

Bankenmarkt Schweiz 2020

Eine Studie von EY und der Universität St.Gallen

Donnerstag, 22. Januar 2015



EY
Building a better
working world

Institut für Accounting, Controlling
und Auditing
 **Universität St.Gallen**

Programm

Highlights der Studie

- ▶ Ausgangslage
- ▶ Ausgewählte Thesen:
 - ▶ Branchenfremde Konkurrenten bedrohen die Marktstellung der Banken
 - ▶ Es zählt nur noch der Preis
 - ▶ Über Produkte können Retailbanken sich nicht mehr differenzieren
- ▶ Technologieszenario
- ▶ Ausblick

Q&A

Studie im Überblick

Ökonomische Herausforderungen, technologische Innovationen und regulatorische Zusatzbelastungen



Herausforderungen

Ökonomische, technologische und regulatorische

Ökonomische Herausforderungen

- ▶ Tiefe Zinsen – neu sogar negative Zinsen
- ▶ Wechselkurse – SNB Entscheid
- ▶ Investitionen in die Zukunft
- ▶ Grössenvorteile und Konsolidierungsdruck
- ▶ Lebenszyklusbetrachtung

Technologische Herausforderungen

- ▶ Branchenfremde Anbieter?
- ▶ Filiale vs. Internet vs. persönliche Beratung?
 - ▶ Teure Multi-Kanalstrategie
 - ▶ Mobile Banking vs. Sicherheit
- ▶ Mobile & opportunistische Kunden?
- ▶ Verlust der Kundenschnittstelle?

Regulatorische Herausforderungen

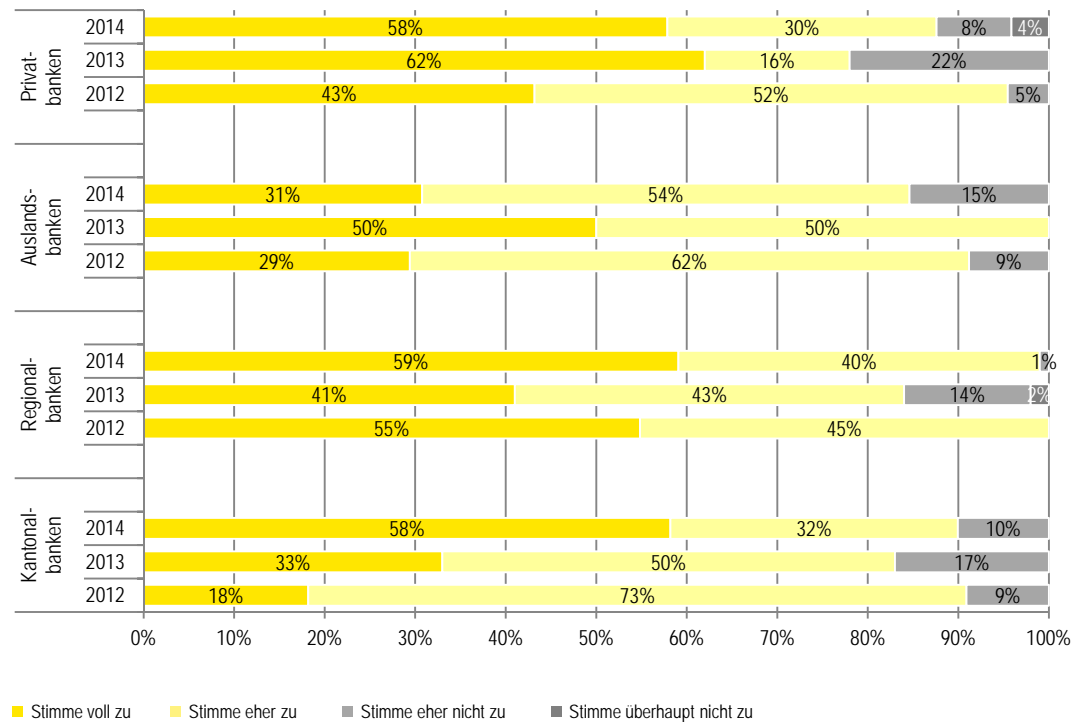
- ▶ Flut an neuen regulatorischen Vorschriften
- ▶ Umsetzungskosten und laufende Compliance-Kosten
- ▶ Neue Eigenmittel- und Liquiditätsvorschriften
- ▶ Transparenzvorschriften

Herausforderungen

Weitere Regulierung erwartet

„Wie sehen Sie das Banking im Jahr 2020? Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?“
Der Bankensektor in der Schweiz wird zukünftig noch deutlich mehr reguliert.

