

The background of the entire page is a close-up photograph of a large pile of various keys. In the foreground, a single, bright gold key stands out prominently, lying horizontally. It has a circular head with the numbers '21-26' embossed on it. The rest of the keys are made of silver metal and are scattered in various orientations, creating a textured, metallic background.

Deloitte.

Wachstum im Banking – das volle Potenzial erschliessen

Profitables Wachstum als Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit

Ein White Paper von Deloitte Consulting Schweiz
Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung. Consulting. Financial Advisory.

Vorwort

Seit der Finanzkrise 2008 und dem anschliessenden weltweiten Konjunkturrückgang haben Banken ihre Aufmerksamkeit vorwiegend darauf konzentriert, ihr Geschäft gegen negative externe Ereignisse zu schützen. Es galt, Marktanteile zu bewahren, bis wieder positivere Bedingungen eintraten. Dabei wurde versucht, die Finanzlage durch Kostenkontrolle und Umsatzwachstum zu verbessern. Dies führte jedoch zu volatilen Profitmargen – höhere Umsätze brachten nicht unbedingt höhere Gewinne mit sich.

Durch Regulierung ist der Druck auf die Gewinne von Banken gestiegen. Die Massnahmen der Aufsichtsbehörden zielen darauf ab, das Kapital und die Liquidität von Finanzinstituten zu stärken, die Widerstandsfähigkeit der Finanzmärkte zu verbessern, den Schutz für Verbraucher zu erweitern und für grössere Steuertransparenz zu sorgen.

Wir gehen davon aus, dass sich die Marktbedingungen wieder verbessern werden und es somit wieder Möglichkeiten geben wird, Gewinne zu steigern. Banken sollten Pläne formulieren, um ihre Geschäftstätigkeiten durch Gewinnwachstumsstrategien weiter zu entwickeln. Höhere Umsätze sind nur dann wertstiftend, wenn sie zu höheren Gewinnen führen.

In diesem Bericht werden drei wesentliche Fragen betrachtet. **Wie generieren Banken profitables Wachstum, das eine Wertsteigerung ermöglicht?** Wenn sie Wachstum erzielt haben, **wie erhalten sie es?** Und **wie können sie eine wachstumsorientierte Unternehmenskultur schaffen?** Deloitte hat hierzu einen vierphasigen Wachstumszyklus entwickelt, den Banken übernehmen und beibehalten sollten.

In der ersten Phase dieses Zyklus wird ein **geeignetes Wachstumsziel** für die Bank definiert. Die angestrebte Wachstumsrate einer Bank hängt von einer Reihe für das jeweilige Institut spezifischen internen Faktoren ab. Wir nennen diese Grösse die nachhaltige Wachstumsrate (Sustainable Growth Rate, kurz SGR). Hinzu kommen externe Faktoren, die durch das Wirtschaftsumfeld und die Finanzdienstleistungsbranche bedingt sind. Die potenzielle Wachstumsrate hängt davon ab, wie vorteilhaft diese internen und externen Faktoren sind.

In der zweiten Phase des Gewinnwachstumszyklus werden **potenzielle Wachstumsbereiche identifiziert**. Das bedeutet, dass Investitionsprojekte identifiziert werden, die es der Bank ermöglichen, das festgelegte Wachstumsziel zu erreichen. Deloitte hat ein **Modell für die Wachstumsgenerierung** entwickelt, das auf unseren Erfahrungen mit Bankkunden beruht. Wachstum entsteht durch eine Kombination aus Vorhaben in drei verschiedenen Bereichen: **Entwickeln des Kerngeschäfts** der Bank, **Investieren in angrenzende Geschäftsbereiche**, und **Erschliessen völlig neuer Produkte und Märkte**. Individuelle Investitionsprojekte sollten in jedem dieser Bereiche erwogen werden. Wir haben mehrere Wachstumsperspektiven identifiziert, mithilfe derer Banken einzelne Investitionsmöglichkeiten beurteilen können.

Die Beurteilung einzelner Projekte kann durch sorgfältige und gründliche Auswertung der verfügbaren Daten verbessert werden. Hierzu wird **Advanced Analytics** gemeinsam mit Methoden für Performancemessung sowie für Business Intelligence und Datenmanagement angewandt. Tatsächlich kann Advanced Analytics in allen vier Phasen des Gewinnwachstumszyklus wirkungsvoll angewandt werden.

Zur Identifikation potenzieller Wachstumsbereiche haben wir uns besonders auf Möglichkeiten konzentriert, die durch **Innovation und Fortschritte im Bereich digitaler Technologie** entstehen. Unserer Ansicht nach gibt es eine Reihe von Kräften der sogenannten „digitalen Disruption“, die im Hinblick auf Bankkunden und -märkte ebenso wie auf Bankmitarbeiter und die Banken selbst bedeutende Chancen schaffen.

In der dritten Phase des Gewinnwachstumszyklus wird ein **optimales Investmentportfolio** aufgebaut. Einzelne Projekte werden im Hinblick auf ihre erwartete Rendite und ihr Risiko bewertet. Die Auswahl der Projekte für das Investmentportfolio richtet sich nach der Zielwachstumsrate der Bank sowie nach ihrem Risikoappetit. Ein optimales Portfolio umfasst angemessen ausgewogene Investitionen, die es der Bank ermöglichen, ihr angestrebtes Gewinnwachstum zu erreichen ohne ihre Risikobereitschaft zu überschreiten. Das letztendliche Portfolio enthält dann dementsprechend eine Kombination von Investitionen im Kerngeschäftsbereich der Bank, in angrenzenden Geschäftsbereichen und in neuen Produkten und Märkten.

In der vierten Phase des Gewinnwachstumszyklus wird die **ausgewählte Wachstumsstrategie** durch Investieren in das zuvor festgelegte Projektportfolio **erfolgreich umgesetzt**. Hierzu sind vier Voraussetzungen notwendig: **Governance, Organisationsstruktur**, Motivation durch **Anreize und Vergütung** und ein geeignetes **Informationssystem**. Deloitte hat die Elemente eines Governance-Modells und eines Rahmens für Wertgenerierung in der Organisation (Organisational Value Generation Framework, OVG-Framework) identifiziert, die zur Bestimmung der Organisationsstruktur notwendig sind. Wir empfehlen ausserdem, sowohl eine Leistungspyramide zur Festlegung von Anreizen und Vergütungen für das Gewinnwachstum als auch Elemente aus Managementberichten anzuwenden, die beim Erhalten von Wachstum helfen.

Wir glauben, dass dieses White Paper Bankführungskräften helfen wird, sich den heutigen Wachstumsherausforderungen zu stellen und Lösungen dafür zu finden, wie ihre Bank **positioniert werden kann, um mit den immer schneller aufeinander folgenden Innovationen Schritt zu halten**. Dieser Bericht kann daher sowohl für Banken, die noch überlegen, ob und wie sie eine Wachstumsstrategie verfolgen sollten, als auch für solche, die bereits die ersten Schritte zur Verwirklichung einer Wachstumsstrategie unternommen haben, als solide Grundlage für ihre Ambitionen dienen.

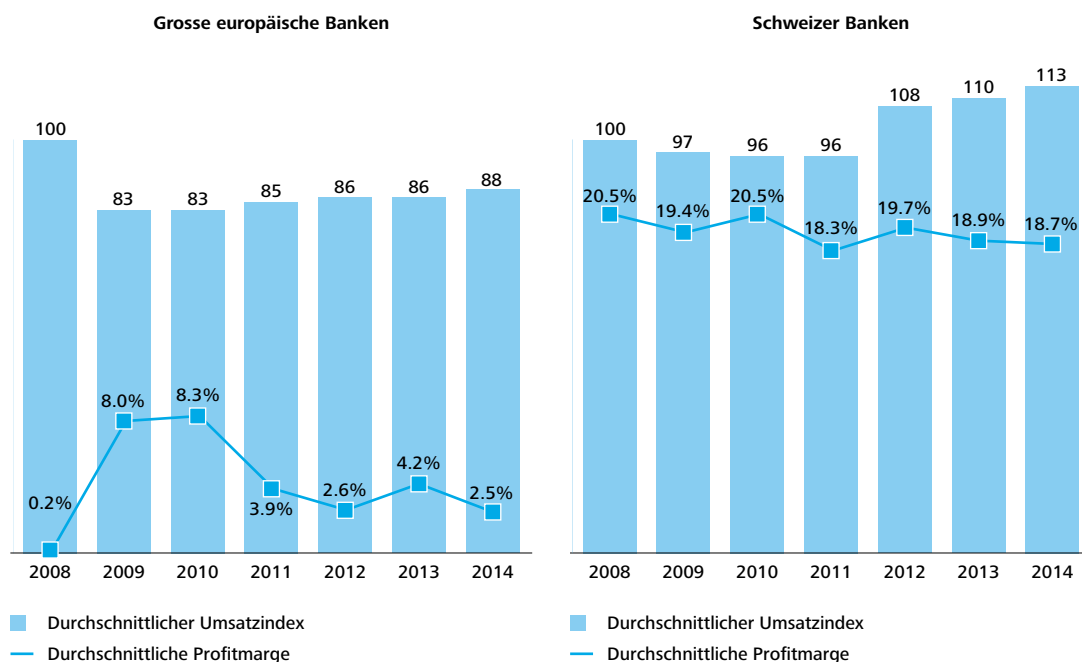
Dieser Bericht kann daher sowohl für Banken, die noch überlegen, ob und wie sie eine Wachstumsstrategie verfolgen sollten, als auch für solche, die bereits die ersten Schritte zur Verwirklichung einer Wachstumsstrategie unternommen haben, als solide Grundlage für ihre Ambitionen dienen.

1. Die Herausforderung des profitablen Wachstums

Etliche Unternehmen haben sich nachhaltiges Wachstum als Ziel gesetzt. Aber was genau bedeutet das? Wachstum ist nachhaltig, wenn es nicht nur zu höheren Erträgen, sondern auch zu mehr Gewinn führt. Profitables Wachstum ist die Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und die wichtigste Voraussetzung für die Wertschöpfung eines Unternehmens. Von Deloitte durchgeführte Analysen haben ergeben, dass profitables Wachstum im Banking durch Konkurrenz auf Ebene von Werten, nicht von Preisen verfolgt werden sollte. Der Schwerpunkt sollte darüber hinaus auf verbesserten Erträgen statt ausschliesslich auf der Reduzierung von Kosten liegen.¹

Seit 2008 bemühen sich Banken, Finanzdienstleister und Investmentmanager auf der ganzen Welt darum, ihre Unternehmen gegen die Folgen der Wirtschaftskrise zu schützen. Viele von ihnen stellten in dieser Zeit ihre **Wachstums- und Expansionspläne hinten an**, um stattdessen ihren **Marktanteil zu halten**, bis die wirtschaftlichen Bedingungen wieder günstiger werden würden. Aus den Graphen in Abbildung 1 ist jedoch ersichtlich, dass sich diese **Denkweise seit 2011 verändert hat**: Die Erträge grosser europäischer Banken sind gestiegen, wenngleich sie sich noch **unterhalb der Vorkrisenniveaus** befinden. Die **Erträge von Schweizer Banken** liegen hingegen sogar **über den Vorkrisenniveaus**, allerdings bei volatilen Profitmargen.

Abbildung 1. Europäische und Schweizer Banken: Erträge und Profitmargen 2008-2014²



Im Anschluss an die Wirtschaftskrise begannen Banken, ihre Organisationen zu verschlanken, sowohl um effizienter zu werden als auch um regulatorischen Anforderungen zu entsprechen. Durch die Veräusserung von nicht zum Kerngeschäft gehörender Aktivitäten sowie durch die Neustrukturierung ihrer Geschäftsmodelle beginnen Banken seit geraumer Zeit wieder, sich um Wachstum zu bemühen und neue Ertragsmöglichkeiten zu finden. Etwa drei Viertel der an der Schweizer Börse notierten Banken konzentrieren sich stark auf Wachstum und haben dies in ihren Jahresberichten als strategische Priorität hervorgehoben.³ Wie jedoch Abbildung 1 zeigt, blieb bei den Bemühungen um höhere Erträge die Profitabilität der Schweizer Banken auf der Strecke: Sie ist seit 2012 unverändert, mit leicht fallender Tendenz. Die Profitmargen europäischer Banken gingen sogar um erheblich mehr zurück. Das deutet darauf hin, dass die wirkliche Herausforderung im aktuellen Bankenumfeld darin besteht, profitables Wachstum zu erzielen. In Anbetracht des künftig strenger regulierten Banken- und Finanzmarktes wird dies wichtiger denn je (siehe Fokus-Box: Schränkt Regulierung das Wachstum ein?).

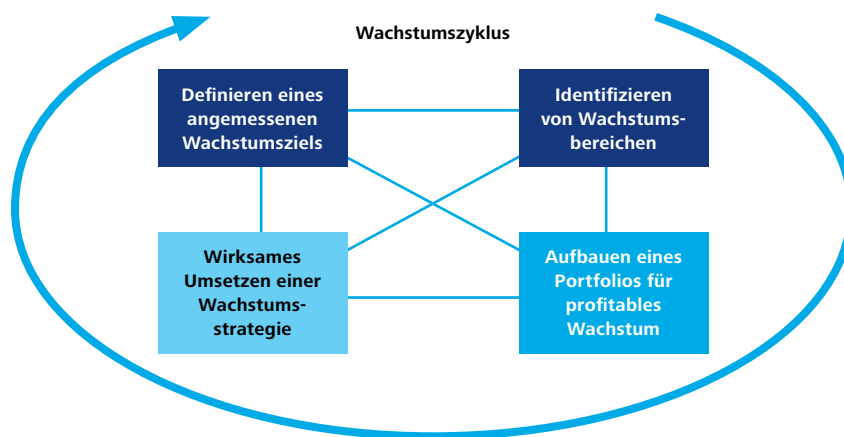
Vor diesem Hintergrund stellen sich im Zusammenhang mit profitablen Wachstum die folgenden Fragen:

- Wie erzielen Banken wertsteigerndes Wachstum?
- Wie erhalten sie dieses Wachstum?
- Wie schaffen sie eine wachstumsorientierte Unternehmenskultur?

