



School of
Management and Law

BSc Banking & Finance w.2BF

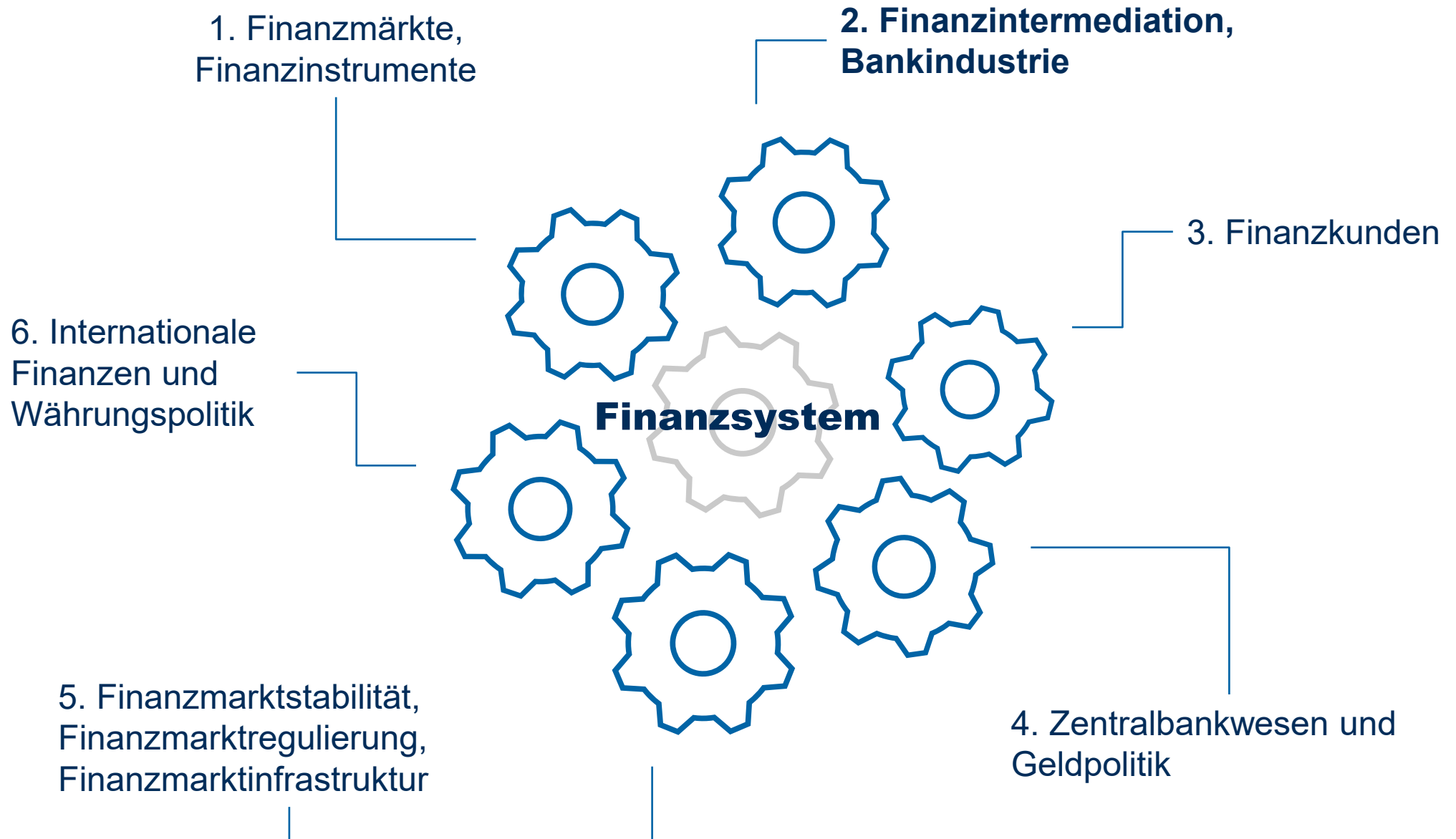
Überblick über Geschäftsmodelle und Financial Management von
Banken



Building Competence. Crossing Borders.

Anita Sigg
sian@zhaw.ch

Themenfelder des Moduls w.2BF



1 Rolle und Aktivitäten der Banken

2 Financial Bank Management

2a Financial Management

2b Strategisches Management

3 Transformation der Geschäftsmodelle von Banken

3a Big Techs und Fintechs als Change Driver

Charakteristika von Universalbanken weltweit

In Germany and Switzerland there are many banks that operate almost exclusively within **saving and lending**; for example, the district savings banks and the local cooperative banks. There are many special banks and numerous car banks. In Switzerland, a Cantonal Bank (Kantonalbank) is assigned to each Canton. The thrifts (Bausparkassen) in Germany play a major role in mortgage financing.

Investment banks are active in mergers and acquisitions (M&A); they bring together investors and borrowers, and they support companies with initial public offerings (IPOs). Moreover, they are market makers in the pricing of products. They are active in proprietary trading; they do investments in promising businesses. Some investment banks are (or were) Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Lehman Brothers, Bear Stearns, and Salomon Brothers. Some of the investment banks went bankrupt, some transformed, and some gave up their status as an investment bank.

