

Getrübte Aussichten

Die Retail-Banken in der Schweiz stehen vor der schwierigen Aufgabe, im Hinblick auf veränderte Kundenbedürfnisse ihre traditionellen Stärken mit neuen Technologien zu kombinieren.

Von René Maier

Die Zeiten für die Retail-Banken in der Schweiz werden immer schwieriger. Die Gründe sind nicht neu, hängen aber wie ein Damoklesschwert über den Finanzinstituten: Die stetig zunehmende Dichte schärferer Regulierungen mit entsprechenden Kostenfolgen, wählerische und preissensitive Kunden und damit ein intensivierter Wettbewerb drücken auf die Margen. Zusätzlich zum schwierigen Zinsumfeld, in dem Spargelder zunehmend zur Last der Banken werden, wird die Bautätigkeit voraussichtlich abnehmen, was sich wiederum negativ auf den absoluten Hauptertragspfeiler der Retail-Banken, das Hypothekergeschäft, auswirken wird.

Auf dem Magen liegt auch manchem Bank-CEO der Innovationsdruck, den die Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle ausübt. Obwohl – oder vielleicht gerade weil – es den meisten Retail-Banken im Grossen und Ganzen noch recht gut geht, erstaunt es nicht, dass die 220 Geschäftsleitungsmitglieder, die im Rahmen der IFZ Retail-Banking-Studie 2016 befragt worden sind, ein «düsteres Bild der Zukunft zeichnen».

Der Brand – Fels in der Brandung
Die Befragten sind sich bewusst, dass sie künftig den Kunden neben der Qualität und Transparenz der Dienstleistungen und Produkte auch ein Interaktionserlebnis bieten müssen, sei es in der Filiale oder immer mehr

DIE SCHWEIZER TOP PERFORMER BENCHMARKING DER RETAIL-BANKEN

RANG (GESAMT- PUNKTZAHL)	BANK	BILANZSUMME (TCHF)	ANZAHL MITARBEI- TENDE (VZA)
1 (270)	Bank EEK AG	1318325	36
2 (274)	Ersparniskasse Affoltern i.E. AG	247836	6
3 (287)	Schwyz Kantonbank	16193615	490
4 (290)	Graubündner Kantonbank	23283993	792
5 (297)	Spar- und Leihkasse Wynigen AG	214379	9
6 (301,5)	Caisse D'Epargne d'Aubonne société cooperative	329529	10
7 (322)	Clientis Sparkasse Oftringen Genossenschaft	431730	13
8 (324)	Appenzeller Kantonbank	2925305	76
9 (324,5)	Banque Cantonale Vaudoise	43418000	1746
10 (327,5)	Spar- und Leihkasse Bucheggberg AG	524499	19

QUELLE: IFZ RETAIL-BANKING-STUDIE 2016

auch per Smartphone, der «Filiale der Zukunft», wie es Jürg Ritz, CEO der Baloise Bank SoBa, an der jüngsten Retail-Banking-Konferenz in Zug ausdrückte. Immer relevanter für die Differenzierung des Instituts werde vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklungen auch der Brand, sagte Patrik Gisel, CEO von Raiffeisen. Die Bank müsse auf gemeinsamen Werten wie Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, Unternehmertum und Nähe aufbauen und Qualität, Loyalität und Transparenz ausstrahlen. Gisel sieht die Bedeutung des Produktionsfaktors Vertrauen als Kern eines erfolgreichen Retail-Banking.

Wie Banking von seinem langweiligen, verstaubten Image befreit werden kann, zeigte Andrew Richards, Head of Regional Retail-Banking der Metro Bank in London, auf. Seine Bank will Emotionen wecken. Dies nicht nur durch ein aussergewöhnliches Look-and-Feel, sondern auch durch begeisterte Mitarbeitende, die mit viel Empathie auf die Kunden eingehen können. Wer einmal eine Filiale betrete, soll sie mit einem Wow-Erlebnis verlassen, ja zum Fan des Instituts werden und es weiterempfehlen, schwärmte Richards. Die 2010 gegründete blutjunge Metro Bank wolle eigentlich gar keine Bank sein, sondern eine «Retail looking Institution».

Kleine Banken als Top Performer

Ob dieses sehr innovative Konzept in der Schweiz auf ähnliche Resonanz wie in London stossen würde, bleibt vor derhand dahingestellt. Der Schweizer Retail-Banking-Markt zeichnet sich in erster Linie durch seine Solidität und Zuverlässigkeit und weniger durch Extrovertiertheit aus. Dass sich hier aber auch sehr kleine Banken noch als Top Performer ausweisen können, ist angesichts der vielen Herausforderungen, die kleinere Institute im Prinzip mehr belasten als grössere, doch eher überraschend. Es zeigt aber auch, dass die persönliche Nähe zum Kunden nach wie vor eine grosse Bedeutung hat.

So befinden sich im diesjährigen Top Performer Ranking im Rahmen der IFZ-Studie mit der Bank EEK AG, der Ersparniskasse Affoltern i.E. AG sowie der Spar- und Leihkasse Wynigen AG gleich drei Banken mit einer Bilanzsumme von weniger als 1.5 Milliarden Franken unter den besten fünf Retail-Banken. Analysiert wurden die Kennzahlen von 91 Instituten. Als Grundlage für die Bewertung diente die Rentabilität, das Risiko und die Struktur von Bilanz und Erfolgsrechnung. Deutlich abheben können sich Kleinst-Banken bei der Zinsmarge, wo sie teilweise sehr hohe Werte ausweisen. Die Studienautoren führen das darauf zurück, dass in ländlichen Gebieten oftmals der Wettbewerb nicht so intensiv spiele und die lokale Verankerung dieser Banken höhere Margen zulasse.

Gemäss Benchmarking übertreffen die Retail-Banken insgesamt die regulatorischen Anforderungen an Eigenmittel und Liquidität deutlich. Der Trend zu einer schlechteren Cost/Income Ratio hält hingegen weiter an, während die Rentabilität (Return on Assets) insgesamt stabil bleibt. •