Deloitte hat umfassende Analysen durchgeführt, um herauszufinden, wie Unternehmen im Bankgewerbe erfolgreich wachsen. Der **Wachstumszyklus** in Abbildung 2 zeigt den dazu entwickelten strategischen Rahmen zur Erhaltung von wertsteigerndem Wachstum. Vier miteinander verbundene Elemente wurden dabei als entscheidend für das Wachstum identifiziert:

- (1) Definieren eines geeigneten Wachstumsziels
- (2) Identifizieren von Wachstumsbereichen
- (3) Aufbauen eines Portfolios für profitables Wachstum
- (4) Wirksames Umsetzen einer Wachstumsstrategie

Abbildung 2. Der Wachstumszyklus



In den folgenden Kapiteln dieses Berichts wird auf jedes dieser Elemente eingegangen.

Wachstumsstrategien gelten üblicherweise als eine Möglichkeit, Wettbewerber zu überholen. Sie können aber auch als Verteidigungsmechanismus gesehen werden, da sie Banken helfen, im sich rapide entwickelnden und stetig ändernden Finanzdienstleistungsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Allerdings ist der Weg zur Entwicklung erfolgreicher Wachstumsstrategien nicht ohne Hindernisse. Einige davon sind unternehmensintern, wie beispielsweise unternehmenspolitische Machtkämpfe, und können strategische Initiativen negativ beeinträchtigen. Andere sind externer Natur, beispielsweise äusserst niedrige oder sogar negative Zinsen oder sich ändernde Kundenbedürfnisse bei zunehmendem Wettbewerb und neu in den Markt drängenden Akteuren (den sogenannten FinTech-Unternehmen). Ausserdem entstand durch die Fülle regulatorischer Initiativen in den vergangenen Jahren noch zusätzlicher Druck auf Banken. Die folgende Fokus-Box zeigt, wie sich diese Initiativen auf die Wachstumsbestrebungen von Banken auswirken können.⁴

Fokus-Box: Schränkt Regulierung das Wachstum ein?

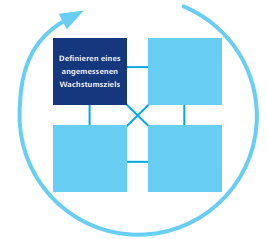
In den Jahren nach der Finanzkrise waren Regulierungsvorschriften die Hauptursache für Veränderungen innerhalb des Bankensektors. Somit ist es keine Überraschung, dass laut einer Deloitte-Studie⁶ die Umsetzung der neuen Vorschriften als grösste Sorge der Branche genannt wird. Die neuen Vorschriften binden nicht nur mehr Kapital, sondern führen zudem zu einer höheren Betriebskostenbasis und zu geringerem Marktpotenzial. Generell lassen sich die verschiedenen regulatorischen Initiativen in vier Kategorien einteilen:

Regulierungsbereich	Beschreibung	Auswirkung
1 Finanzinstitute stärken	Verbesserung der Regulierung und Beaufsichtigung von Banken. Beinhaltet die Basel-III-Kapital- und Liquiditätsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Kapital ist gebunden • Höhere Finanzierungskosten für einige Geschäftsarten • Mehr Ressourcen für Meldungen an die Aufsichtsbehörden erforderlich • Verringerung der Counterparty-Risiken
2 Marktstabilität erhöhen	Regulierung, um die Belastbarkeit der Marktinfrastruktur zu verbessern und die finanzielle Stabilität zu fördern, insbesondere im Bereich ausserbörslich gehandelter Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Betriebskostenbasis • Höhere Anforderungen an das operationelle Risikomanagement • Mehr Ressourcen für Meldungen an die Aufsichtsbehörden erforderlich • Verringerung der Counterparty-Risiken
3 Verbraucherschutz erweitern	Überprüfung der Eignung sowie Angemessenheit von Investitionen, um den Schutz für Verbraucher zu verbessern sowie erhöhte Transparenzanforderungen zu schaffen (beispielsweise MiFID II)	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kosten zur Bereitstellung von Anlageberatung • Geringere Nachfrage nach komplexen Produkten mit hohen Margen • Wiedergewinnen von Vertrauen, besonders unter Privatkunden • Einhaltung von Regulierungen als Voraussetzung für den Marktzugang
4 Steuertransparenz erhöhen	Steuerkonformitätsanforderungen als Erweiterung der aktuellen Anti-Geldwäsche-Regulierungen. Banken müssen zusätzliche Complianceprozesse anwenden, insbesondere für grenzüberschreitendes Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger grenzüberschreitende Geschäftsmöglichkeiten • Geringere Profitabilität in einigen ausländischen Märkten • Mehr Ressourcen für Meldungen an die Aufsichtsbehörden erforderlich • Zunehmende Nachfrage nach steuerbezogenen Dienstleistungen

Regulierungen sind jedoch nicht immer nur wachstumshemmend. Ad-hoc-Massnahmen von Zentralbanken, wie z.B. gelockerte Beleihungsanforderungen, Genehmigungen unbeschränkter Kreditlinien und Offenmarktinterventionen zum Erwerb von Anleihen oder Währungen, haben zu hoher Liquidität und ultraniedrigen Zinssätzen geführt; als Resultat sind die Preise für Anlagen gestiegen. Darüber hinaus führen Regulierungsstandards zwar weltweit zu einer höheren Kostenbasis, tragen jedoch langfristig zur Stärkung der Kapitalstrukturen von Banken und damit des Bankensystems insgesamt bei. Letztendlich verringert sich dadurch das Kreditausfallrisiko. Darüber hinaus wird die Einführung von Verbraucherschutzstandards, die denen in der EU entsprechen, eine der Voraussetzungen für den Zugang zum EU-Markt sein.

Viele leitende Führungskräfte im Bankensektor sehen Regulierung – oder zumindest bestimmte regulatorische Initiativen – somit als Wachstumsförderer statt als einschränkenden Faktor. Dies zeigt, wie wichtig es für ein Finanzinstitut ist, eine Strategie zu definieren, die den aktuellen und künftigen Regulierungsentwicklungen gerecht wird. Eine solche Strategie umfasst zwei Aspekte: Das Institut muss Regulierungen so wirkungsvoll wie möglich einhalten, und es muss die sich daraus ergebenden Chancen optimal nutzen können. Nur so können Organisationen regulatorische Initiativen zu ihrem Vorteil nutzen.

2. Definieren eines angemessenen Wachstumsziels



Zu Beginn einer kostenintensiven Wachstumsinitiative ist eine sorgfältige Planung erforderlich. Dazu muss unter anderem ein **angemessenes Wachstumsziel** definiert werden, auf dem die Auswahl der geeigneten Strategien beruht. Zudem müssen bei der Festlegung der Wachstumsziele die Ressourcen berücksichtigt werden, die im Unternehmen zur Unterstützung von Wachstum verfügbar sind. Die danach definierten Ziele müssen schliesslich vernünftig, erreichbar und vor allem nachhaltig sein.

Strategische Fragen zur Definition eines angemessenen Wachstumsziels

Für eine angemessene Formulierung von Wachstumszielen sollten sich Bankmanager mit den folgenden Fragestellungen beschäftigen:

- Wie können wir unsere **Wettbewerbsstellung** im Kerngeschäft **stärken**?
- Gibt es aktuell **Chancen**, die wir nicht **optimal nutzen**?
- Gibt es **neue Geschäftsarten**, die wir erfolgreich erschliessen könnten?
- Gibt es in unserer Organisation **Synergiepotenzial**?
- Welche **Wachstumsrate ist nötig**, um den angestrebten Marktanteil zu erlangen?
- Wie viele **Wachstumsmöglichkeiten** gibt es, und wie können diese **finanziert** werden?
- Auf welche **Geschäftszweige** sollten wir **uns fokussieren**?

Um ein angemessenes Wachstumsziel festzulegen, sollten es darüber hinaus aus den folgenden beiden Perspektiven betrachtet werden:

- Eine Überprüfung aus der **internen Perspektive** hilft dem Unternehmen, eine nachhaltige Wachstumsrate⁴ festzulegen, die den verfügbaren Ressourcen und finanziellen Fähigkeiten ebenso wie der Strategie insgesamt entspricht.
- Mithilfe einer **externen Perspektive** wird diese nachhaltige Wachstumsrate mit den Wachstumsaussichten der Branche und der gesamten Wirtschaft verglichen, um die Wettbewerbssituation des Unternehmens zu beurteilen.

Interne Perspektive: Wettbewerbssituation und interne Finanzressourcen

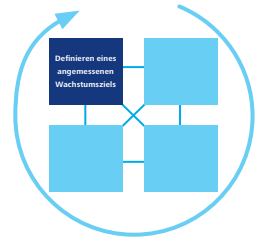
Die Zielwachstumsrate ist durch die Ressourcen begrenzt, die dem Unternehmen für die Finanzierung des Wachstums zur Verfügung stehen. Falls eine Bank **Wettbewerbsvorteile** im Hinblick auf Produkte, Profitabilität oder Zugang zu Finanzmärkten genießt, kann sie versuchen, diese zu nutzen um den Marktanteil entweder organisch oder durch Fusionen und Übernahmen zu vergrössern. Umgekehrt muss ein Unternehmen in einer schwachen Wettbewerbslage sich Massnahmen überlegen, um seinen Marktanteil zu verteidigen. Unter Umständen muss es mehr in Wachstum investieren, um keine Marktanteile zu verlieren.

Das am besten geeignete Hilfsmittel, um ein auf **internen Finanzressourcen** basierendes Wachstumsziel zu ermitteln, ist das Konzept einer nachhaltigen Wachstumsrate (Sustainable Growth Rate Concept, SGR). Hierbei wird das nachhaltige Wachstum auf der Basis von vier Bilanzkennzahlen errechnet: Einbehaltungsquote, Profitmarge, Kapitalumschlag und Kapitalstruktur. Die SGR-Formel lautet:

$$SGR = \underbrace{\left[\frac{RE}{NPAT} \right]}_{\text{Einbehaltungsquote}} * \underbrace{\left[\frac{NPAT}{I} \right]}_{\text{Profitmarge}} * \underbrace{\left[\frac{I}{A} \right]}_{\text{Kapitalumschlag}} * \underbrace{\left[\frac{A}{E} \right]}_{\text{Verschuldungsgrad}}$$

Abkürzungen:

RE = Gewinnrücklagen (Retained Earnings) I = Umsatz (Income) E = Buchwert des Kapitals (Book Value of Equity)
 NPAT = Nettogewinn nach Steuern (Net Profit After Tax) A = Aktiva (bilanzielles Vermögen) (Assets (on balance-sheet))



Die SGR ermittelt das optimale Wachstum aus rein finanzieller Sicht. Sie ist das maximale prozentuale jährliche Wachstum, das bei den aktuellen Planvorgaben mit den vorhandenen internen Ressourcen finanziert werden kann. Zwei der Grössen, die in die Formel einfließen, sind **strategische/operative Kennzahlen**: der Kapitalumschlag des Unternehmens (I/A) und seine Profitmarge ($NPAT/I$). Darüber hinaus fließen die beiden folgenden **finanziellen Kennzahlen ein**: der Verschuldungsgrad (A/E) und die Gewinnrücklage ($RE/NPAT$).

In der Praxis ist das Berechnen der SGR ein **iterativer Vorgang**. Finanzpläne werden kontinuierlich angepasst, um veränderte Wachstumsziele zu erreichen. Weil aber die Profitmarge und der Kapitalumschlag strategische beziehungsweise operative Grössen und damit eng an die interne Situation des Unternehmens gebunden sind, können sie nicht kurzfristig gesteuert werden. So kann ein profitables Unternehmen eine höhere Wachstumsrate tragen als ein weniger erfolgreicher Wettbewerber. Nur die Finanzkennzahlen können kurzfristig nach Ermessen der Geschäftsführung gesteuert werden. Der Verschuldungsgrad kann erhöht werden, indem das Verhältnis von Schulden zu Eigenkapital entsprechend angepasst wird, entweder durch Aufnahme neuer Schulden oder Aktienrückkauf. Ebenso kann die Dividendenausschüttungsquote reduziert werden, um mehr Finanzmittel in die Wachstumsbemühungen zu leiten.

Allerdings kann die Geschäftsführung die Finanzpolitik, der das gesamte Unternehmen folgen soll, nicht ohne die Zustimmung von externen Kreditgebern und/oder Aktionären festlegen. Um deren Unterstützung für eine bestimmte Finanzpolitik zu gewinnen, benötigt die Geschäftsführung also einen überzeugenden Business Case, der sowohl die internen als auch die externen Faktoren im Hinblick auf die Wettbewerbssituation des Unternehmens berücksichtigt.

Externe Perspektive: Marktchancen und Wettbewerbssituation

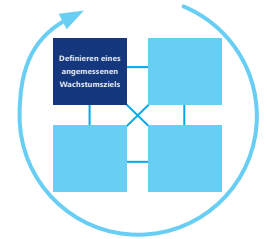
Im Hinblick auf die externe Situation des Unternehmens müssen zwei wesentliche Faktoren berücksichtigt werden:

1. **Wirtschaftliche Aussichten.** Aktionäre bewerten fortlaufend die Wachstumsaussichten und die Profitabilität eines Unternehmens anhand alternativer Investitionsmöglichkeiten im Wirtschaftsumfeld. So verlangen sie in der Regel eine höhere Ausschüttungsquote, sobald sie die Wachstums- und Gewinnaussichten der Bank als nicht zufriedenstellend erachten.
2. **Branchenaussichten.** Ein Unternehmen, dessen Wachstum unterhalb des Branchendurchschnitts liegt, verliert Marktanteile. In der Regel wird dadurch auf lange Sicht die Profitabilität beeinträchtigt und die Wachstumsaussichten noch weiter verringert. Hingegen verbessert ein Unternehmen, das schneller als der Branchendurchschnitt wächst, seine Wettbewerbslage. Dies kann potenziell zu noch mehr Wachstum und höheren Gewinnen führen.

