 2014)

Customer Behavior and Loyalty in Retail Banking (Bain & Company, 2015)

Laut den Studien von Bain & Company wird die Bedeutung der digitalen Welt weiter zunehmen, jedoch die Bankfiliale nicht komplett ersetzen. Aber durch die Digitalisierung werden die traditionellen Markteintrittshürden, wie eine persönliche Beziehung zwischen Bankern und Kunden auf der Filiale, weiter abnehmen. Die Möglichkeit, für die Kunden Bankgeschäfte ortsungebunden und rund um die Uhr über digitale Kanäle tätigen zu können, wird enorme Auswirkungen auf die Rolle der Filialen haben. Die durch Filialmitarbeiter abgewickelten physischen Transaktionen werden pro Jahr im zweistelligen Prozentsatz abnehmen und auf kostengünstige, automatisierte Kanäle verlagert. Banken werden ihr Filialnetz grundsätzlich umbauen und ausdünnen müssen, um Kosten zu sparen. Die Reorganisation des Filialnetzes wird nebst Prozessautomatisierung und Personalabbau als einer der grössten Hebel zur Kostensenkung angesehen.

Filialnetz wird aus Kostengründen ausgedünnt, bleibt jedoch existent.

ERNST & YOUNG

Retail Banking 2020 (Khan et al., 2012)

Laut der Studie von Ernst & Young sind nicht alle Kunden gewillt, die neuen digitalen Techniken zu verwenden, um Bankgeschäfte zu tätigen. Kunden welche die herkömmliche Bankberatung bevorzugen, dürfen nicht vernachlässigt werden. Unterstrichen wird diesbezüglich auch die Wichtigkeit der Bankfiliale. Die Rolle der persönlichen Beziehung zwischen Bankberater und Kunde stellt einen klaren Vorteil der Filiale dar. Obschon das Ende der Bankfiliale schon mehrmals prophezeit wurde, existiert sie immer noch. Diese Entwicklung zeigt auf, dass einem funktionierenden Filialnetz für Retail Banken immer noch grosse Bedeutung attestiert wird. Die persönliche Beratung ist auch in Zeiten der Digitalisierung weiterhin zentral ist. Obwohl die Anzahl der Filialen in den letzten 20 Jahren stark rückläufig war, ist ein Trend nach Stabilisierung auszumachen.

Ausdünnung des Filialnetzes nimmt ab.

Anzahl Filialen wird sich auf jetzigem Niveau stabilisieren.

### Deutsche Bank

#### Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor (Dapp, 2014)

Gemäss dem Research der Deutschen Bank steht den Banken eine Modernisierung ihres Filialnetzes bevor. Durch die Einbindung neuer Technologien wird die Anzahl der Bankfilialen weiter sinken, was wiederum Auswirkungen auf die Personalentwicklung hat. Nicht wissensintensive Dienstleistungen werden automatisiert und weniger qualifizierte Mitarbeiter werden durch neue Systeme ersetzt. Es wird erwartet, dass sich das Filialnetz aus Kostengründen weiter ausdünnen wird.

Personal wird ersetzt durch automatisierte Systeme. Filialnetz wird ausgedünnt.

### PWC

#### Retail Banking 2020 (PWC, 2014)

#### Eyes wide shut (PWC, 2014)

Hinsichtlich der Entwicklung des Filialnetzes sieht die Studie von PWC die Notwendigkeit einer drastischen Produktivitätssteigerung respektive Kostenreduktion. Die Bankfiliale wird weiterhin bestehen bleiben, jedoch wird sich die Anzahl weiterhin stark reduzieren. Es wird angenommen, dass bis zum Jahr 2020 rund 20 Prozent weniger Filialen existieren werden. Zudem wird davon ausgegangen, dass es aufgrund der Digitalisierung vermehrt neue Player wie Direktbanken geben wird, welche die Kundenbedürfnisse ohne eine Bankfiliale abwickeln können.

Produktivitätssteigerung auf der Filiale ist ein Muss. Reduktion der Filialen findet statt.

Neue Player betreten den Markt, welche klassische Filialen überflüssig machen.

### 6.1.1.2 Aussagen der Experten zur Frage 2 und 3

#### Jan Rihak

Für einfache Transaktionen werden die Kunden in Zukunft nicht mehr auf eine Filiale gehen, sondern alles via Onlinebanking erledigen. Langfristig werden nicht mehr die gleichen Kapazitäten auf den Filialen gefragt sein, diese müssen abgebaut werden. Ein wichtiger Punkt spielt auch hier die Kostenkomponente. Für ein Überleben der Filiale sprechen die Vorteile des direkten Austauschs der Bankangestellten mit den Kunden in einer Filiale. Die Möglichkeit des Beziehungs- und Vertrauensaufbaus sowie Verständnis für den Kunden werden dabei in den Vordergrund gestellt.

Langfristig wird das Filialnetz ausgedünnt.  
Vorteile für die Filiale durch direkten Kundenkontakt.

#### Rino Borini

Es wird in Zukunft weniger Filialen geben, das ist ein Fakt. Allerdings werden diese nicht ganz verschwinden, wie es gewisse Experten behaupten, vielmehr werden die bestehenden Filialen aus Kostengründen konsolidiert. Auch in Zukunft werden der Mensch und die physischen Kontaktpunkte benötigt werden.

Konsolidierung des Filialnetzes ist unausweichlich.

#### Salvatore Iacangelo

Die Kundenbedürfnisse müssen im Mittelpunkt des Handelns stehen, dies ist der Ansatz, den Banken in Zukunft vermehrt fahren müssen. Die Kunden haben sich neue Verhaltensweisen angeeignet, welche eine Filiale überflüssig machen könnten. Für einfache Dienstleistungen wird die Filiale nicht mehr benötigt werden, für beratungsintensivere Dienstleistungen wie eine Anlageberatung jedoch schon. Die Digitalisierung wird die Filiale nicht komplett ersetzen, allenfalls müssen diese aber redimensioniert oder aber an strategisch neuen Punkten eröffnet werden. Für ein Überleben der Bankfiliale spricht die Anpassungsfähigkeit an die neuen Kundenbedürfnisse. Sie wird weiterhin existieren, jedoch in einer anderen Form.

Filialnetz muss anhand der Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden.



Dominik Witz

Die Anzahl Filialen wird zurückgehen, dies vor allem in ländlichen Gebieten, in welchen bereits eine Übersättigung besteht. Der Prozess der Filialschliessungen ist in besagten Gebieten auch schon in vollem Gange. Trotz dieses Fortschreitens wird die physische Filiale nicht von der Bildfläche verschwinden, da der direkte Kundenkontakt einen wichtigen Teil im Banking einnimmt. Komplexere Produkte wie Hypotheken und Anlagestrategien werden weiterhin eine physische Beratung benötigen, was wiederum für Notwendigkeit der Existenz einer Filiale spricht.

In übersättigten Gebieten werden vermehrt Filialschliessungen zu beobachten sein, direkter Kundenkontakt ist und bleibt aber wichtig.

**6.1.1.3 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zur Frage 4,5 und 6**

**Frage 4:** Wie schätzen Sie die Wichtigkeit einer Omnikanal-Strategie für den Vertrieb der Banken ein? Wie kann eine solche Strategie aussehen?

**Frage 5:** Welche Dienstleistungen erwarten Kunden künftig von Ihrer Bank hinsichtlich Verfügbarkeit und Präsentation? Werden sich allfällige Digitalisierungsstrategien auf die Loyalität der Kunden auswirken, auch hinsichtlich des ROPO-Effekts?

**Frage 6:** Wie sieht die Bankfiliale der Zukunft aus, um am Markt bestehen zu bleiben?

BAIN & COMPANY

Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal (Bergmann & Vater, 2015)

Customer Behavior and Loyalty in Retail Banking (Bain & Company, 2015)

Retail-Banking: Die digitale Herausforderung (Vater et al., 2012)

Gemäss den Studien von Bain & Company fördert vor allem die konsequente Einbindung digitaler Zugangswege die Kundenloyalität. Omnikanal-Nutzer äussern sich dabei besonders positiv. Je häufiger ein Kunde online und offline mit seiner Bank interagiert, desto höher ist die messbare Loyalität. Es ist äusserst wichtig, ein kanalübergreifendes, durchgehend an den Kundenbedürfnissen orientiertes Angebot zu schaffen. Auf dieser Basis entsteht ein Geschäftsmodell, welches die Kunden an ihre Hausbank bindet und sich somit höhere Erträge erwirtschaften lassen. Die Zukunft des

Privatkundengeschäfts liegt in einer intelligenten Verknüpfung sämtlicher verfügbaren Zugangswege auf der einen Seite, auf der anderen Seite muss vor allem das Mobile Banking ausgebaut werden. Die bestehenden Informationssilos müssen aufgebrochen und zusammengeführt werden. Zudem ist es äusserst wichtig, bereits jetzt die Bedürfnisse und Erwartung der „Generation Y“ der nach 1980 Geborenen, welche mit Internet und Smartphone aufgewachsen sind, zu beachten. Der zeit- und ortsungebundene Zugriff auf sämtliche Bankdienstleistungen muss zwingend gewährleistet sein.

Um die Effizienz des Filialnetzes in der Omnikanal-Welt zu erhöhen, wäre es eine Möglichkeit, ein sogenanntes „Hub & Spoke“-Modell mit Flagship- und Satelliten-Filialen einzusetzen. Die kleineren Satelliten-Filialen stehen dabei in direkter Verbindung mit der Flagship-Filiale und können dort, falls benötigt, Expertenrat hinzuziehen. Dabei ist es auch durchaus möglich, wo nötig, Partnerschaften mit externen Anbietern einzugehen, um das Kundenerlebnis zu steigern.

Nutzung des Omnikanal-Ansatzes um Kundenloyalität sicherzustellen.

Aufbau eines „Hub & Spoke“ Filialnetzes.

### ERNST & YOUNG

#### Retail Banking 2020 (Khan et al., 2012)

Durch die zunehmende Verlagerung des Massengeschäfts auf den Onlinekanal wird es in Zukunft essenziell sein, die wenigen physischen Kontakte zum Kunden zu nutzen, um ein spezielles Kundenerlebnis in der Filiale zu schaffen und somit auch die Loyalität zur Bank sicherzustellen. Denkbar ist auch, die Filiale in eine Art Showroom oder Eventlokal umzugestalten, um das Kundenerlebnis zu erhöhen. Durch eine zunehmende Digitalisierung wird es immer wichtiger, über unterschiedliche Kanäle mit dem Kunden in Kontakt zu stehen (Omnikanal). Die Nutzung von Video-Chats, E-Mails oder die Zuschaltung des Beraters via Video sollte zwingend in Betracht gezogen werden. Die Umsetzung einer Omnikanal-Strategie wird für Banken als essenziell betrachtet.

Schaffung eines speziellen Kunden-Erlebnisses, um Loyalität sicherzustellen.

Omnikanal-Strategie ist essenziell.

PWC

Retail Banking 2020 (PWC, 2014)

Eyes wide shut (PWC, 2014)

Kunden wünschen einen Multikanalzugriff auf sämtliche Bankdienstleistungen. Dieser muss bequem, personalisiert, und jederzeit zur Verfügung stehen. Kunden wünschen personalisierte Dienstleistungen, d. h. die Bank muss die jeweiligen Kundenbedürfnisse antizipieren können, anstelle jedem Kunden dieselbe unpersonalisierte Dienstleistung anzubieten. Es werden unterschiedliche Arten von Bankfilialen existieren. Je nach Zweck werden beispielsweise „Flagship“-Filialen eröffnet, welche rein zu Beratungszwecken und zur Kundenbindung dienen. „Community“-Filialen hingegen werden kleiner ausgestaltet sein und sich rein auf die Kundenkommunikation, beispielsweise durch Schulungen, fokussieren. „Expanded ATM’s“-Kleinstfilialen welche an stark frequentierten Orten platziert werden und nur die nötigsten Dienstleistungen anbieten. Um Liegenschaftskosten zu sparen, ist es auch denkbar, Partnerschaften mit Ladenketten oder dergleichen einzugehen und die Filiale gleich in anderen Geschäften einzubauen. Berater und Spezialisten werden in sämtlichen Filialen zur Verfügung stehen, entweder physisch oder via Zuschaltung über Videobildschirme.

Anbieten von personalisierten Dienstleistungen ist essenziell.

Aufbau von unterschiedlichen Arten von Filialen als Notwendigkeit.

#### **6.1.1.4 Aussagen der Experten zur Frage 4,5 und 6**

Jan Rihak

Die Omnikanal-Strategie wird in Zukunft enorm wichtig sein. Dabei gilt es darauf zu achten, welchen Kanal der Kunde für eine Kommunikation mit der Bank wünscht. Die Kanäle müssen für die Kunden benutzerfreundlich sein und nahtlos ineinandergreifen. Die Kompetenzen der vorhandenen Berater müssen mit einer Omnikanal-Strategie kombiniert werden. Kunden, welche nur über den Online-Kanal mit der Bank interagieren, müssen die Möglichkeit haben, sich bei Unklarheiten mit einem Berater in Verbindung zu setzen. Dies kann durchaus über eine Videoverbindung in der Filiale stattfinden. Aber es besteht durchaus ein Interesse daran, künftige Kunden nicht nur über einen Online-Kanal zufriedenzustellen, da die Kundenbedürfnisse auf diese Weise nicht allumfassend abgeholt werden können und keine wirkliche Kundenbindung

entstehen kann. Existiert eine nur oberflächliche Kundenbeziehung, besteht durchaus die Gefahr, dass Kunden ihre Loyalität verlieren und beispielsweise zu einer günstigeren Direktbank wechseln. In der Filiale der Zukunft muss die menschliche Komponente bestmöglich mit der Technologie verknüpft werden. Es benötigt Beratungsplattformen, welche toolunterstützt sind und somit den Kunden in der Entscheidungsfindung helfen. Technik ist ein spannender Faktor, um die Kompetenzen eines Beraters bestmöglich zu übermitteln, ohne dabei zwingend physisch anwesend sein zu müssen. Komplexe Produkte werden weiterhin physisch durch den Kundenberater in Verbindung mit moderner Technik vertrieben werden und die Ausschöpfung dieses Potenzials birgt grosse Chancen für bestehende Banken. Transaktionale, einfache Dienstleistungen werden hingegen vermehrt nur noch auf dem digitalen Kanal vertrieben.

Omnikanal-Ansatz enorm wichtig. Verknüpfung von Technik und physischen Beratern als Schlüssel zur optimalen Abdeckung der Kundenbedürfnisse.

### Rino Borini

Der Omnikanal-Ansatz ist die Zukunft, die bestehenden Informationssilos müssen aufgebrochen werden. Dabei spielt auch das Branding einer Bank eine wichtige Rolle. Hierbei können Banken viel von Luxusweltmarken wie Rolex oder Patek Philippe lernen. Der Kunde möchte an jedem Interaktionspunkt mit dem Institut das gleiche hohe Markenerlebnis haben. Dies zählt ebenfalls zu einem Ansatz einer Omnikanal-Strategie. Zudem möchten bestehende Kunden nicht jedem Bankberater, welchen sie vor sich sitzen haben, dieselbe Geschichte erzählen. Die Informationen müssen innerhalb des Instituts mit dem Kunden mitgehen, jeder Berater muss über jeden Kunden seine kürzlich vollzogenen Interaktionen nachvollziehen können. Das ist zeitgemäss und schafft Kundenengagement respektive bietet einen Mehrwert. Durch einen besseren Service können schlussendlich auch die Margen erhöht und vielleicht für gewisse Beratungsdienstleistungen sogar Honorare verlangt werden.

Von Banken wird verlangt, dass sie 24 Stunden, sieben Tage die Woche, ortsungebunden erreichbar sind. Dabei müssen intelligente Lösungen erarbeitet werden, denn nicht umsonst besitzen fast sämtliche Kunden ein Smartphone. Die Kundenloyalität droht dann zu sinken, wenn die Konkurrenz zum Beispiel ein

einfaches, digitales Onboarding anbietet und die Kunden bei dem Wechsel einer Bankbeziehung in sämtlichen Belangen unterstützt werden. Aber auch gilt es zu sagen: Eine Bank, welche über besagten Omnikanal-Ansatz handelt und das Kundenerlebnis in den Mittelpunkt stellt, läuft deutlich weniger Gefahr, dass ihre Kunden an Loyalität verlieren. Wenn die Bank weiss, was der Kunde will und ihm eine sensationelle Dienstleistung bietet, darf diese auch teurer sein als bei einem rein digitalen Anbieter. Der Bankmitarbeiter muss sich vom reinen Berater zu einem Coach wandeln und auf gleicher Augenhöhe wie der Kunde diskutieren.

Von vielen Kunden wird Banking bislang als langweilig betrachtet. Hier hätten Banken grosse Chancen, indem sie, wie es beispielsweise Apple vormacht, Flagshipstores an stark frequentierten Knotenpunkten eröffnet, dort wo das Publikum ist. In diesen Filialen muss eine positive Markenausstrahlung übermittelt werden. Nebst diesen zentralen Filialen müssen kleinere, sogenannte Satelliten-Filialen aufgebaut werden, welche für Beratungsgespräche Experten von den Flagship-Filialen hinzuziehen können – sei dies nun über eine Videokonferenz oder über andere digitale Kommunikationsmittel. Banken müssen in dieser Hinsicht mutig sein und einen Schritt wagen. Warum auch nicht eine Bankfiliale mit einem Nespresso-Store kombinieren? Banken sollten vermehrt „Trial and Error“ praktizieren, um die nächste Generation von Kunden anzusprechen und für diese attraktiv zu gestalten. Dabei sollten sie nicht mehr so steif und langweilig agieren wie bislang. Die Devise lautet mehr Erlebnis zu schaffen, statt noch mehr Schalter und Cash-Transaktionen.

Omnikanal- Strategie in Kombination mit Branding der eigenen Marke. Aufbrechen der Informationssilos. Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns stellen. Eröffnen von „Flagshipstores“. Eingehen von Partnerschaften mit alternativen Instituten. „Trial and Error“ praktizieren.

### Iacangelo Salvatore

Omnikanal ist gleichbezeichnend wie Digital. Durch die Digitalisierung bietet sich für Banken die Möglichkeit, ungeachtet über welchen Kanal die Kunden mit dem Institut interagieren, immer auf dem gleichen Wissenstand zu sein. Informationen über die Kunden müssen immer und überall zur Verfügung stehen, denn nur wenn Banken ihre Kunden wirklich kennen, können sie auf ihre Bedürfnisse eingehen und sie vollumfassend beraten und in gewissen Situationen auch eine Kundenverblüffung

schaffen. Dies trägt zudem stark dazu bei, dass die Kundenloyalität steigen wird und die Wechselbereitschaft sinkt.

Wenn Kunden erstmals in einem Ökosystem angekommen sind, werden sie dieses nicht so schnell wechseln. Vergleiche können hierbei auch mit dem Ökosystem von Apple gezogen werden. Wer ein iPhone besitzt, wird so schnell nicht zu Samsung wechseln, da er die ganze Handhabung des Gerätes nicht nochmals neu lernen will. Ähnlich verhält es sich bei den Banken. Eine Bank muss es schaffen, ein Ökosystem aufzubauen, aus welchem die Kunden nicht mehr ausbrechen wollen. Dann sind Kunden auch bereit, für eine Dienstleistung ein Premium zu zahlen (siehe Apple).

Obschon von vielen Experten besagt wird, Banking sei langweilig und müsse attraktiver gestaltet werden, kann nicht davon ausgegangen werden, dass Kunden in Zukunft eine Bankberatung in Kombination mit einem Starbucks-Besuch verknüpfen. Banking ist für die meisten Personen etwas Seriöses, es wird damit nicht unbedingt Spass in Verbindung gebracht, und das soll es auch nicht. Jedoch ist es auch in dieser Beziehung wieder wichtig, auf den Kunden zu hören und, sollten sich dessen Bedürfnisse doch ändern, einen mutigen Schritt zu tätigen und allenfalls doch eine Partnerschaft mit beispielsweise einem Kaffeehaus einzugehen. Bislang haben Banken Mühe, etwas zu probieren und eventuell zu scheitern, das muss sich zwingend ändern. „Trial and Error“ lautet die Devise.

