

Medienmitteilung

Zürich/Genf 3. April 2023

Schweizer Retailbanken geraten verstärkt unter Druck – Erträge könnten bis 2030 um bis zu einem Drittel sinken

Den im Retailkundengeschäft tätigen Schweizer Banken geht es nach wie vor gut. Die an sie gestellten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte haben ihre unangefochtene Position nie wirklich gefährdet – schrittweise Anpassungen genügten. Nun aber stellen neue Entwicklungen die aktuell dominierenden Geschäftsmodelle zunehmend infrage: Unter anderem sind dies der Übergang von einem geschlossenen Bankgeschäftsmodell hin zu einem Plattform-gestützten «Open Banking» Modell, die immer weitergehende Öffnung der Wertschöpfungsketten sowie die intensiviertere Kooperation mit Drittanbietern. Insgesamt könnten die Ertragsströme der wichtigsten Geschäftsfelder von Retailbanken bis 2030 um bis zu einem Drittel schrumpfen. Dies zeigt die neue Deloitte Studie [«Future of Retail Banking»](#). Die Bankenausfälle der jüngeren Vergangenheit in den USA sowie die weitreichenden Auswirkungen der hiesigen Übernahme der Credit Suisse durch die UBS wird für zusätzliche Dynamik im Markt sorgen – ein Grund mehr für alle Marktteilnehmenden, rasch und entschlossen zu handeln.

Traditionelle Schweizer Retailbanken bedienen in erster Linie Privatkunden und KMU und bieten zuvorderst standardisierte Dienstleistungen an – vom Zahlen, Sparen, Anlegen bis zum Finanzieren. Neben den beiden Grossbanken sind die Kantonal- und Raiffeisenbanken die dominierenden Akteurinnen am Markt. Hierbei sind die Schweizer Retailbanken – verglichen mit ihrer europäischen Konkurrenz – in einem sehr attraktiven Marktumfeld tätig. Charakteristisch ist der robuste wie stabile Binnenmarkt, der tiefgreifende Veränderungen nur mit langen Vorlaufzeiten annimmt.

Eigenheiten des Schweizer Marktes werden zunehmend verschwinden

Was die unterschiedliche historische Entwicklung von Schweizer und europäischen Retailbanken anbelangt, so stechen drei Kernfaktoren hervor: Erstens das hohe Geschäftsvolumen von rund 150'000 Franken pro Kunde, das im Schnitt zu einem jährlichen Betriebsgewinn von satten 550 Franken führt. Im europäischen Vergleich bewegen sich die Gesamtgeschäftsvolumina je Kundin zwischen 30'000 und 60'000 Euro, und der Betriebsgewinn liegt zwischen 150 und 350 Euro. Der zweite Faktor ist der Boom am Schweizer Hypothekenmarkt, der den Schweizer Banken in den letzten zwei Jahrzehnten ein beständiges Ertragswachstum beschert hat. Der dritte Unterscheidungsfaktor des Schweizer Retailbankenmarktes ist die grosse Markentreue der Kundschaft. Kundinnen und Kunden haben eine enge Beziehung zu ihrer jeweiligen Hausbank aufgebaut und sind kaum bereit, diese zu wechseln.

Wie die Studie des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Deloitte zeigt, verändern sich diese Faktoren aber und führen mittelfristig zu grossen Herausforderungen im hiesigen Retailbankenmarkt. Angesichts der aktuellen Unsicherheiten und Veränderungen auf dem Bankenplatz Schweiz steigt die Wechselbereitschaft der Bankkundschaft tendenziell an – eine Chance für Retailbanken, die nun rasch handeln.

Strukturelle Veränderungen gefährden die Erträge

«Für Schweizer Retailbanken wird es schwieriger, das hohe Niveau bei Rentabilität und Wachstum aufrechtzuerhalten», ist Cyrill Kiefer, Leiter Banking von Deloitte Consulting Schweiz, überzeugt. Gründe dafür sieht er in der Umstellung von Gesellschaft und Wirtschaft auf «Netto-Null» Emissionen, im höheren Reifegrad des Marktes, in der zunehmenden Sättigung des Wohnimmobilienmarktes, in der Überalterung der Kundenbasis sowie im wachsenden Bedarf der Kundschaft an funktionalen «End-to-End» Lösungen der gebotenen Bankdienstleistungen.

Neo-, Challenger- und Nichtbanken steigen ein

Eine weitere Herausforderung stellen die aufkommenden Neo- und Challenger-Banken dar. Sie bieten mit ihren ausgeklügelten digitalen Bankbetriebsmodellen ein besseres Erlebnis für die Kundschaft – und auch noch zu geringeren Kosten. Auch kapitalkräftige Nichtbanken (NBFI) werden bei einigen Kernbankdienstleistungen vermehrt zur ernsthaften Konkurrenz. Dazu zählen vor allem Versicherungsunternehmen und Pensionskassen. Verschiedene NBFI sind in den letzten Jahren in das attraktive Hypothekengeschäft für Retailkunden eingestiegen und arbeiten zu diesem Zweck mit unabhängigen Maklerinnen und Maklern und Anbietern von Kreditplattformen zusammen. Auch werden die NBFI versuchen, ihren Marktanteil bei weiteren Finanzdienstleistungen wie beispielsweise der Finanzberatung und Vermögensverwaltung zu erhöhen.