Aufgrund dieser beiden Faktoren muss die Geschäftsführung bei der Festlegung eines Wachstumsziels die **Marktchancen**, die **Wettbewerbssituation** des Unternehmens und die für das Unternehmenswachstum verfügbaren **internen Finanzressourcen gegeneinander abwägen**. Wenn die internen Finanzressourcen nicht ausreichen, um die erwünschte Wachstumsrate zu erreichen, muss die Geschäftsführung Aktionäre und/oder Kreditgeber überzeugen, das Wachstum zu finanzieren. Überschreiten andererseits die Finanzressourcen den zum Nutzen der Investitionsmöglichkeiten notwendigen Betrag, kann ein Teil der Schulden zurückgezahlt oder Gewinn ausgeschüttet werden, um den Wert für die Aktionäre zu erhöhen.

Kombination der beiden Perspektiven: die vier Wachstumsquadranten

Kombiniert man die interne und die externe Perspektive, ergeben sich vier mögliche generische Wachstumsstrategien, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Um festzustellen, in welchen Wachstumsquadranten das Unternehmen **aktuell tatsächlich fällt** – und nicht in welchem die Geschäftsführung es **gerne platzieren** würde – sind eine äusserst kritische Auswertung (wo erzielt das Unternehmen Gewinn beziehungsweise Verlust, welche internen Fähigkeiten und Ressourcen gibt es, etc.) sowie eine realistische Bewertung der Branchenaussichten nötig.



Die sich ergebenden Quadranten definieren sich wie folgt:

- **Ausbessern vor Wachstum.** Das Unternehmen hat Probleme, die dringend gelöst werden müssen, und die Branchenaussichten sind schlecht. Die Opportunitätskosten des Nichtwachsens sind gering, und das Unternehmen hat etwas Zeit, um wieder profitabel zu werden. Langfristiger Stillstand ist jedoch nicht ratsam, da in der Branche die Möglichkeit einer Konsolidierungswelle besteht.
- **Wachstum trotz höheren Risiken.** Das Unternehmen ist in keiner guten Verfassung, kann es sich aber nicht leisten, in einem wachsenden Markt Marktanteile an Wettbewerber zu verlieren. Interne Verbesserungen müssen gleichzeitig mit der Expansion des Unternehmens umgesetzt werden. Das erfordert geschicktes Management und Vertrauen seitens der Aktionäre (die es vorziehen könnten, ihre Anlage zu veräußern). Unternehmen in dieser Lage sollten nur in den Märkten expandieren, in denen die Chancen für ein profitables Wachstum am besten sind.
- **Wachstum als ein Champion.** Das Unternehmen ist in guter Verfassung und in der Lage, die positiven Wachstumsaussichten im Markt zu nutzen. Dementsprechend sollte es eine höhere Wachstumsrate anstreben. Die Herausforderung liegt darin, zu wachsen und dabei gleichzeitig interne Stärken (Mitarbeiter, Organisation, Finanzressourcen) zu erhalten und Anfangsschwierigkeiten zu vermeiden.
- **Wachstum auf Kosten des Wettbewerbs.** Die Aussichten für die Branche sind nicht positiv, aber das Unternehmen ist gut positioniert und kann von einem sich konsolidierenden Markt profitieren. Es kann Marktanteile entweder durch organisches Wachstum (beispielsweise mithilfe aggressiver Vertriebskampagnen) oder durch den Erwerb von Wettbewerbern gewinnen. Beide Strategien unterliegen jedoch Ausführungsrisiken.

Nachdem das Unternehmen den Quadranten identifiziert hat, in den es fällt, muss es seine SGR betrachten und ermitteln, wie viele externe Finanzmittel notwendig sind, um die gewünschte Wachstumsrate zu erreichen. Die Aktionäre bewerten daraufhin den Wachstumsplan und entscheiden, ob er glaubwürdig genug ist um Finanzmittel beizusteuern.

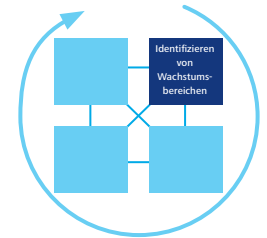
Abbildung 3. Generische Wachstumsstrategien



Vom Ziel zur Wirklichkeit

Anhand einer Bewertung der internen Fähigkeiten und der Marktaussichten eines Unternehmens kann also **ein Wachstumsziel definiert werden**. Wichtig ist allerdings auch, sich von der Formel des SGR-Konzepts nicht **täuschen** zu lassen – ein Wachstumsziel führt nicht automatisch zu Wachstum. Eine Expansion in den falschen Marktsegmenten oder eine gescheiterte Markteinführung kann nicht nur Geld kosten, sondern auch das Wachstum beeinträchtigen.

3. Identifizieren von Wachstumsbereichen

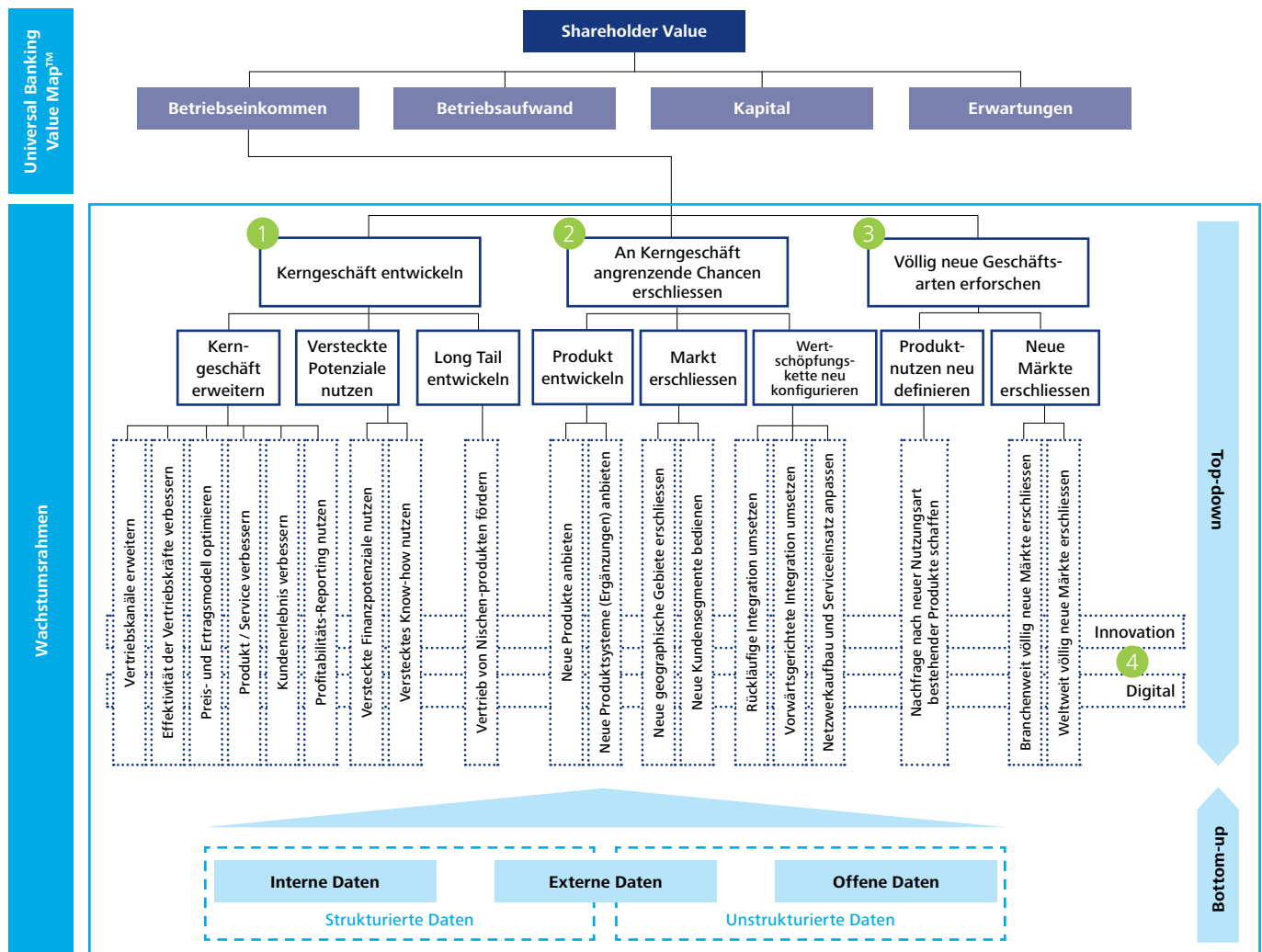


Als Nächstes gilt es dementsprechend, geeignete Quellen für echtes Wachstum zu identifizieren, die der generischen Wachstumsstrategie, Organisation, Wettbewerbsstellung und Kultur der Bank entsprechen. Wachstumsmodelle können hierbei helfen. Die Deloitte Value-Map für Wachstum basiert auf der ebenfalls von Deloitte erstellten Universal Banking Value Map™. Das darin beschriebene Modell enthält eine Übersicht über die Hauptwachstumsbereiche, die Bankführungskräfte dabei unterstützt, Wachstumschancen zu identifizieren und konstruktive Gespräche über die Wachstumschancen zu führen, die in ihren Unternehmen bestehen.

3.1 Die Deloitte Value-Map für Wachstum

Die Deloitte Value-Map für Wachstum ist als Logikbaum mit drei Ebenen strukturiert (siehe Abbildung 4). Die erste Ebene zeigt die möglichen **Wachstumsarten** in Bezug auf das Bestandsgeschäft, die zweite die möglichen **Wachstumsstrategien** für jede Wachstumsart, und die dritte eine Reihe von **Wachstumshebeln** (siehe Anhang I). Letztendliches Ziel ist es, Wachstumsbereiche zu identifizieren, durch die das Betriebseinkommen erhöht werden kann und die zum Erreichen des vereinbarten Wachstumsziels beitragen.

Abbildung 4. Die Deloitte Value-Map für Wachstum

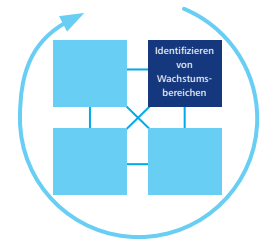


■ Werttreibende Faktoren □ Wachstumsarten (1. Ebene) □ Wachstumsstrategie (2. Ebene) ⋮ Wachstumshebel (3. Ebene)

Interne Daten: MI-Berichte, Kundendaten, Leistungsdaten

Externe Daten: Extern erhaltene Daten, beispielsweise Marktinformationen, Wettbewerberinformationen

Offene Daten: Allgemein verfügbare Informationen, beispielsweise Nachrichten, Trends



Dass Wachstum wichtig ist, ist offensichtlich. Weniger offensichtlich ist es, wie Wachstumsziele auf Entscheidungen anzuwenden sind, die auf strategischer Ebene getroffen werden: Wo sollen Zeit und Ressourcen aufgewandt, wie sollen strategische Initiativen am besten umgesetzt, und wie kann letztendlich im wettbewerbsstarken Marktumfeld Erfolg erzielt werden? Die Deloitte Value-Map für Wachstum ist darauf ausgelegt, die Hebel in der untersten Ebene des Baums (strategische Massnahmen) schneller mit dem Shareholder Value zu verbinden, der als Endergebnis ganz oben auf der Universal Banking Value Map™ steht. Generell kann dies durch zwei verschiedene Wege erreicht werden:

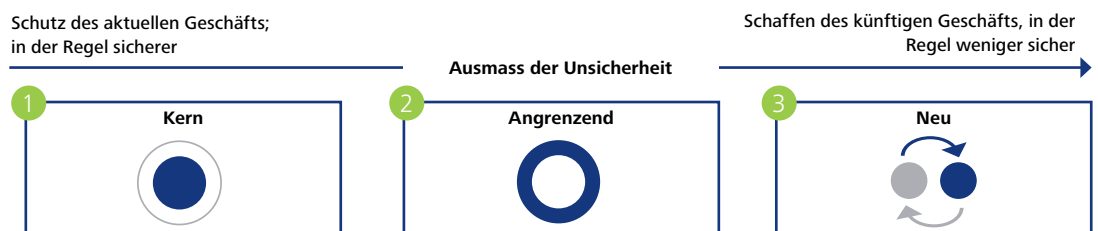
- Mit einem Top-down-Ansatz: Arbeiten Sie sich je nach Ihrer gewählten Wachstumsart von oben nach unten durch das Modell. Fragen Sie sich auf jeder Ebene: „Wie können wir dies nutzen, um Wachstum zu generieren?“ Dadurch stellen Sie sicher, dass Ihre Wachstumsstrategie und die zugrunde liegenden Wachstumshebel Ihre zuvor definierten Wachstumsziele unterstützen.
- Mit einem Bottom-up-Ansatz: Arbeiten Sie sich beruhend auf den ausgewerteten Daten von unten nach oben durch das Schema. Fragen Sie sich bei jeder Ebene: „Wo liegt die Chance?“ Dadurch stellen Sie sicher, dass die erfassten Daten optimal genutzt werden, um Ihre Wachstumsziele zu unterstützen.

3.2 Wachstumsarten

Die Entscheidung darüber, wie Wachstum für ein Unternehmen verfolgt werden soll, ist nicht das Ende, sondern der Anfang eines **komplexen strategischen Planungsprozesses**. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die Führungskräfte treffen müssen, ist, wo Wachstum stattfinden soll: in Bereichen, die mit den aktuellen Geschäftstätigkeiten zu tun haben und potenziell schnelle Ertragsgenerierung ermöglichen, oder in Bereichen, die weiter vom aktuellen Kerngeschäft entfernt sind und wahrscheinlich einen höheren Ressourceneinsatz erfordern. Diese Entscheidung bestimmt eventuell nicht nur, was das Unternehmen als Nächstes tut, sondern auch, wie es sich in Zukunft weiterentwickelt.

