

Technologischer Fortschritt, Regulierung und Profitabilität

Kleine und mittlere Banken zwischen Hammer und Amboss

Das magische Dreieck der Geldanlage zeigt die Divergenz zwischen den Anlagezielen Sicherheit, Rentabilität und Liquidität. Jedes dieser Ziele steht zu einem anderen in Konkurrenz. So lässt sich beispielsweise bei hoher Liquidität und hohem Sicherheitsdenken nur eine relativ geringe Rentabilität in der Vermögensanlage erzielen. Umgekehrt verhält sich eine langfristige Geldanlage und der Verzicht auf Sicherheit positiv auf die Rentabilität.

Ähnlich zeichnet sich das magische Dreieck in der Trendentwicklung kleinerer und mittlerer Banken ab. Es zeigt das Spannungsfeld der konkurrierenden Faktoren Rentabilität, technologischer Fortschritt und Regulierung auf. Eines der Hauptaugenmerke, auf dem die langfristige Existenz einer Bank fusst, ist ihre Profitabilität. Mit steigender Regulierungsflut ist die Profitabilität des Unternehmens sukzessive gefährdet, da diese kostenintensiven Tätigkeiten keinen finanziellen Mehrwert bringen. Der sich anbahnenden Regulierungsflut versucht man mittels technischer Mittel und damit einhergehenden IT-Investitionen Herr zu werden, was zur Folge hat, dass die Profitabilität der Bank sinkt, da die anfallenden Kosten nicht auf die Kunden überwälzbar sind. Zur Steigerung der Profitabilität zielen viele Banken auf die Erhöhung des Automatisierungsgrades von Prozessen ab. Andere bedienen sich neuer Techniken wie Apps und e-Banking, um Kunden anzuziehen und gleichzeitig die bankgeschäftliche Abwicklung in automatisierte Prozesse einzubinden, um so Kosten zu senken. Dies wiederum führt zum Spannungsfeld im magischen Dreieck, da die Realisierungen kostenintensiv sind und die Profitabilität senken.

Anzahl Banken in der Schweiz

In den letzten 10 Jahren hat die Anzahl Banken in der Schweiz um 44 Institute bzw. 12,4% abgenommen. Diese Entwicklung ist jedoch nicht bei allen Bankengruppen gleich: Während die

Anzahl Kantonalbanken, Grossbanken und Raiffeisenbanken unverändert blieb, gab es v.a. Änderungen bei den Regionalbanken und Sparkassen und bei den Börsenbanken. Regionalbanken und Sparkassen sind um 22 Institute bzw. 25% geschrumpft. Dies hauptsächlich aufgrund von Zusammenschlüssen und Übernahmen. Die Anzahl Börsenbanken ist ebenfalls zurückgegangen, und zwar um 27 auf 46, was einem Rückgang von 37% entspricht. Die Zahl «Andere Banken» hat sich im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt auf aktuell 12. Die Zahl «Ausländisch beherrschter Banken» sank um 6.

Der Vergleich der einzelnen Bankengruppen zeigt, dass trotz eines absoluten Rückgangs nicht alle Gruppen gleich betroffen sind. Nominal am stärksten betroffen sind Regionalbanken und Sparkassen sowie Börsenbanken. Hauptgründe für die Änderungen in der Anzahl Banken sind in erster Linie Fusionen oder die Aufgabe der Geschäftstätigkeit. Auslöser dieser Situation sind u.a. die Euro-Krise, sinkende Assets under Management (AuM), geringere Margen, steigende Regulierungen und technologischer Fortschritt.

Vor welchen Herausforderungen stehen die Schweizer Banken?

Ein erstes Kriterium und wichtiges Mass für die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität einer Bank ist die Cost/Income Ratio (CIR). Hierbei wird der im jeweiligen Geschäftsjahr angefallene ordentliche Geschäftsaufwand ins Verhältnis zu den ordentlichen Erträgen gesetzt und ergibt eine quantitative Aussage über die Betriebseffizienz. Je geringer die CIR ist, desto effizienter arbeitet ein Bankhaus. Sinkt jedoch die Marge und steigen gleichzeitig die Kosten, steigt im Umkehrschluss die CIR, die die Profitabilität einer Bank bedroht.