Banks that are active in both the lending business (often in their domestic market) and investment banking are considered major full-service banks:

- In the United Kingdom, HSBC and Barclays are prominent full-service banks.
- In the United States, one thinks of Bank of America for example.
- In China, Industrial and Commercial Bank of China and China Construction Bank come to mind.
- In Switzerland, UBS and Credit Suisse are the two dominant banks. They are active in asset management, domestic and international lending (mortgages and corporate) and, of course, investment banking.
- In France, BNP Paribas, Credit Agricole and Société Générale are prominent full-service banks.
- In Germany, the Deutsche Bank is a major full-service bank. The Deutsche is strong in the lending business for large corporate customers, it is also strong in retail banking (especially since the purchase of Postbank) and it is active in investment banking.
- In Italy, UniCredit is a major full-service bank.

Wernz, Johannes (Autor_in) <http://idlocgov/vocabulary/relators/aut>
Cham : : Springer International Publishing : Imprint: Springer,
2nd ed. 2020. - 2020.

1. Zinsdifferenzgeschäft
2. Investment Banking

Universalbank Schweiz als Modell

Das Schweizer Bankensystem ist auf dem Modell der Universalbank aufgebaut.
Das heisst: Alle Banken können alle Bankdienstleistungen anbieten, zum Beispiel:

- Kredit- bzw. Aktivgeschäft
- Einlagen- bzw. Passivgeschäft (Sparkonti etc.)
- Vermögensverwaltung und Anlageberatung
- Zahlungsverkehr
- Wertschriftengeschäft (Börsenhandel)
- Emissionsgeschäft (Ausgabe von Anleihen oder Aktien)
- Finanzanalyse