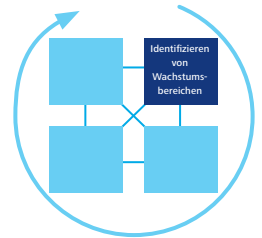
Nach Deloitte's Erfahrungen ist es für Unternehmen ratsam, Wachstum mithilfe eines Portfolio-Ansatzes zu verfolgen (siehe Kapitel 4). Das bedeutet, dass sie das bestehende Geschäft erweitern und schützen und gleichzeitig Chancen in neu entstehenden Geschäftssparten erschliessen müssen, um langfristiges Wachstum zu schaffen. Generell existieren drei Wachstumsbereiche: Entwicklung des Kerngeschäfts, Expansion in an das Kerngeschäft angrenzende Bereiche, und Erschliessen völlig neuer Geschäftsarten.⁵

Abbildung 5. Wachstumsarten



- **Kerngeschäft:** Maximierung profitablen Wachstums mit bestehenden Produkten, Kunden, Vertriebskanälen und geographischen Märkten
- **Angrenzendes Geschäft:** Nutzung der bestehenden Anlagen und Fähigkeiten, um die Grenzen des bestehenden Geschäfts zu erweitern
- **Neues Geschäft:** Entwicklung neuer Anlagen und Fähigkeiten, um neue Märkte zu erschliessen; Neupositionierung der Wettbewerbsgrundlage oder Erfüllung neuer oder bisher unerfüllter Kundenbedürfnisse

Deloitte's Forschungs- und Projekterfahrung zeigt, dass Banken sich typischerweise auf die Entwicklung des Kerngeschäfts konzentrieren, weniger Aufmerksamkeit wird für die Entwicklung neuer Produkte in neuen Märkten aufgewandt. Um Wachstumchancen im Kerngeschäft und in angrenzenden Geschäftsbereichen wirksamer auszuschöpfen, empfiehlt sich ein granularer, datenbasierter (Bottom-up-) Ansatz. Hierbei hilft die Advanced-Analytics-Methode (siehe nachstehende Fokus-Box).^{6,7}



Fokus-Box: Erkenntnisbasiertes Wachstum mithilfe von Advanced Analytics

Zunehmend viele Finanzinstitute gewinnen Wettbewerbsvorteile, indem sie Informationen nutzen, um ihren Kundendienst zu verbessern.

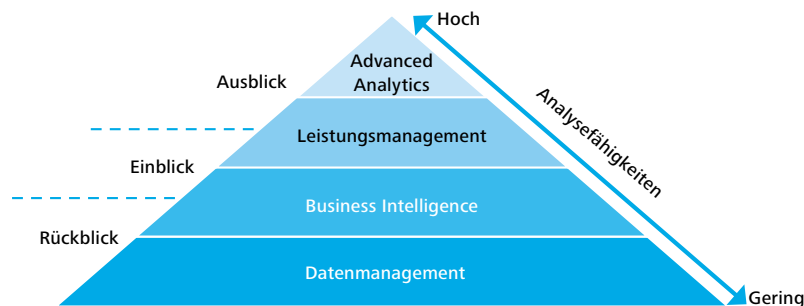
Advanced Analytics kann gemeinsam mit **Leistungsmanagement-, Business-Intelligence- und Datenmanagementmethoden** genutzt werden, um künftige Entwicklungen genauer vorherzusehen.

Im Rahmen von **Advanced Analytics** werden Data Mining, Mustererkennung, Datenvisualisierung und Tools für die prädiktive Modellierung angewandt, um Analysen zu erstellen und Algorithmen zu identifizieren, die es Unternehmen ermöglichen, bessere Entscheidungen zu treffen. Advanced Analytics liefert somit Antworten auf die folgenden Fragen: Warum passiert das? Was passiert, wenn Trends anhalten? Was passiert als Nächstes? Was ist das beste Resultat?

Leistungsmanagement ist ein Sammelbegriff, der die Messgrößen, Prozesse und analytischen Methoden beschreibt, die zum Überwachen und Steuern von Unternehmensleistung und -risiko genutzt werden.

Business Intelligence umfasst die Abfrage- und Meldeprozesse, die analytische Online-Verarbeitung sowie „Warnmeldungen“, die Folgendes beantworten: Was ist passiert? Wie viele? Wie oft? Wo genau liegt das Problem? Welche Massnahmen sind erforderlich?

Datenmanagement umfasst die Entwicklung und Ausführung von Datenarchitekturen, -strategien, -praktiken und -verfahren, um das Sammeln, die Qualität, die Standardisierung, die Integration und die Aggregation von Daten im gesamten Unternehmen zu managen.



Advanced Analytics kann über den gesamten Wachstumszyklus hinweg genutzt werden, um Erkenntnisse zu gewinnen (siehe Abbildung 2). Bei der Definition eines **angemessenen Wachstumsziels** kann diese Methode angewandt werden, um Daten aus internen und externen Quellen optimal zu nutzen und die Formulierung von Wachstumszielen (beispielsweise Einholen des Markts oder Realisieren von Synergiepotenzialen) zu unterstützen. Zudem ist Advanced Analytics nützlich, um **Chancen zu erkennen**. Die umfassenden, intern verfügbaren Kundendaten können so dazu genutzt werden, um Wachstumsquellen zu identifizieren. Daraufhin werden Wachstumschancen in einem **Portfolio von Wachstumsinitiativen** zusammengefasst (siehe Kapitel 4). Schliesslich unterstützt Advanced Analytics noch den **Ausführungsprozess** (siehe Kapitel 5). Die Methode wird also genutzt, um die in Managementberichten enthaltenen Informationen durch Anwendung definierter Leistungskennzahlen aufzuwerten.

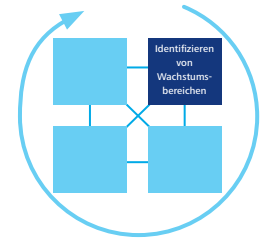
Advanced Analytics bietet somit Vorteile für Kunden ebenso wie für Unternehmen, die mithilfe dieses Tools ihre Wachstumsziele erreichen können.

Vorteile für Unternehmen:

- Ertragssteigerung durch gezielte Kundenansprache sowie Fähigkeit zum Cross- und Up-Selling
- Verringerung der Vertriebs- und Kundendienstkosten
- Verbesserte Kundenloyalität, Transparenz und Wirksamkeit der Vermarktung
- Verbesserungen der F&E-Fähigkeiten, des Data-Sharing, der Vernetzung innerhalb der Organisation und der Innovationsfähigkeit

Vorteile für Kunden:

- Verbesserter Kundendienst und verbessertes Kundenerlebnis
- Einfacherer Zugriff auf relevante Informationen und Dienstleistungen
- Individuell massgeschneiderte Dienstleistungen
- Entwicklung hin zu einer bedarfsorientierten Beziehung mit grösserem Fokus auf den tatsächlichen Kundenbedarf

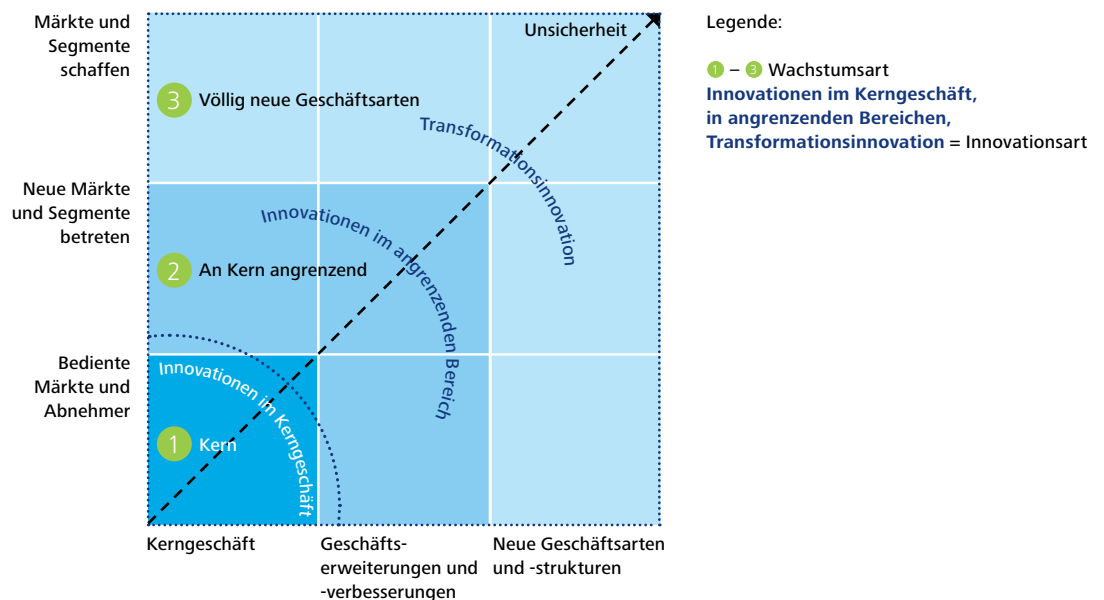


In den beiden folgenden Kapiteln soll kurz darauf eingegangen werden, wie zwei der kritischsten Wachstumshebel, „Innovation“ und „digitales Angebot“ (siehe Querbalken Abbildung 4), das Wachstum fördern können.

3.3 Innovation als integraler Bestandteil des Wachstumsprogramms

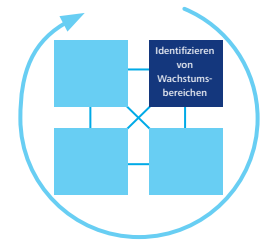
Wachstum und Innovation sind eng miteinander verbunden. Viele Wachstumshebel hängen von Innovationen bei Produkten, Dienstleistungen, Produktsystemen und Märkten ab, die direkt zu verbesserten Fähigkeiten für die Generierung von Betriebseinkommen, also zu Wachstum, führen. Wachstumsstrategien für das Kerngeschäft (1) können von Unternehmen durch **Innovationen im Kerngeschäft** umgesetzt werden, Expansionen in an das Kerngeschäft angrenzende Bereiche (2) und das Erschliessen neuer Geschäftsarten (3) erfordern weitreichendere oder Transformationsinnovationen (siehe nachfolgende Abbildung).⁸

Abbildung 6. Wachstums- und Innovationsarten



Innovation wird allgemein als die Entwicklung einer Fähigkeit gesehen, die ein **Loslösen von etablierten Geschäftsarten darstellt**.⁹ Innovation im Kerngeschäft umfasst **begrenzte Änderungen am Bekannten**. Sie fördert das Wachstum des Kerngeschäfts und ist notwendig, um **mit Wettbewerbern Schritt zu halten**. Expansion in angrenzende Bereiche ist notwendig, wenn Wachstum durch Anwendung **aktueller Anlagen und Fähigkeiten** erzielt werden soll, oder falls es gilt, die Dynamik in bestehenden Märkten zu ändern. Diese Art der Innovation kommt ins Spiel, wenn **bestehende Fähigkeiten** auf **neue Märkte** ausgedehnt werden, oder wenn **bestehenden Kunden** neue Dienstleistungen oder Produkte angeboten werden. Bei Transformationsinnovation werden durch wesentliche Änderungen die Kundenerwartungen und das Wettbewerberverhalten gewandelt. Dadurch können **neue Märkte** oder **einzigartige Vorhaben** erschlossen werden, die zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil führen.

Die Umsetzung radikalerer Innovation bedeutet konkret das Vordringen in neue Märkte und das Angebot neuer Produkte, Dienstleistungen oder Produktstrukturen an ein Publikum, das zuvor als „**nicht bankmässig**“ erachtet wurde. Gute Beispiele hierfür sind Prepaid-Karten, Mikrofinanzierung und Online-Maklergeschäfte. Transformationsinnovationen können jedoch einen Trial-and-Error-Ansatz ebenso wie erheblichen organisatorischen Einsatz erfordern. Änderungen des Geschäftsmodells infolge von Transformationsinnovation sind relativ selten und schwer zu erreichen. Damit Innovationen wirklich greifen können, ist daher eine **Kombination** aus Innovationen im Kerngeschäft, Expansion in angrenzende Bereiche und Transformationsinnovation notwendig. Diese Kombination muss, ungeachtet ihrer genauen Zusammensetzung, den Zielen der Organisation entsprechen, die in der **Unternehmensstrategie** ausgeführt sind, ebenso wie ihrer **Kultur** und ihrer Fähigkeit, die vorgeschlagenen Innovationen zu akzeptieren.¹⁰