Der Kunde entscheidet am Ende, wie eine Filiale auszusehen hat und wie die Interaktion stattfinden wird. Die Bank wiederum muss dann flexibel agieren und Möglichkeiten anbieten.

Omnikanal ist gleichbedeutend wie Digital. Aufbrechen von Informationssilos. Aufbau eines Ökosystems, um Kundenloyalität zu steigern. Banking ist und bleibt seriös, Partnerschaften mit „Kaffeehaus“ sind unpassend.

### Dominik Witz

Eine Multikanalstrategie ist für Banken in der Zukunft essenziell. Die Kunden können so, je nach identifizierten Bedürfnissen, individuell angegangen werden. Manche wünschen den physischen, direkten Kontakt zum Berater, andere wiederum wünschen den rein digitalen Zugang zur Bank. Sämtliche Kanäle müssen von der Bank angeboten werden und können sich in Zukunft behaupten.

Wird diese Möglichkeit jedoch ausser Acht gelassen, werden Kunden ihre Loyalität abbauen und auf Anbieter zugehen, welche diese Services anbieten. Es ist vermehrt zu

beobachten, dass auch reine Direktbanken wie beispielsweise Swissquote, physische Filialen eröffnen, um die Bedürfnisse der Kunden besser abdecken zu können. Es ist also wichtig, dass sämtliche Kanäle zur Verfügung stehen.

Herkömmliche Banken werden sich vermehrt auf den digitalen Kanal konzentrieren und diesen ausbauen, während Direktbanken ihre Dienstleistungen auf einen physischen Zugangskanal erweitern werden.

Rein digitale Filialen, wie sie in der Schweiz bereits existieren, werden in naher Zukunft von Kunden wohl eher weniger verlangt werden. Der direkte Kontakt zum Berater ist hierbei zu wichtig, um komplexere Beratungen durchführen zu können. Die Technik muss als Hilfsmittel in die Dienstleistung miteingeflochten werden, das macht auf jeden Fall Sinn. Wird dies dann von den Kunden akzeptiert, kann die Bank von der Digitalisierung profitieren.

Digitale wie auch analoge Kanäle können sich in Zukunft behaupten und müssen angeboten werden. Moderne Technologien in Filialen als Hilfsmittel für Beratungen hinzuziehen.

6.1.2 Gegenüberstellung Literatur und Experten

Frage	Literatur, Beratungsinstitute	Experteninterviews
<p>2+3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Digitalisierung nimmt zu, wird jedoch die Filiale nicht komplett ersetzen</li> <li>• Filialnetz wird aus Kostengründen ausgedünnt</li> <li>• Bankfilialen werden weiterhin existieren</li> <li>• Persönliche Beziehung zwischen Berater und Kunde bleibt sehr wichtig</li> <li>• Modernisierung des Filialnetzes steht bevor</li> <li>• Vermehrter Konkurrenzkampf mit Direktbanken</li> <li>• Produktivitätssteigerung auf der Filiale ein Muss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig werden auf den Filialen Kapazitäten abgebaut</li> <li>• Abbau von Filialen aus Kostengründen</li> <li>• Für einfache Dienstleistungen werden keine Filialen mehr benötigt, für beratungsintensivere Dienstleistungen allerdings schon</li> <li>• Bankfilialen werden weiterhin existieren, jedoch in neuer Form</li> <li>• Vorteile für die Filiale hinsichtlich Kundenbindung durch den direkten Kundenkontakt</li> <li>• Filialnetz muss anhand der Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden</li> <li>• Die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns stellen, so wird die Filiale überleben</li> </ul>
<p>4-6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Einbindung digitaler Zugangswege fördern Kundenloyalität, Omnikanal-Ansatz als Bindeglied</li> <li>• Anwendung des Omnikanal-Ansatzes ist essenziell</li> <li>• Kanalübergreifende Dienstleistungen erbringen</li> <li>• Erbringen von personalisierten Dienstleistungen</li> <li>• Informationssilos aufbrechen</li> <li>• Möglichkeit des zeit- und ortsungebundenen Zugriffs auf Bankdienstleistungen muss sichergestellt sein</li> <li>• Aufbau von Flagship-Filialen mit dazugehörigen Satelliten-Filialen</li> <li>• Eingehen von Partnerschaften mit anderen Dienstleistungsfirmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omnikanal-Ansatz wird als sehr wichtig erachtet</li> <li>• Nahtlos ineinandergreifende Kanäle zur Sicherstellung der Kommunikation mit den Kunden</li> <li>• Vernetzung der menschlichen Komponente mit moderner Technik, um Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen</li> <li>• Chance auf höhere Erträge durch Erkennen der Kundenbedürfnisse</li> <li>• Nutzung der Omnikanal-Strategie um Kundenbindung zu erhöhen</li> <li>• Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns stellen</li> <li>• Aufbau eines starken Marken-Brandings zur Sicherstellung der Kundenbindung – Luxusgüterindustrie als Vorbild</li> </ul>



Frage	Literatur, Beratungsinstitute	Experteninterviews
4-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Filialbesuch ein spezielles Kundenerlebnis schaffen</li> <li>• Nutzung von Video-Chats, Videoverbindungen und dergleichen zwingend in Betracht ziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung in der Filiale durch Experten über den Videokanal in Betracht ziehen</li> <li>• Allenfalls Partnerschaften mit Ladenketten eingehen</li> <li>• „Trial and Error“-Prinzip anwenden – Mutige Versuche wagen</li> <li>• Attraktives Kundenerlebnis schaffen, jedoch Seriosität und Diskretion des Bankgeschäftes beachten</li> <li>• Schaffen eines eigenen Ökosystems, um Wechselbereitschaft zu minimieren</li> </ul>

### 6.1.3 Würdigung

Hinsichtlich der Frage über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle und das dazugehörige Filialnetz haben sich vielerlei Analogien ergeben.

Einerseits sind sich die Literatur und die Experten einig, dass sich das Filialnetz in Zukunft aus Kostengründen ausdünnen wird. Filialen werden weiterhin existieren und wichtige Vertriebskanäle darstellen, jedoch müssen diese modernisiert werden, um dem Omnikanal-Ansatz nachzukommen. Die Experten erwähnen wiederholt die Wichtigkeit einer Ausrichtung des Handelns nach den Kundenbedürfnissen. Das Kundenbedürfnis stellt den zentralen Punkt in der Ausrichtung der Filiale der Zukunft dar. Zwar wird die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts zwischen Bankberater und Kunden auch in der Literatur erwähnt, allerdings nicht so deutlich und sich wiederholend, wie dies die Experten tun.

Erstaunlich ist, dass weder die Literatur noch die Experten die neue Konkurrenz in Form von Near Banks, Non Banks erwähnen. Diese scheinen auf den Vertriebskanal und das Filialnetz einer Bank keinen Einfluss zu haben. Lediglich die Direktbanken werden erwähnt, doch hat die Existenz jener Banken noch nicht dazu geführt, dass sich die Wechselbereitschaft von Bankkunden stark verändert hätte.

Auch hinsichtlich der Omnikanal-Strategie und der einhergehenden Kundenloyalität sind sich Literatur und Experten einig. Auffallend ist, dass die Experten auch hinsichtlich dieser Fragestellung völlig auf die Behandlung der Kundenbedürfnisse eingehen. Das Erkennen der Bedürfnisse und das Ausrichten der Handlungen danach ist essenziell.

Wie die Filiale der Zukunft aussehen wird, herrscht hingegen auf breiter Front wieder Einigkeit. Sogenannte Flagship-Filialen, welche in Verbindung mit Satelliten-Filialen stehen, werden in Zukunft vermehrt zu beobachten sein. Auch die konsequente Ausstattung der Filialen mit modernster Technik, um die Kunden auch aus der Ferne zu beraten, wird Einzug halten.

Im Vergleich zur Literatur sind die Experten vermehrt der Meinung, dass Banken mutiger werden müssen und gewisse Konzepte nach dem „Trial and Error“-Prinzip ausprobieren sollten. Dies wird in der Literatur so nicht erwähnt. Auch die Bildung eines eigenen Ökosystems durch die Banken, wie es beispielsweise bei Apple existiert, wird von den Experten in Erwägung gezogen.

## 6.2 Zahlungsverkehr

### 6.2.1 Literaturanalyse und Experteninterviews

#### 6.2.1.1 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zur Frage 7 bis 11

**Frage 7:** Wie sieht der Zahlungsverkehr der Zukunft aus? Wie sehr werden sich Mobile Payment und Web Payment auf den Zahlungsverkehr auswirken?

**Frage 8:** Welche Rolle werden Banken in Zukunft im Zahlungsverkehr einnehmen? Welche Rollen werden auf der anderen Seite die digitalen Ökosysteme wie Google, Amazon oder Apple einnehmen?

**Frage 9:** Welche Auswirkungen hätte eine Übernahme des Zahlungsverkehrs durch die digitale Konkurrenz auf das Retail Banking?

**Frage 10:** Welche Faktoren sprechen für eine Abwicklung des Zahlungsverkehrs über Google und Co.? Welche Faktoren sprechen für einen Verbleib des Zahlungsverkehrs bei der Bank?

**Frage 11:** Wie sieht eine mögliche Lösung aus, um diese wichtige Schnittstelle zwischen Kunden und Bank nicht zu verlieren? Ergeben sich durch die Ausbreitung der digitalen Konkurrenz auch neue Opportunitäten/Chancen für Banken?

#### BAIN & COMPANY

Mobile payments: The next step in a bank's digital journey (Ahmad, Bertrand & du Toit, 2014)

Laut der Studie von Bain & Company wird sich der Zahlungsverkehr grundlegend verändern. Obschon weder Banken, Einzelhändler noch Kreditkartenunternehmer dem mobilen Zahlungsverkehr in der Vergangenheit einen grossen Erfolg attestierten, wird diese Möglichkeit des Bezahls am POS von den Kunden gefordert.

Derzeit macht das Mobile Payment noch einen kleinen Teil des Umsatzes an der Ladentheke aus. Das wird sich drastisch verändern und ist zu einem Langzeittrend geworden. Aus Kundensicht wird mit Mobile Payment Bequemlichkeit verbunden, was eine immer grössere Rolle einnehmen wird. Zudem möchte der Kunde nicht einfach eine App, mit welcher er mobile Zahlungen tätigen kann. Vielmehr sollte diese weitere

Dienstleistungen anbieten, wie etwa ein Loyalitätsprogramm, massgeschneiderte Werbekampagnen oder etwa eine Unterstützung in deren Budgetplanung. Zudem muss die App sicher, weitherum akzeptiert und einfach zu handhaben sein. Obschon Banken hinsichtlich der Entwicklung solcher Zahlungsmöglichkeiten hinterherhinken, haben sie einen entscheidenden Vorteil. Kunden vertrauen Banken hinsichtlich der Verwendung ihrer Kundendaten mehr als einem Technologieriesen wie Google oder Apple. Diesen Fakt gilt es nun auszunutzen. Doch Banken müssen diese Neuerungen schnell vorantreiben, ansonsten drohen ihnen:

Disintermediation: Banken verlieren ihre Rolle als Vermittler und werden nicht mehr miteinbezogen.

Datenverlust: Banken verlieren die Einsicht in das Zahlungsverhalten ihrer Kunden.

Digitalisierung: Mobile Payment Apps sind keine Standalone Apps, sondern multifunktionale Systeme, welche Banken helfen, ihre Omnikanal-Strategie umzusetzen.

Um den Vorsprung gegenüber neuen Playern nicht zu verlieren, ist es sinnvoll, dass Banken eine Partnerschaft mit anderen Industrien oder der eigenen Konkurrenz eingehen, um die Entwicklung und Akzeptanz voranzutreiben.

Zahlungsverkehr wird sich grundlegend verändern. Lösungen müssen dem Kunden Mehrwerte bieten. Kunden trauen Banken hinsichtlich Datenverwahrung. Banken müssen schnell handeln und ggf. Partnerschaften eingehen.

### Deloitte

Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken (Deloitte, 2016)

Payments disrupted, The emerging challenge for European retail Banks (Ley et al. 2015)

Zahlungsdienstleistungen unterliegen einem Umbruch. Dabei bestätigt sich der Trend weg von der bar- und hin zu elektronischen Überweisungsmethoden. Diese sind schneller und effizienter, zudem preiswerter. Hinsichtlich des stetig steigenden E-Commerce nutzen heute bereits mehr als die Hälfte der Schweizer Bevölkerung E-Services sowie E-Banking-Lösungen. Dies wird neuen Finanzdienstleistern mit innovativen, hochintegrierten Zahlungslösungen die Möglichkeit bieten, weiter an „Shares of Wallet“ im Zahlungsverkehr zu gewinnen. Die Banken werden dabei gefordert, einfach zu bedienende Zahlungsdienstleistungen und Banking-Lösungen zu entwickeln.

Technologieunternehmen wie PayPal, Google (Digital Wallet Innovation), Twitter, Alibaba, Apple oder Facebook, um nur einige zu nennen, bilden kein universelles Bankmodell nach, vielmehr fügen sie Innovationen hinzu, welche dabei aber das traditionelle Geschäftsmodell der Banken untergraben. Dabei wollen sie nicht primär in das Bankgeschäft einsteigen, vielmehr wollen sie Bankprodukte, Banking-Apps und Banking-Dienstleistungen an Verbraucher verkaufen. Die Verbreitung der eigenen Dienstleistungen ermöglicht es den neuen Playern, wiederkehrende Erträge zu generieren und parallel Einsichten in das Kaufverhalten ihrer Kunden zu erhalten.

Disruptive Innovationen stellen für den Zahlungsverkehr, und somit für Banken grosse Herausforderungen dar. Alternative Zahlungsmethoden haben Auswirkungen auf die Wertübertragung und werden sich auf die Bedeutung von Banken als Intermediäre auswirken. Die Rolle der traditionellen Banken im Zahlungsverkehr schwindet, wodurch Margen nach unten angepasst werden müssen. Es entsteht ein steigender Wettbewerbsdruck unter Banken und neuen Mitbewerbern. Banken müssen Partnerschaften mit Händlern eingehen, um ein Stück am „Share of Wallet“ behalten zu können.

Tendenz hin zu E-Payment-Lösungen. Innovative Lösungen von  
Technologieunternehmen auf dem Vormarsch. Drohende Verlust der  
Kundenschnittstelle für Banken.

### ERNST & YOUNG

#### Retail Banking 2020 (Khan et al., 2012)

Laut einer Umfrage von Ernst & Young trifft die neue Technologie für Zahlungsdienstleistungen bei Konsumenten noch mehrheitlich auf Skepsis. Grund hierfür ist nebst dem Sicherheitsbedenken der effektive Mehrwert, welcher sich durch die Bezahlung per Mobiltelefon ergibt. Mobile Payment wird den Zahlungsakt gegenüber den bekannten Zahlungsmitteln (EC-Karte und Kreditkarte) kaum signifikant erleichtern können. Zudem spielen Gewohnheiten zur Benutzung von herkömmlichen Zahlungsmöglichkeiten eine grosse Rolle.

Vielmehr droht die Gefahr, dass neue Mitbewerber mithilfe einer intelligenten Lösung, wie beispielsweise einer Digital Wallet, das Einkaufserlebnis verändern, indem sie in anderen Bereichen Mehrwerte bieten, welche über das reine Bezahlen hinausgehen. Dabei geht es den neuen eintretenden Mitbewerbern mit ihren individuellen Lösungen nicht unbedingt darum, durch Transaktionen zusätzliche Erträge zu generieren, vielmehr

wollen sie die Schnittstelle sein, um Informationen über das Kaufverhalten generieren zu können. Später werden diese Informationen genutzt, um gezielte Werbekampagnen zu starten.

Diese Gefahr haben auch die Banken erkannt. Ihnen geht es nicht um die im Zahlungsverkehr wegfallenden Gebühren, sondern um den Wegfall der Kundenschnittstelle und dem damit einhergehenden Verlust der Kundendaten. Ob Internet- oder Telekomfirmen oder sogar Detailhändler erfolgreiche Zahlungsverkehrslösungen anbieten können, stellt diese Studie in Frage. Als Grund hierfür werden der fehlende Einlegerschutz sowie die Gewohnheit des Kunden, Bankgeschäfte mit Banken zu tätigen, genannt. Trotzdem werden punktuelle Vorstösse branchenfremder Player auf die wertvolle Kundenschnittstelle erwartet. Grundsätzlich werden neue technologische Konzepte eher als Chance denn als Gefahr betrachtet, können doch mit neu eintretenden Mitbewerbern Kooperationen aufgebaut werden, um diesen Teil der Wertschöpfungskette sicherzustellen.

Mobile Payment bietet keinen wirklichen Mehrwert. Punktuelle Vorstösse branchenfremder Player auf die Kundenschnittstelle. Technologie als Chance sehen.

### Deutsche Bank

#### Die Zukunft des (mobilen) Zahlungsverkehrs (Stobbe et al., 2013)

Gemäss einer Publikation der Deutschen Bank verlangt das hoch dynamische Marktumfeld für klassische Finanzdienstleister im Wettbewerb um mobile Finanzdienstleistungen ein rasches Handeln. Den Banken sind aber aufgrund zunehmender administrativer und regulatoriver Auflagen die Hände gebunden, wenn es um die Entwicklung neuer Lösungen geht. Dabei geht die Adaptionsgeschwindigkeit neuer webbasierter Technologien rasend schnell voran. Weltweit ist zu beobachten, dass die Tendenz besteht, seitens Regulierung den Wettbewerb in den Zahlungsverkehrsmärkten zu fördern. Für Banken erwächst somit die Gefahr, Marktanteile an alternative Anbieter zu verlieren. Aber nicht nur im Bereich des digitalen Zahlungsverkehrs, auch im Bereich von Sichteinlagen und anderen Geschäftsmodellen von klassischen Banken könnte diese Marktentwicklung Implikationen nach sich ziehen.

Einige der neuen Wettbewerber wie Google, Apple, Amazon sowie PayPal erweitern derzeit ihr bisheriges Geschäftsmodell und bieten ebenfalls (mobile) Zahlungsdienste an. Dabei gelingt es ihnen sehr gut, das sich wandelnde Konsummuster ihres bereits

sehr grossen Kundenstammes in ihr Angebot zu integrieren und werden zur ernstzunehmenden Konkurrenz für Banken. Banken müssen vor allem vom Konsumenten gewünschte, sichere und bequeme, mobile Finanzdienstleistungen anbieten. Dabei profitieren sie sehr von ihrer langjährigen Erfahrung im Umgang mit Sicherheits- und Datenschutzaspekten, wenn es um die Entwicklung und Etablierung neuer mobiler und digitaler Bezahlverfahren geht.

Die Entwicklung und Etablierung neuer Zahlungsdienstleistungen bieten neue Chancen und natürlich auch neue Risiken. Die Studie geht davon aus, dass vor allem ebenenübergreifende Allianzen zwischen etablierten Internetakteuren und Drittanbietern eine zukunftsweisende Form des Verbleibs des Zahlungsverkehrs bei der Bank darstellen. Tun sie dies nicht, werden sie an Marktanteil verlieren.

Die steigende Bedeutung des E-Commerce erhöht zunehmend die Nachfrage nach einem sicheren und effizienten digitalen Zahlungsverkehr im Internet. Jenen Unternehmen, welchen es gelingt, ihre Omnikanal-Strategie um diese mobile Komponente zu erweitern, dürfte künftig von den Verbrauchern als attraktiv eingeschätzt werden. Das trifft auch auf Finanzdienstleister zu.

Verlust durch Marktanteil im Zahlungsverkehr aufgrund fehlender Regulierung. Sicherheit als Trumpf für Banken im Zahlungsverkehr. Bilden von Allianzen mit etablierten Internetakteuren als zukunftsweisend.