- ▶ Die überwiegende Mehrheit von 93 (Vorjahr: 86) Prozent der befragten Banken rechnet auch für die Zukunft mit zunehmender Regulierungsdichte für das Bankgeschäft.
- ▶ Bei den im Retail Banking tätigen Banken ist diese Einschätzung sogar noch etwas ausgeprägter.



These 2

Branchenfremde Konkurrenten bedrohen die Marktstellung zusätzlich

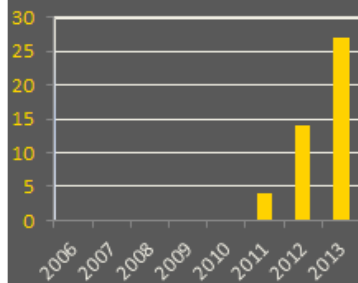
Beispiel PayPal

PayPal

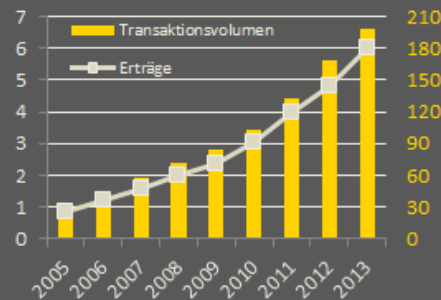
Der bekannte Online-Zahlungsservice dringt auch in den Offline-Markt vor: An herkömmlichen Zahlungsterminals soll der Kunde bald unter Angabe von Benutzernamen und Kennwort bezahlen können.

- ▶ Gegründet: 1998
- ▶ PayPal Inc. wurde 2002 von Ebay erworben
- ▶ 148 Millionen aktive Nutzer in 203 Ländern in 26 Währungen
- ▶ PayPal hatte im Jahr 2013 Erträge von USD 6.6 Mrd., 20 % mehr als im Vorjahr

Mobile Payment mit PayPal, Transaktionsvolumen in USD Mrd.

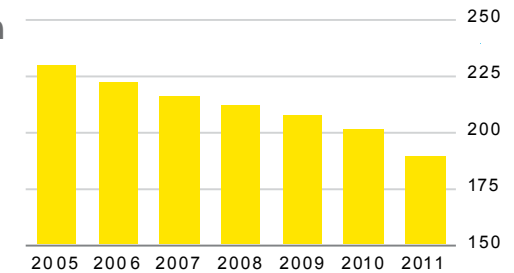


PayPal Wachstum in USD Mrd.



Quelle: eBay, Geschäftsberichte

Anzahl Einzahlungen am Postschalter in Millionen



Quelle: Schweizerische Post, Geschäftsberichte



These 2

Branchenfremde Konkurrenten bedrohen die Marktstellung zusätzlich

- ▶ Digitalisierung des Alltags erleichtert branchenfremden Konkurrenten den Markteinstieg
- ▶ Zahlungsverkehr wird durch PayPal & Co angegriffen
- ▶ Kreditgeschäft erhält durch Peer-to-Peer Lending neue Konkurrenz
- ▶ Smartphones sind die Grundlage für bargeldloses Bezahlen mittels NFC
- ▶ Verlust der Kundenschnittstelle droht

- ▶ Einfluss neuer Technologien wird überschätzt
- ▶ Kunde sucht Vertrauen und Sicherheit
- ▶ Hohe Anfangsinvestitionen erschweren Markteintritt
- ▶ Kundengewohnheit stärkt das Beharrungsvermögen
- ▶ Neue Produkte und Zugangswege können aufgegriffen und als neues Bindungsmittel genutzt werden

⇒ **Würdigung 2012:** Branchenfremde Konkurrenten beleben das Geschäft, können Retailbanken aber nicht ersetzen

⇒ **Würdigung 2014:** Digitalisierung inkl. branchenfremde Konkurrenten werden als ernstzunehmende Bedrohung (Passivgelder / Kundenschnittstelle) empfunden und Entwicklungen genau verfolgt.