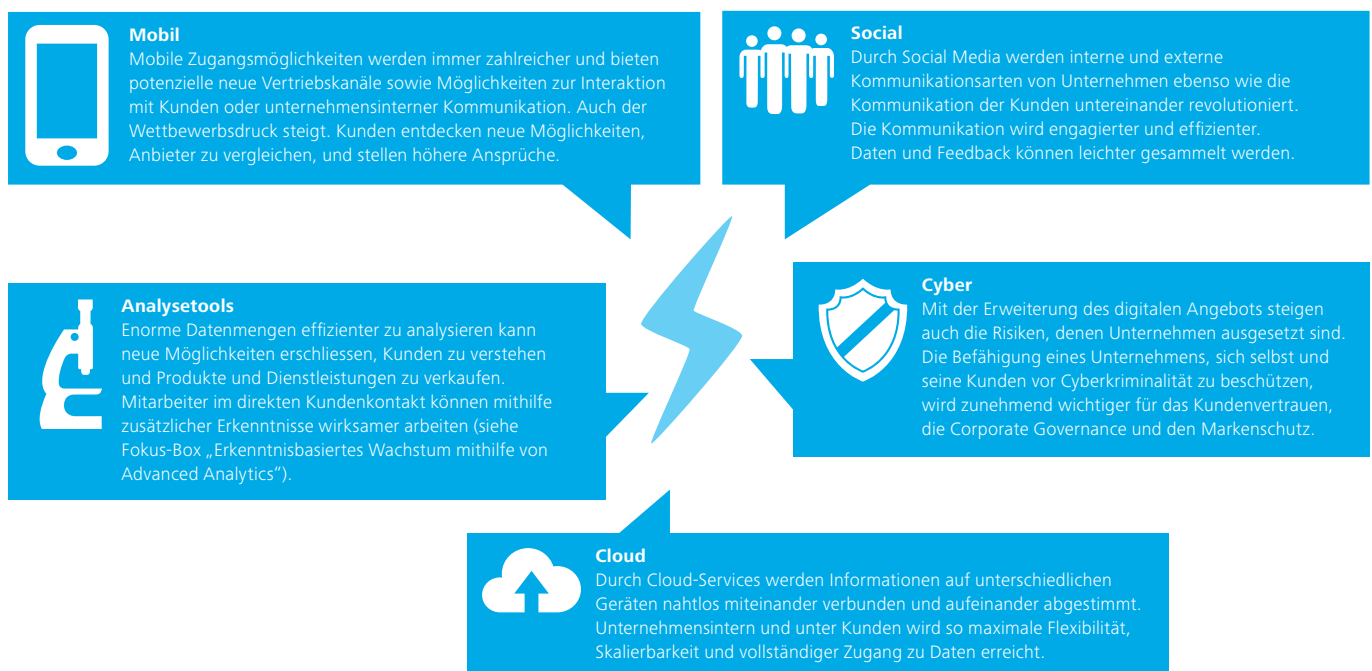


3.4 Wachstum durch Nutzung der digitalen Plattform

Veränderungen im Digitalbereich beschleunigen sich zunehmend. Für Unternehmen in allen Branchen ergeben sich dadurch sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Durch Digital Innovation hat sich die Art geändert, wie Informationen aufgerufen, ausgewertet und genutzt werden, ebenso wie die Art, wie Produkte und Dienstleistungen an Verbraucher geliefert werden. Sie ist einer der Hauptfaktoren eines neuen Wettbewerbsumfelds.

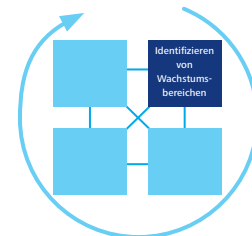
Die Übersicht „**Deloitte's fünf Kräfte der digitalen Disruption**“ bietet einen Rahmen für das Verständnis der digitalen Revolution und ihrer Auswirkungen auf kundenorientierte Unternehmen, einschliesslich Banken (siehe Abbildung 7).¹¹

Abbildung 7. Deloitte's fünf Kräfte der digitalen Disruption



Bankkunden machen sich zunehmend neue digitale Angebote zunutze und erwarten dieselben hohen Servicestandards, die sie inzwischen von führenden Digitaldienstleistern im Verbrauchergeschäft kennen. Unternehmen nutzen die in der Abbildung gezeigten fünf Kräfte immer häufiger, um das Wettbewerbsumfeld aufzurütteln. Banken können mit deren Hilfe ihren Wettbewerbsvorteil neu gestalten, während gleichzeitig neue Akteure von aussen in den Bankensektor eindringen und den Markt aufmischen können. Infolgedessen werden alte Geschäftsmodelle geändert und neue Geschäftsmodelle und Produktangebote, wie beispielsweise Crowd Financing, entstehen. Banken müssen mit Innovation reagieren und digitale Technologie übernehmen, wie ihre Kunden es auch getan haben. Dabei sind **drei Dimensionen** zu bedenken: (1) **Kunden**, (2) **Mitarbeiter** und (3) die **Banken** selbst.

Banken müssen Vertriebswege und Produkte neu gestalten, um (1) **Kunden** zu bedienen, binden und zu begeistern, die zunehmend untereinander vernetzt, gut informiert und sozial engagiert sind und zugleich wenig Zeit haben. Kernbankdienstleistungen wie beispielsweise Zahlungen oder Devisentransaktionen müssen daher digitalisiert werden. Beide Services sind mittlerweile auch von neu in den Markt gekommenen, voll digitalen Nichtbank-Anbietern erhältlich. Andere digitale Dienste, die Verbindungen zu und unter Kunden ermöglichen, sind unter anderem Kontenaggregation und Kunden/Berater-Zuordnung. Wenn Banken ihren Kunden gegenseitige Verbindungen über Social Media ermöglichen, bleiben sie dadurch im Bild, binden Kunden und erfahren mithilfe erweiterter Datenanalysen mehr über die Kundenbedürfnisse. Analysetools können dabei helfen, die Qualität und Relevanz automatisierter Investmentberatung sowohl für die Finanzplanung als auch für die Portfolioallokation zu verbessern. Dadurch ist eine kosteneffiziente, persönlich massgeschneiderte Investmentberatung möglich.



Zudem bieten digitale Plattformen mehr Kunden Zugang zu alternativen Investmentprodukten, die bei herkömmlicheren Angebotsmethoden meistens nur für ein wohlhabenderes Kundensegment zugänglich sind. Digitale Angebote ermöglichen also neue Arten von Kundenverbindungen und schaffen hochmoderne, engagierende und informative Kontaktpunkte, die auch mobil verfügbar sind.

Zusätzlich zum Befähigen ihrer Kunden müssen Banken auch ihre eigenen (2) **Mitarbeiter** befähigen und ihnen wirksamere Hilfsmittel zur Verfügung stellen, um ihre Kunden besser zu verstehen und zu bedienen sowie untereinander ebenso wie mit den Kunden Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Die Mitarbeiter sind dadurch imstande, mehr mit weniger zu leisten. Den Kunden wird ein persönlicherer Service geboten, ohne die Kosten in die Höhe zu treiben. Gleichzeitig wird durch Erweiterungen des digitalen Arbeitsplatzes die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter erhöht und ihre Bindung an die Bank gestärkt.

Um diese Entwicklungen zu ermöglichen, müssen (3) **Banken** die Arten, wie sie digitale Plattformen nutzen, neu strukturieren, ebenso wie ihre IT-Systeme, Geschäftspraktiken und Betriebsmodelle. Nur so können sie Wachstumschancen voll ausschöpfen. Digitale Plattformen müssen in der ganzen Organisation anhand einer koordinierten Digitalstrategie optimal eingesetzt werden. Analysetools sind wesentlich für diesen Prozess. Sie verbessern die Fähigkeit einer Bank, Kundendaten ebenso wie Lieferanten- und Betriebsdaten zu erfassen, zu analysieren und zu visualisieren. Neu entstehende Betriebsmodelle bieten Möglichkeiten, die digitale Wertschöpfungskette teilweise an **spezialisierte Drittanbieter** auszulagern.

Digitale Innovation schafft Chancen in allen Teilen des Wachstumsprogramms, bei Innovationen im Kerngeschäft, in angrenzenden Bereichen und bei Transformationsinnovation (siehe Fokus-Box „Beispiele digitaler Innovation“). Die Umstellung auf digital ermöglicht es Anbietern ausserdem, Kosten zu reduzieren, bessere Produkte zu günstigeren Preisen anzubieten und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Fokus-Box: Beispiele digitaler Innovation

Innovationen im Kerngeschäft

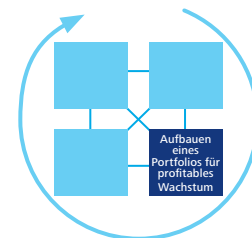
Wachstumshebel, die auf Leistungserbringung und Kundeninteraktionen ausgerichtet sind, machen die am besten etablierten digitalen Finanzdienstleistungsangebote aus. **Digitale Vertriebskanäle** umfassen **Web-**, **Mobilgerät-** und **Wearable-**basierte Kanäle und können genutzt werden, um **Dokumente** ebenso wie **Dienstleistungen** bereitzustellen. Aktuelle Vorhaben umfassen dynamisches und benutzerkonfigurierbares Kunden-Reporting, Verbindungen zum Online-Vertrieb (beispielsweise für Hypotheken und Zahlungen), ausschliesslich online verfügbare Bankdienste und interaktive, toolgestützte Beratungsdienste. Ein weiterer Forschungsgegenstand ist die Umsetzung von **Augmented-Reality**-Funktionen, die beispielsweise Benutzer zum nächsten Geldautomaten weisen oder Devisenpreise berechnen können. Diese **kontextbasierten** Anwendungen bieten eine Möglichkeit, Verhalten und Aufenthaltsorte von Benutzern mit den vom Finanzinstitut angebotenen Diensten und Produkten abzugleichen. Das Institut ist dem Angebot **ubiquitärer Services** einen Schritt näher gerückt. Generell geht es bei diesen Innovationen um **sofortige Verfügbarkeit** und das Präsentieren **dynamischer Inhalte**.

Weitere Beispiele für diese Form der Innovation sind unter anderem mobile Händlerdienste und direkte Neuemissionen von Aktien beim Investmentbanking. Durch Innovationen im Kerngeschäft bedienen Banken **Bestandskunden** mit schon **bestehenden Produkten**, aber auf **verbesserte oder neue Art**.

Innovationen in angrenzenden Geschäftsbereichen und Transformationsinnovationen

Beispiele von Innovationen, die auf **Marktexpansion** abzielen, finden sich unter anderem im Privatbankengeschäft, bei Bemühungen zur Definition neuer Marktsegmente, die auf Kundenverhalten und sozio-demografischen Faktoren beruhen statt auf Vermögen und Vermögensherkunft. Regionale Retailbanken können **neue Märkte** ausserhalb des Kerngeschäftsbereichs mithilfe von Online-Portalen erschliessen, über die Standardprodukte wie Kredite und Hypotheken automatisiert und ohne Interaktion zwischen Kunden und Beratern angeboten werden. Ein weiteres Beispiel ist das Crowd Funding. Hierbei wird ein Projekt oder Vorhaben von zahlreichen Leuten finanziert, in der Regel online. Crowd Funding bietet eine Alternative zu herkömmlichen Finanzierungsmethoden wie Bankkrediten, Anleihen- oder Aktinausgaben.

4. Aufbauen eines Portfolios für profitables Wachstum



Nachdem ein Unternehmen ein realistisches, auf Bewertung des internen Leistungsvermögens sowie externer Bedingungen beruhendes Wachstumsziel identifiziert und eine Reihe von über die verschiedenen Wachstumshebel hinweg verteilten Chancen ausgewählt hat, besteht der nächste Schritt darin, ein **Portfolio von Wachstumsinitiativen aufzubauen**. Das optimale Portfolio basiert auf der Anzahl und Attraktivität der einzelnen verfügbaren Projekte sowie der übergreifenden strategischen Relevanz der verschiedenen Projektkombinationen im Hinblick auf Diversifikation und Grössenvorteile.

4.1 Bewertung einzelner Projekte

Vor der Bewertung des Gewinnschöpfungspotenzials des gesamten Projektportfolios werden einzelne Chancen in Projekt-Mandate (Kandidaten-Mandate) aufgeteilt. Jede Chance beziehungsweise jedes Projekt wird einzeln anhand bestimmter Risikomessgrössen beurteilt. Für diesen Zweck sollte jede Bank eine **Mindestrisiko-/Wachstumsschwelle** definieren, der ein Projekt entsprechen muss, um für die Aufnahme in das Portfolio in Frage zu kommen. Projekte, deren Potenzial zur Wachstumsgenerierung im Verhältnis zu dem ihnen zugrunde liegenden Risiko als nicht ausreichend erachtet wird, werden ausgeschlossen.

Zusätzlich zu Finanzmessgrössen wie etwa dem NPV, dem IRR oder dem ROI werden allgemeine qualitative Eigenschaften verwendet, um die **entscheidenden Risikomessgrössen** des Projekts zu identifizieren und somit kurzfristige Risikominderungsstrategien zu definieren. Typischerweise sind dies Messgrössen für das Ausführungsrisiko (strategische Attraktivität, Marktkenntnis, etc.), Marktrisiko (Wettbewerb, Kunden, kommerzielle Attraktivität, etc.) und Technologierisiko (Entwicklungsstatus, nachhaltiger Vorteil, etc.). Jedes Projekt wird einer **standardisierten Projektrisikobewertung** unterzogen. Dadurch ist ein einheitlicher und transparenter Vergleichsrahmen gegeben. Manager werden gebeten, das Projektrisiko (normalerweise mithilfe eines kurzen Fragebogens) anhand definierter Dimensionen zu beurteilen. Danach wird ein Risiko-Rating für jede Messgrösse und schliesslich für das gesamte Projekt festgelegt. Auf diese Art können die Risikoprofile von Projekten verglichen werden, um zu ermitteln, welche für das Portfolio ausgewählt werden sollen.

4.2 Portfoliobewertung

Nachdem die einzelnen Projekte auf Risiken und potenziellen Ertrag hin bewertet wurden, sollte das Unternehmen mit einer **integrierten Portfoliobetrachtung** fortfahren. Projekte werden dabei entlang zuvor definierter Dimensionen in einem **Wachstumsporfolioschema** gemessen, um basierend auf dem Wachstumsziel und Risikoappetit der Bank eine optimale Kombination zu ermitteln. Die **Deloitte-Wachstumsporfoliomethodik**, die in Abbildung 8 dargestellt ist, ermöglicht eine vereinfachte, zweidimensionale Bewertung von Projekten anhand von Risiko und Wachstumspotenzial sowie eine anschauliche Darstellung der Ergebnisse. Projekte auf diese Art nach ihrem Risiko und Wachstumsgenerierungspotenzial zu messen bietet den Vorteil, dass das Wachstumsziel mit in das Portfolio-Mapping einfließt. Dies kann dann mit einer Bewertung des Risikos und des potenziellen Ertrages kombiniert werden, unter der Annahme, dass Wachstum profitabel sein muss und Erträge sich langfristig normalisieren.