### 6.2.1.2 Aussagen der Experten zur Frage 7 bis 11

#### Jan Rihak

Der Zahlungsverkehr befindet sich momentan in starker Veränderung. Es existieren unterschiedliche Lösungsansätze, wie das traditionelle E-Banking, den Zahlungsverkehr über Rechnungen und Lastschriftverfahren und je länger je mehr drängt sich das Mobile Payment sowie E-Commerce auf. Viele, darunter auch neue Anbieter, versuchen eine kritische Masse zu generieren, ihre eigene Lösung auf den Markt zu bringen. Die Kunden gewöhnen sich an einfache und bequeme Zahlungsdienste und werden diese nicht mehr missen wollen. Die Frage die sich nun stellt lautet, welcher Anbieter kann eine Lösung präsentieren, die sich auf der ganzen Linie durchsetzen wird. Das Thema Zahlungsverkehr mutiert zur „Winner takes it all“-Thematik.

Für Banken ist es essenziell, den Zahlungsverkehr und die damit einhergehende Kundenschnittstelle nicht zu verlieren. Es geht dabei nicht unbedingt um die Erträge, welche damit erwirtschaftet werden, vielmehr geht es um die daraus gewonnenen

Kundendaten. Würden sämtliche Transaktionen nur noch über Apple-Pay oder die Google Wallet erfolgen, würden diese hinsichtlich Transaktionskosten auch die Preise diktieren, jene Erträge welche derzeit noch bei Banken und Kreditkartengesellschaften anfallen. Würde der Zahlungsverkehr durch neue Anbieter übernommen werden, tritt die Bank in den Hintergrund und ist nur noch Dienstleistungserbringer ohne jegliche Visibilität.

Für den Verbleib der Abwicklung des Zahlungsverkehrs bei der Bank sprechen die lokale Verankerung in der Schweiz sowie das Agieren in diesem Ökosystem mit Kunden, Händlern sowie Kreditkartenunternehmen, welche es erlauben, passende Lösungen für den Schweizer Markt zu erarbeiten und sich zu behaupten. Auf der anderen Seite verfügen Technologieriesen wie Apple und Google über erhebliche finanziellen Ressourcen, diese würden einen Angriff auf die Kundenschnittstelle erlauben. Zudem sind diese Unternehmen nicht so stark reguliert wie die Banken, dies erleichtert das Agieren.

In Zukunft wird es wichtig sein, dass Banken mit ihren teils bereits existierenden neuen Bezahlmöglichkeiten wie Paymit oder Twint zusammenspannen und eine einheitliche Lösung präferieren.

Im Zahlungsverkehr wird sich nur eine Lösung durchsetzen. Bei Verlust der Kundenschnittstelle wird der Bank nur noch eine Abwicklungsfunktion attestiert.

### Rino Borini

Der Konsum verschiebt sich immer mehr ins Web, die Einkäufe werden vermehrt per Mobile- oder Web-Payment durchgeführt. Dies ist ein Fakt. Derzeit existieren seitens der Banken noch zu viele unterschiedliche digitale Zahlungsmöglichkeiten. Dies wird den Banken zum Verhängnis werden, denn es kann am Schluss nur einen Standard geben. Wenn nun Apple oder Google auf den Zug aufspringen, werden diese Anbieter dominieren. Dabei drohen die Banken die wichtige Kundenschnittstelle am POS zu verlieren. Gemäss Rino Borini werden die Finanzdienstleister diese Schnittstelle aber verlieren, weil Apple und andere Player schnell und besser agieren. Somit würden Banken nur noch als Abwickler im Hintergrund agieren und wichtige Daten über das Kundenverhalten gehen verloren.

Banken besitzen den grossen Vorteil, dass sie ihren Kunden Sicherheit im Zahlungsverkehr bieten können. Dies wird vielfach unterschätzt und spricht gegen einen Wechsel zu Google und Co. Die Kunden wünschen, dass ihre Daten in der Schweiz



bleiben. Diese Sicherheit haben sie bei den Banken, bei den Internetriesen hingegen nicht. Dieses Vertrauen müssen die Banken ausnutzen.

Auf der anderen Seite sprechen die Internetriesen die Sprache des Internets und können so Kunden schnell von sich begeistern, indem sie eine Plattform anbieten, welche auch effektiv Mehrwert bietet.

Banken müssen ihre Komfortzone verlassen und ebenfalls eine solche Plattform anbieten, welche Kunden zufriedenstellt, allenfalls auch in Zusammenarbeit mit einem Start-up. Die neue Welt verlangt nach Kooperation, Banken müssen sich hinterfragen und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und dann auch danach handeln.

Im Zahlungsverkehr wird es nur einen Standard geben. Technologieunternehmer agieren besser und schneller. Sicherheit im Zahlungsverkehr spricht für Banken. Verlassen der Komfortzone, um künftige Erträge sicherzustellen.

### Iacangelo Salvatore

Als absolut wichtig wird auch hier wieder die Customer Experience betrachtet. Banken haben aus der Vergangenheit gelernt. Angebote wie die Cash-Karte, welche das Zahlen am POS hätte einfacher machen müssen, haben sich nicht durchgesetzt. Das vorherige Laden der Karte mit Geld war nicht benutzerfreundlich. Die Kunden haben weiterhin die Kreditkarte benutzt, welche einfacher in der Handhabung ist. Zahlungen müssen schnell und einfach vollzogen werden können. Bestehende Angebote für Mobile Payment wie Paymit oder Twint weisen diesbezüglich noch Schwächen auf und werden sich in der bestehenden Form nicht durchsetzen können. Bei bestehenden Lösungen fehlt derzeit noch der effektive Mehrwert gegenüber herkömmlichen Zahlungsmethoden. Zudem ist die Akzeptanz am POS noch nicht weit verbreitet.

Bislang bediente die Wertschöpfungskette einer Bank nur die Bank alleine und konnte dort erhebliche Erträge generieren. Aufgrund regulatorischer Gründe hatten Banken in diesem Bereich eine Monopolstellung. Die Eintrittshürden für neue Player waren einfach zu gross. Doch die Digitalisierung bricht diese Barrieren auf Dauer auf. Welcher neue Anbieter auch immer einen Angriff auf die Wertschöpfungskette tätigt, es wird einen Teil betreffen, welcher schwach reguliert ist, und genau dies ist beim Zahlungsverkehr der Fall. Google und andere Internetriesen haben die Mittel und die weitere Verbreitung, um einen solchen Angriff zu tätigen. Banken können ihre Position halten, jedoch müssen sie schnellstmöglich die User Experience in Richtung der neuen Player auf dem Markt entwickeln. Gelingt dies, wird der Zahlungsverkehr weiterhin über die Banken abgewickelt werden.

Für eine Abwicklung des Zahlungsverkehrs über Banken sprechen zudem auch die Fakten, dass die gesammelten Kundendaten in der Schweiz gespeichert werden. Obschon es auch hier zu sagen gilt, dass Generation-Y-Kunden darauf weniger Wert legen und es in Zukunft hinsichtlich Transparenz weniger Hemmungen geben wird wie es heute der Fall ist.

Banken werden sich strategische Fragen stellen müssen, ob sie in Zukunft nur noch als Abwicklungsstelle im Hintergrund agieren wollen, wobei die wichtige Kundenschnittstelle verloren geht, oder ob sie sich weiterhin auf die Kunden fokussieren und mit einer revolutionären Zahlungslösung die Wertschöpfungskette auch in Zukunft für sich beanspruchen.

Bestehende Lösungsansätze von Banken werden sich nicht durchsetzen können.  
Verteidigung der eigenen Wertschöpfungskette wird zunehmend schwieriger.  
Speicherung der Kundendaten in der Schweiz als wichtiges Verkaufsargument.

### Dominik Witz

Es ist gut möglich, dass Kartenprodukte in Zukunft durch Mobile Payment sowie Web-Payment-Lösungen abgelöst werden. Auch Mobiltelefone werden diesbezüglich eine grössere Rolle hauptsächlich im Bereich des Peer-to-Peer-Payment einnehmen. Aus regulatorischer Hinsicht wird es aber weiterhin Institute benötigen, welche Konten führen, an welche diese neuen Zahlungsapplikationen angebunden sind. Diese Kontenführung wird weiterhin bei den Banken bleiben. Google und Apple zum Beispiel sind hierzu nicht befugt, da sie keine Banklizenz besitzen. Die neuen Player können innovative Applikationen entwickeln, welche den Zahlvorgang vereinfachen, jedoch dienen sie weiterhin nur als Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Bank. Der Geldfluss wird weiterhin über das Netzwerk der Banken von statten gehen, diesen Teil der Wertschöpfungskette können neue Anbieter nicht übernehmen. Vorausgesetzt, sie besitzen keine Banklizenz.

Von diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass von dieser Seite keine disruptive Bedrohung besteht. Da die Transaktion am Ende wieder auf dem Konto der Banken stattfinden, haben diese den Vorteil, dass sie über sämtliche Daten zum Kundenverhalten verfügen und diese auch nutzen können.

Das regulatorische Regelwerk schützt Banken und ihre Value Proposition.

### 6.2.2 Gegenüberstellung Literatur und Experten

Frage	Literatur, Beratungsinstitute	Experteninterviews
7-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiler Zahlungsverkehr wird am POS deutlich an Einfluss gewinnen</li> <li>• E-Banking-Lösungen sowie Web Payment sind in der Schweiz auf dem Vormarsch</li> <li>• Kunden schätzen Bequemlichkeit und Einfachheit des Mobile- sowie Web Payment</li> <li>• Zahlungsapplikationen müssen nebst der schnellen Zahlungsabwicklung auch einen Mehrwert wie beispielsweise eine Budgetplanung bieten</li> <li>• Vertrauen der Kunden hinsichtlich Datenverwendung ist bei Banken höher als bei Technologieunternehmen</li> <li>• Banken müssen Innovationen schnell vorantreiben, ansonsten droht ihnen Disintermediation sowie Verlust der Kundenschnittstellendaten</li> <li>• Technologieunternehmen wollen keine Bank ersetzen, vielmehr wollen sie durch Schnittstellentransaktionen die Daten über das Kundenverhalten sammeln</li> <li>• Moderne Payment-Applikationen können den Banken helfen, eine Omnikanal-Strategie umzusetzen</li> <li>• Banken sollten Partnerschaften mit Start-ups eingehen, um die Entwicklung und Akzeptanz eigener Lösungen voranzutreiben</li> <li>• Eingehen von Partnerschaften, um „Share of Wallet“ hoch zu halten</li> <li>• Kunden sehen derzeit noch keinen Mehrwert in der Verwendung von Mobile Payment</li> <li>• Mobile Payment bietet derzeit noch keine Erleichterung gegenüber herkömmlichen Zahlungsmitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zahlungsverkehr befindet sich momentan in starker Veränderung</li> <li>• Konsum verschiebt sich immer mehr ins Web, wobei Web- sowie Mobile Payment an Bedeutung gewinnen</li> <li>• Es existieren seitens Banken zu viele Insellösungen, am Ende wird nur eine Lösung bestehen bleiben.</li> <li>• Diese muss nicht zwingend von den Banken kommen, im ungünstigsten Fall kommt sie von der Konkurrenz</li> <li>• Bestehende Lösungen von Banken werden sich nicht durchsetzen können, da kein Mehrwert zum Zahlungsvorgang besteht</li> <li>• Apple und Co. agieren schneller und besser als Banken</li> <li>• Prinzip „Winner takes it all“</li> <li>• Banken besitzen den Vorteil des Kundenvertrauens, wenn es um persönliche Daten geht</li> <li>• Der Verlust der Zahlungstransaktion am POS zieht den Verlust der Kundendaten nach sich, dies muss zwingend verhindert werden</li> <li>• Bei zu grosser Einflussnahme der Technologieunternehmen diktiert diese den Preis für Transaktionen</li> <li>• Bei Übernahme des Zahlungsverkehrs durch neue Anbieter verkommt die Bank zum Dienstleistungserbringer im Hintergrund, was einen Verlust der Visibilität nach sich zieht</li> <li>• Banken müssen ihr bestehendes Ökosystem nutzen, um Innovationen nach vorne zu treiben</li> </ul>

Frage	Literatur, Beratungsinstitute	Experteninterviews
7-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Wettbewerber bieten Kundenerlebnisse an, welche über das reine Bezahlen hinausgehen</li> <li>• Kunden werden aus Gewohnheit weiterhin Bankgeschäfte über Banken erledigen</li> <li>• Punktuelle Vorstöße branchenfremder Player auf die wertvolle Kundenschnittstelle erwartet</li> <li>• Neue Technologien werden von Banken als Chance wahrgenommen</li> <li>• Vom Kunden wahrgenommene Sicherheit im Zahlungsverkehr als Trumpf für Banken</li> <li>• Banken müssen ihre Erfahrungen im Umgang mit Sicherheits- sowie Datenschutzaspekten nutzen, um das Kundenvertrauen zu behalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieriesen verfügen im Gegensatz zu Banken über erhebliche finanzielle Mittel, welche einen Angriff auf die Kundenschnittstelle zulassen würden</li> <li>• Regulierung hilft den neuen Wettbewerbern</li> <li>• Banken müssen sich zusammenschließen und einen einheitlichen Standard im Web- sowie Mobile Payment etablieren</li> <li>• Kooperation unter Banken steht im Mittelpunkt des Handelns</li> <li>• Banken müssen vermehrt die Sprache der Technologieriesen sprechen und eigene, benutzerfreundliche Plattformen aufbauen</li> <li>• Banken können ihre Wertschöpfungskette hinsichtlich Zahlungsverkehr verteidigen, jedoch muss schnellstmöglich eine bessere User Experience entwickelt werden</li> <li>• Vorteile für die Banken ergeben sich aus dem Fakt, dass Daten in der Schweiz gespeichert werden</li> <li>• Aus regulatorischer Sicht wird es weiterhin Institute benötigen, welche Konten führen, da neue Wettbewerber dies aufgrund fehlender Banklizenz nicht tun können</li> <li>• Neue Player bilden lediglich die Schnittstelle zwischen Kunden und Bank, Geldfluss wird weiterhin über das Netzwerk von Banken vorstattengehen</li> </ul>

### 6.2.3 Würdigung

Bei der Auswertung und der darauffolgenden Gegenüberstellung von Literatur sowie Experteninterviews haben sich hinsichtlich der Frage über die Auswirkungen der Digitalisierung und das Eintreten von neuen Mitbewerbern wie Google und Amazon auf den Zahlungsverkehr in vielen Punkten Analogien ergeben.

Literatur sowie Experten sind sich mehrheitlich einig, dass sowohl Electronic Payment wie auch Mobile Payment einen grossen Einfluss auf den Zahlungsverkehr haben werden. Speziell am POS werden mobilen Zahlungsmöglichkeiten grosse Durchsetzungsmöglichkeiten attestiert.

Starke Analogien ergeben sich auch hinsichtlich der Erkenntnisse, dass mobile Zahlungsdienste dem Kunden einen Mehrwert bieten müssen, ansonsten werden sich diese bei den Kunden nicht durchsetzen und Kunden werden bei den bisherigen Zahlungsmöglichkeiten bleiben. Dieser Punkt würde für die Banken sprechen. Gelingt es den neuen Anbietern jedoch, für den Kunden einen Mehrwert zu generieren, werden sich neue Dienste durchsetzen.

Die Experten jedoch streichen einige wichtige Punkt deutlicher heraus, als es die Literatur tut. So müssen Banken sich den Vorteil des Kundenvertrauens hinsichtlich der Datenverwahrung in der Schweiz zunutze machen, um sichere und innovative Produkte zu entwickeln. Dabei wird von den Experten auch mehrmals erwähnt, dass eine Partnerschaft mit Fintech-Unternehmen essenziell ist, um neue Lösungen im Zahlungsverkehr zu erarbeiten. Auch erwähnen die Experten mehrmals, dass es am Schluss nur einen Standard, eine Lösung geben wird. Insellösungen, wie sie heute existieren, werden keine Zukunft haben. Wichtig ist es nun, so die Experten, dass Banken untereinander Kooperation betreiben und sich auf einen Standard einigen, bevor die neue Konkurrenz zuschlägt und sich alles einverleibt.

Grosse Einigkeit besteht hinsichtlich der Kundenschnittstelle am POS, welche durch das Eintreten von neuen Anbietern bei den Banken verlorengehen würde. Der damit einhergehende Verlust des Wissens über das Kaufverhalten von Kunden hätte einschneidende Folgen für die Bank. Einzig ein Experte ist diesbezüglich nicht in einer Linie mit Literatur und Experten. Er ist der Ansicht, dass ein Verlust der Kundenschnittstelle keine grossen Implikationen für Banken darstellen würde.

Ob die Regulierung nun den Banken in die Hände spielt oder ob diese eher den Wettbewerb im Zahlungsverkehr fördert, kann aus den Experteninterviews sowie

Literaturanalyse nicht genau eruiert werden, da die Thematik noch sehr neu ist und das Regelwerk noch gar nicht angepasst wurde.

In einer zusammenfassenden Form wird ausgesagt, dass sich Electronic Payment sowie Mobile Payment ausbreiten werden, wenn sie dem Kunden einen effektiven Mehrwert gegenüber herkömmlichen Zahlungsmitteln ermöglichen. Die Experten streichen Punkte wie Datensicherheit, Kundenschnittstelle, „Winner takes it all“ sowie Kooperation viel deutlicher heraus, als dies die Literatur es tut. Vermutlich sind die Experten aufgrund ihres Daily Business näher am Geschehen dran, als es die Literatur ist. Sie wissen, was die Kunden wollen und haben während den Interviews mehrheitlich übereinstimmende Antworten gegeben.

## **6.3 Kreditgeschäft**

### **6.3.1 Literaturanalyse und Experteninterviews**

#### **6.3.1.1 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zur Frage 12 bis 15**

**Frage 12:** Wie stark werden Peer-to-Peer-Plattformen das hiesige Kreditgeschäft beeinflussen?

**Frage 13:** Bei den bestehenden Plattformen handelt es sich bisher um Nischenplayer (auf dem Schweizer Markt). Wird sich dies in Zukunft ändern?

**Frage 14:** Besteht für Banken ein Interesse darin, mit Peer-to-Peer-Plattformen zusammenzuarbeiten oder gar selbst eine eigene Plattform zu integrieren?

**Frage 15:** Was spricht für das Aufnehmen eines Kredits über Crowdlending, was spricht aus Ihrer Sicht für das Aufnehmen eines Kredits über eine Bank?

**Frage 16:** Während der Interviews stellte sich heraus, dass diese Fragestellung unpassend ist und nicht in den Rahmen dieses Handlungsfeldes passt. Es wird daher darauf verzichtet, diese Fragestellung weiterhin miteinzubeziehen.

Deloitte

Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken (Deloitte, 2016)

Das traditionelle Einlagen- und Kreditgeschäft sieht sich bereits durch alternative Finanzierungsmethoden in Form von Online-Plattformen für P2P-Finanzierungen infrage gestellt. Alternative Kreditplattformen beginnen schon die Bonitätsbeurteilung und die Beschaffung von Kapital zu verändern. Dabei sinken auch die Margen zwischen Einlagen (Investment) und Krediten. Es wird für Banken immer wichtiger, den Kundenbedürfnissen nachzukommen. Neue Marktteilnehmer bieten ihren Kunden konkurrenzfähige und auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Dienstleistungen an.

Kredite müssen dabei einfacher, effizienter und besser beantragt werden können. In Zeiten von tiefen Zinsen ist es für Anleger höchst interessant, ihr Portfolio zu diversifizieren. Kreditgeber werden dabei die Kreditplattformen als kurz- und langfristige Kreditvehikel nutzen, was wiederum die Nachfrage nach Einlagen und Anlageprodukten schmälern wird.

Die unkomplizierte Vergabe von Krediten an Private stellt dabei eine ertragsreiche Investitionsmöglichkeit dar. Immerhin liegt das Zinsniveau bei fünf bis zehn Prozent, was ein Vielfaches des Niveaus eines herkömmlichen Sparkontos entspricht.