1 Rolle und Aktivitäten der Banken

2 **Financial Bank Management**

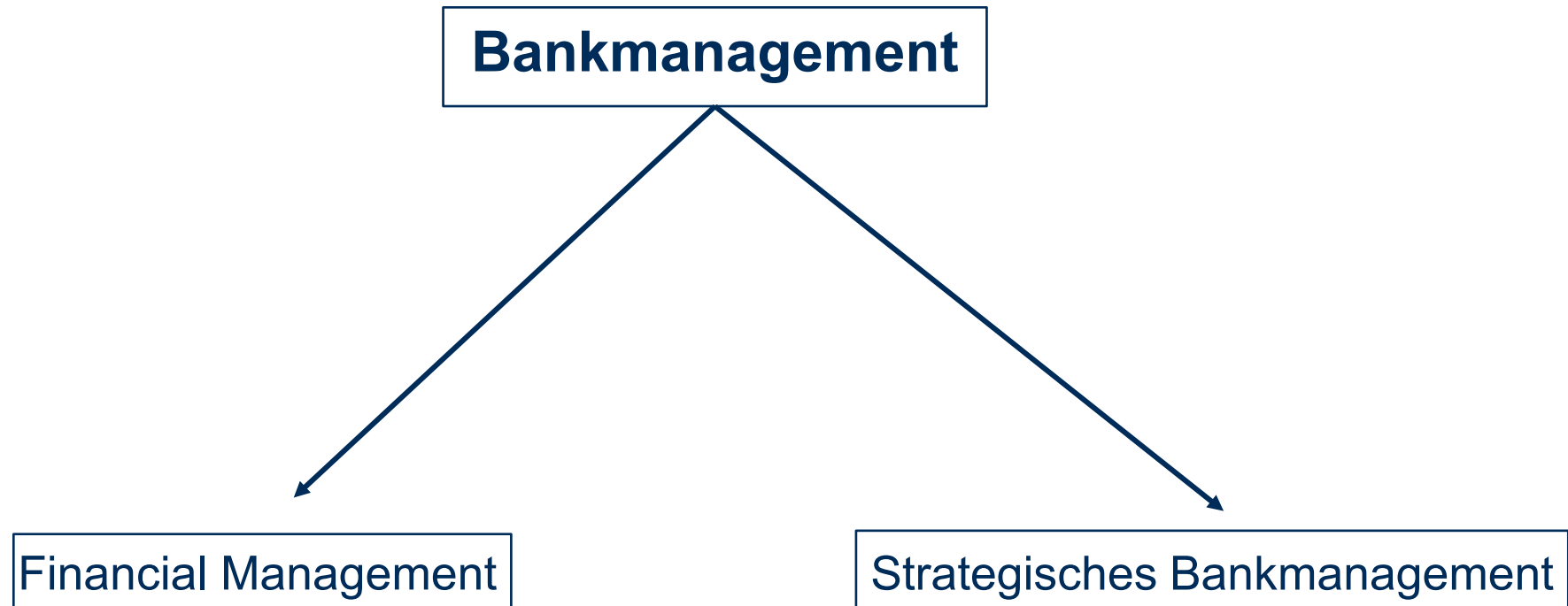
2a **Financial Management**

2b Strategisches Management

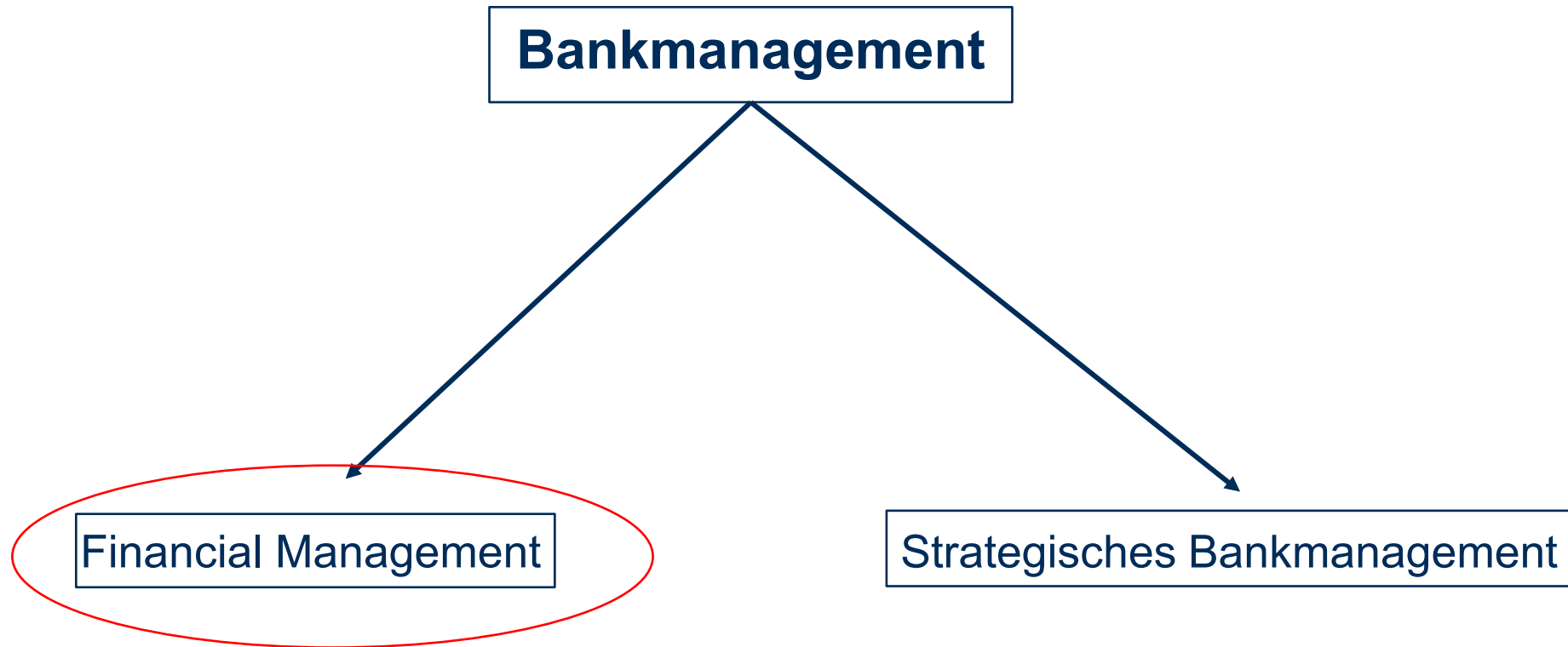
3 Transformation der Geschäftsmodelle von Banken

3a Big Techs und Fintechs als Change Driver

General Principles of Bank Management



General Principles of Bank Management



Bemerkung: US Optik (Quelle Mishkin)

Bilanz der Bank

Bilanz einer Universalbank

Erfolgsrechnung einer Universalbank

Bilanz einer Universalbank		Erfolgsrechnung einer Universalbank	
Aktiven	Passiven	Aufwand	Ertrag
Liquidität	Kundeneinlagen	Personalaufwand	Nettozinsertrag
Kredite an Kunden	Einlagen von Banken	Sachaufwand	Kommissionsertrag
Kredite an Banken	Repokredite	Gewinn	Handelsergebnis
Handelsbestand Finanzanlagen	Ausleihungen Schuldtitel		Übriger Erfolg
Beteiligungen Andere Aktiva	Eigenkapital		

Bilanz der Geschäftsbank USA

TABLE 1 Balance Sheet of All Commercial Banks (items as a percentage of the total, June 2020)

Assets (Uses of Funds)*		Liabilities (Sources of Funds)	
Reserves and cash items	15%	Checkable deposits	14%
Securities		Nontransaction deposits	
U.S. government and agency	16	Savings deposits	52
State and local government and other securities	4	Small-denomination time deposits	2
		Large-denomination time deposits	9
Loans		Borrowings	10
Commercial and industrial	14	Bank capital	13
Real estate	23		
Consumer	7		
Other	8		
Other assets (for example, physical capital)	13		
Total	100	Total	100

*In order of decreasing liquidity.

Source: Federal Reserve Bank of St. Louis, FRED database: <http://www.federalreserve.gov/releases/h8/current/> and <https://www.federalreserve.gov/releases/H6/current>.