Schliesslich sollte die Bank auf Basis ihres **Gesamtrisikoappetits** sowie ihrer **Zielwachstumsrate** einen akzeptablen Wachstums-/Risiko-Bereich für das gesamte Portfolio definieren. Dieser Bereich ist in Abbildung 8 als „attraktive Initiativen“ gekennzeichnet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Chancen, die ausserhalb dieses Bereiches, aber oberhalb der Wachstums-/Risiko-Schwelle liegen, ausgeschlossen werden sollten. Ein **optimales Portfolio** basiert auf den Vorteilen, die durch **Risikodiversifikation, Grössenvorteile** und **Kostensynergien** gegeben sind, um Risiko und Wachstum günstiger zu kombinieren, als es mit einzelnen Projekten möglich wäre. Dies wird erreicht, indem **Ressourcen** (Kapital, Arbeitskräfte, Managementzeit) in unterschiedlichem Umfang auf die im ausgewählten Portfolio befindlichen Projekte verteilt werden. Beispielsweise kann die Entscheidung getroffen werden, ausreichend Investitionen im Kerngeschäft beizubehalten, um wesentliche Grössenvorteile und mit niedrigem Risiko behaftete Cashflow-Generierung sicherzustellen, eine grössere Menge von Ressourcen vielversprechenden Chancen in angrenzenden Bereichen zuzuteilen, und kontrollierte Risiken in neuen Märkten oder mit neuen Produkten einzugehen, die in Zukunft das Wachstum der Bank vorantreiben können.

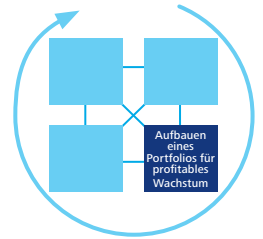
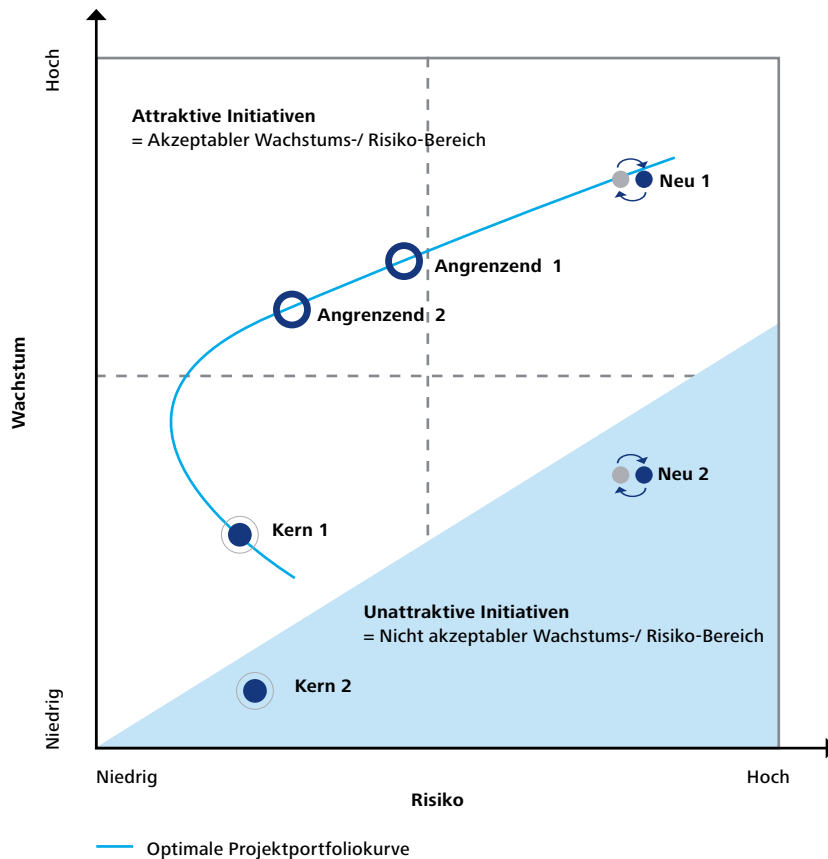
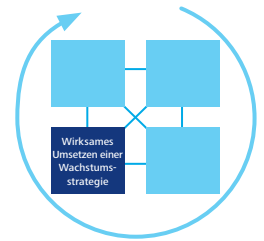


Abbildung 8. Deloitte-Wachstumsportfoliomethodik¹³



Der Optimierungsprozess kann unterschiedlich komplex gestaltet werden. Bei einer geringen **Anzahl von Projekten** ist auch die **Unsicherheit** gering, und die für die Projekte benötigten Investitionen sind relativ **übersichtlich** (beispielsweise erforderliche Mindestinvestition oder „Alles-oder-Nichts“-Chance). In einem solchen Fall kann der Prozess einfach sein: Das optimale Portfolio wird durch das Bewerten einer kleinen Anzahl von Investitions-/Projektkombinationen ermittelt. Falls es jedoch viele verschiedene **Investitionsmöglichkeiten** gibt, herrscht erhebliche Unsicherheit. Für jedes Projekt sind eine Reihe verschiedener Investitionslevels möglich. In diesem Fall ist das Ermitteln eines optimalen Portfolios ein komplexer, **iterativer Prozess**, der beispielsweise die Anwendung **probabilistischer Simulationsmodelle** erfordert. Base-Case-Finanzprognosen können entwickelt und Sensitivitätsanalysen auf wesentliche Annahmen angewandt werden, um positive und negative Szenarios zu identifizieren.

5. Wirksames Umsetzen einer Wachstumsstrategie

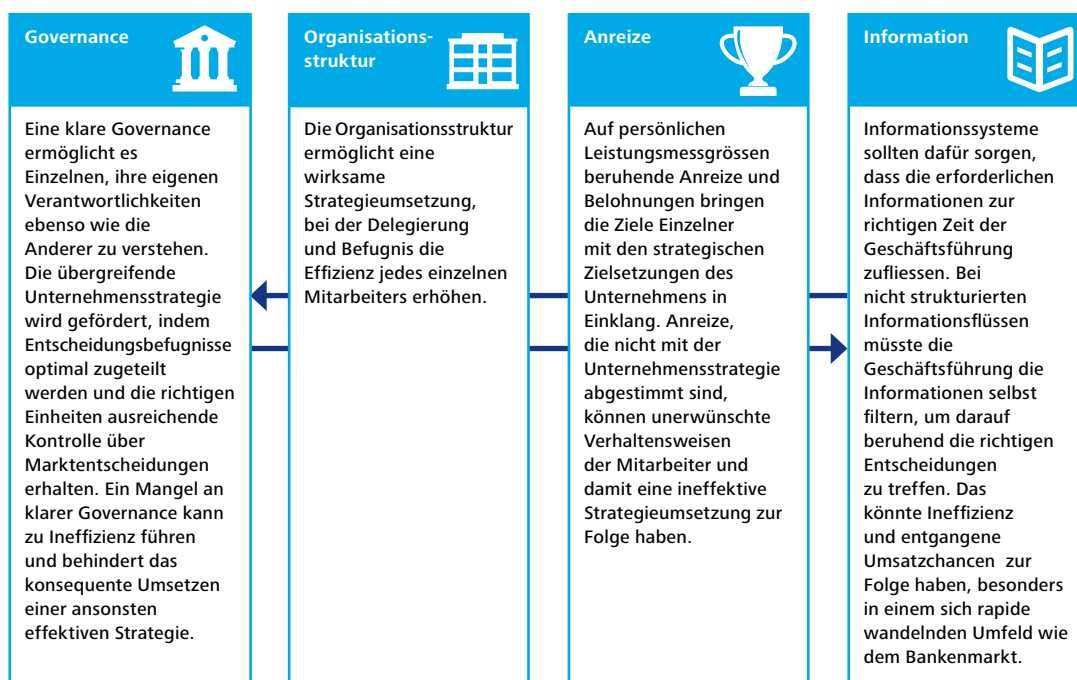


Wenn eine Bank ein angemessenes Wachstumsziel festlegt, einen geeigneten Wachstumsbereich identifiziert und ein passendes Wachstumsportfolio aufgebaut hat, gilt es, die Strategie wirksam umzusetzen. In diesem Kapitel erklären wir, wie eine Bank sich für erfolgreiches Wachstum ausstatten sollte.

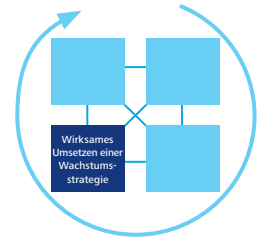
5.1 Bausteine für erfolgreiches Umsetzen einer Strategie

Viele Führungskräfte denken im Hinblick auf Möglichkeiten zur Umsetzung neuer Strategien zu allererst an eine Reorganisation. Es herrscht weithin die Ansicht, dass strategische Projekte aufgrund **nicht adäquater oder nicht angemessener Organisation** erfolglos bleiben. Organisation ist zwar eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Strategieumsetzung, doch darüber hinaus existieren noch weitere relevante Faktoren. Ob ein Unternehmen eine Strategie erfolgreich umsetzen kann, hängt von mehr als nur einem einzelnen Parameter ab. Generell sind es vier Bausteine, die Unternehmen eine verbesserte Umsetzung ihrer Strategie ermöglichen, sofern sie richtig angewandt werden: Governance, Organisationsstruktur, Anreize und Information (siehe Abbildung 9).¹⁴

Abbildung 9. Bausteine für die Strategieumsetzung



Keiner dieser vier Bausteine kann jedoch isoliert betrachtet werden, da sie inhärent miteinander verbunden sind und zusammen analysiert werden müssen, um die Strategieumsetzung wirksam zu gestalten.



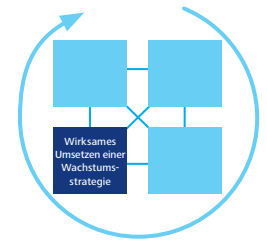
5.2 Gestalten der Governance

Banken müssen sich mit zahlreichen Anforderungen ihrer verschiedenen Stakeholder-Gruppen auseinandersetzen. Infolge der turbulenten Märkte der vergangenen Jahre, steigender Kundenerwartungen und verschärfter regulatorischer Auflagen sollten Banken erwägen, das Governance-Framework noch tiefer in ihrer Organisation zu verankern. Zu diesem Zweck kann ein Governance-Betriebsmodell angewandt werden.¹⁵

Ein Governance-Betriebsmodell wird vom Vorstand und von der Geschäftsführung genutzt, um die Elemente der Governance in Praktiken, Verfahren und Verantwortlichkeiten zu verankern. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick darüber, wie die vier Komponenten eines Governance-Betriebsmodells massgeschneidert angewandt werden können, um Wachstum zu fördern.

Komponenten	Subkomponenten	Wachstum ermöglichende Eigenschaften
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Komitee-Mandate • Organisationsstruktur und Berichtslinien • Ressourcenzuteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliches Anpassen der Vorstands- und Geschäftsführungsmandate, um zu gewährleisten, dass Wachstumsziele in der ganzen Bank fest verankert sind • Einrichten einer flachen Organisationsstruktur, um für schnelle und effiziente Berichtslinien zu sorgen • Sicherstellen von Organisationsflexibilität, um prompte Reaktionen auf sich ändernde Umstände zu ermöglichen • Unterstützen des Ressourcenflusses von nicht wesentlichen Projekten hin zu wertschöpfenden Initiativen
Beaufsichtigungszuständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Befugnisse und Zuständigkeiten • Verantwortlichkeit der Geschäftsführung • Berichts-, Eskalations- und Feedbackverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuteilen von Befugnissen und Zuständigkeiten, um ein engagiertes Umsetzen von Wachstumsinitiativen zu bewirken • Zuteilen von Verantwortlichkeit an die Ebene, auf der die Strategieumsetzung erfolgt, um vertikales Angleichen der Ziele sicherzustellen (von der leitenden Geschäftsführung bis hin zu Betriebsmitarbeitern auf der ausführenden Ebene) • Ermöglichen von bidirektionalen Eskalations- und Feedbackverfahren, damit nicht erfolgreiche Wachstumsinitiativen oder neue Chancen über die ganze Organisation hinweg signalisiert werden können
Talent und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen • Entwicklung von Führungsfähigkeiten und Talentprogrammen • Vergütungen und Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen einer Kultur, in der Wert auf das Übernehmen von Verantwortung für das Umsetzen von Wachstumstrategien auf allen Ebenen der Bank gelegt wird • Sicherstellen, dass leitende Mitarbeiter gute Beispiele von unternehmerischen Verhaltensweisen und Verantwortungsbewusstsein setzen • Festlegen von Nachfolgestrukturen für Führungskräfte, unter denen Mitarbeiter für das Übernehmen von Verantwortung bei der Strategieumsetzung belohnt werden • Einbeziehen der Mitarbeiterleistung in Bezug auf Wachstumsinitiativen als wesentliches Element von Vergütungs- und Anreizprogrammen
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien und Verfahren • Berichtswesen und Kommunikation • Technologie und Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeiden übermäßig präskriptiver Richtlinien und Verfahrensnormen, um zu gewährleisten, dass Wachstum so flexibel wie erforderlich umgesetzt werden kann • Informationsbarrieren beseitigen, um sicherzustellen, dass die Strategie von Mitarbeitern auf allen Ebenen der Bank akzeptiert wird • Gewährleisten von funktions- und ebenenübergreifender Einbindung in die Definition von Struktur, Inhalt und KPIs für das Berichtswesen. Anwendung von Kommunikationsmitteln, die auf die Umsetzung der Wachstumsstrategie ausgerichtet sind

Ein robustes Governance-Betriebsmodell entsteht, wenn alle vier Komponenten den Wachstumsambitionen der Bank entsprechend definiert sind. Dadurch unterscheidet sich ein spezifisch auf Wachstum zugeschnittenes Governance-Betriebsmodell von einem gewöhnlichen.