Um im Bereich des Konsumkredits weiterhin erfolgreich zu sein, müssen Banken Partnerschaften mit nicht-traditionellen Akteuren eingehen.

Anleger nutzen Kreditplattformen als alternatives Investmentvehikel, um Erträge zu generieren. Banken müssen Partnerschaften mit P2P-Plattformen eingehen.

ERNST & YOUNG

Retail Banking 2020 (Khan et al., 2012)

Wie bereits in anderen Branchen geschehen, haben branchenfremde Konkurrenten Marktplätze von traditionellen Intermediären abgelöst (Autohandel, Immobilien etc.). Obschon derzeit von etablierten P2P-Lending-Plattformen hauptsächlich unbesicherte Konsumkredite an Private und Kleinunternehmungen vergeben werden, könnten sie die klassische Retail Bank aus der Wertschöpfungskette verdrängen.

Gemäss der Studie von Ernst & Young sind sich die Experten einig, dass P2P-Lending noch in der Phase der Marktentwicklung steckt. Doch obschon die vermittelten Volumina derzeit in der Schweiz noch tief sind, ist ein Aufwärtstrend auszumachen. Einzelne Institute sehen dann eine ernstzunehmende Konkurrenz, wenn beispielsweise

Apple, welches für benutzerfreundliche Anwendungen steht, in den Markt eintreten würde.

Als Nachteil für die alternativen Kreditplattformen wird zudem erwähnt, dass das Vertrauen in die Bewertung der Kreditnehmer aus Sicht der Kreditgeber (Investoren) als nicht auszureichend eingestuft wird.

P2P-Lending derzeit noch in der Marktentwicklung, jedoch steigender Trend auszumachen.

### PWC

Peer pressure, How peer to peer lending platforms are transforming the consumer lending industry (PricewaterhouseCoopers LLP, 2015)

P2P-Lending gewinnt sowohl bei Kreditnehmern als auch bei Investoren an Popularität aufgrund der verhältnismässig günstigen Zinssätze, der einfachen Kreditbeantragung sowie dem schnellen Kreditentscheid. Dabei weitet sich das Angebot von reinen Konsumkrediten schnell aus auf Hypotheken und andere besicherte Kredite.

Derzeit fristet diese Art der Kreditaufnahme noch ein Nischendasein, aber der Trend nach grösseren Volumen zeigt stark nach oben. Langsam nehmen auch Banken Kenntnis von der neuen Konkurrenz. Zwar sind viele Banken nicht im Bereich der Konsumkredite tätig, erkennen aber die Gefahr, durch die Ausweitung des Geschäftsmodells auf Hypothekengeschäfte und andere besicherte Kredite einen Teil ihrer Kundenbasis zu verlieren.

Aufgrund der tieferen Fixkosten, welche für eine Lending-Plattform entstehen, ist es ihr möglich, günstigere Zinsen anzubieten, als dies eine Bank tun könnte.

Viele Finanzinstitute beginnen nun zu untersuchen, welche Chancen es gäbe, dieses Geschäftsmodell nachzuahmen. Dabei gilt es laut PWC zwei Strategien, welche sich anwenden liessen: Kollaboration mit bestehenden Plattformen oder aber von alternativen Anbietern lernen und eine eigene P2P-Lending-Plattform ins Leben zu rufen.

Plattformen werden ihre Produktpalette auf besicherte Produkte ausweiten.  
Zwei Möglichkeiten für Banken: Kooperation oder Konkurrenzkampf.



### 6.3.1.2 Aussagen der Experten zur Frage 12 bis 15

#### Jan Rihak

Das P2P-Lending ist in der Schweiz noch auf einem tiefen Level, was das Volumen betrifft. Dies ist in den USA und Grossbritannien ein grösseres Thema. Grundsätzlich kann beobachtet werden, dass sich mit der Digitalisierung eine Demokratisierung der Leistungserbringung etabliert. Die Frage welche sich stellt, ist jene nach der Regulation des Kreditgeschäfts, denn hinsichtlich Risikoprüfung und Anlegerschutz weisen alternative Plattformen wesentliche Defizite auf. Allenfalls würde für bestehende Institute, welche keine Konsumkredite anbieten, mit einer Partnerschaft eine interessante Opportunität entstehen. Diese Zusammenarbeit steckt aber noch in den Kinderschuhen. Wichtig ist im Falle einer Kooperation, dass dem Kunden ein Mehrwert geboten wird, ansonsten macht es keinen Sinn.

P2P-Lending-Plattformen sind heute nicht reguliert, deswegen können sie auch günstigere Konditionen anbieten, als dies eine Bank tun kann, jedoch haben Kunden bei einer Bank Sicherheiten, welche eine Plattform nicht bieten kann.

Trend zur Demokratisierung von Dienstleistung in der Gesellschaft. Partnerschaften eingehen, um Opportunitäten zu schaffen.

#### Rino Borini

Das Thema des P2P-Peer-Lending wird in der Schweiz von Kunden und Investoren noch verhalten betrachtet. Schuld daran ist die fehlende Regulation. Derzeit werden seitens Politik diesbezüglich gewisse Vorstösse in die Wege geleitet. Doch bis diese greifen, wird sich im P2P-Lending nicht viel bewegen. Sind diese Grundstrukturen aber erstmals erstellt, wird die Kreditvergabe wachsen. Immer noch in einem tiefen Volumina-Bereich, aber es wird eine zunehmende Tendenz zu erkennen sein. Kunden, welche bei einer Bank aufgrund schlechter Bonität keinen Kredit erhalten, werden dann die Möglichkeit einer Kreditaufnahme über eine alternative Plattform nutzen.

Für Banken besteht insofern auch das Interesse, mit diesen Plattformen zusammenzuarbeiten oder gar selbst eine zu entwickeln. Bonitätsschwache Kunden werden auf die Plattform verwiesen. Dies stellt eine Win-Win-Situation dar.

Peer-to-Peer-Lending wird in der Schweiz noch verhalten betrachtet aufgrund fehlender Regulation. Partnerschaft mit bestehenden Plattformen eingehen.

### Salvatore Iacangelo

Aufgrund Zeitmangels des Interviewten musste dieses Fokusthema ausgelassen werden.

### Dominik Witz

Es ist gut möglich, dass Crowdfunding-Plattformen als Anlageklassen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Heute jedoch stehen noch viele regulatorische Hürden im Wege, welche zuerst bereinigt werden müssen, damit dieses Geschäftsmodell florieren kann.

Auch Banken, welche eine eigene Plattform entwickeln, stellen eine Alternative dar. Es muss dabei genau darauf geachtet werden, welche Strategie hinter einem solchen Schritt steht. Denkbar ist eine Ergänzung der eigenen Kredittätigkeit zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse nach Konsumkrediten. Wichtig ist dabei, dass das neue Angebot die eigenen Dienstleistungen nicht kanibalisiert, dies wäre kontraproduktiv. Allenfalls wäre es attraktiv, mittels einer Plattform Start-ups zu finanzieren, welche aufgrund des fehlenden Track-Records keine Finanzierung erhalten würden. Banken müssten hier kreativ sein.

Die Anleger wären aufgrund des Anlagenotstandes auf jeden Fall bereit, Gelder zu investieren, auch wenn das Risiko entsprechend hoch ist.

Crowdfunding-Plattformen als Anlagevehikel der Zukunft. Ergänzung zum Produkteportfolio von Banken ohne andere Produkte zu kanibalisieren.

6.3.2 Gegenüberstellung Literatur und Experten

Frage	Literatur, Beratungsinstitute	Experteninterviews
<p>12-15</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassisches Kreditgeschäft wird durch das Aufkommen von P2P-Plattformen in Frage gestellt</li> <li>• P2P-Lending steckt noch in der Phase der Marktentwicklung, Tendenzen jedoch stark ansteigend</li> <li>• Stellt ernstzunehmende Konkurrenz zu klassischen Bankinstituten dar</li> <li>• Kunden wünschen eine unkomplizierte und schnelle Abwicklung des Kreditgesuches</li> <li>• Ausdehnung des Angebotes auf besicherte Kredite steht bevor</li> <li>• P2P-Plattformen stellen in Zeiten tiefer Zinsen ein interessantes Anlagevehikel dar</li> <li>• Kreditnehmer profitieren von günstigen Zinsen</li> <li>• Banken müssen Partnerschaften mit P2P-Plattformen eingehen, um keine wichtigen Marktanteile zu verlieren oder aber eigene Plattformen aufsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2P-Lending ist in der Schweiz nicht weit verbreitet und wird von Investoren noch verhalten betrachtet</li> <li>• Aufgrund fehlender Regulation ist nur mit einer marginalen Beeinträchtigung auf das Kreditgeschäft von Banken zu rechnen</li> <li>• Sicherheit und Anlegerschutz ist bei P2P-Plattformen nicht gegeben</li> <li>• Tendenz hin zur Demokratisierung der Leistungserbringung</li> <li>• Zusammenarbeit zwischen Banken und Lending-Plattformen könnte Opportunitäten für beide Seiten bieten, jedoch steckt diese noch in den Kinderschuhen</li> <li>• P2P-Lending-Plattformen können aufgrund fehlender Regulierung tiefere Zinsen anbieten, als dies eine Bank tun könnte</li> <li>• Möglichkeit für Kunden mit schlechter Bonität auf Lending-Plattform auszuweichen</li> <li>• Banken dürfen sich und ihre Produkte beim Aufbau einer eigenen Plattform nicht kanibalisieren</li> </ul>

### 6.3.3 Würdigung

Bei der Auswertung und der darauffolgenden Gegenüberstellung von Literatur und Experteninterviews haben sich hinsichtlich der Frage über die Auswirkungen auf das klassische Kreditgeschäft durch die Digitalisierung und dem Aufkommen von P2P-Lending-Plattformen folgende Resultate ergeben:

Die analysierte Literatur sieht durch das Aufkommen von alternativen Kreditinstituten eine grosse Gefahr für das Geschäftsmodell der hiesigen Banken kommen. Laut den Untersuchungen werden P2P-Lending-Plattformen den Banken erhebliche Marktanteile im Kreditgeschäft streitig machen, sei dies nun im Bereich des Konsumkredits oder aber auch bei komplexeren Produkten wie Hypotheken.

Die Experten im Gegenzug sehen zwar eine Tendenz zur Verbreitung von P2P-Lending-Plattformen, diese Entwicklung steckt jedoch noch in den Kinderschuhen. Somit sind auch in absehbarer Zeit keine grösseren Implikationen für Banken und deren Kreditgeschäfte zu erwarten. Die gehandelten Volumina sind einfach noch zu klein. Analogien ergeben sich insofern, als dass alternative Kreditinstitute aufgrund fehlender Regulation tiefere Zinsen anbieten können, als dies einer Bank möglich wäre. Im Gegenzug ist bei einer Bank die Sicherheit für Anleger in einem höheren Masse vorhanden.

Die Literatur sieht eine Kooperation zwischen Banken und Plattformen als wichtigen Schritt, um keine Marktanteile zu verlieren. Die Experten sehen in einer solchen Partnerschaft lediglich die Chancen, Opportunitäten zu realisieren, wobei die Gefahr besteht, bankeigene Produkte zu kanibalisieren.

Zusammenfassend wird ausgesagt, dass sich Literatur und Experten nicht einig sind und wenig Analogien bestehen. Die Experten stufen die Risiken für klassische Kreditinstitute durch das Aufkommen von P2P-Lending-Plattformen als marginal ein.

## 7 Handlungsempfehlungen anhand von SWOT-Analysen

Im folgenden Kapitel werden nun anhand der drei analysierten Handlungsfelder *Vertriebskanal/Filialnetz*, *Zahlungsverkehr* sowie *Kreditgeschäft* SWOT-Analysen erstellt und daraus jeweilige Handlungsempfehlungen für Retail Banken abgeleitet.

Im Kapitel 7.4 wird anhand des „Zürcher Bankenmodells“ ein möglicher Ansatz zur Umsetzung der ausgearbeiteten Strategien gegeben.

Die Ableitung der Handlungsmöglichkeiten ergibt sich aus der Kombination der jeweiligen internen wie auch externen Faktoren wie der Matrix zu entnehmen ist.

(Maimanis, 2016).

Handlungsfeld	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
Interne Faktoren Externe Faktoren	Externe Einflussfaktoren welche schwach bis gar nicht beeinflusst werden können	Externe Einflussfaktoren welche schwach bis gar nicht beeinflusst werden können
<b>Stärken (Strengths)</b>	<b>Stärken-/Chancen-Strategie</b>	<b>Stärken-/Risiken-Strategie</b>
Interne Stärken bezogen auf das Handlungsfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen</li> <li>• Interne Stärken und externe Chancen sollen ausgenutzt und wenn möglich multipliziert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken einsetzen, um Gefahren zu verringern</li> <li>• Bei interner Stärke und externen Gefahren stellt sich die Frage, mit welchen Stärken man den Gefahren begegnen kann</li> </ul>
<b>Schwächen (Weakness)</b>	<b>Schwächen-/Chancen-Strategie</b>	<b>Schwächen-/Risiken-Strategie</b>
Interne Schwächen bezogen auf das Handlungsfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen</li> <li>• Interne Schwächen und externe Chancen zeigen Verbesserungspotenziale auf. Die Schwächen sollen in Stärken umgewandelt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächen minimieren, um Gefahren abzuwenden</li> <li>• Es stellt sich die Frage, ob die Unternehmung sich aus dem Markt zurückziehen will, da sie in dieser Konstellation keine Vorteile hat</li> </ul>

Abbildung 10: SWOT-Analyse in Anlehnung an Maimanis (Maimanis, 2016)

Die Aussagen und erwähnten Faktoren werden aus den Ergebnissen der Literatur sowie Experteninterviews aus Kapitel sechs abgeleitet. Dabei werden hauptsächlich Punkte beachtet, bei welchen starke Analogien bestehen.

Da die SWOT-Analysen sehr umfangreich ausgefallen sind und eine Eingliederung in die Arbeit nicht möglich war, sind diese im Anhang 7, 8 und 9 ersichtlich.

## **7.1 Handlungsempfehlungen für den Vertriebskanal / Filialnetz**

Anhand der SWOT-Analyse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen/Strategien für das Geschäftsmodell *Vertriebskanal/Filialnetz*. (Matrix siehe Anhang 7)

### Stärken-/Chancen-Strategie

Die internen Stärken müssen mit den externen Einflussfaktoren kombiniert und wenn möglich multipliziert werden.

Retail Banken müssen ihren Vertriebskanal komplett anhand des Omnikanal-Ansatzes ausrichten. Durch die daraus entstehende Kundeninteraktion wird die Kundenloyalität gestärkt. Zudem werden zusätzliche Kundenbedürfnisse aufgedeckt, welche sich zu einem späteren Zeitpunkt monetarisieren lassen. Bei der Einführung einer Omnikanal-Strategie müssen Banken darauf achten, dass die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns gerückt werden. Durch die Verwendung moderner Technologien, lassen sich Filialen umgestalten und sorgen so für ein bleibendes Kundenerlebnis. Technische Mittel helfen bei der Umsetzung eines „Hub & Spoke“ relative „Flagship & Satelliten“ Filialkonzeptes, in welchen die Kompetenzen der Kundenberater Mithilfe raffinierter Technik-Tools in nachhaltige Kundendienstleistungen umsetzen werden können.

Mithilfe dieser Kombination ist sichergestellt, dass auch die jüngere Kundschaft der „Generation Y“ der Bank die Treue hält.

### Stärken-/Risiken-Strategie

Die internen Stärken können eingesetzt werden, um den externen Einflussfaktoren begegnen zu können. Durch die Anpassungsfähigkeit der Bank muss die Digitalisierung genutzt werden, um Informationssilos aufzubrechen und eine durchgehende Kundenhistorie zu gewähren. Somit können bestehende Kundeninformationen genutzt werden um neue Kundenerlebnisse zu schaffen und personalisierte Kundendienstleistungen daraus abzuleiten. Durch das Eingehen von Partnerschaften mit externen Dienstleistungsanbietern werden perfekt abgestimmte Lösungen entwickelt. In Bereichen, in welchen dies nicht möglich ist, können similäre Leistungen erbracht werden wie dies beispielsweise bei Direktbanken der Fall ist, indem das Geschäftsmodell nachgeahmt wird. Durch Automatisierung von einfachen Dienstleistungen setzt zudem eine Fixkostendegression ein, welche das Filialnetz entlastet.

### Schwächen-/Chancen-Strategie

Retail Banken sollten vermehrt Mittel in das Branding ihrer Marke investieren, um dem Kunden in jeder Filiale dasselbe Markenerlebnis bieten zu können. Mutige Schritte in Form von Pilotprojekten helfen, um ein neues Filialkonzept auf Kundenakzeptanz zu untersuchen. Die Wichtigkeit von „Trial and Error“ wird dabei herausgestrichen, wobei die internen Bewilligungsprozesse beschleunigt werden müssen. Durch die Rekrutierung von jungem Personal können frische Inputs in den Aufbau fließen.

### Schwächen-/Risiken-Strategie

Das neue Vertriebsnetz muss schlanker gestaltet werden. Allenfalls können Filialen an nicht stark frequentierten Ortschaften abgebaut und an neuen, strategisch wichtigen Stellen im neuen Gewand eröffnet werden. Um Dienstleistungen günstiger anbieten zu können, muss vermehrt auf Automatisierung gesetzt werden. Zudem kann die Bank somit ihre Dienstleistungen unabhängig von Öffnungszeiten anbieten.

## 7.2 Handlungsempfehlungen für den Zahlungsverkehr

Anhand der SWOT-Analyse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen/Strategien für das Geschäftsmodell des *Zahlungsverkehrs*. (Matrix siehe Anhang 8)

### Stärken-/Chancen-Strategie

Die Analyse zeigt, dass Banken vermehrt Partnerschaften mit Hardwareherstellern sowie Fintech-Unternehmungen eingehen sollen, um innovative Zahlungsdienstleistungslösungen für das Mobile- wie auch Electronic-Payment zu entwickeln. Die Lösungen müssen dabei benutzerfreundlich und sicher sein. Zudem sollten sie einen Mehrwert gegenüber anderen Zahlungsmitteln bieten. Ein Mehrwert kann beispielsweise ein Kundenloyalitätsprogramm, eine Budgetplanung oder abgestimmte Produktewerbungen sein. Durch die weite Verbreitung von Smartphones stellt die Bank sicher, dass die Zahlungsdienstleistung auch effektiv genutzt werden kann. Durch das Bilden von Partnerschaften mit Non Banks (Lebensmittelhändler, Warenhandelskette etc. ) wird sichergestellt, dass die entwickelte Lösung am POS auch weitherum akzeptiert wird und ein neues Kundenerlebnis schafft.

Für Kunden, welche nicht über Mobile- sowie Electronic-Payment agieren möchten, stellt die weit akzeptierte Kartenzahlung via Kreditkarte oder Maestro Karte eine Alternative dar. Dabei muss der Zahlvorgang am POS benutzerfreundlich sein und vor allem schnell vollzogen werden können. Auch hier sollten dem Kunden Mehrwerte geboten werden, um diese Art der Zahlung zu forcieren.

### Stärken-/Risiken-Strategie

Um die wichtige Kundenschnittstelle am POS nicht an neue Mitbewerber zu verlieren, stellt es für die Banken eine Möglichkeit dar, Allianzen mit den bestehenden digitalen Ökosystemen wie Amazon, Google oder Apple einzugehen. Dabei könnte die Bank von der weiten Verbreitung sowie der vorhandenen Kundenbasis der Internetriesen profitieren. Dabei ist aber sicherzustellen, dass die Bank nicht zum reinen Abwickler der Dienstleistung im Hintergrund verkommt, denn dann würde sie sämtliche Visibilität verlieren. Zudem würden die wertvollen Kundendaten der Kundenschnittstelle am POS über das Kaufverhalten an die Konkurrenz verlorengehen. Die Banken besitzen den wichtigen Vorteil, dass Kunden ihnen hinsichtlich Datenverwendung und Datenverwaltung vertrauen. Dies ist bei der Konkurrenz aus dem Internet nicht der Fall.