Liabilities – Passivseite (1/2)

– **Deposits (Kundeneinlagen):**

- Verbindlichkeit für Banken, da sie jederzeit die Einlagen an den Kunden auszahlen müssen
- Früher eine wichtige Finanzierungsquelle für die Bank, heute ist ihr Anteil durch neue Finanzinstrumente geschrumpft (z.B. Geldmarktkonten)

– **Saving Deposits (Sparkonten):**

- Sparkonten: Keine Transaktionen über dieses Konto möglich aber Geld kann jederzeit abgehoben oder eingezahlt werden
- Termineinlagen: Feste Laufzeit für die Einlagen, verfügen über höhere Zinsen und somit teurer für die Banken
- Große Termineinlagen (CDs (Certificates of Deposit)) sind Einlagen von Unternehmen in Höhe von mehr als 100.000 US-Dollar bei einer Bank
- Wie Anleihen können die Konditionen, wie Zinssatz und Laufzeit, verhandelt werden, bevor das Unternehmen das Geld bei der Bank hinterlegt

– **Borrowing (Refinanzierung)**

- Banken leihen sich Geld von der Zentralbank, anderen Banken oder Unternehmen
- Banken können sich zum Diskontsatz/Einlagesatz Geld von der Zentralbank leihen
- Übernachtkredit: Banken leihen sich kurzfristig Geld von der Zentralbank zur Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zur Mindestreserve

– **Bank capital (Eigenkapital)**

- Eigenkapital setzt aus der Differenz aus den gesamten Vermögensgegenständen und Verbindlichkeiten zusammen

TABLE 1 Balance Sheet of All Commercial Banks (items as a percentage of the total, June 2020)

Assets (Uses of Funds)*		Liabilities (Sources of Funds)	
Reserves and cash items	15%	Checkable deposits	14%
Securities		Nontransaction deposits	
U.S. government and agency	16	Savings deposits	52
State and local government and other securities	4	Small-denomination time deposits	2
		Large-denomination time deposits	9
Loans		Borrowings	10
Commercial and industrial	14	Bank capital	13
Real estate	23		
Consumer	7		
Other	8		
Other assets (for example, physical capital)	13		
Total	100	Total	100

*In order of decreasing liquidity.

Source: Federal Reserve Bank of St. Louis, FRED database: <http://www.federalreserve.gov/releases/h8/current/> and <https://www.federalreserve.gov/releases/H6/current>.

– Reserves

- Alle Banken müssen ein Teil der Kundeneinlagen als Reserve bei der Zentralbank einlegen (required reserves)
- Beispiel Reserve von 1%: Für 1 CHF müssen 0.01 CHF als Reserve eingelegt werden
- Banken können zusätzlichen Reserven halten («excess reserves»), und diese können genutzt werden, falls Kundeneinlagen abgehoben werden

– Cash Items in Process of Collection (Bargeldposten)

- Bspw. Schecks

– Deposits at other Banks

- Einlagen bei anderen Banken, insbesondere kleine Banken bei grossen, um Services in Anspruch zunehmen (Z.B. Devisentermingeschäfte, Wertpapierkäufe)

– **Securities (Wertpapiere)**

- Wertpapiere sind ein wichtiges Renditeobjekt
- Banken in den USA dürfen nur Schuldverschreibungen und keine Aktien halten

– **Loans (Kredite)**

- Banken machen ihre Profite hauptsächlich durch die Vergabe von Krediten
- Ein Kredit ist eine Verbindlichkeit für den Kunde und ein Vermögensgegenstand für die Bank
- Kredite sind weniger liquide als andere Vermögensgegenstände und haben ein höheres Ausfallrisiko, weswegen Banken die höchste Rendite bei Krediten verdienen
- Gewerbe-, und Industriekredite, Immobilienkredite, Konsumentenkredite, Sonstige

– **Other**

- Physisches Kapital (z.B. Gebäude, Computer, etc.)

Basic Banking (1/2)

Asset Transformation

- Banken machen Profite in dem sie Verbindlichkeiten «verkaufen» und Vermögensgegenstände «kaufen» ➔ **Asset Transformation**
- Banken nutzen die Kundenlagen (Verbindlichkeiten), um langfristige Kredite zu vergeben.
- Die Bank vergibt also langfristige Kredite, die mit kurzfristigen Einlagen finanziert werden
- **«Borrowing short and lending long»**

Basic Banking (2/2)