5.3 Gestalten der Organisationsstruktur

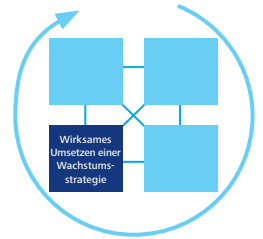
Der zweite Baustein, die Organisationsstruktur, kann als eine Hülle gesehen werden, die beschreibt, auf welche Art Entscheidungen getroffen, Informationen gesammelt, gemanagt und weitergegeben und wie Anreize genutzt werden, um Unternehmens- und Mitarbeiterziele in Einklang zu bringen. Manager müssen erkennen, dass es keine einheitliche, für jedes Unternehmen wirksame Organisationsstruktur zur Förderung von Wachstum gibt. Jede Bank muss die für sie beste Organisationsstruktur identifizieren, die auf ihren jeweils spezifischen Wachstumszielen, Eigenheiten und Ressourcen beruht.

Viele Banken haben Schwierigkeiten zu identifizieren, welche Fähigkeiten in ihrer Organisation Investition und Aufmerksamkeit erfordern, um die Wachstumsziele zu unterstützen. Das Deloitte-Framework für Wertgenerierung in der Organisation (Deloitte Organisational Value Generation Framework, OVG) wurde daher als ein wertorientierter, analysebasierter Leitfaden für Unternehmen entwickelt, um Möglichkeiten für die **Verbesserung der Unternehmensleistung** aufzudecken, zu definieren und zu strukturieren.¹⁶

Abbildung 10. Die fünf Grundsätze des Deloitte-Frameworks für Wertgenerierung in der Organisation



Die **Elemente der Organisationsstruktur**, die sich am **meisten auf die Wertgenerierung auswirken**, müssen identifiziert und priorisiert werden. Um Wachstum erfolgreich umzusetzen, müssen das Governance-Modell, die Organisationsfähigkeiten und die Mitarbeiter gemeinsam auf angemessene Art eingesetzt werden. Die meisten Arbeitsplätze in einer Bank generieren betriebliche Aufgaben. Es gibt jedoch immer einflussreiche Rollen, von denen ein überproportional grosser Teil des Werts abhängt. Diese Rollen stellen die kritischen Mitarbeitersegmente der Bank dar. Die Identifikation dieser kritischen Rollen ist wesentlich, um die Organisation auf künftiges Wachstum hin auszurichten. Mithilfe des OVG-Frameworks sind Banken in der Lage, zu beurteilen, ob ihr Betriebsmodell und ihre Arbeitskräfte geeignet sind, um ihre Wachstumsstrategie erfolgreich umzusetzen und die angestrebten Ziele zu erreichen. Zudem hilft das Framework, die Governance-Anforderungen, Arbeitskräfte und Organisationsfähigkeiten zu ermitteln, die für erfolgreiches Wachstum notwendig sind.

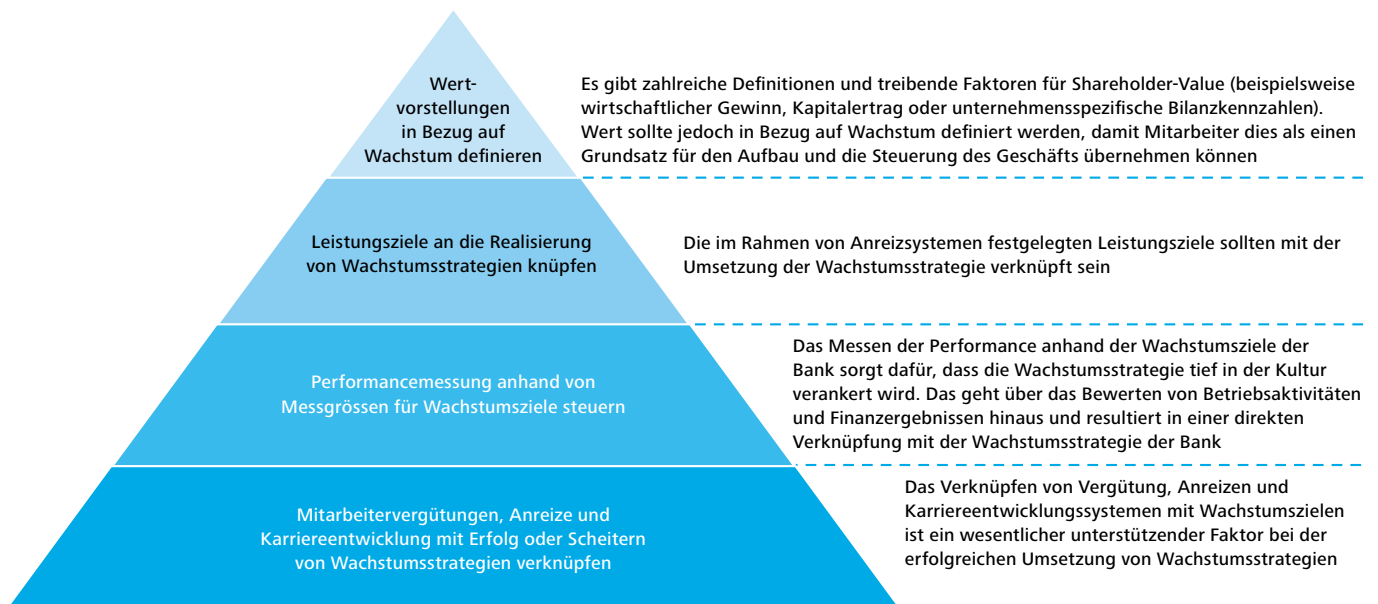


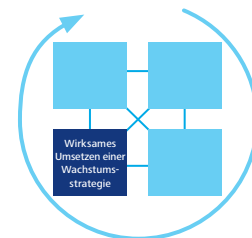
5.4 Konzipieren der Anreizsysteme

Um darüber hinaus als dritten Baustein für erfolgreiche Strategie-Umsetzung wirksame Anreizsysteme einzurichten, sollten Banken **über rein finanzielle Aspekte hinaus** denken. Das Kernstück eines erfolgreichen Anreizsystems ist die Unternehmenskultur. Einfach gesagt bietet die Unternehmenskultur die Antworten auf zwei grundlegende Fragen, die sich jedem Mitarbeiter stellen: **„Was muss ich tun, um hier meine Karriere voranzubringen?“**, und **„Wie muss ich mich dazu verhalten?“** Sobald Mitarbeiter die richtigen Antworten auf diese Fragen erkennen, können sie ihr Verhalten entsprechend anpassen und ihre Karrieren mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen. Wenn Banken Wachstum anstreben, ist es wesentlich, dass sie die dafür erforderlichen Verhaltensnormen mit den Wachstumszielen verknüpfen und auf angemessene Art an ihre Mitarbeiter vermitteln.¹⁷ Natürlich spielen Anreize und Vergütung bei der Gestaltung der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Sie müssen so konzipiert sein, dass die gewünschte Kultur gefördert wird und die Ziele Einzelner mit denen der Bank abgestimmt sind.

Empirische Forschungen deuten darauf hin, dass die Progression von der Strategie über werttreibende Faktoren, Ziele und Messgrößen bis hin zu Gewinnen bei führenden Unternehmen das Rückgrat der Leistungsmanagementsysteme ausmacht.¹⁸ Die Leistungspyramide in Abbildung 11 bietet einen Überblick über diese Verbindung.

Abbildung 11. Leistungspyramide





5.5 Effektiver Einsatz von Informationen

Viele Banken sind sich inzwischen darüber im Klaren, dass die enormen Informations- und Datenmengen, die sie täglich verarbeiten, äusserst wertvoll sind. Für die Überwachung ihrer Leistung ist es wichtig, sich auf Daten zu konzentrieren, die für die Umsetzung der gewünschten Wachstumsstrategie und deren Fortschrittskontrolle relevant sind. Deloitte hat vier **Elemente von Managementberichten** identifiziert, die, wenn sie richtig gestaltet sind, Banken ein wirksames Umsetzen ihrer Wachstumsstrategien ermöglichen. Diese Elemente sind (1) Inhalt, (2) Wert, (3) Prozesse und (4) Systeme.¹⁹

(1) Zielgerichtete und ausgewogene Berichtsinhalte. Managementberichte sind wesentlich, um zu messen, in welchem Umfang Ziele erreicht werden, und um Hinweise zu liefern, welche Korrekturmassnahmen nötig sein könnten, um die Leistung wieder auf die Wachstumsziele hin auszurichten. Erfahrungsgemäss sind Berichte jedoch oft auf das Aufzählen einer Reihe finanzieller Leistungskennzahlen beschränkt. Relevante und nützliche Berichte müssen jedoch auch nicht-finanzielle Informationen beinhalten, um ein umfassendes Bild der Strategieumsetzung zu bieten, beispielsweise **Informationen** über die **Marktsituation** und die **Wettbewerber**. Darüber hinaus sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis von historischen und zukunftsgerichteten Messgrössen geachtet werden. Dadurch kann die Geschäftsführung künftige Entwicklungen vorhersehen und erkennen, ob und wann eine Änderung der ausgewählten Wachstumsstrategie notwendig werden könnte.

(2) Wertbasierte Berichterstattung. Die in einem Leistungsbericht enthaltenen Informationen sollten für die Bank wertvoll und nützlich sein. Allerdings sind derartige Informationen mit Kosten verbunden. Diese Kosten lassen sich relativ leicht feststellen, der Wert der Informationen hingegen richtet sich nach ihrer Relevanz und Anwendbarkeit auf die getroffenen Entscheidungen. Informationen sind nur wertvoll, wenn sie Entscheidungen dahingehend beeinflussen, dass diese strategisch nützliche Massnahmen herbeiführen. Ein Management-Informationssystem ist nur dann nützlich, wenn der Wert der Informationen, die es hervorbringt, seine Kosten überschreitet.

(3) Standardisierte Berichtsprozesse. Im Rahmen des Berichtsprozesses sollten eindeutige Zuständigkeiten, klare Schritte des Berichtsprozesses und angemessene Zeitintervalle zum Einreichen von Managementberichten festgelegt werden. Hohe Standardisierung ist insbesondere für grosse Banken mit vielen Divisionen und integrierten Funktionsbereichen nötig, um dafür zu sorgen, dass Informationen auf jeder Managementebene rechtzeitig und in der gewünschten Qualität zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus können hoch standardisierte Management-Informationssysteme einfach und mit nur wenigen Änderungen auf andere Unternehmensbereiche einer Bank übertragen werden.

(4) Integrierte Berichtssysteme. Moderne Management-Berichtssysteme beruhen nicht auf alleinstehenden Lösungen und Zahlentabellen. Hochwertige Lösungen umfassen mehrere integrierte Datenquellen ebenso wie verschiedene harmonisierte, automatisierte und funktionsübergreifende Berichtsströme innerhalb der Bank. Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu integrieren und überflüssige Informationen zu eliminieren sorgt dafür, dass Berichte der Geschäftsführung neue Erkenntnisse ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist die Integration des Informationsmanagementsystems mit dem Risikomanagementtool, um die Entscheidungsprozesse über die Leistung und das Risiko zu verbessern.

6. Fazit

Einer der Hauptgründe für die Schwierigkeiten, die viele Banken mit profitablen Wachstum haben, ist das **Fehlen einer systematischen Wachstumsmethodik**. Wachstum steht zwar bei vielen Banken auf dem Programm, doch bislang waren viele Institute nicht in der Lage, ihre Wachstumsstrategien ausreichend in nachhaltige und wertgenerierende Initiativen umzuwandeln. Es ist offensichtlich, dass Banken zahlreiche Wachstumschancen offen stehen. Eine **allgemeingültig geeignete Strategie gibt es jedoch nicht**. Banken müssen jeweils eigene individuelle erreichbare Wachstumsziele bestimmen, die ihren Finanzressourcen entsprechen. Somit ist das optimale Wachstumsportfolio für jede Bank verschieden. Ebenso wichtig ist es, dass Banken sich fortwährend der **dualen Herausforderung stellen, Wachstum sowohl im aktuellen als auch im zukünftig Geschäftsumfeld zu ermöglichen**. Das aktuelle Kerngeschäft können Banken aufrecht erhalten, indem sie bestehende Kunden weiterhin im Rahmen des aktuellen Produktangebots bedienen. Eine **Bank mit wirklichen Wachstumsambitionen hingegen muss sich radikal neu positionieren** indem sie in angrenzende oder neue Marktfelder investiert. Eine systematische Umsetzung solcher Wachstumsstrategien kann Banken helfen, die jeweilige Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Weiterhin müssen Bankführungskräfte ihr Institut in einem von Innovation und Digitalisierung getriebenen, sich wandelndem Umfeld entsprechend positionieren. Dabei gilt es – nebst der oben angesprochenen Methodik – ein angemessenes Wachstumsziel für Ihr jeweiliges Geschäft zu definieren, potenzielle Wachstumsbereiche zu erkennen, ein geeignetes Portfolio von Wachstumsprojekten zu strukturieren sowie Wachstumsstrategien wirksam umzusetzen.

Dieses White Paper soll als solide Grundlage für die Ambitionen von Banken dienen; **den aktuellen Herausforderungen im Hinblick auf Wachstumsstrategien zu begegnen**. Dies sowohl für Institute, welche überlegen, ob und wie sie eine Wachstumsstrategie verfolgen sollten, als auch für Institute, die bereits die ersten Schritte zur Verwirklichung einer Wachstumsstrategie eingeleitet haben.