Diesen Vorteil gilt es bei der Entwicklung von neuen Zahlungslösungen zu beachten und publik zu machen. Das Eingehen von Partnerschaften mit Non Banks (siehe Stärken-/Chancen-Strategie) ist auch hier analog anzuwenden.

### Schwächen-/Chancen-Strategie

Essentiell ist, eine Mobile Zahlungsdienstleistung zu entwickeln, welche weit herum akzeptiert wird. Die bisherigen Lösungen wie beispielsweise Paymit oder Twint stellen Insellösungen dar und bieten keinen wirklichen Mehrwert für die Kunden. Bei der Entwicklung innovativer Lösungen ist es wichtig, Kooperationen mit anderen Banken einzugehen, um einen einheitlichen Standard zu schaffen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Zahlungsdienstleistung auch weit herum akzeptiert und auch verwendet wird. Banken tun gut daran, die Entwicklung solcher Lösungen schnellstmöglich voranzutreiben, denn die Google's dieser Welt sind dabei, diesen wichtigen Bestandteil der Wertschöpfungskette der Finanzindustrie anzugreifen. Zudem muss die Finanzindustrie versuchen, ein eigenes, digitales Ökosystem analog Google oder Apple aufzubauen, in welchem Kunden interagieren und Zusatzdienstleistungen in Anspruch nehmen können.

### Schwächen-/Risiken-Strategie

Um innovative Lösungen entwickeln zu können, ist es sinnvoll, bei der Konkurrenz, welche die Sprache des Internets spricht, Personal abzuwerben, um eigene kreative Dienstleistungen zu kreieren. Die bisherige Komfortzone, nämlich die Sicherheit, dass der Zahlungsverkehr ständig über die Banken abgewickelt werden wird, muss verlassen werden. Es gilt, die Chancen der Digitalisierung zu den eigenen Gunsten zu nutzen anstatt sich ihr zu verwehren. Durch die Nutzung der neuen technologischen Möglichkeiten kann es den Banken gelingen, ihre Kunden besser kennenzulernen und die Positionierung zu stärken.

### **7.3 Handlungsempfehlungen für das Kreditgeschäft**

Anhand der SWOT-Analyse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen/Strategien für das Geschäftsmodell *Kreditgeschäft*. (Matrix siehe Anhang 9)

#### Stärken-/Chancen-Strategie

Die Analyse zeigt auf, dass Banken gut daran tun, ihre stark ausgeprägten Kompetenzen im Kreditgeschäft zu nutzen, um ihr Geschäftsmodell dahingehend zu erweitern, dass sie durch die Entwicklung eigener P2P-Lending-Plattformen Zusatzerträge im Bereich des Konsumkredits erwirtschaften können. Durch das zur Verfügung stellen von Einlagen durch Investoren können zudem wertvolle Neugelder generiert werden. Das Geschäftsmodell einer Lending-Plattform kann zudem durch das vorhandene Wissen im Bereich der besicherten Kredite um Hypothekengeschäfte erweitert werden. Somit besteht ein deutliches Differenzierungsmerkmal gegenüber herkömmlichen P2P-Lending-Plattformen. Kunden, welche aufgrund ihrer Bonität keine Kredite bei einer Bank beantragen dürfen, könnten somit auf die Lending-Plattform verwiesen werden, wobei für die Bank keine Risiken bestehen, da die Finanzierung durch die „Crowd“ getragen wird.

#### Stärken-/Risiken-Strategie

Den aufkommenden Risiken, bedingt durch exogene Umwelteinflüssen, muss mit den Stärken einer Bank im Bereich der Kreditvergabe begegnet werden. Somit sollten Partnerschaften mit bereits im Markt etablierten Lending-Plattformen eingegangen werden, um gegenseitig von den vorhandenen Kompetenzen profitieren zu können. Analog der Stärken-/Chancen-Strategie werden so beispielsweise Kunden mit schlechter Bonität an die Partner-Plattform weiterverwiesen, woraufhin Erträge in Form von Fees an die Bank zurückfließen. Abgerundet wird das Angebot durch das Vorhandensein von Dienstleistungen rund um den Zahlungsverkehr, Kontoführung sowie Anlagethemen. Somit besteht für die Bank die Chance, mit dem Kunden eine Hauptbankbeziehung aufzubauen, wobei wiederum Erträge generiert werden können.

### Schwächen-/Chancen-Strategie

Aus den Experteninterviews hat sich herausgestellt, dass sich in der Finanzwirtschaft eine Demokratisierung der Leistungserbringung etabliert. Banken haben hierbei wenig Erfahrung und somit auch keine Kompetenzen. Diese müssen innerhalb der Bank dringend aufgebaut werden, um die aufkommenden Kundenbedürfnisse richtig zu interpretieren. Dies setzt aber vorerst die Formulierung einer eindeutigen Strategie voraus, welche dieses Thema adressiert, um nicht unnötig Ressourcen zu verschwenden. Durch den Aufbau einer P2P-Lending-Plattform kann zudem das Produkteportfolio für Banken um Konsumkredite erweitert werden. Um diese Thematik angehen zu können, müssen sich die internen Prozesse für die Kreditvergabe dringend vereinfachen, um Kunden schnellstmöglich eine Kreditzusage aushändigen zu können.

### Schwächen-/Risiken-Strategie

Das fehlende Know-How im Umgang mit einer Demokratisierung der Leistungserbringung kann durch einen Kauf einer bestehenden P2P-Lending-Plattform aufgebaut werden. Das daraus gewonnene Wissen wird später in die eigene Strategie implementiert. Durch den Aufbau von internen „Innovation Teams“ können Kundenbedürfnisse frühzeitig wahrgenommen und entsprechende Dienstleistungen erarbeitet werden.

## **7.4 Mögliche Ansätze zur Umsetzung der ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen**

### **7.4.1 Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur**

In diesem Kapitel wird anhand des Zürcher Modells der kundenzentrierten Bankarchitektur eine mögliche Entwicklungsrichtung für die Bildung einheitlicher Geschäftsmodelle von Banken aufgezeigt. Die tiefreichende Auswertung der Literatur wie auch der Experteninterviews deckt sich in weitestem Sinne mit der Darstellung dieses Modelles.

Das Zürcher Modell bietet dabei den betriebswirtschaftlichen Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen für Banken unter den herausgearbeiteten Einflussfaktoren der Digitalisierung. Laut dem Modell müssen zukunftsfähige Geschäftsmodelle das Kundenverhalten sowie Kundenpräferenzen möglichst präzise antizipieren (Auge-Dickhut et al., 2014, S 191).

Dabei gilt es, folgende Denkfallen zu überwinden.

- Kunden informieren sich nicht nur rationell, vielmehr bedienen sie sich Heuristiken, um Komplexität zu reduzieren
- Das Verständnis der Kundenbedürfnisse bietet die alleinige Basis, zukunftsfähige Dienstleistungen zu entwickeln.
- Kunden werden in Zukunft deutlich weniger Filialbesuche aufweisen
- Sie interagieren auf allen verfügbaren Kanälen parallel mit der Bank
- Sie bedienen sich der jeweils modernsten verfügbaren Technologien und erwarten dies auch von ihrer Bank

(Auge-Dickhut et al., 2014, S 191)

Um diesen Entwicklungen erfolgreich zu begegnen, bietet sich Banken folgende Option an. Die Preis-Leistungskonfiguration von Dienstleistungen müssen künftig konsequent aus Sicht des Kunden gedacht und die zukünftigen Geschäftsmodelle unter dieser Prämisse konsequent umgestaltet werden. Die Schwierigkeit hierbei ist, dass eine isolierte Verbesserung der Vertriebsaktivitäten (Beispielsweise das Filialnetz) die in Abbildung 11 dargestellte Vernetzung zwischen Strategie, Struktur und Kultur nicht zwingend fördert. Somit werden die dargestellten Kernbedürfnisse der Kunden nicht wirklich eruiert und befriedigt. Es ist also wichtig, eine vernetzte Sicht auf Strategie, Struktur und Kultur zu ermöglichen (Brock et al., 2015, S. 204)

Nur wenn die in Kapitel 7.1 bis 7.3 erfolgte strategische Analyse nun auch prozessoral und kulturell in die Bank implementiert wird, gelingt die Umsetzung von innen heraus. Dabei ist es essentiell, die in Erwägung gezogenen Schritte auf das gesamte Geschäftsmodell anzuwenden. Isolierte Betrachtungsweisen führen zwar zu viel Aktivität in der Bank, jedoch kaum zum gewünschten Resultat (Brock et al., 2015, S. 204).

Diejenigen Banken, bei welchen das Wort Strategie nicht nur ein Schlagwort bleibt, sondern die das eigene Geschäftsmodell wie auch die gesamte Firmenkultur konsequent danach ausrichten, werden einen deutlichen Wettbewerbsvorteil vorweisen können.

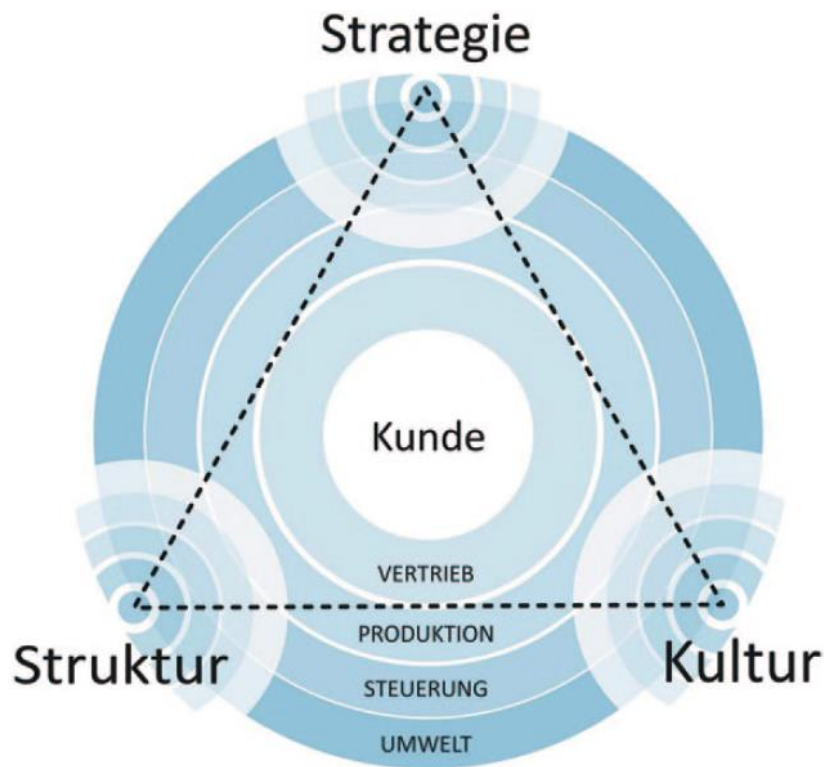


Abbildung 11: Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur (Auge-Dickhut et al., 2014, S. 193)

Das in Abbildung 11 gezeigte Zürcher Modell bietet den Orientierungsrahmen für die Umgestaltung hin zu einer verzahnten Unternehmensstruktur, um die gewünschte Win-Win-Wahrnehmung beim Kunden zu gewährleisten. Der Kern des Modells bildet den Kunden ab, nach dessen Bedürfnissen die Leitplanken sämtlicher strategischer, strukturellen und kulturellen Handlungen zur Ausrichtung des Geschäftsmodells ausgerichtet werden müssen. Durch die Kundenorientierung ist zudem die Bildung eines passgenauen Omnikanal-Ansatz gewährleistet (Brock et al., 2015, S. 205).

Auch die Ausrichtung sämtlicher Kernaktivitäten wie der Vertrieb, Produktion sowie die Steuerung müssen aus Sicht des Kunden im digitalen Zeitalter neu durchdacht und agil miteinander verzahnt werden (Brock et al., 2015, S. 205).

Kundenzentrierung im weitesten Sinne bedeutet dabei auch, dass ein intensives Touchpoint Management betrieben wird. Touchpoints stellen dabei Punkte dar, bei welchen der Kunde mit der Unternehmung in Kontakt tritt. Durch die Aufhebung des Silodenkens und die passgenaue Abstimmung und Kombination der genannten Konfiguratoren, besteht ein Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Dies stellt den Leitgedanken einer Neugestaltung der Omnikanal Strategie von Banken dar (Brock et al., 2015, S. 206).

## **7.5 Beantwortung der Forschungsfragen sowie Annahme der Hypothese**

Die Beantwortung der Hauptforschungsfrage wie auch der Unterforschungsfrage wird nun aufgrund der dargestellten Theorie, sowie der in Kapitel sechs durchgeführten Literaturanalysen und Experteninterviews hergeleitet. Ein wichtiger Bestandteil bilden zudem die in Kapitel sieben erarbeiteten SWOT-Analysen inklusive der daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Die **Forschungsfragen** sind nachfolgend nochmals aufgeführt:

1. Welche Geschäftsmodelle einer Retail Bank sind am stärksten durch die Digitalisierung betroffen und inwiefern müssen diese angepasst werden, um nicht wichtige Marktanteile an die neue, digitale Konkurrenz zu verlieren?

Unterforschungsfrage:

- 1.1 Inwiefern müssen die Vertriebs- sowie Kommunikationskanäle von Retail Banken unter dem Einfluss der Digitalisierung angepasst werden, um den heutigen Kundenbedürfnissen zu entsprechen?

Der Zahlungsverkehr sowie das Kreditgeschäft von Retail Banken sind am stärksten durch die aufkommende Digitalisierung betroffen. Diese Teile der Wertschöpfungskette bieten die grösste Angriffsfläche für neue Wettbewerber in Form von Direktbanken, Near Banks sowie Non Banks.

Banken müssen in Zusammenarbeit mit Peers oder aber durch Kooperation mit Fintech-Unternehmungen eigene Zahlungslösungen erarbeiten, welche sicher, bequem und benutzerfreundlich sind. Um den aufkommenden digitalen Ökosystemen die Stirn zu bieten, ist schnelles Handeln gefragt. Um eine einheitliche Zahlungslösung zu entwickeln, müssen die komparativen Vorteile von Banken genutzt werden. Diese zeichnen sich ab in Kundenvertrauen, in der Datensicherheit sowie breit abgestützten Kompetenzen im Zahlungsverkehr. Insellösungen haben keine Zukunft. Es gilt, veränderten Kundenbedürfnissen, welche sich im Zuge der Digitalisierung herausbilden, Rechnung zu tragen. Es gilt, Mobile-Payment-Dienstleistungen wie auch Electronic-Payment-Lösungen in einem Guss zu entwickeln, welche den Kunden zudem effektive Mehrwerte bieten und im besten Fall sogar das Einkaufserlebnis fördern.

Hinsichtlich des Kreditgeschäftes geht die grösste Bedrohung durch Crowd-Lending-Plattformen im Bereich des Peer-to-Peer-Lendings aus. Diese bieten einerseits den Anlegern in Zeiten tiefer Zinsen die Möglichkeit, ihr Geld rentabel anzulegen, auf der anderen Seite bieten sie Kreditnehmern die Möglichkeit einer unkomplizierten Kreditaufnahme zu verhältnismässig tiefen Zinsen.

Obschon die Verbreitung von P2P-Lending-Plattformen und die darauf gehandelten Volumina in der Schweiz noch überschaubar sind, tun Banken gut daran, ihr Geschäftsmodell um diesen Kanal zu erweitern. Dies passiert durch das Bilden von Partnerschaften mit etablierten Plattformen oder aber durch das Entwickeln eigener crowdbasierter Dienstleistungen, um somit Opportunitäten wahrnehmen zu können.

Der Vertrieb wie auch die Kommunikation mit den Kunden muss dem Ansatz einer Omnikanal-Strategie verfolgen. Sämtliche Vertriebskanäle müssen danach ausgerichtet werden, um den Kunden die Möglichkeit zu bieten, möglichst viele Interaktionen mit der Bank zu tätigen. Somit werden Visibilität und einhergehende das Branding sowie die Positionierung der Bank gestärkt.

Da Bankfilialen einen wesentlichen Bestandteil des Vertriebes ausmachen, müssen diese getreu dem Omnikanal-Ansatz modernisiert werden. Moderne Technologie, gepaart mit den breiten Kompetenzen von Kundenbetreuern bilden die Filiale von Morgen. Es gilt, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns zu stellen und sämtliche Schritte danach auszurichten.

Die **Hypothese**, welche besagt, dass eine Anpassung des Geschäftsmodells sowie der Vertriebs- und Kommunikationskanäle für Retail Banken unabdingbar ist, um in Zukunft keine Marktanteile zu verlieren, kann angenommen werden.

Die Aufarbeitung der Theorie sowie der mit der Methodik durchgeführte empirische Teil dieser Arbeit verdeutlichen, dass sich neue und teilweise sehr finanzstarke Mitbewerber im Markt etablieren, welche die Wertschöpfungskette von Banken in empfindlichen Teilen tangieren. Obschon die neuen Player aufgrund regulatorischer Gegebenheiten noch nicht sämtliche Dienstleistungen wie eine Retail Bank anbieten können, zeigt die Vergangenheit, dass digitale Geschäftsmodelle innert kürzester Zeit ganze Branchen und deren Konkurrenzfähigkeit umkrepeln können. Insofern tun Banken gut daran, sich an die in Kapitel sieben vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen zu halten, um die Ertragskraft der Unternehmung in Zukunft sicherzustellen.



## 8 Schluss / Konklusion

Da es sich bei der Digitalisierung im Banking um eine sehr aktuelle Thematik handelt, war das gewählte Vorgehen mit Einbezug von aktueller Literatur sowie dem Führen von Experteninterviews eine geeignete Variante, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Es existiert hinsichtlich der Thematik Literatur im Überfluss, wobei es sich als schwierig erwiesen hat, qualitativ gute Inhalte herauszufiltern und in die Arbeit einzubringen. Dadurch, dass der Handlungsbereich dieser Arbeit sehr weit gehalten wurde, wäre es empfehlenswert, sich lediglich auf einen Teilbereich der Auswirkungen von Digitalisierung auf das Geschäftsmodell zu beschränken. Dieser könnte somit tiefergehend erforscht werden und der Umfang der Thesis würde sich minimieren. Zudem ist es für den Leser einfacher, sich nur auf ein Gebiet zu fokussieren, als auf deren drei. Durch die Eingrenzung auf ein Geschäftsmodell, hätten allenfalls noch eine Praxisanwendung stattfinden können. Dies war infolge des Umfangs in dieser Arbeit nicht möglich.

Durch die vorgängige Aufarbeitung der Theorie war es möglich, interessante Interviewfragen herauszufiltern, welche auf die Forschungsfrage abgestimmt sind. Jedoch zeigte sich später in den Interviews, dass 22 Fragen für ein 60 Minütiges Interview zu umfangreich sind. So mussten die Interviews gradlinig entlang der Fragebogenstruktur abgehandelt werden und es konnte so nicht wirklich eine Diskussion aufkommen. Zudem stellte sich während der Auswertung der Interviews heraus, dass die Fragen 17 bis 22 nicht wirklich zur Beantwortung der Forschungsfragen beitrugen. Vielmehr dienten sie als allgemeine Inputs, welche zwar für die SWOT-Analysen sowie Handlungsempfehlungen in Kapitel sieben verwendet werden konnten, jedoch in ihrer Fragestellung zu offen formuliert wurden.

Der Vergleich von Publikationen und den Experteninterviews zur Untersuchung auf Analogien respektive Differenzen hat sich als sehr interessante Vorgehensweise herausgestellt. Hier wäre es allenfalls ratsam, die Vergleiche auf kurze Sätze oder Stichworte zu beschränken, da die Arbeit in ihrem Umfang durch Kapitel sechs sehr stark aufgebläht wurde. Auffällig ist, dass sich bei den Aussagen von Experten und Literatur starke Analogien ergaben. Diesem Fakt, obschon nicht beeinflussbar, hätte allenfalls mittels provokativeren Fragestellungen entgegengewirkt werden können.