Asset Transformation

- Person A legt 100\$ bei der Bank ein

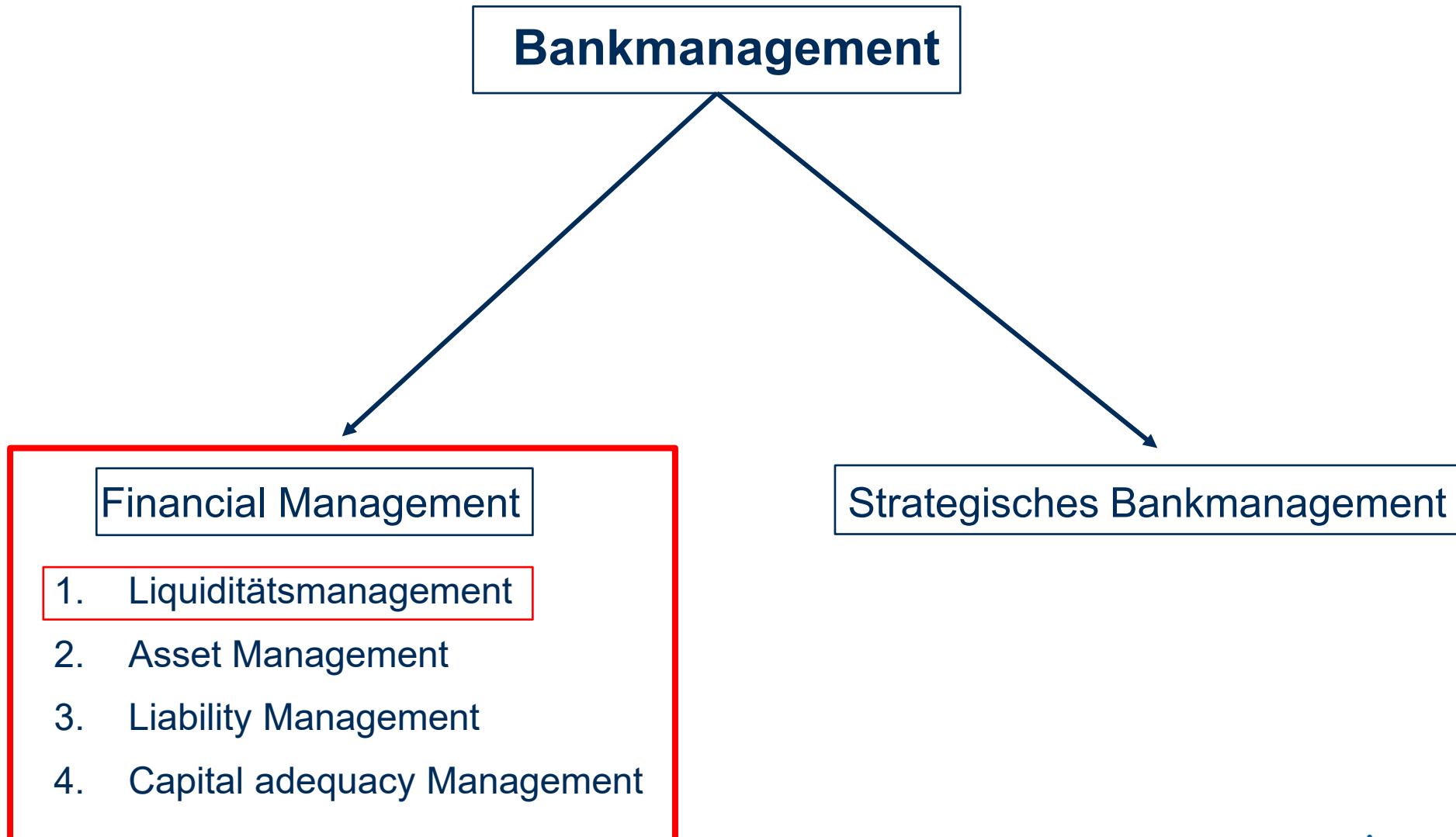
Aktiv		Passiv	
Reserves and Cash items	+100	Kundeneinlagen	+100

- Bedienung der zusätzlichen \$100 der Kundeneinlagen führt zu Kosten, weil die Bank Buch führen muss, Personal, Zinsen etc. bezahlen muss
- Bei einer Reservepflicht von 10% kann die Bank 90\$ benutzen um Profit zu machen
- Sie kann das Geld in Wertpapiere investieren oder Kredite vergeben

Aktiv		Passiv	
Required reserves	+10\$	Kundeneinlagen	+100
Loans	+90\$		

General Principles of Bank Management

Liquidity Management



1. Liquiditätsmanagement (1/3)

Beispiel

- Das Liquiditätsmanagement ist die Entscheidung einer Bank, genügend liquide Mittel zu halten, um die Verpflichtungen der Bank gegenüber den Einlegern zu erfüllen
- Einfaches Beispiel (Reservepflicht 10%, in Mio.)

Aktiv		Passiv	
Reserve	\$ 20	Kundeneinlagen	\$ 100
Kredite	\$ 80	Eigenkapital	\$ 10
Wertpapiere	\$ 10		

- Bank hält zusätzliche Reserven von 10%
- Angenommen Kundeneinlagen von \$10 werden abgezogen

Aktiv		Passiv	
Reserve	\$ 10	Kundeneinlagen	\$ 90
Kredite	\$ 80	Eigenkapital	\$ 10
Wertpapiere	\$ 10		

- Immer noch genügend Mittel um die Reservepflicht von \$9 Mio. zu erfüllen

Liquiditätsmanagement (2/3)

Beispiel

– Zu wenig Liquidität:

– Bank hält nur die Reservepflicht von 10%

Aktiv		Passiv	
Reserve	\$ 10	Kundeneinlagen	\$ 100
Kredite	\$ 90	Eigenkapital	\$ 10
Wertpapiere	\$ 10		

– Angenommen Kundeneinlagen von \$10 werden abgezogen

Aktiv		Passiv	
Reserve	\$ 0	Kundeneinlagen	\$ 90
Kredite	\$ 90	Eigenkapital	\$ 10
Wertpapiere	\$ 10		

– Reservepflicht kann nicht eingehalten werden!