These 3

Im Retail Banking zählt nur noch der Preis

Instrumente zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, segmentiert nach Alter

Alter	18 bis 24	25 bis 34	35 bis 54	Ab 55
Erste Priorität	Änderungen der Preis und Gebührenstruktur (13 %)	Änderungen der Preis und Gebührenstruktur (19 %)	Änderungen der Preis und Gebührenstruktur (23 %)	Änderungen der Preis und Gebührenstruktur (28 %)
Zweite Priorität	Zahlungsverkehr (13 %)	Online Banking/ Mobile Banking (13 %)	Online Banking/ Mobile Banking (12 %)	Zugriff auf das Filialnetz (10 %)
Dritte Priorität	Online Banking/ Mobile Banking (12 %)	Zahlungsverkehr (9 %)	Der Umgang mit lebensverändernden Ereignissen (9 %)	Der Umgang mit lebensverändernden Ereignissen (10 %)

Quelle: Ernst & Young - Global Consumer Banking Survey 2012 - The customer takes control
Der Global Consumer Banking Survey wird von Ernst & Young seit 2010 jährlich publiziert. Im März 2012 wurden 28'500 Bankkunden in 35 Ländern befragt.

These 3

Im Retail Banking zählt nur noch der Preis

- ▶ Produkt- und Preistransparenz steigen durch Internetvergleichsdienste
- ▶ Produkte sind wenig komplex und damit einfach vergleichbar
- ▶ Kunde wird preisbewusster – bei abnehmender Kundentreue
- ▶ Preisimage wichtig für Entscheidungsfindung der Kunden

- ▶ Persönlicher Kontakt und Mehrwerte wichtiger als Preis
- ▶ Bei Kundeneinlagen ist Sicherheit entscheidend
- ▶ Mehrumsatz kann durch preisattraktive Bündelungsangebote erzielt werden
- ▶ Kundenbindungsprogramme lenken vom Preis ab



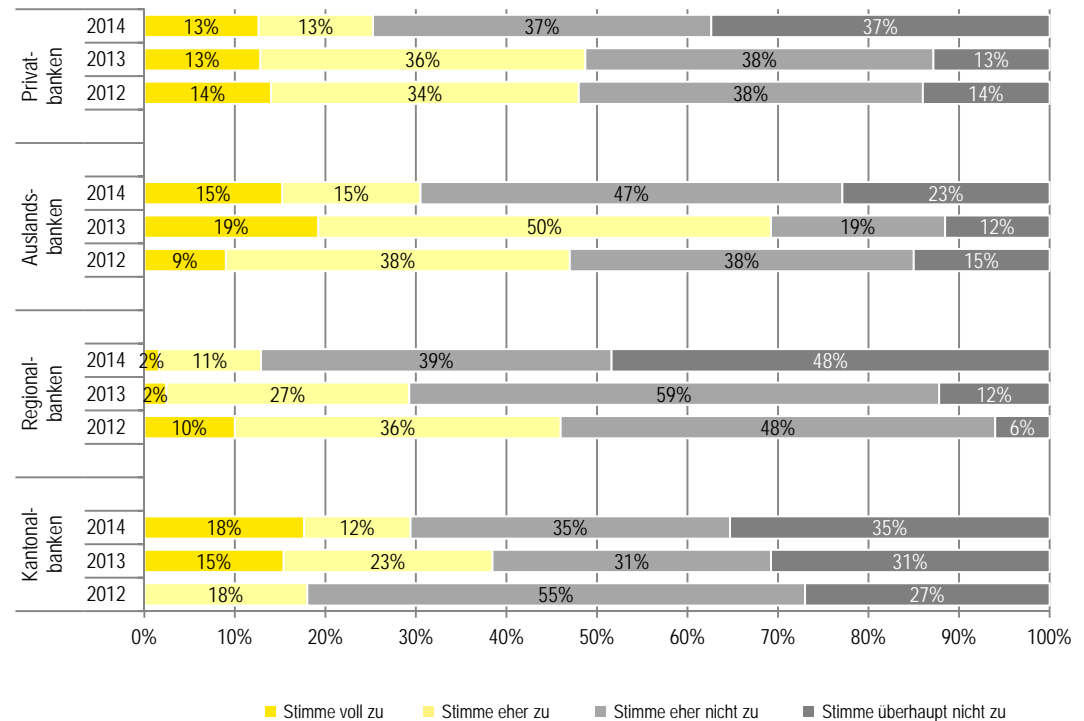
Würdigung 2012 und 2014: Gute Beratung, hohe Convenience und starke Verbundenheit mit der Marke sind neben dem Preis entscheidend