Die gewählte SWOT-Analyse inklusive der einhergehenden Handlungsableitungen in Form von unterschiedlichen Strategien, stellte sich als ein hervorragendes Instrument

dar, um sämtliche gewonnenen Informationen zu verarbeiten und auf wenigen Seiten übersichtlich darzustellen. Jedoch haben sich bei den Handlungsempfehlungen innerhalb der Geschäftsmodelle wiederum starke Analogien aufgebaut, was es wiederum schwierig macht, Abgrenzungen zwischen den jeweiligen Strategien zu ziehen.

## **9 Fazit und Ausblick**

Die Geschäftsmodelle von Banken und insbesondere von Retail Banken mit ihren standardisierten Dienstleistungen kommen zunehmend unter Druck. Grund hierfür ist die zunehmende Digitalisierung, welche nun auch im Banking Einzug hält. Lange versuchte die Finanzbranche, sich dem Sog der Digitalisierung zu entziehen und verharrte in ihrer Wohlfühloase. Umso härter werden sie nun von den Wirkungen der Digitalisierung getroffen. Banken haben den Trend zu wenig beachtet und sich nicht ausreichend auf die neuen Entwicklungen eingestellt. Hinzu kommen schwindende Erträge infolge Margenerosion sowie Tiefzinsumfeld. Durch die Digitalisierung treten neue, alternative Anbieter von Finanzdienstleistungen in den Wettbewerb ein, welche mit ihren Lösungen in bestimmten Nischenbereichen höhere Effizienz und Bequemlichkeit für die Kunden anbieten.

Die Konkurrenzanalyse hat den Zahlungsverkehr als grösste Angriffsfläche für alternative Geschäftsmodelle eruiert. Lösungen für Electronic Payment wie auch Mobile Payment entwickeln sich zur Bezahlform der nächsten Generation und führen zu Marktanteilverlusten für traditionelle Institute. Die Disintermediation ist die grösste Gefahr für Banken. Durch den Verlust von Visibilität können sie ihre Marke nicht weiter stärken. Zudem verlieren sie die wichtige Kundenschnittstelle am POS.

Dem Kreditgeschäft als ein ertragreiches Geschäftsmodell von Banken droht durch den Einzug von P2P-Lending-Plattformen ebenfalls der Verlust von Marktanteilen. Obschon diese alternative Form von Kreditaufnahme in der Schweiz noch wenig verbreitet ist, hat sie das Potenzial, die Marktposition für bestehende Institute zu gefährden.

Aufgrund der Digitalisierung und des Angebots an alternativen Banking-Lösungen nimmt die Transparenz des Angebotes für die Kunden stetig zu. Umso wichtiger gestaltet sich der Vertriebs- und Kommunikationskanal von Banken. Diese Kanäle müssen stärker auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt werden.

Es stellt sich die Frage, ob klassische Retail Banken mit ihren Geschäftsmodellen durch die neu aufkommende Konkurrenz verdrängt werden könnten. Keineswegs. Vielmehr bilden sich Koexistenzen von unterschiedlichen Lösungen für unterschiedliche Dienstleistungen. Banken werden voraussichtlich deutliche Einbussen in Kauf nehmen müssen. Sie können diese aber durch neue Opportunitäten aufgrund der Digitalisierung wett machen. Zudem gilt es, die komparativen Vorteile auszunutzen und mit neuen Lösungen zu verknüpfen. Die Digitalisierung stellt insofern auch eine Chance für konventionelle Finanzinstitute dar. Sie müssen diese nur optimal nutzen.

Die bedeutendsten der in Kapitel sieben ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen werden im Folgenden nochmals stichwortartig aufgeführt:

### **Vertriebs-/Kommunikationskanal und Filialnetz**

- Anwendung des Omnikanal – Ansatzes über gesamte Vertriebsstruktur hinweg
- Technologische Hilfsmittel auf die Filialen anwenden, Modernisierung der Filialen
- Filialstruktur straffen, Anwendung eines „Hub & Spoke“ Modells
- Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns stellen

### **Zahlungsverkehr**

- Kooperation mit Peers, um einheitliche Beahldienstleistungslösung zu ermöglichen, Insellösungen vermeiden
- Eingehen von Partnerschaften mit Fintech – Unternehmungen sowie Non Banks
- Effektive Mehrwerte für Kunden in die Lösung integrieren
- Innovative Lösungen müssen bequem, sicher und kundenfreundlich sein

### **Kreditgeschäft**

- Aufbau von eigener P2P-Lending-Plattform um Kreditportfolio zu erweitern
- Eingehen von Partnerschaften mit bestehenden P2P-Lending-Plattformen
- Aufbau von Kompetenzen innerhalb der Bank hinsichtlich dem Trend zur Demokratisierung der Leistungserbringung

Wie in der Einleitung beschrieben, stellte diese Thesis nicht den Anspruch, ein vollumfassendes Konzept für die Ausrichtung der einzelnen Geschäftsmodelle von Retail Banken zu erarbeiten. Vielmehr werden auf Basis einer Gesamtschau die wichtigsten Themenbereiche betrachtet und mögliche Entwicklungsansätze für Retail Banken und deren Geschäftsmodell herausgearbeitet. Weitergehend wäre es nun interessant, die genannten Handlungsempfehlungen in einer Studie auf deren Tauglichkeit und Umsetzungsmöglichkeit in der Praxis zu überprüfen.

Zudem konnten im Rahmen dieser Arbeit die ebenfalls wichtigen Geschäftsmodelle der Vermögensverwaltung sowie Kapitalbeschaffung nicht betrachtet werden. Auch hier hat die Digitalisierung einen Einfluss auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Des Weiteren wäre es interessant zu untersuchen, inwiefern die Infrastrukturen einer Bank für die Umstellung auf ein digitales Geschäftsmodell überhaupt taugen. Denn die gängigen Basissysteme sind bereits 30 Jahre alt, jene der Konkurrenz hingegen lediglich deren 15 Jahre.

Banken waren seit jeher einem Wandel unterzogen. In den vergangenen Jahren jedoch wurden sie durch ernsthafte Einflussfaktoren förmlich in ihren Grundfesten erschüttert. Digitalisierung ist Fluch und Segen zugleich. Für die Finanzindustrie ist sie jedoch eine grosse Chance, ihre Grundstrukturen zu verändern und Opportunitäten zu nutzen. Das digitale Geschäftsmodell kann der Meilenstein für eine erfolgreiche Zukunft für Banken sein.

## 10 Literaturverzeichnis

- Ahmad, K., Bertrand, S., & du Toit, G. (2014). *Mobile payments : The next step in a banks's digital journey*. Abgerufen von [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Mobile\\_payments\\_the\\_next\\_step\\_in\\_a\\_banks\\_digital\\_journey.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Mobile_payments_the_next_step_in_a_banks_digital_journey.pdf)
- Allianz (2010). *Der 6. Kondratieff – Wohlstand in langen Wellen*. Abgerufen von [https://www.allianz.com/v\\_1339501931000/media/press/document/other/kondratieff.pdf](https://www.allianz.com/v_1339501931000/media/press/document/other/kondratieff.pdf)
- Auge-Dickhut, S., Koye, B., & Liebetrau, A. (2014). *Client Value Generation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bankenverordnung (2016). *Verordnung über die Banken und Sparkassen*. Abgerufen von <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20131795/index.html>
- Baxter, M., Vater, D. (2014). *Auf dem Weg zu Retail-Bank der Zukunft*. Abgerufen von [http://www.bain.de/Images/140707\\_Bain%20Brief\\_Auf%20dem%20Weg%20zur%20Retail-Bank%20der%20Zukunft\\_Final.pdf](http://www.bain.de/Images/140707_Bain%20Brief_Auf%20dem%20Weg%20zur%20Retail-Bank%20der%20Zukunft_Final.pdf)
- Bain & Company (2015). *Customer Behavior and Loyalty in Retail Banking*. Abgerufen von [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_DIGEST\\_Customer\\_behavior\\_and\\_loyalty\\_in\\_retail\\_banking\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_DIGEST_Customer_behavior_and_loyalty_in_retail_banking_2015.pdf)
- Becker, W., & Ulrich, P. (2015). *BWL im Mittelstand*. 1. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Berg, M. (2014). *Was ist eigentlich eine Direktbank?*. Abgerufen von <http://www.bankenvergleich.de/ist-eigentlich-eine-direktbank-2/>
- Bergmann, M., Vater, D. (2015). *Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal*. Abgerufen von [http://www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Kundenloyalit%C3%A4t%20im%20Privatkundengesch%C3%A4ft\\_final.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Kundenloyalit%C3%A4t%20im%20Privatkundengesch%C3%A4ft_final.pdf)
- Buhl, U., Fridgen, G., Röder, H., & Eistert, T. (2012). *Inside Tomorrow's Retail Bank*. Abgerufen von [https://www.atkearney.com/documents/10192/264358/Inside\\_Tomorrows\\_Retail\\_Bank.pdf/041c5992-e0ad-4346-bf70-7fead68c2359](https://www.atkearney.com/documents/10192/264358/Inside_Tomorrows_Retail_Bank.pdf/041c5992-e0ad-4346-bf70-7fead68c2359)
- Bundesamt für Statistik (2015a). *Informationsgesellschaft – Gesamtindikatoren*. Abgerufen von [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30109.2.html?open=10,2#2](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30109.2.html?open=10,2#2)

- Bundesamt für Statistik (2015b). *Informationsgesellschaft – Gesamtindikatoren*.  
Abgerufen von [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.2.html?open=5#5](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.2.html?open=5#5)
- Bundesamt für Statistik (2015c). *Informationsgesellschaft – Gesamtindikatoren*.  
Abgerufen von [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30115.2.html?open=1#1](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30115.2.html?open=1#1)
- Bundesamt für Statistik (2016a). *Bruttoinlandprodukt – Daten, Indikatoren*.  
Abgerufen von [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/01/key/bip\\_gemaess\\_produktionsansatz.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/01/key/bip_gemaess_produktionsansatz.html)
- Bundesamt für Statistik (2016b). *Bankenstruktur*. Abgerufen von  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/12/04/blank/kennzahlen/bankenstruktur.html>
- Büschgen, H., Börner, C. (2003). *Bankbetriebslehre*. 4. Auflage. Stuttgart:  
Lucius & Lucius
- Brock, H., Biberstein, I. (2015). *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Campgemini Consulting (2015). *Digital Transformation Blog*. Abgerufen von  
<https://www.de.capgemini-consulting.com/blog/digital-transformation-blog/2015/07/banking-is-necessary-banks-are-not-wie-banken-im-zeitalter>
- Campgemini Consulting & Efma (2015). *World Retail Banking Report 2015: Nichtbanken und verschlechterte Kundenbeziehungen setzen Privatkundenbanken unter Druck*. Abgerufen von [https://www.ch.capgemini.com/sites/default/files/wrbr\\_2015\\_mm\\_\\_0.pdf](https://www.ch.capgemini.com/sites/default/files/wrbr_2015_mm__0.pdf)
- Comparis (2016). *Hypotheken*. Abgerufen von <https://www.comparis.ch/hypotheken/default.aspx>
- Dapp, T. (2014). *Fintech – Die digitale (R)evolution im Finanzsektor*. Abgerufen von  
[https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DEPROD/PROD0000000000342293.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DEPROD/PROD0000000000342293.pdf)
- Deloitte (2016). *Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken*. Abgerufen von  
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-de-finanzdienstleistungen-zukuenftige-geschaeftsmodelle-fuer-schweizer-banken.pdf>

- Dolata, U. (2008). *Das Internet und die Transformation der Musikindustrie*.  
Abgerufen von <http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/mitarbeiter/dolata.data/dp08-7.pdf>
- Döpfner, M. (2012). *Erfolg im Digitalen Zeitalter*. Frankfurt am Main:  
Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ferber, M. (2015). Ist die klassische Bankfiliale tot?. *Neue Zürcher Zeitung*.  
06.05.2015. Abgerufen von <http://www.nzz.ch/wirtschaft/ist-die-klassische-bankfiliale-tot-1.18536836>
- Finanzmarktaufsicht (2016). *Banken und Effekthändler*. Abgerufen von  
<https://www.finma.ch/de/bewilligung/banken-und-effektenhaendler/>
- Gartner (2016). *Gartner IT Glossary*. Abgerufen von <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
- Gray, J., & Rumpel, B. (2015). *Models for digitalization*. Abgerufen von  
[http://download.springer.com/static/pdf/100/art%253A10.1007%252Fs10270-01504949.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10270-015-0494-9&token2=exp=1463817151~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F100%2Fart%25253A10.1007%25252Fs10270-015-0494-9.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs10270-015-0494-9\\*~hmac=58c53e3d4f546451f489c4e2c9fa1c6fd16a54a4e95b5a67b6725607d9cf1de](http://download.springer.com/static/pdf/100/art%253A10.1007%252Fs10270-01504949.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Farticle%2F10.1007%2Fs10270-015-0494-9&token2=exp=1463817151~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F100%2Fart%25253A10.1007%25252Fs10270-015-0494-9.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Farticle%252F10.1007%252Fs10270-015-0494-9*~hmac=58c53e3d4f546451f489c4e2c9fa1c6fd16a54a4e95b5a67b6725607d9cf1de)
- Heng, S. (2013). *Digitalisierung im Buchmarkt: Schwierige Zeiten für die Kleinen*.  
Abgerufen von [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000321692/Digitalisierung\\_im\\_Buchmarkt%3A\\_Schwierige\\_Zeiten\\_f%C3%BC.PDF](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000321692/Digitalisierung_im_Buchmarkt%3A_Schwierige_Zeiten_f%C3%BC.PDF)
- Homegate (2016). *Hypotheken*. Abgerufen von <http://www.homegate.ch/hypotheken>
- Horvath & Partner GmbH (2014). *FinTechs-Angriff auf die Geschäftsmodelle von Banken*. Abgerufen von [http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05\\_Media\\_Center/PDFs/deutsch/2014\\_07\\_17\\_Studie-FinTechs\\_Attack\\_on\\_Banking\\_final.pdf](http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/deutsch/2014_07_17_Studie-FinTechs_Attack_on_Banking_final.pdf)
- Huch, S. (2014). Wachstumsstrategien im Retail-Zahlungsverkehr. *Die Bank*, 2014 (03), S. 53-27.
- Hypoplus (2016). *Hypotheken-Zinsen*. Abgerufen von <https://www.hypoplus.ch/de/hypothekenrechner-starten.html>

- Imwinkelried, D. (2010). Direktbanken in der Schweiz im Vormarsch. *Neue Zürcher Zeitung*. 14.10.2010. Abgerufen von <http://www.nzz.ch/direktbanken-1.7992526>
- Khan, I., Blumer, A., & Schäfer, D. (2012). *Retail Banking 2020*. Abgerufen von [http://www.bankenbasel.ch/de/system/files/documents/downloads/20121210\\_studie\\_retail20banking2020201.pdf](http://www.bankenbasel.ch/de/system/files/documents/downloads/20121210_studie_retail20banking2020201.pdf)
- Koye, B. (2005). *Private Banking im Informationszeitalter*. Bern: Haupt Verlag.
- Kroog, G., Melhornist, F. (2012). Trends im Kreditgeschäft. *Bank und Markt*, 2012 (06), S29-33.
- LendingClub (2016). *How it Works*. Abgerufen von <https://www.lendingclub.com/public/how-peer-lending-works.action>
- Ley, S., Footit, I., Honig, H., King, D., Doyle, M., Turan, C., Sonnad, V. (2015). *Payments disrupted, The emerging challenge for European retail banks*. Abgerufen von <http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/payments-disrupted.html>
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M., Grahl, A. (2015). *Marktplätze im Umbruch*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Maimanis, G. (2016). *Bankingundfinance*. Abgerufen von <http://www.bankingundfinance.ch/geschaeftsmodelle-und-management/in-5-schritten-zur-swot-analyse-teil-12/>
- Merkt, A. (2012). Die Hälfte aller Bankfilialen verschwindet. *Tagesanzeiger*. 19.07.2012. Abgerufen von <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Die-Haelfte-aller-Bankfilialen-verschwindet/story/19930321>
- Messerschmid, C., Berger, S., Skiera, B. (2010). *Web 2.0 im Retail Banking*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Moneyland (2016). *Kredite & Hypotheken*. Abgerufen von <http://www.moneyland.ch/de/hypotheken-vergleich>
- Moneypark (2016). *Hypotheken*. Abgerufen von <https://moneypark.ch/hypothek/online-request-c/first/>
- Moormann, J., Fischer, J. (2004). *Handbuch Informationstechnologie in Banken*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
- Novalent AG (o.Y.). *Das E-Payment als Erfolgsfaktor im E-Commerce / E-Payment*. Abgerufen von <http://www.novalnet.de/payment-lexikon/e-payment>

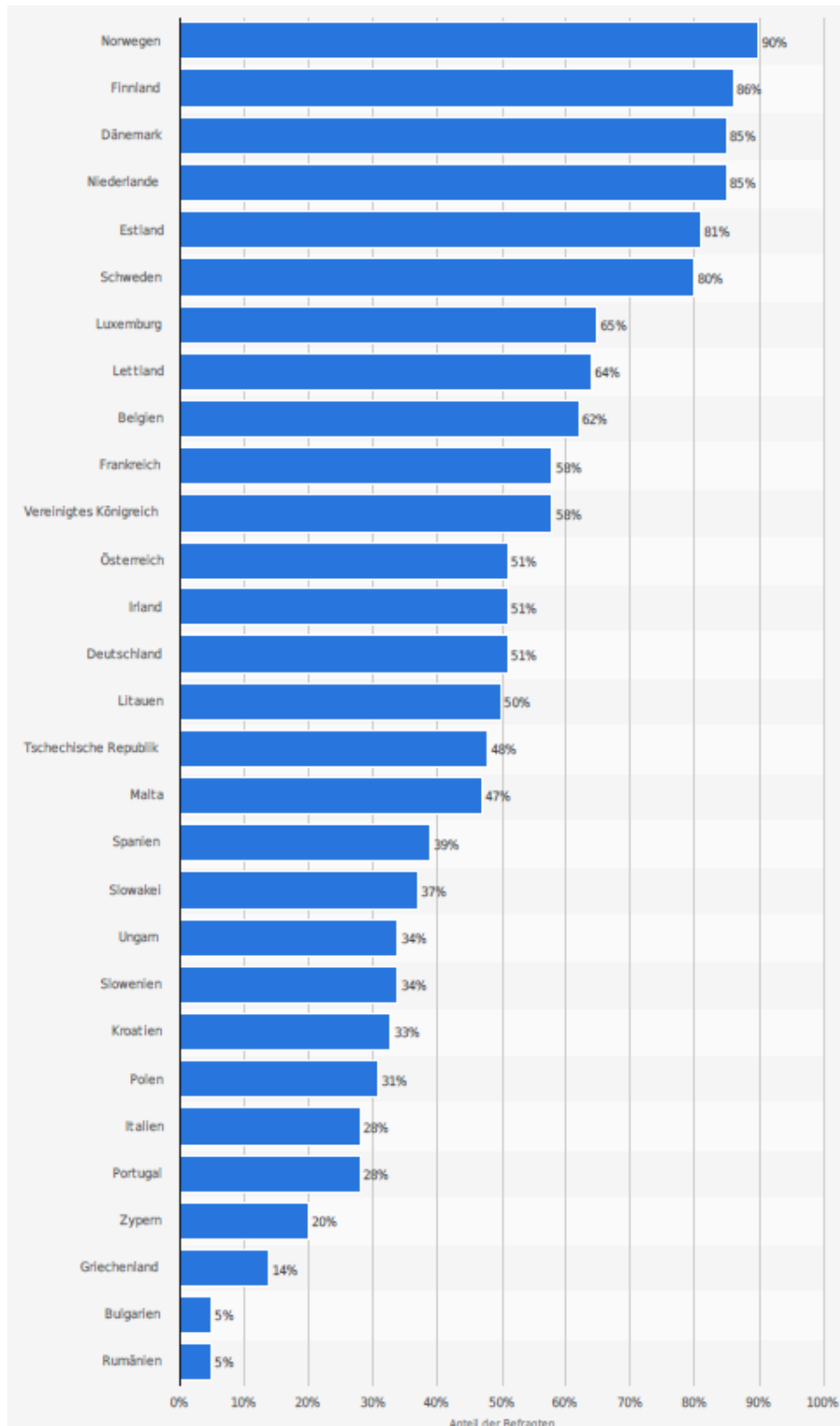


- PricewaterhouseCoopers AG (2014). *Mobile Payment in Deutschland 2020*.  
Abgerufen von <http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-analyse-mobile-payment.pdf>
- PricewaterhouseCoopers LLP (2015). *Peer Pressure*. Abgerufen von  
<https://www.pwc.com/us/en/consumer-finance/publications/assets/peer-to-peer-lending.pdf>
- PWC (2014). *Eyes wide shut*. Abgerufen von <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/banking-capital-markets/cio-digital-survey.html>
- PWC (2014). *Retail Banking 2020, Evolution or Revolution?*. Abgerufen von  
<https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>
- Reker, J., & Böhm, K. (2013). *Digitalisierung im Mittelstand*. Abgerufen von  
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>
- Schweizerische Bankiervereinigung (2010). *Der Schweizerische Bankensektor*.  
Abgerufen von <http://www.swissbanking.org/kompendium.pdf>
- Schweizerische Bankiervereinigung (2015). *Bankenbarometer 2015*. Abgerufen von  
[http://shop.sba.ch/1100003\\_d.pdf](http://shop.sba.ch/1100003_d.pdf)
- Sinn, W., Vater, D., Lubig, D., Kasch, M. (2012). *Was Bankkunden wirklich wollen*.  
Abgerufen von [http://www.bain.de/Images/Studie\\_Banking\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf)
- Schöning, S. (2016a). *Gabler Wirtschaftslexikon, Non Banks*. Abgerufen von  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12190/non-banks-v8.html>
- Schöning, S. (2016b). *Gabler Wirtschaftslexikon, Near Banks*. Abgerufen von  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/near-banks.html>
- Stahl, E., Weinfurtner, S. (2014). Innovationen im Kommen. *BankInformation*, 2014 (03), S. 14-20.
- Statista (2016a). *Anteil der Personen in ausgewählten Ländern in Europa, die das Internet für Online-Banking nutzen im Jahr 2015*. Abgerufen von  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4102/umfrage/online-banking-in-europa/>
- Statista (2016b). *Anteil der Bevölkerung in der Schweiz, die das Internet für Online-Banking nutzen im Jahr 2014*. Abgerufen von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/431745/umfrage/nutzung-des-internets-fuer-online-banking-in-der-schweiz/>