Ein weiteres Kriterium, welches bei Schweizer Banken in den Fokus tritt, ist die Fertigungstiefe. Die klassi-

sche Geschäftstätigkeit einer Schweizer Bank lässt sich in die Bereiche Beratung (Advisory), Asset Management, Clearing und Settlement (Ausführung und Abwicklung) sowie IT und Support unterteilen. Bei vielen Banken ist es Usanz, alle Tätigkeiten aus einer Hand «inhouse» anzubieten. Neben der klassischen Kundenberatung, die als Kerngeschäft anzusehen ist, agieren immer mehr Banken zusätzlich als Produktbanken und bieten ihren Kunden eigene Produkte an. Der Bereich Ausführung und Abwicklung umfasst alle Tätigkeiten, die sich aus der Führung der Kundenbeziehung und der einhergehenden Beratung ergeben. Zum Advisory zählen die typischen Fronttätigkeiten wie Anlageberatung, Vermögensverwaltung, Finanzplanung, Akquisition etc. Das Asset Management deckt u.a. Produkte, Research und Asset Allocation ab. Zum Clearing und Settlement zählen z.B. Brokerage, Zahlungsverkehr und Depotführung. Fundament dieser Tätigkeiten bilden IT und Support, zu denen z.B. der Betrieb und die Wartung der IT, Applikations- und Infrastruktur-Providing gehören.

Aufgrund der erwähnten konkurrierenden Kriterien (technologischer Fortschritt, Regulierung und Profitabilität) und der damit einhergehenden steigenden Komplexität bedarf es einer genauen Analyse des Wachstumspotenzials in einzelnen Geschäftsbereichen sowie strategischer Entscheidungen über eine mögliche Auslagerung von Geschäftstätigkeiten. Durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette kann sich eine Vertriebsbank auf die Kundenberatung und eine Produktbank auf das Asset Management als Kerngeschäft konzentrieren und gibt nachgelagerte, nicht zur Kernkompetenz gehörende, sich ständig wiederholende Tätigkeiten im Clearing und Settlement sowie IT und Support an eine Drittpartei ab.

Basis für die Möglichkeit der Auslagerung und damit die Verringerung

der Fertigungstiefe bildet die IT. Bankprozesse und Dienstleistungen von Banken lassen sich als Commodities (Standard) interpretieren. Die Nutzung von standardisierten Prozessen und Dienstleistungen ermöglicht es, mittels IT-Unterstützung, diese zu automatisieren. Der grosse Vorteil des «Straight through Processing» liegt in der Reduktion von Kosten mit gleichzeitiger Erhöhung der Umschlaghäufigkeit.

Eine der grössten Herausforderungen, die Schweizer Banken in der IT bevorsteht, ist die Ablösung bzw. der Ersatz ihrer Kernbankensysteme. Vor allem bei vielen kleinen und mittleren Banken sind veraltete Core-Bankenapplikationen im Einsatz, die durch Eigenentwicklungen realisiert wurden. Aufgrund immer wieder neu gestellter Anforderungen sind entsprechende Umsysteme zu diesen Applikationen hinzugefügt und verbunden worden. Dieses macht es umso komplexer, eine Ablösung zu einer technologisch neuen Bankenplattform zu realisieren, die gleichzeitig einer Bank die im Marktumfeld zunehmende Flexibilität beschert.

Tendenzen und Ausblicke

Nachdem gezeigt wurde, welche Einflussfaktoren auf die Profitabilität einer Bank wirken und sich in den letzten Jahren der Trend zu immer weniger Banken abzeichnet, stellen sich verschiedene Fragen: *Wie steht es um die bestehenden Geldhäuser? Welche Zukunftsperspektiven und Auswege aus dem Risikodreieck finden sie, um ihre Profitabilität zu steigern?*

Bei der Analyse gilt es zu unterscheiden, wie stark welche Banken von Änderungen äusserer Einflussfaktoren betroffen sind. Eine typische Masszahl für die Grösse einer Bank ist die Bilanzsumme. Zieht man diese heran, wird schnell klar, dass zwei Banken (UBS und Credit Suisse) mehr als 50% der Bilanzsummen der restlichen Banken in der Schweiz ausmachen. Die Grösse der Banken hat in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung für den Bankenstandort Schweiz, da beide grossen Universalbanken «too big to fail» sind.