These 3

Neue Gebührenmodelle – keine tieferen Preise

„Wie sehen Sie das Banking im Jahr 2020? Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?“
Die Preise der Bankdienstleistungen werden sinken.

- ▶ Die Banken rechnen erstaunlicherweise mit weniger Preisdruck. Gerade noch 20 (Vorjahr: 36) Prozent erwarten, dass die Preise für Bankdienstleistungen bis 2020 sinken.
- ▶ Die Banken versuchen, mit neuen Dienstleistungsangeboten und Gebührenmodellen die Erträge zu steigern.



These 4

Retailbanken können sich nicht (mehr) über ihre Produkte differenzieren

- ▶ Keine Individualisierung der Produkte im Massenmarkt möglich
- ▶ Kunden wünschen zunehmend einfach zu verstehende Produkte
- ▶ Produkte müssen zunehmend transparenter gestaltet werden und gleichen sich so an
- ▶ Produktauswahl wird geringer werden

- ▶ Marke, Werte, Emotionalitäten sind wichtige Differenzierungskriterien
- ▶ Zielgruppengerechte Kommunikationswege werden wichtiger
- ▶ Kundenberatung macht den Unterschied
- ▶ Produktbündelung für preissensitive Kunden, Produktbaukasten für Mehrwert-interessierte Kunden mit spezifischer Preisverrechnung

➔ **Würdigung 2012:** Produktdifferenzierung über immaterielle Werte wird wichtiger, Kundenberater entscheidend

➔ **Würdigung 2014:** Marke weiterhin wichtig. Unabhängige Beratung (auch aufgrund regulatorischer Vorgaben) wird wichtiger. Beratung wird vermehrt über Paketpreise verrechnet.