- Statista (2016c). *Volumen der von den Banken in der Schweiz vergebenen inländischen Kredite von 2004 bis 2014 (in Milliarden CHF)*. Abgerufen von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/308521/umfrage/vergebene-kredite-der-schweizer-banken/>
- Statista (2016d). *Value of global peer to peer lending from 2012 to 2025 (in billion U.S. dollars)*. Abgerufen von <http://www.statista.com/statistics/325902/global-p2p-lending/>
- Statisticbrain (2014). *Average Cost of Hard Drive Storage*. Abgerufen von <http://www.statisticbrain.com/average-cost-of-hard-drive-storage/>
- Stobbe, A., Wruuck, P., & Dapp, T. (2013). *Die Zukunft des (mobilen) Zahlungsverkehrs*. Abgerufen von [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000301018.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000301018.pdf)
- SwissBanking (2011). *Banking im Wandel – Zukunftsperspektiven für Banken in der Schweiz*. Abgerufen von [http://www.swissbanking.org/20110912-2000-bankenstudie\\_def\\_web\\_d-cwe.pdf](http://www.swissbanking.org/20110912-2000-bankenstudie_def_web_d-cwe.pdf)
- SwissBanking (2014). *Wandel aktiv gestalten – Zukunftsperspektiven für den Schweizer Bankenplatz*. Abgerufen von [http://www.swissbanking.org/rz\\_bcg-studie\\_2014\\_de.pdf](http://www.swissbanking.org/rz_bcg-studie_2014_de.pdf)
- Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Abgerufen von [http://ac.els-cdn.com/S002463010900051X/1-s2.0-S002463010900051X-main.pdf?\\_tid=728c6592-1f34-11e6-b55e-00000aab0f6c&acdnat=1463822260\\_54d9a3604b4d730e9426dfa27d8af12f](http://ac.els-cdn.com/S002463010900051X/1-s2.0-S002463010900051X-main.pdf?_tid=728c6592-1f34-11e6-b55e-00000aab0f6c&acdnat=1463822260_54d9a3604b4d730e9426dfa27d8af12f)
- ten Have, S., ten Have, W., Stevens, F., van der Elst, M., & Pol-Coyne, F.(2010). *Handbuch Management-Modelle*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Vater, D., Cho, Y., & Sidebottom, P. (2012). *Retail-Banking: die digitale Herausforderung*. Abgerufen von [http://www.bain.de/Images/Retail\\_Banking\\_II\\_Digitalisierung\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf)
- Verband Schweizerischer Kreditbanken und Finanzierungsinstitute (2015). *Konsumkredite*. Abgerufen von <http://vskf.org/de/content/67/51/zahlen-und-fakten/konsumkredite>

## 11 Anhang

### Anhang 1, Anteil der Personen in ausgewählten Ländern in Europa, die das Internet für Online-Banking nutzen im Jahr 2015



(Statista, 2016a)

Anhang 2, Unverdichteter Fragekatalog, abgeleitet aus Publikationen von  
Beratungsinstituten

Bain & Company

Auf dem Weg zur Retail Bank der Zukunft

- Bankfilialnetz
- DL Angebot über Internet
- Allianzen mit Fintech Anbietern?
- Neue Kanäle
- Omnikanal-Ansatz
- Neuerung hinsichtlich Zahlungsverkehr
- Neuerungen hinsichtlich Kreditvergabe
- Wie wichtig ist der persönliche Kontakt für Kunden? Wo? Im Kreditgeschäft?  
Zahlungsverkehr?

S4 Wie wichtig wird es für den Kunden der Zukunft sein, dass ihnen ausgewählte Dienste zeitlich und räumlich rund um die Uhr zur Verfügung stehen? Wie beispielsweise in der Musik- oder Unterhaltungselektronik, Fluggesellschaften etc.

S4 Wie wichtig ist es, die Dienstleistungen von Banken auf den Onlinekanal zu erweitern um das Filialnetz, welches viel Geld kostet, zu verdünnen?

S5 Kann gesagt werden, dass je häufiger Kunden einen Onlinekanal nutzen, desto loyaler sind sie zur Bank?

S5 Wie sehen sie die Zukunft der Bankfiliale generell. Wie kann eine Zukunft aussehen? Flagshipstores mit Spezialisten plus Satellitenfilialen welche die Kunde über Video etc. betreuten? Wie kann so eine Satellitenfilialen aussehen? Berater ja nein? Alles per Video? Selbstbedienungskiosk?

S5 Werden Banken in Zukunft Allianzen mit Fintech Anbieter eingehen um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen?

S5 Inwiefern müssen Banken ihr Kerngeschäftsmodell ändern im Hinblick auf Produkt und Serviceangebot, Kanäle, technische Infrastruktur?

S6 Wie wichtig sind den Kunden heute (welches übrigens früher die Markteintrittshürden waren für Mitbewerber) folgende Faktoren: persönliche Beziehung zwischen Banker und Kunden, Fixkostendegression durch grosse Filialnetz oder Sicherheitsversprechen?

S6 Wie wichtig ist der Fokus auf neue Kunden um dort nicht den Anschluss zu verlieren? In Hinsicht, dass die ältere Stammkundschaft so oder so bleibt?

S6 Wie wichtig ist die Einbindung des Top-Managements in die Entwicklung vollumfassender Digitalisierungsstrategien? Existieren hierbei Teams welche systemübergreifenden Zugriff auf sämtliche Systeme haben?

S7 Wie wichtig wird der Omnikanal in Zukunft sein?

S7 Wie weit sind die Banken heutzutage in der Umsetzung?

S7 Wie kann das Feeling in der Filiale verbessert werden? Mit Lounge-Angebot a la Starbucks?

S10 Was wird hinsichtlich der Kostenübernahme innerhalb der Bank getätigt? Wer bezahlt das Ganze?

S11 Ist es sinnvoll, dass die Abteilungen aufgeteilt werden in der Bank? Das heisst, dass beispielsweise eine Direktbank entsteht. Behindert dies im Endeffekt nicht die Integration welche für einen Omnikanal-Ansatz förderlich zu sein scheint?

S12 Wie verhält sich das Konfliktpotential? Auf der Filiale müssen Neuvolumen geschaffen werden, jedoch würde der Berater, wenn er den Kunden auf eine Filiale verweist, genau seine Zielerreichung gefährden?

#### Loyalität im Privatkundengeschäft, Erfolgsmodell Omnikanal

S3 Wie wirkt sich eine Omnikanal-Strategie auf die Loyalität der Kunden aus? Wird der Anteil der Promotoren damit erhöht?

S4 Wie schätzen sie die Anteile der Kunden ein welche Online-Banking in Zukunft nutzen? Steigend, stagnierend oder wie oder was? Wird der Trend sich auf das Mobile oder das Onlinebanking erweitern?

S4/5 Wird das Mobile-Banking das Online-Banking ablösen?

S7 Was wird unternommen, um die Kundenloyalität zu stärken? In Hinsicht auf den Omnikanal-Zugang?

S8 Was wird unternommen, um die Empfehlungsbereitschaft einer Bank zu erhöhen. Im Vergleich zu Direktbanken (Gebühren, Servicedienstleistungen, Marke/Branding) ?

S8 Wie wichtig ist der Omnikanal-Zugang für Kunden hinsichtlich der Kundenloyalität?

S9/10 Wie gefährlich ist der sogenannte ROPO-Effekt?

S11/12 Wie wichtig ist das Schaffen eines einzigartigen Kundenerlebnisses? Wie wird dieses geschaffen?

Der Rest dasselbe wie beim ersten Artikel.

Neustart statt Altlasten: Wie Banken ihre IT für die Zukunft rüsten

S4/5 Wie sehr belasten die Altlasten von Banken die Förderung von neuen Bankinnovationen. Nach Budget fragen!

S4/5 Wie sehr hat sich die Krise auf das Bankingverhalten von Kunden ausgewirkt?

S7 Wie sehen die Bausteine aus um ein neues Banking zu erleben? Wo liegen die Schwerpunkte hinsichtlich Weiterentwicklung des digitalen Geschäftsmodelles?

S8 Wo liegen die grössten Baustellen in Hinsicht auf die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodelles? Budget? Fehlende Fachkräfte? Fehlende Strategie?

S8/9 Ist es ein Thema externe Anbieter hinzuzuziehen um die Strategie weiterzuverfolgen? Allenfalls auch Strategien mit Fintech-Anbietern zu verfolgen?

S10 Sind die Banken-IT gut genug ausgerüstet um den Kampf mit den neuen Mitbewerbern aufzunehmen? Wie verhält sich das Legacy-Modell hierzu?

S11 Wie wichtig ist eine schnell marktreife eines neuen digitalen Kanals? Wie kann diese gesenkt werden?

S11 Inwiefern kann von anderen Branchen abgeschaut werden? Passiert das? Stichwort E-commerce etc. diese Branchen mussten sich auch neu erfinden?

S12 Welche Faktoren hemmen eine agile Weiterentwicklung? Stichwort Legacy Systeme und fehlende Fachkräfte?

S12 Wie verhält es sich mit den Sicherheitsvorkehrungen hinsichtlich externer Vergabe von Digitalisierungsprojekten?

S14 Ist es sinnvoll andere Projekte zu kappen und das frei werdende Budget in die Digitalisierung zu stecken?

S15 Stimmt es, dass vermehrt einzelnen Digitalisierungsstrategien vorangetrieben werden, jedoch die gesamte Strategie nicht darauf ausgerichtet ist? Somit entsteht eine Vielfalt von Systemen etc. diese sind unübersichtlich.

Mobile Payments: the next step in a banks digital journey

S1 Wie wird sich das Mobile Payment entwickeln? Wie wird sich die Akzeptanz entwickeln in Zukunft auch bei Händlern etc?

S1 Wie wird sich das Mobile Payment auf die Ertragskraft von Banken auswirken?

S1 Ist das mobile Banking lediglich eine Ergänzung zum jetzigen Zahlungsverkehr, oder wird es auf die lange Sicht den Zahlungsverkehr revolutionieren?

S1 Was erwarten die Kunden von einer mobilen Zahlungsverkehrslösung? Überall akzeptiert? Loyalty-Programm, Managing of their budget? Easy to use?

S2 Welche Vorteile genießen die Banken derzeit noch? Sicherheitsbedürfnisse von Kunden etc.? Das wissen, dass die Daten bei der Bank bleibe und nicht zu Google gehen etc.

S2 Besteht die Gefahr von Disintermediation?

S2 Wie wichtig sind die aus den Transaktionen gewonnen Daten? Werden diese effektiv genutzt um beispielsweise spezielle Investmentstrategien zu verfolgen?

S3 Welche Zusatzdienste kann eine Bank noch anbieten um den Zahlungsverkehr von Kunden zu vereinfachen?

S4 Welche wichtigen Faktoren gilt es für die Kunden zu befriedigen wenn eine Mobile Payment Applikation genutzt wird? Warum sollen diese Applikationen nutzen und nicht einfach die Kreditkarte? Sicherheit? Privacy? Akzeptanz?

S4 Die Akzeptanz des Detailhändlers ist sehr wichtig, sowie die Akzeptanz am POS. Wie wird diese sichergestellt, dass die Applikation der Bank dies beinhalten kann?

S4 Werden hierbei auch Allianzen eingegangen um eine Akzeptanz zu schaffen?

S5 Ist es ein Thema Allianzen mit Google, Apple etc. einzugehen?

S 5 Wie weit oben sind diese Fragen bei den Vorgesetzten bereits angesiedelt?

### Retail-Banking der Zukunft: Die digitale Herausforderung

S6 Inwiefern werden die Anziehungskraft sozialer Medien genutzt, um ihren Auftritt zu intensivieren?

S6 Inwiefern bedrohen aus ihrer Sicht Google und Paypal sowie Apple die Vorherrschaft von Banken im Zahlungsverkehr?

S6 Wie steht es um die Chancen und Risiken? Wie werden diese im Zuge der Digitalisierung genutzt?

S7 Die Wechselbereitschaft hat zugenommen. Ein Lohnkonto oder eine Hypothek sagt noch lange nichts aus über das Verbleiben eines Kunden bei der Bank.

S7 Wie wichtig ist es, First Mover zu sein? First mover advantage ausnutzen?

S9 Wie wichtig ist der nahtlose Übergang zwischen den einzelnen Kanälen, um mit dem Berater in Kontakt zu treten?

S9 Welche Potentiale für Zusatzgeschäfte schlummern allenfalls im Omnikanal-Ansatz?

S9 Kann ein Omnikanal-Ansatz auch dafür verwendet werden, um das Marketing neu auszurichten?

S11 Wie wichtig wird das Mobile Banking werden? Allenfalls auch die Möglichkeit um neue Produkte zu verkaufen?

S12 Selbe frage mit Filialnetz etc. Flagshipstores und Satellitenfilialen

S14 Wird die Wichtigkeit des Bankberaters in Zukunft abnehmen?

S16 Wie wichtig wird Transparenz werden ? Wie können die gewonnen Erkenntnisse aus Zahlungsverkehr etc. genutzt werden?

S16 Inwiefern Kanibalisieren sich neue online Produkte mit den bestehenden Produkten? Wie sieht es aus in Bezug auf die Margen?

S17 Inwiefern haben Vorreiter einen Vorteil ggü. Nachzüglern?

#### Retail bank wake up to digital lending

S1 Wie weit fortgeschritten sind die Banken hinsichtlich End to End Prozesse in der Vergabe von Krediten?

S1 Wie wird die Konkurrenz von Peer to Peer Financing etc. angesehen?

S2 Welche Anstrengungen werden unternommen, um das Antragsverfahren von Krediten zu vereinfachen?

S2 Welchem Kostendruck sieht sich die Bank dadurch gegenübergestellt?

S5 Welche Zusatzdienstleistungen könnte auf einem App angeboten werden, um nicht nur den blossen Kredit zu sprechen? Beispielsweise ein WOW- Kundenerlebnis. Eine App welche verfügbare Häuser etc. anzeigt.

S5 Welche Gewichtung wird dem schnellen Kreditentscheid zugeschrieben? Besteht die Möglichkeit, allenfalls eine eigene Peer to Peer Lending Strategie zu integrieren?

S7 Wie könnte eine Zusammenarbeit aussehen? Die Kunden nutzen die schlanke Plattform der Konkurrenz, der Kredit wird aber vergeben am Schluss durch die Bank?

Allgemeine Frage. Wie sehen sie die Konkurrenz durch Peer to Peer Lending entgegen etc.?

#### Was Bankkunden wirklich wollen?

S12 Wie wichtig ist Loyalität um aus den Bestandskunden noch wachsen zu können?

S13 Inwiefern beeinflusse Social Media und Internet die Wechselbereitschaft von bestehenden Kunden (auch in hinsicht auf NPS)

S14 Inwiefern laufen die Direktbanken den Grossbanken wie auch Sparkassen etc. den Rang ab?



S14 Konto umsonst, Kreditkarte umsonst, Beratung in filiale umsonst, warum sind so viele Bankkunden unzufrieden?

S18 Wie kann sich eine Bank hinsichtlich welchen Faktoren differenzieren? Sprich, Beratungsqualität etc.

S21 Inwiefern spielt die Digitalisierung bei den 4 schritten eine Rolle: Information, Beratung, Abschluss, Transaktion? ROPO- Effekt?

S22 Findet eine Entkoppelung der Erreichbarkeit der Berater vom physischen Präsenz statt? Beratung online, Video-Kamera etc.

S22 Inwiefern spielen Telekommunikationsunternehmen im Mobile Payment eine Rolle?

### Further, faster: mastering digital reinvention in retail banking?

S1 Was ist der bessere Weg, Reinvention oder Transforming current businesses?

S7 Was halten sie vom Ansatz, 10% der Zeit an Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, um think crazy zu betreiben. Sprich, wie bei Amazon etc. Ideen einbringen zu können?

### Deloitte

#### Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken, Auf zu neuen Horizonten

S8 Wie schätzen sie den Einfluss auf den Bankensektor und auf den Kunden ein, soziale Medien, Vormarsch Internet, neue Wettbewerber, Generation Y ?

S10 Wie sehr werden neue Player wie Google Wallet, Zahlungen über Twitter, Facebook und E-Commerce die Banken verdrängen? Verändern?

S11 Wie schätzen sie die Entwicklung des digitalen Anlegens ein?

S12 Wie kann die Generation Y eingesackt werden?

S24 Was sind die Folgen für Banken, wenn der Zahlungsverkehr nicht über die Bank abgewickelt wird? Dasselbe gilt für Kredite und Einlagen?

S27 Welches System setzt sich durch? Dominanz der Banken? Das Bankgeschäft neu erfinden? Banking Ökosystem von Google und Co.?

S33 Wie sieht das Geschäftsmodell von Retail Banken der Zukunft aus?

Ernst & Young

Retail Banking 2020

S8 Benötigen Kunden noch eine Filiale wenn die Bezahlung in Zukunft mehrheitlich digital erfolgt?

S8 Sehen sich die Banken mehrheitlich als Opfer von zunehmenden mobilen opportunistischen und weniger loyalen Kunden oder gestalten sie diesen Wandel aktiv?

S8 Verschieben sich die Einlagen hin zu Mobilefunkanbieter, aufgrund dessen, dass das Smartphone ständiger Begleiter ist?

S8 Benötigen Kunden von morgen Überhaupt noch Filialen, oder gestaltet sich alles über einen digitalen Kanal? Welche Opportunitäten ergeben sich hieraus?