Liquiditätsmanagement (3/3)

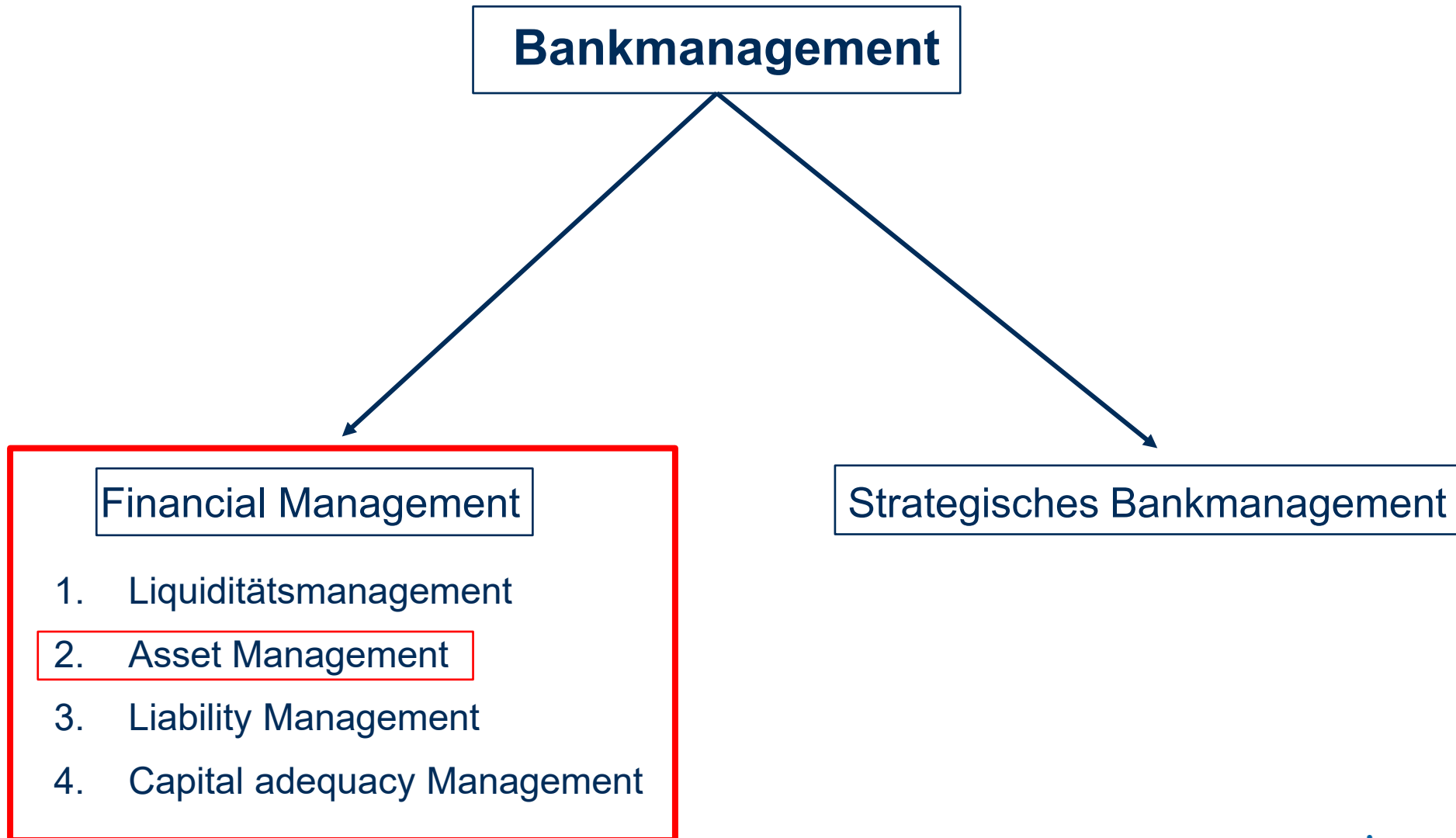
Die Bank hat folgende Möglichkeiten dieses Defizit (- 9 Mio.) zu decken:

1. Leiht sich das Geld bei anderen Banken (inter-Bankenmarkt) oder leiht sich das Geld von Unternehmen
 - *Kosten*: Zinsen für Kredit
2. Verkauf von Wertpapieren
 - *Kosten*: Brokerage und andere Transaktionskosten
3. Geld von der Zentralbank
 - *Kosten*: Zinsen für Kredit (Einlagesatz/ Diskontsatz)
4. Kredite reduzieren
 - *Sehr hohe Kosten*: Kredite werden bei der Bank nicht refinanziert, was dazuführt, dass Kunden verloren werden. *Andere Möglichkeit*: Die Kredite werden an andere Banken verkauft, welche wegen dem *Adverse Selection-Problem* nicht den vollen Preis zahlen wollen

➔ **Fazit: Überschussreserven sind eine Versicherung gegen die Kosten, die mit dem Abfluss von Einlagen verbunden sind. Je höher die mit dem Abfluss von Einlagen verbundenen Kosten sind, desto mehr Überschussreserven wird eine Bank halten wollen**

General Principles of Bank Management

Asset Management



Ziele des Asset Managements:

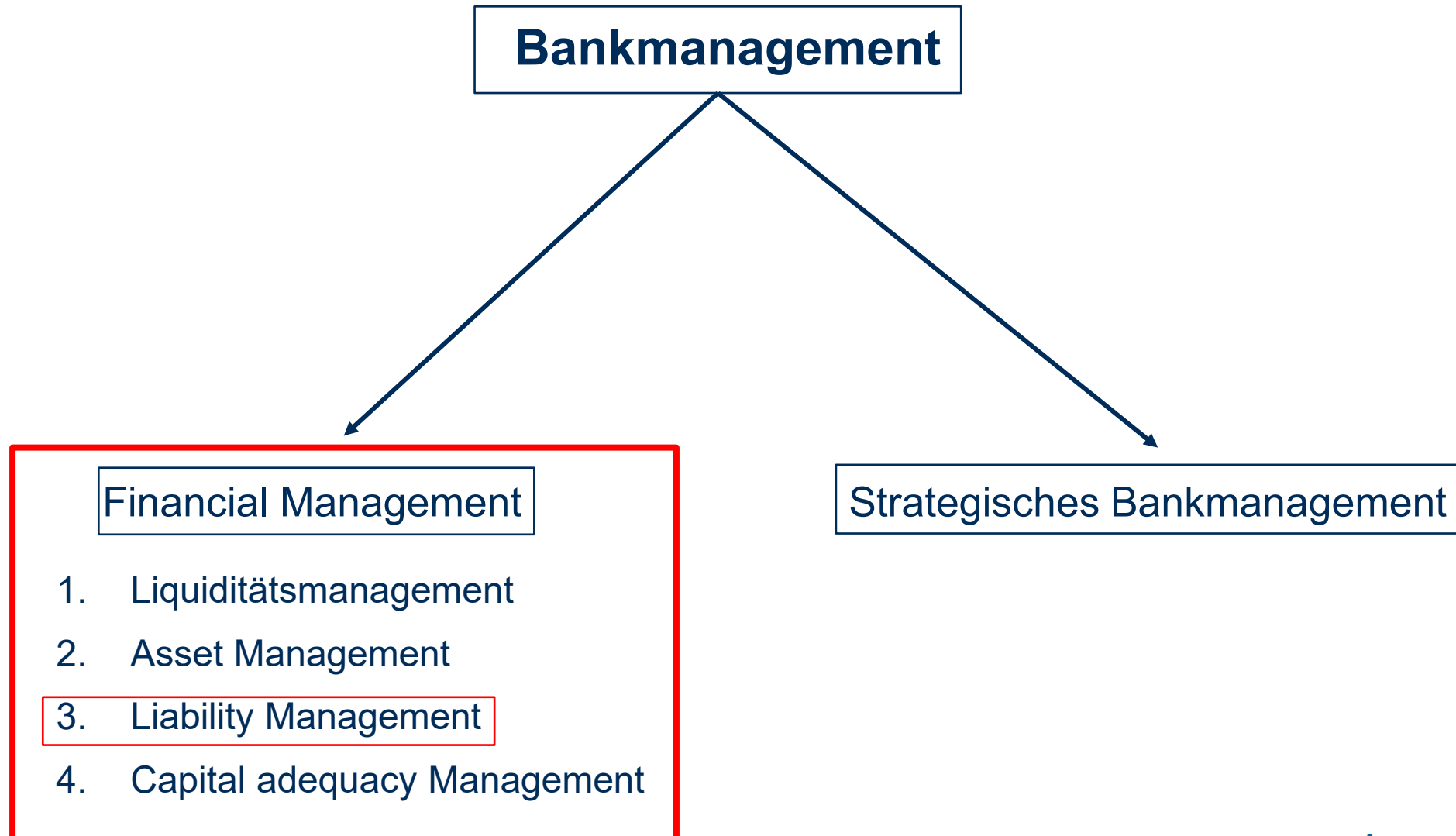
1. Höchste Rendite bei Kreditvergabe und Wertpapieren generieren
2. Risikominimierung
3. Liquiditätsmanagement: Halten von liquiden Vermögenswerten für eine angemessene Liquiditätsvorsorge

Ziele der Banken können erreicht werden durch:

- 1. Zinsgeschäft:** Banken versuchen Kreditnehmer, welche hohe Zinsen erwirtschaften und eine geringe Wahrscheinlichkeit auf einen Kreditausfall hat
 - Die Kreditausfallquote beträgt meistens weniger als 1%, jedoch ist es wichtig, dass Banken nicht zu konservativ sind und attraktive Kreditmöglichkeiten verpassen
 - 2. Wertpapiergeschäft:** Banken versuchen Wertpapiere mit einer hohen Rendite und geringen Risiko zu halten
 - 3. Diversifikation:** Banken müssen beim Asset Management versuchen ihr Risiko durch Diversifikation zu verringern
 - 4. Liquidität:** Die Bank muss die Liquidität ihrer Vermögenswerte so steuern, dass sie den Abfluss von Einlagen und die Erfüllung ihrer Mindestreserveanforderungen ohne grosse Kosten bewältigen kann
 - Eine zu konservative Haltung ist zu vermeiden, da die Reserve nur wenig Zinsen generieren und die Verbindlichkeiten der Bank (Bankeinlagen) teuer sind
- ➔ **Eine Bank muss einen Mittelweg zwischen Liquidität und Asset Management finden**