Neue «Open Banking» Ökosysteme konkurrenzieren das klassische Bankenmodell

Das traditionelle Geschäft von Schweizer Banken steht vor einem grundlegenden Wandel. Das Zauberwort heisst «Open Banking». Damit wird es möglich, separate Services von Banken und anderen Dienstleistern auf digitalen Plattformen zusammenzuführen und den Kundinnen und Kunden als Gesamtpaket anzubieten. Der Aufbau dieser neuen Ökosysteme wird vor allem durch agile FinTech Unternehmen vorangetrieben, die Inhalte und Angebote sammeln, aufbereiten und zur Verfügung stellen.

«Angesichts der sich verändernden Bedürfnisse und Erwartungen der Kundschaft, neuer Interaktionsmodelle, der zunehmenden Zersetzung der Wertschöpfungsketten und der technologischen Fortschritte müssen Retailbanken neue Strategien für den Umgang mit den entstehenden Ökosystemen und ihrer Positionierung darin entwickeln», führt Kiefer aus und ergänzt: «Die Banken sollten sich von der klassischen Strategieplanung verabschieden und viel stärker in Szenarien denken. Nur so können sie langfristig überleben.» Deloitte hat dazu vier Szenarien bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Marktes entworfen.

Massnahmen helfen bei der Zukunftsbewältigung

Schweizer Retailbanken müssen je nach Szenario und ihrer Position darin rasch wichtige strategische Entscheidungen treffen. Sie haben dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Sie können entweder innovative und attraktive Produkte entwickeln und anbieten oder sich darauf konzentrieren, Kundenkanäle und -beziehungen zu verwalten. Zudem müssen sie sich Gedanken darüber machen, wie sie die Elemente des traditionellen Bankings mit den Dienstleistungen aus einem breiteren Ökosystem zusammenführen können.

«Um die geschäftliche Flexibilität zu erhöhen und die Innovation und das Wachstum zu fördern, müssen Retailbanken den Blick von innen nach aussen richten. Sie sollten sich besser auf externe Partnerschaften und Kooperationen konzentrieren, anstatt sich mit internen Praktiken und Richtlinien zu befassen», rät Kiefer. Auch werde die Digitalisierung im laufenden Jahrzehnt ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor sein. Und er ergänzt: «Dies erfordert aber mehr, als mit den aktuellen technologischen Trends Schritt zu halten. Denn der Kunde erwartet heutzutage das Beste beider Welten: eine personalisierte Interaktion gepaart mit den Vorteilen eines digitalen Angebots.»

Über die Studie

Die Studie [«Future of Retail Banking»](#) basiert auf öffentlich zugänglichen Daten der untersuchten Unternehmen sowie verschiedenen Studien und weiterführenden Angaben von Verbänden und Behörden. Die darauf basierenden Analysen wurden von Expertinnen und Experten von Deloitte erarbeitet. Die Studie enthält eine kritische Beurteilung des aktuellen Geschäftsumfelds und potenzielle Szenarien zur zukünftigen Entwicklung von Märkten und Ökosystemen innert der nächsten Jahre. Sie ist Teil einer breiten Whitepaper-Serie von Deloitte, in der die Zukunft der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche über einen Zeitraum von zehn Jahren und darüber hinaus untersucht wird.

Weiter haben wir 2023 bereits den [TrendRadar: Future of Banking](#) veröffentlicht, der auf einem Screening von Branchentrends und deren Beurteilung durch Fachleute beruht. Die ermittelten Trends werden nach verschiedenen Dringlichkeitsstufen kategorisiert. Die Studie bietet einen systematischen Überblick über die wichtigsten Trends im Bankensektor.



Folgen Sie [@DeloitteCH](#) auf Twitter!

Kontakt: [Michael Wiget](#)
Leiter Externe Kommunikation
Tel.: +41 58 279 70 50
E-Mail: mwiget@deloitte.ch

Kontakt: [Kevin Capellini](#)
External Communications Specialist
Tel.: +41 58 279 59 74
E-Mail: kcapellini@deloitte.ch

Deloitte Schweiz

Deloitte bietet integrierte Dienstleistungen in den Bereichen Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory sowie Tax & Legal. Wir kombinieren Erkenntnisse und Innovationen aus verschiedenen Disziplinen mit unserer betriebswirtschaftlichen Expertise und unseren Branchenkenntnissen. So verhelfen wir unserer Kundschaft weltweit zum Erfolg. Mit rund 2'700 Mitarbeitenden an den sechs Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich (Hauptsitz) betreut Deloitte Unternehmen und Organisationen jeder Rechtsform und Grösse aus allen Wirtschaftszweigen.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte North and South Europe (NSE), einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) mit über 415'000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern.

Lesen Sie [weitere Medienmitteilungen](#), kontaktieren Sie einzelne [Personen aus dem Kommunikationsteam](#) oder besuchen Sie die [Website von Deloitte Schweiz](#).

Anmerkung für die Redaktion

In dieser Medienmitteilung bezieht sich Deloitte auf die Schweizer Tochtergesellschaften von Deloitte NSE LLP, Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), einer «UK private company limited by guarantee» (einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die Informationen in dieser Medienmitteilung haben ihre Richtigkeit zum Zeitpunkt des Versands.



© 2023 Deloitte AG