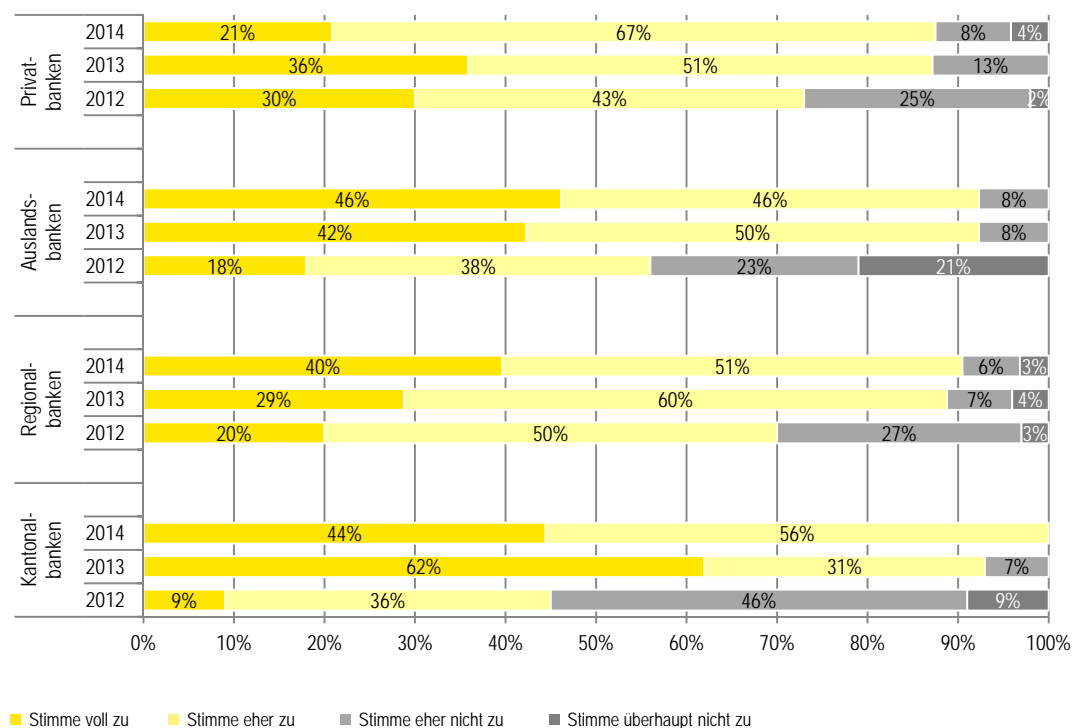
These 4

Industrialisierung – eine Notwendigkeit

„Wie sehen Sie das Banking im Jahr 2020? Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?“

Die Industrialisierung und das Sourcing von Geschäftsprozessen werden deutlich zunehmen.

- ▶ Die überwiegende Mehrheit der Befragten (92 Prozent) geht davon aus, dass die Industrialisierung und das Sourcing von Geschäftsprozessen deutlich zunehmen werden.
- ▶ Das Thema wird von den Banken als strategisches Thema anerkannt – aber derzeit haben die regulatorischen Themen noch eine höhere Priorität.



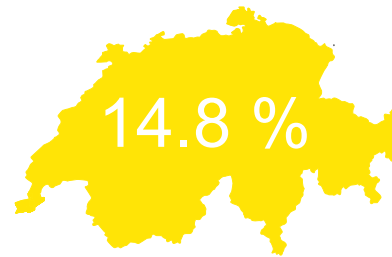
Technologieszenario. Druck durch branchenfremde Konkurrenz wächst



„Banking is necessary, banks are not“
Digitalisierung nimmt stark zu

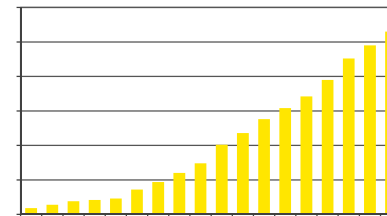
Meinungsspektrum der Experten im Sommer 2013/14

- ▶ Eine Vielzahl von Führungspersonen im Banking fühlen sich von «Smart Commerce» aufgrund einer potenziellen Beeinträchtigung der Kundenbeziehung/ Kundenschnittstelle bedroht
- ▶ Abwanderung von Passivgelder als potentielle Gefahr erkannt



39 % der Schweizer Bevölkerung greifen über mobile Geräte auf das Internet zu. Davon nutzen 38 % bereits Mobile Banking

(39 % x 38 % = ca. 14.8 %).