Literaturhinweise

- 1 Deloitte Report: «Elements for successful growth in financial services – Poised for opportunities», 2013
- 2 Auswahl europäischer Banken: n=20: Allied Irish Banks, Banca Monte Dei Paschi Siena, BBVA, Banco Sabadell, Banco Popular Espanol, Barclays, BNP Parisbas, Crédit Industriel et Commercial, Credit Suisse, Danske Bank, Deutsche Bank, DNB ASA, Intesa Sanpaolo, Natixis, Raifeissen Bank International, SEB, Standard Chartered, Swedbank, UBI Banca, UBS (Source: Bloomberg); Auswahl Schweizer Banken = 283 (excl. UBS and Credit Suisse): based on the publication «Die Banken der Schweiz 2013» by the Swiss National Bank (SNB) excluding UBS and Credit Suisse, 2014
- 3 Deloitte Analyse basierend auf 2014er Geschäftsbericht börsenkotierter Schweizer Banken, 2015
- 4 Higgins, Robert: «How much growth can a firm afford», Financial Management 6 (3) p. 7-16, 1977
- 5 Deloitte Report: «Adjacent Growth Plays – An unexploited gold mine or a distraction from core business», 2011
- 6 Deloitte Report: «The Analytics Playbook – Taking your clients on the Analytics Journey», 2014
- 7 Deloitte Report: «Big data – Time for a lean approach in financial services», 2012
- 8 L. Keeley et al. «Ten types of innovation», John Wiles & Sons; Deloitte Development LLC, 2013
- 9 Deloitte Report: «The Innovator’s Manifesto: Deliberate disruption for transformational growth», 2011
- 10 Bansi Nagji and Geoff Tuff: «Managing your innovation portfolio», Harvard Business Review, May 2012
- 11 Deloitte Report: «Digital Evolution, Where next for the consumer facing business? », 2014
- 12 Deloitte Report: «Digital disruption in wealth management», 2014
- 13 H.Markowitz: «Portfolio Selection». The Journal of Finance 7 (1): 77–91, March 1952
- 14 Harvard Business Review: «The Secrets to Successful Strategy Execution», 2008
- 15 Deloitte Report: «Developing an effective governance operating model – A guide for financial services boards and management teams», 2013
- 16 Deloitte Report: «Generating sustainable value through organization design: Capitalizing on Technology, Media, and Telecommunications trends by transforming your organization’s structure», 2014
- 17 Deloitte Report: «Culture for sceptics – the catalyst for strategy», 2013
- 18 Deloitte Report: «Strategy Execution: Linking Value, Metrics, and Rewards», 2007
- 19 Deloitte Report: «Communication by management reporting», 2013

Anhang I – Beschreibungen der Wachstumshebel

Wachstumshebel: Entwicklung des Kerngeschäfts

Wachstumshebel		Beispiele und Eigenschaften	
1 Kern- geschäft entwickeln	Kern- geschäft erweitern	Vertriebs- kanäle erweitern	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Vertriebskanäle neu definieren oder neue entwickeln • Innovationen der Vertriebskanäle umfassen alle Arten, auf die das Angebot der Bank an Kunden herangetragen wird • Digitales Geschäft gewinnt zwar zunehmend an Bedeutung, herkömmliche Vertriebskanäle wie beispielsweise physische Geschäftsstellen sind jedoch noch immer wichtig, insbesondere im Hinblick auf ein immersives Kundenerlebnis
		Effektivität der Vertriebs- kräfte verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus und Effektivität der Vertriebskräfte durch Schulung und koordinierte Aktivitäten stärken • Vertriebsproduktivität durch Einrichten einheitlicher, kontrollierter und wiederholbarer Vertriebsprozesse steigern • Konversionsraten und Vertriebszykluszeiten durch Angleichen des Vertriebsprozesses an Kaufverhalten und Entscheidungszeitpunkte von Kunden verbessern • Effizienz des Vertriebsteams durch vermehrte Übernahme von Produktivitätstools und -prozessen verbessern • Verhaltensweisen von Top-Performern identifizieren und Vertriebskräfte durch Schulung in diesen Verhaltensweisen stärken
		Preis- und Ertragsmodell optimieren	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgestaltung verfeinern, Preisgrundlage überdenken oder Preisstaffeln und Rabatte einführen • Ertragsmodell an die übergreifende Strategie und Innovationsabsichten angleichen • Innovative Ertragsmodelle führen zu neuen Arten, aus Angebot und anderen Wertquellen eines Unternehmens Umsatz zu generieren • Wirklich gute Ertragsmodelle reflektieren Kundenverständnis und helfen, neue Ertrags- oder Preisgestaltungsmöglichkeiten zu identifizieren
		Produkt/ Service verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Produktfunktionalität und Servicequalität verbessern oder durch Branding innovieren • Innovationen der Produktleistung beeinflussen Wert, Eigenschaften und Qualität des Angebots einer Bank • Diese Art der Innovation umfasst völlig neue Produkte ebenso wie Erweiterungen bestehender Produktlinien, die erheblichen Wert generieren können • Service-Innovationen gewährleisten und steigern Nutzen, Leistung und wahrgenommenen Wert eines Angebots
		Kunden- erlebnis verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Kundenerlebnisse entwickeln, die über reine Funktionalität und Qualität hinausgehen • Innovationen des Kundenerlebnisses beruhen auf Verständnis der zugrundeliegenden Wertvorstellungen von Kunden. Die Anwendung solcher Erkenntnisse ermöglicht es, eine nachhaltige Beziehung zwischen Kunden und der Bank zu entwickeln • Hervorragende Innovationen im Kundenerlebnis bieten umfassende Entwicklungsmöglichkeiten und helfen Menschen, ihr Leben erfüllender und reizvoller zu gestalten
		Profitabilitäts- Reporting nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse über Produkt- und Dienstleistungsdaten gewinnen, um die wesentlichen Treiber zu verstehen und darauf basierend Profitabilität zu steigern • Banken müssen die Treiber, die Profitabilität steigern, besser verstehen • Die Bewertung der Profitabilität sollte drei hauptsächliche Dimensionen berücksichtigen: Produkt, Kunde und Profitabilität eines Kundenberaters
	Versteckte Potenziale nutzen	Versteckte Finanz- potenziale nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzial aktuell ungenutzter Finanzreserven im Unternehmen realisieren, um in Wachstumschancen zu investieren • Banken verfügen über versteckte Fertigkeiten und Fähigkeiten, die im täglichen Geschäft kaum angewandt werden, attraktive Geschäftsbeziehungen, die für verschiedene Tätigkeiten genutzt werden können, oder über Kundeninformationen, die nicht optimal eingesetzt werden
		Verstecktes Know-how nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzial aktuell ungenutzten Know-hows realisieren, um Fertigkeiten und Kenntnisse bei der Umsetzung von Wachstumschancen anzuwenden • Ideenfindung innerhalb der Organisation (intern) fördern und Sammlung aller Ideen in einer Online-Datenbank ermöglichen • Ideen ausreifen und geistiges Eigentum von Unternehmern mit kommerziellem Potenzial nutzbar machen • Beziehungen zu Patentanwälten aufbauen, um Chancen zu entwickeln • Patentanmeldungen und Kommerzialisierung von geistigem Eigentum beschleunigen
	Long Tail entwickeln	Vertrieb von Nischen- produkten fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten erforschen, niedrigvolumige Nischenprodukte mit Profit abzusetzen, um das bestehende Ertragspotenzial auszuschöpfen • Strategische Initiativen auf Nischenprodukte konzentrieren, die dem Paretoprinzip folgenden Wachstumsstrategien meistens vernachlässigt werden

Wachstumshebel: Chancen für die Expansion in angrenzende Marktbereiche

Wachstumshebel		Beispiele und Eigenschaften	
<p>2</p> <p>An das Kerngeschäft angrenzende Chancen erschliessen</p>	Produkte entwickeln	Neue Produkte anbieten	<ul style="list-style-type: none"> • Produkte entwickeln, die für das Unternehmen und/ oder die Branche völlig neu sind • Ideen mit Potenzial für erfolgreiche Business Cases entwickeln • Neue Produkt- und Geschäftsmöglichkeiten kommerzialisieren • M&A, Joint Ventures und Partnerschaften erleichtern, um kritische Masse zu erlangen
		Neue Produktsysteme anbieten (Ergänzungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzungsangebot für bestehende Produkte entwickeln, um Vertrieb ganzer Produktgruppen zu fördern • Produktsysteminnovationen beruhen auf Verbindungen oder Gruppierungsmöglichkeiten einzelner Produkte, um robuste und skalierbare Systeme zu schaffen • Gefördert wird dies durch Interoperabilität, Modularität, Integration und andere Möglichkeiten, nützliche Verbindungen zwischen ansonsten separaten und verschiedenartigen Angeboten herzustellen • Produktsysteminnovationen können dabei helfen, ein Geschäftsumfeld aufzubauen, das Kunden anzieht und die Wettbewerbsfähigkeit steigert
	Neue Märkte erschliessen	Neue geographische Gebiete erschliessen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäft in neue geographische Gebiete im In- oder Ausland erweitern
		Neue Kundensegmente bedienen	<ul style="list-style-type: none"> • In aktuell nicht bediente Kundensegmente expandieren
	Wertschöpfungskette neu konfigurieren	Rückwärts Integration umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäft durch Erwerben von Fertigkeiten und Tätigkeiten in vorgelagerte Bereiche der Wertschöpfungskette erweitern, die zuvor von Lieferanten bereitgestellt wurden
		Vorwärtsgerichtete Integration umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäft durch Erwerben von Fertigkeiten und Tätigkeiten in nachgelagerte Bereiche der Wertschöpfungskette erweitern, die zuvor von Abnehmern wahrgenommen wurden
		Netzwerkstruktur und Servicebereitstellung anpassen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuellen Aufbau der Wertschöpfungskette überdenken und Möglichkeiten identifizieren, um von den Fertigkeiten der Netzwerk- und Outsourcing-Partner zu profitieren • Netzwerkinnovationen bieten Unternehmen eine Möglichkeit, sich die Prozesse, Technologien, Angebote, Vertriebskanäle und Marken anderer Firmen zunutze zu machen • Durch diese Innovationen kann ein Unternehmen von seinen eigenen Stärken profitieren und gleichzeitig die Fähigkeiten und Werte anderer Partner nutzen

Wachstumshebel: Völlig neue Geschäftsarten

Wachstumshebel		Beispiele und Eigenschaften	
3 Völlig neue Geschäftsarten erforschen	Produkt-nutzen neu definieren	Nachfrage nach neuer Nutzungsart bestehender Produkte schaffen <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten erkunden, neu definierte Nutzungsarten bestehender Produkte zu vermarkten, um eine nicht bestehende Nachfrage zu generieren 	
	Neue Märkte erschliessen	Branchenweit völlig neue Märkte erschliessen	<ul style="list-style-type: none"> • Märkte erkunden, die für die Branche völlig neu, in anderen Geschäftsbereichen jedoch bereits vorhanden sind, um Wachstum zu generieren
		Weltweit völlig neue Märkte erschliessen	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsabläufe völlig neu überdenken und noch nie dagewesene Marktaktivitäten entwickeln, um Wachstum zu generieren

Wachstumshebel: Innovation und Digital

Wachstumshebel		Beispiele und Eigenschaften
4 Transversale Hebel	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation im Kerngeschäft bedeutet stetigen Wandel bekannter Bereiche • Expansion in angrenzende Bereiche wird vorgenommen, um aktuelle Werte und Fähigkeiten optimal zu nutzen, oder um die Dynamik in bestehenden Märkten zu ändern (z. B. um Dienstleistungs- und Produktangebot zu erweitern) • Bei Transformationsinnovation werden durch wesentliche Änderungen die Kundenerwartungen und das Wettbewerberverhalten gewandelt (z. B. um neue Märkte oder einzigartige Vorhaben zu erschliessen)
	Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Durch digitale Innovationen ändert sich das Produktangebot und die Art und Weise, wie es angeboten wird • Digitale Innovation wird über verschiedene Plattformen und Technologien entwickelt, darunter Mobil-, Social-, Analytics-, Cloud- und Cyber-Systeme • Digitale Verbesserungen sind bei allen Arten der Innovation möglich, von Innovation im Kerngeschäft bis hin zu Transformationsinnovation, und von der Verbesserung digitaler Vertriebskanäle (Kerngeschäft) bis zum Eintritt in neue Märkte, beispielsweise durch das Online-Angebot von Hypotheken an Kunden ausserhalb des nichtdigitalen Marktbereichs (Expansion in angrenzende Geschäftsbereiche/ Transformationsinnovation)

Anhang II – Liste der Abkürzungen

MAK	Mitarbeiterkapazität
IZM	Interne Zinsfuss-Methode
KPI	Leistungskennzahl (Key Performance Indicator)
MiFID	Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente oder Finanzmarkttrichtlinie (Markets in Financial Instruments Directive)
NPV	Nettobarwert (Net Present Value)
OTC	Ausserbörslich (Over the Counter)
OVG	Deloitte-Framework für Wertgenerierung in der Organisation (Deloitte Organisational Value Generation Framework)
F&E	Forschung und Entwicklung
ROI	Kapitalrendite (Return on Investment)
SGR	Nachhaltige Wachstumsrate (Sustainable Growth Rate)

Autoren



Dr. Daniel Kobler
Partner
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6849
dkobler@deloitte.ch



Dr. Michael Grampp
Director
Chief Economist
Direct: +41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch



Felix Hauber
Senior Manager
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6863
fhauber@deloitte.ch



Jan Witt
Manager
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6228
jwitt@deloitte.ch



Dennis Brandes
Research Manager
Direct: +41 58 279 6537
dbrandes@deloitte.ch



Johannes Schlotmann
Consultant
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 7625
jschlotmann@deloitte.ch



Nicholas Fischer
Consultant
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 7560
nicfischer@deloitte.ch

Kontaktpersonen



Dr. Daniel Kobler
Partner
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6849
dkobler@deloitte.ch



Anna Celner
Managing Partner,
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6850
acelner@deloitte.ch



Jürg Frick
Senior Partner
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6820
jufrick@deloitte.ch



Adam Stanford
Partner
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6782
astanford@deloitte.ch



Patrik Spiller
Partner
Financial Services Industry
Direct: +41 58 279 6805
pspiller@deloitte.ch

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „UK private company limited by guarantee“ (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte Consulting AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte Consulting AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte Consulting AG 2015. Alle Rechte vorbehalten.

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, Zurich. 46168A