Ein anderes Mass zur Unterteilung der Banken nach ihrer Grösse sind die

von ihnen verwalteten Assets under Management. Eine Aufteilung der ca. 300 Schweizer Banken auf die AuM zeigt, dass etwa 50% aller Banken weniger als 2 Mrd. Franken verwalten. Weitere 35% der Banken verwalten Kundenvermögen in der Grössenordnung zwischen 2 und 10 Mrd. und die restlichen 15% verwalten mehr als 10 Mrd. Franken. Insgesamt zählen damit 85% der Schweizer Banken zu den kleinen und mittelgrossen Banken.

Wie eingangs im Spannungsfeld der gegenseitig konkurrierenden Faktoren Profitabilität, technologischer Fortschritt und Regulierung aufgezeigt, bildet dieses Spannungsfeld für kleine und mittlere Banken die grössten Herausforderungen, aber auch Chancen. Die Banken befinden sich aufgrund der ständig aufwendigeren regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen in einer neuen Ausgangslage.

Das klassische Onshore-Geschäft wird zukünftig für alle Banken, ob klein, mittel oder gross, geringe Wachstumsraten haben. Es wird eher dazu kommen, dass sich die Banken in diesem Marktsegment gegenseitig stärker konkurrieren und ein Verdrängungswettbewerb entsteht. Eine Möglichkeit für kleine und mittlere Banken besteht hier, sich als Nischenanbieter, beispielsweise auf regionaler Ebene, zu konzentrieren, um eine höhere Profitabilität zu erzielen. Das traditionelle Offshore-Geschäft wird aufgrund strengerer Regulierungen und international geltender Aufsichtsrichtlinien sowie der immer grösseren regulatorischen Komplexität (Cross-Border-Rules, Anlegerschutzbestimmungen, revidiertes Lugano Abkommen usw.) bei allen Bankengruppen an Bedeutung verlieren. Im Weiteren unterliegen die im Offshore-Geschäft tätigen Banken auch der dort agierenden Heimkonkurrenz anderer Banken.

Ein Marktpotenzial für eine neue Ausrichtung bieten die aufstrebenden Schwellenländer wie China, Indien, Brasilien und Argentinien. In diesen Ländern wird aufgrund des rasant steigenden Wirtschaftswachstums (in erster Linie Produktion von Konsumgütern) das Geld der konsumierenden alten Welt neu verteilt. Die daraus ent-

stehende neue Klasse Vermögenger bevorzugt es jedoch, ihr Geld im sprichwörtlich «sicheren Hafen» anzulegen und zielt hiermit auf die Stabilität des Schweizer Finanzplatzes. Hier können sich grosse Schweizer Banken besonders gut etablieren, da sie vor Ort Repräsentanzen oder Niederlassungen aufbauen können, die aufgrund hoher Initialkosten für kleine und mittlere Banken nicht erstrebenswert sind.

Abschliessend stellt sich die Frage, wie Banken diese Herausforderungen bestehen können. Es wurden bereits verschiedene dedizierte Lösungsansätze in diesem Artikel aufgezeigt, aber im Endeffekt werden viele Banken nicht um eine konsequente Auslagerung von Services herumkommen. Der Theorie nach ist für kleine und mittelgrosse Schweizer Banken eine ernsthaft durchgeführte Auslagerung von Prozessteilen eine Alternative zur Eigenproduktion. Für grosse Banken scheint der Weg der konsequenten Auslagerung ganzer Prozesse weniger in Frage zu kommen. Hier kommt es eher zur Eigenproduktion und dem gleichzeitigen Anbieten von Serviceleistungen auf dem Markt.

Schaut man sich das IT-Outsourcing in der Schweizer Bankenlandschaft genauer an, kommen Studien zum Schluss, dass 70% der Banken bereits outsourcen. Demnach stellt sich für Banken nicht mehr die Frage ob, sondern was sie bereit sind auszulagern.

In erster Linie betrifft das Outsourcing die Bereiche ASP (Application Service Providing) und ISP (Infrastructure Service Providing). Eine Auslagerung von reinen Business Services wie Back-Office-Leistungen, Clearing und Settlement wird jedoch nur von einer geringen Anzahl Banken genutzt. In diesem Bereich steckt erhebliches Potenzial vor allem für kleine und mittelgrosse Banken, die mit der Wahl eines entsprechenden Partners Leistungen beziehen, die mit dem technologischen Fortschritt in der Bankenwelt mithalten, die Regulierung berücksichtigen und gleichzeitig aufgrund von Einsparungen die Profitabilität steigern. Somit besteht für Banken die Möglichkeit das magische Dreieck positiv für sich auszunutzen.

www.incorebank.ch