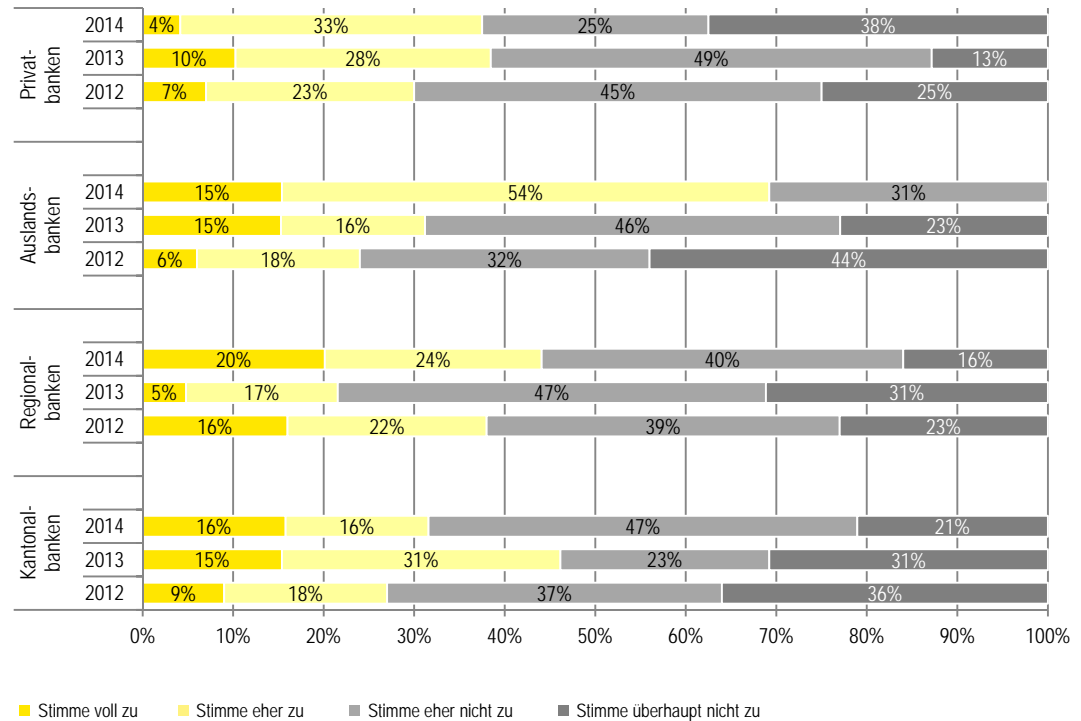
■ Gesamtvolumen der Online-Hypotheken von Swissquote/BLKB
Quelle: Swissquote

Gesamtvolumen der Online-Hypotheken von Swissquote/ BLKB

Technologieszenario. Druck durch branchenfremde Konkurrenz wächst

„Wie sehen Sie das Banking im Jahr 2020? Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?“
 Branchenfremde Konkurrenten (IT, Mobile Phones, Internet) bedrohen die Marktstellung der Banken.

- ▶ Inzwischen sehen nicht weniger als 44 (Vorjahr: 32) Prozent der Befragten durch branchenfremde Konkurrenz ihre Marktstellung gefährdet.
- ▶ Viele Schweizer Banken haben die Gefahren und Chancen aus der branchenfremden Konkurrenz vermutlich zu lange unterschätzt.



Technologieszenario. Druck durch branchenfremde Konkurrenz wächst

Umfeld	Auswirkungen auf das Retail Banking
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunden können fast alles über Internet abwickeln und kennen ihren Kundenberater nicht mehr 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Physischer Kontakt mit Kunde und Kundenloyalität nehmen ab; die Bank wird ein „Versorger“
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobile Payment und Zahlen mit Smartphones ist die Zukunft, branchenfremde Konkurrenten werden wichtiger 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Telekom-Unternehmen als direkte Konkurrenten der Banken – Retailbanken droht der Verlust der Kundenschnittstelle
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angebotsvergleiche sind einfacher via Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Preisdruck und Margenerosion sind die Folge
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunden sind besser informiert über Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es wird schwieriger, sich über Beratung differenzieren zu können
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kunden erwarten Multi-Kanalstrategie der Bank – Frage nach Bedürfnisniveau für Sicherheit noch offen (v.a. Junge) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastrukturkosten der Bank erhöhen den Druck zur Konsolidierung

Ausblick

Bei all den künftigen strategischen und operativen Anpassungen sind folgende fünf Aspekte zu beachten:

- ▶ Kundenschnittstelle
- ▶ Neue Technologien
- ▶ Innovationskultur
- ▶ Attraktive Produktpalette
- ▶ Kostenkontrolle

Vorhersagen können wir alle die Zukunft nicht – wohl aber mitgestalten.

Diskussion



Q&A Session