S17 Mobile Payment verdrängend die herkömmlichen Zahlungsarten, sodass das Zahlungsverkehrsgeschäft zunehmend über alternative Anbieter abgewickelt wird. Einnahmen aus Zahlungsverkehrsgebühren inkl. Kreditkartengebühren brechen ein. Falls diese neue Konkurrenz auch noch eine Banklizenz erlangen, brechen allenfalls auch die Einlagen weg. Wie sehen sie diese Punkte?

S17 Elektronische Kreditmarktplätze, insbesondere Peer to Peer Lending setzen sich durch und beeinträchtigen das Kreditgeschäft. Inwiefern gehen sie mit dieser Meinung überein?

S23/24 Inwiefern kann die Kundenloyalität gesteigert werden? Durch mehr Transparenz?

S29 Ist es sinnvoll die Kundensegmentierung nach Vermögen durchzuführen, oder macht es Sinn, nach Dienstleistung zu segmentieren?

S31 Wie sieht die Filiale der Zukunft aus?

S31 Wie sieht die Anzahl der Filialen in Zukunft aus?

EY Bankenbarometer 2016

S33 Wie beurteilen sie die Bedeutung und den möglichen künftigen Wertbeitrag der Digitalisierung im Finanzgeschäft?

S37 Interessante Grafik! – Allenfalls in Thesis verwenden

S48 Wie sehen sie das Retail Banking in Zukunft? Wie stehen sie zu folgenden Aussage? Branchenfremde Konkurrenten bedrohen die Marktstellung der Banken?

S50 Das Filialnetz wird deutlich abnehmen? Wie stehen sie zu dieser Aussage?

S52 Die Loyalität der Bankkunden wird infolge Digitalisierung deutlich abnehmen?

S59 Wird das Potenzial der Digitalisierung schon richtig genutzt? Wenn nein, warum nicht?

S59 Werden sich die grossen Konkurrenten im Markt etablieren können und die Eintrittsbarrieren überwinden?

### **Anhang 3, Publikationen als Grundlage für den unverdichteten Fragekatalog**

*Die Berichte und Studien der Beratungsinstitute aus welchen der unverdichtete Fragenkatalog entstand, sind in elektronischer Form auf der Daten-CD abgelegt.*

### **Anhang 4, Verdichteter Fragekatalog**

## **Interview über die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Retail Banking**

Interviewpartner: Herr XXX

Fokus des Interviews:

- Vertriebskanal von Retail Banken → IT-Infrastruktur, Filialnetz, Filiale der Zukunft, Omnikanal-Strategie, Loyalität der Bankkunden
- Zahlungsverkehr und die Auswirkung durch neu eintretende Konkurrenz durch Non Banks, Near Banks, Fokus auf Mobile- und Web Payment
- Peer-to-Peer Lending und dessen Auswirkungen auf die hiesigen Kreditinstitute
- Allgemeine Fragestellung zur Digitalisierungsstrategie

### **Einstieg:**

1. Herr XXX, wer sind Sie und welchen Aufgabenbereich/Tätigkeitsbereich decken Sie innerhalb der XXX durch Ihre Position ab?

### **Vertriebskanal / Filialnetz**

2. Hinsichtlich der sich stetig steigenden Digitalisierung in der Finanzindustrie und dem damit einhergehende Erwachen neuer Konkurrenz durch Direktbanken, Non Banks sowie Near Banks, wie schätzen Sie die Auswirkungen auf das bestehende Filialnetz der hiesigen Banken ein?
3. Ist die typische Bankfiliale mit ihrem heutigen Auftreten vom Aussterben bedroht? Was spricht für ein „Überleben“ der Filiale?
4. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit einer Omnikanal-Strategie für den Vertrieb der Banken ein? Wie kann eine solche Strategie aussehen?
5. Welche Dienstleistungen erwarten Kunden künftig von Ihrer Bank hinsichtlich Verfügbarkeit und Präsentation? Werden sich allfällige Digitalisierungsstrategien auf die Loyalität der Kunden auswirken, auch hinsichtlich des ROPO-Effekts?
6. Wie sieht die Bankfiliale der Zukunft aus um am Markt bestehen zu bleiben?

### **Zahlungsverkehr**

7. Wie sieht der Zahlungsverkehr der Zukunft aus? Wie sehr werden sich Mobile-Payment und Web-Payment auf den Zahlungsverkehr auswirken?
8. Welche Rolle werden Banken in Zukunft im Zahlungsverkehr einnehmen? Welche Rollen werden auf der anderen Seite die digitalen Ökosysteme wie Google, Amazon oder Apple einnehmen?
9. Welche Auswirkungen hätte eine Übernahme des Zahlungsverkehrs durch die digitale Konkurrenz auf das Retail-Banking?
10. Welche Faktoren sprechen für eine Abwicklung des Zahlungsverkehrs über Google und Co. ? Welche Faktoren sprechen für einen Verbleib des Zahlungsverkehrs bei der Bank?

11. Wie sieht eine mögliche Lösung aus, um diese wichtige Schnittstelle zwischen Kunden und Bank nicht zu verlieren? Ergeben sich durch die Ausbreitung der digitalen Konkurrenz auch neue Opportunitäten/Chancen für Banken?

### **Kreditgeschäft / Peer-to-Peer-Lending**

12. Wie stark werden Peer-to-Peer-Lending-Plattformen das hiesige Kreditgeschäft beeinflussen?
13. Bei den bestehenden Plattformen handelt es sich bisher um Nischenplayer (auf dem Schweizer Markt). Wird sich dies in Zukunft ändern?
14. Besteht für Banken ein Interesse darin mit Peer-to-Peer-Plattformen zusammenzuarbeiten oder gar selbst eine eigene Plattform zu integrieren?
15. Was spricht für das Aufnehmen eines Kredites über Crowdlending, was spricht aus Ihrer Sicht für das Aufnehmen eines Kredites über eine Bank?
16. Welche Rolle spielen dabei Vergleichsportale/Vermittlerportale wie Comparis, Moneypark, Hypoplus etc. ?

### **Allgemein zur Digitalisierung im Bankenbereich**

17. Worin liegen die Schwerpunkte hinsichtlich der Weiterentwicklung des digitalen Geschäftsmodells einer Bank?
18. Wie schätzen Sie die Wichtigkeit einer umfassenden und einheitlichen „Digitalisierungsstrategie“ für die Banken ein?
19. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten zur Bildung einer allfälligen Allianz mit den neuen Akteuren ein? Wie könnte eine solche aussehen?
20. Sind Banken IT-mässig gut genug gerüstet um den Kampf mit den neuen Akteuren aufzunehmen? Worin bestehen die Vorteile der neu eintretenden Konkurrenz hinsichtlich System-Plattform? Legacy Thematik?
21. Welche Chancen tun sich hinsichtlich der Digitalisierung für die hiesigen Bankinstitute auf?

22. Warum tun sich Banken hinsichtlich einer umfassenden Digitalisierungsstrategie so schwer? Zu wenig Budget? Zu wenig Fachkräfte?

**Anhang 5, Audio-Dateien Experteninterviews**

*Die Audio-Dateien der Interviews sind auf der Daten-CD abgelegt.*

**Anhang 6, Transkriptionen der Experteninterviews**

*Die Transkriptionen zu den Experteninterviews sind aufgrund des umfangreichen Volumens auf der Daten-CD abgelegt.*

**Anhang 7, SWOT-Matrix Handlungsfeld Vertrieb/Filialnetz**

Vertrieb und Filialnetz	Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
<p><b>Interne Faktoren</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Externe Faktoren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbedürfnis für direkte Kundenberatung ist noch immer vorhanden</li> <li>• Vorhandensein von Filialen wird von vielen Kunden erwartet</li> <li>• Kunden wünschen ein spezielles Kundenerlebnis</li> <li>• Neue technologische Möglichkeiten aufgrund Digitalisierung</li> <li>• Neue Kundenbedürfnisse aufgrund Digitalisierung</li> <li>• Banking gilt als Seriöse Geschäft</li> <li>• „Generation Y“ – Kunden haben andere Bedürfnisse</li> <li>• Nachfrage nach komplexen Produkten ist stabil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Digitalisierung sinken einstige Markteintrittshürden wie pers. Beratung</li> <li>• Neue Mitbewerber mit attraktiven Angeboten</li> <li>• Automatisierung von Dienstleistungen</li> <li>• Digitalisierung macht gewisse DL in Filialen überflüssig</li> <li>• Tiefzinsumfeld, Margenerosion, somit weniger Budget</li> <li>• Verbreitete Meinung, Banking ist trockene Materie</li> <li>• Automatisierung fördert Ängste in Mitarbeiter</li> <li>• Sinkende Kundenloyalität aufgrund neuer Konkurrenz</li> </ul>
<p><b>Stärken (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breit gestreutes Filialnetz hilft dem Vertrieb</li> <li>• Vorhandene Kompetenzen für komplexe Produkte</li> <li>• Motivierte, kompetente Belegschaft</li> <li>• Breite Produktpalette im Angebot</li> <li>• Flexibel in der Abwicklung von DL</li> <li>• Persönlicher Kontakt zur Kundschaft fördert Beziehungs- und Vertrauensaufbau</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Breite Kundenbasis</li> <li>• Breite Kundeninformationen vorhanden</li> <li>• Kundennähe</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omnikanal-Ansatz anwenden über gesamten Vertriebskanal um Kundenloyalität sicherzustellen</li> <li>• Einbindung von Technologie um Filiale attraktiver zu gestalten</li> <li>• Direkter Kundenkontakt vertiefen um weitere Kundenbedürfnisse zu erkennen</li> <li>• Einführung neues Filialkonzept „Hub &amp; Spoke“ respektive „Flagship &amp; Satelliten“</li> <li>• Schaffen eines neuen Kundenerlebnisses durch Kooperation von Bankfiliale mit Kaffeehaus oder Dergleichen</li> <li>• Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt des Handelns stellen</li> <li>• Bedürfnisse der Generation Y wahrnehmen und in DL integrieren respektive neue DL entwickeln (Apps)</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssilos aufbrechen um Kundenhistorie zu gewährleisten</li> <li>• Vorhandene Kundeninformationen nutzen, um Kundenerlebnis zu schaffen und neue Kundenbedürfnisse zu eruieren</li> <li>• Anbieten von personalisierten Dienstleistungen</li> <li>• Eingehen von Partnerschaften mit neuen Anbietern</li> <li>• Geschäftsmodelle der digitalen Konkurrenz in das eigene Geschäftsmodell einbinden</li> <li>• Vorhandene Kompetenzen nutzen um Profitabilität von komplexeren Produkten zu stärken</li> <li>• Entwickeln eines eigenen Ökosystems um Wechselbereitschaft zu minimieren</li> </ul>
<p><b>Schwächen (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Image von Banken hat stark abgenommen</li> <li>• Kosten für dichtes Filialnetz sind enorm</li> <li>• Unflexible Öffnungszeiten</li> <li>• Langwierige, interne Innovationsprozesse</li> <li>• Wenig Budget um Innovationen voranzutreiben</li> <li>• Leben in „Komfortzone“, somit kein Druck zu handeln</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines Starken Marken-Brandings</li> <li>• Junges Personal für „Generation Y“ Kunden einstellen</li> <li>• Vermehrt „Trial and Error“ praktizieren</li> <li>• Mutige Schritte zur neuen Bankfiliale wagen</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filialnetz – Straffung mit einhergehenden Personalentlassung</li> <li>• Redimensionierung von Filialen, Allenfalls Eröffnungen neuer Filialen an neuen Standorten</li> <li>• Technologie nutzen, um gewisse DL zu automatisieren und somit kostengünstiger zu machen</li> </ul>

**Anhang 8, SWOT-Matrix Handlungsfeld Zahlungsverkehr**

<p><b>Zahlungsverkehr</b></p> <p><b>Interne Faktoren</b></p>	<p><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend zu Mobile- sowie Electronic-Payment</li> <li>• Sichere, sowie einfache Bezahlmöglichkeit am POS gefordert</li> <li>• Verbreitung von Smartphones</li> <li>• Verbreitung von NFC sowie QR-Codes</li> <li>• Sicherheitsbedürfnis in Punkto Datenverwahrung gefordert</li> <li>• Applikationsbasierte Anwendungen im Vormarsch</li> <li>• Wichtigkeit von Datensicherheit</li> <li>• Technologischer Fortschritt am POS</li> <li>• Verbreitung von Mobile-Payment noch nicht weit fortgeschritten</li> </ul>	<p><b>Risiken (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung des Zahlungsverkehrs</li> <li>• Attraktives Geschäftsfeld zieht finanzstarke Mitbewerber an</li> <li>• Aufstreben der digitalen Ökosystem wie Google, Apple, Facebook, Amazon etc. mit hochintegrierten Zahlungslösungen</li> <li>• Regulatorische Änderungen helfen den Mitbewerbern sich zu etablieren</li> <li>• Disintermediation von Banken / Verlust von Visibilität</li> <li>• Verlust von Kundendaten / Daten über Kundenverhalten</li> </ul>
<p><b>Externe Faktoren</b></p> <p><b>Stärken (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Kompetenzen im Zahlungsverkehr</li> <li>• Funktionierende und weitreichende Infrastruktur</li> <li>• Starke Verbreitung von Maestro- sowie Kreditkarte</li> <li>• Kundenvertrauen in Punkto Sicherheit beim Bezahlen liegt bei der Bank</li> <li>• Kundenvertrauen in Punkto Datenverwahrung</li> <li>• Langjährige Erfahrung im Umgang mit Sicherheits- und Datenschutzaspekten</li> <li>• Lokal verankerter Zahlungsverkehr in der Schweiz</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingehen von Partnerschaften mit Hardwareherstellern sowie Fintech-Unternehmungen</li> <li>• Mehrwerte schaffen für das Bezahlen über Maestro sowie Kreditkarten</li> <li>• Benutzerfreundliche Zahlungslösung für Mobile- sowie Web-Payment entwickeln welche effektive Mehrwerte bietet</li> <li>• Partnerschaften mit Non Banks (Lebensmittelhändler, Warenhandelsketten etc ) eingehen um Vormachtstellung am POS zu verteidigen und Einkaufserlebnis zu fördern</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaft mit digitalen Ökosystemen eingehen und von breiter Kundenbasis profitieren</li> <li>• Sicherheit im Zahlungsverkehr sowie mit Umgang der Kundendaten garantieren und Publika machen</li> <li>• Partnerschaften mit Non Banks (Lebensmittelhändler, Warenhandelsketten etc ) eingehen um Vormachtstellung am POS zu verteidigen und Einkaufserlebnis fördern</li> </ul>
<p><b>Schwächen (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungsverkehr ist Margenschwach</li> <li>• Innovationsschwache Banken</li> <li>• Banken sind noch zu wenig unter Handlungsdruck</li> <li>• Legacy Problematik</li> <li>• Einheitliche Digitalisierungs-Strategie fehlt</li> <li>• Lange Entwicklungszyklen für neue Lösungen</li> <li>• Schwache Kooperationsbereitschaft unter Banken</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit Peers stärken um einheitliche Lösung zu präsentieren, Vermeidung von Insellösungen</li> <li>• Schneller Entwicklungszyklen für Zahlungslösungen</li> <li>• Bildung von eigenem, digitalen Ökosystem um Kundenloyalität zu gewährleisten</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsteams ins Leben rufen, allenfalls Personal von Internetriesen wie Google und Apple abwerben</li> <li>• Digitalisierung als Chance annehmen und Positionierung gegenüber Kunden stärken</li> <li>• Konfortzone verlassen und Pro-Aktiv Lösungen erarbeiten bevor die Konkurrenz übermächtig wird</li> </ul>



**Anhang 9, SWOT-Matrix Handlungsfeld Kreditgeschäft**

<p><b>Kreditgeschäft</b></p> <p><b>Interne Faktoren</b></p> <p><b>Externe Faktoren</b></p>	<p><b>Chancen (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz zur Demokratisierung der Leistungserbringung ist festzustellen</li> <li>• Trend zur Kreditaufnahme über Internet</li> <li>• P2P-Lending noch in der Entwicklungsphase</li> <li>• P2P-Lending gewinnt bei Investoren sowie Kreditnehmern an Popularität</li> <li>• Anlagensituation für Investoren aufgrund Tiefzinsumfeld</li> <li>• Vermehrt Kunden mit schlechter Bonität</li> <li>• Regulierung des Kreditgeschäfts für alternative Plattformen nicht restliche geklärt</li> </ul>	<p><b>Risiken (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme des Kreditvolumens von Lending-Plattformen</li> <li>• Gefahr durch Ausweitung des Geschäftsmodells auf besicherte Kredite (Hypothesen und dergleichen)</li> <li>• Starke Zunahme von Vergleichsplattformen</li> <li>• Unkomplizierte Aufnahme von Krediten über Lending-Plattformen</li> <li>• Schnelle Kreditschleife bei Lending-Plattformen</li> <li>• Kundenbedürfnis nach tiefen Zinsen</li> <li>• Tiefere Zinsen bei alternativen Plattformen aufgrund fehlender Regulierung des Kreditgeschäfts</li> </ul>
<p><b>Stärken (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgeprägte Kompetenzen im Kreditgeschäft</li> <li>• Ausgeprägte Kompetenzen in der Risikobeurteilung</li> <li>• Vertrauen der Kunden in Banken und deren Risikokompetenzen</li> <li>• Laufzeitkongruente Refinanzierung</li> <li>• Diversifiziertes Kreditportfolio</li> <li>• Breites Dienstleistungsangebot nebst Kreditgeschäft</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eigener P2P-Lending-Plattform durch Tochterunternehmung, Kunden mit schlechter Bonität an diese weiterleiten</li> <li>• Aufbau eigener P2P-Lending-Plattform um Kundeneinlagen zu gewinnen</li> <li>• Aufbau eigener P2P-Lending-Plattform und Erweiterung des Produktangebots auf besicherte Kredite (Hypothesen und dergleichen)</li> </ul>	<p><b>Stärken-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaften mit bestehenden Lending-Plattformen eingehen und Kunden mit schlechter Bonität an diese weiterverweisen</li> <li>• Partnerschaft mit bestehenden Lending-Plattformen eingehen um von gegenseitigen Kompetenzen zu profitieren</li> <li>• Kollaboration mit bestehenden Lending-Plattformen</li> <li>• Nutzung von vorhandenen Kompetenzen um Kunden einen Mehrwert anbieten in Form von Zusatzdienstleistungen (alles aus einer Hand)</li> </ul>
<p><b>Schwächen (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langwierige Prozesse zur Kreditvergabe</li> <li>• Vielfach keine Konsumkredite im Produktportfolio</li> <li>• Umständliche interne Tools um Kreditanfragen zu bearbeiten</li> <li>• Kreditgeschäft dient als Quersubventionierung von anderen Divisionen innerhalb der Bank, deswegen müssen Zinsen hoch sein um Erträge zu generieren</li> <li>• Fehlen einer Strategie hinsichtlich neuer Tendenzen zur „Demokratisierung der Leistungen“</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Chancen-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eigener P2P-Lending-Plattform zur Ergänzung der eigenen Kreditfähigkeit zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse nach Konsumkrediten</li> <li>• Aufbau von Kompetenzen innerhalb der Bank hinsichtlich der Thematik „Demokratisierung der Leistungserbringung“</li> <li>• Festlegung einer internen Strategie hinsichtlich „Shared Community“</li> <li>• Digitalisierung nutzen um neue, schnellere Prozesse hinsichtlich der Kreditvergabe zu implementieren</li> </ul>	<p><b>Schwächen-/Risiken-Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-How-Aufbau durch Aufkauf einer bestehenden P2P-Lending-Plattform. Verfügbares Wissen verwenden und später in eigene Strategie einfließen lassen</li> <li>• Bildung interner „Innovations-Teams“ um aufkommende Kundenbedürfnisse wahrzunehmen und auf eigener P2P-Lending-Plattform entsprechende Produkte anbieten</li> </ul>