General Principles of Bank Management

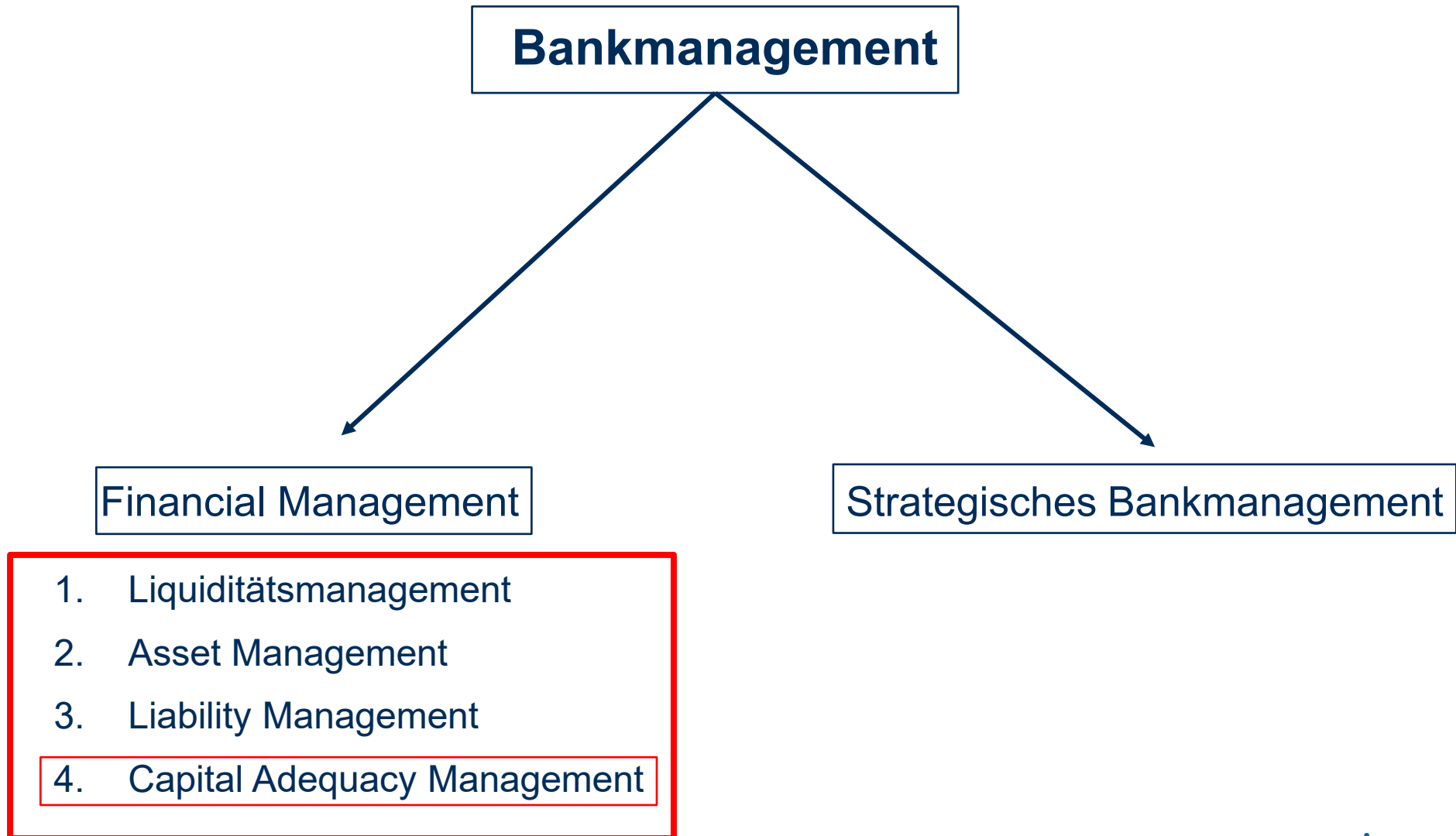
Liability Management



- Früher bestanden die meisten Verbindlichkeiten der Bank aus Kundeneinlagen und waren somit **relativ fix**
- Es ging darum eine möglichst gute Aufteilung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zu erhalten
- Heute können Banken sich bspw. bei einem Engpass bei den Reserven, schnell Gelder über andere Banken, der Zentralbank oder über finanzielle Instrumente über den Markt beschaffen
- Durch diese Entwicklungen wurde das Liquidity Management **flexibler**
- Als **Resultat** setzten Banken aggressiv Zielvorgaben für ihr Vermögenswachstum und versuchten, bei Bedarf liquide Mittel zu beschaffen (durch die Emission von Verbindlichkeiten)
- Wegen der steigenden Wichtigkeit von Liability Management, verwalten die meisten Banken beide Seiten der Bilanz in einen **Asset-Liability Management (ALM) Komitee**

General Principles of Bank Management

Capital Adequacy Management



Banken müssen darüber entscheiden wie viel Eigenkapital sie halten wollen:

1. Eigenkapital schützt vor Insolvenzen
2. Eigenkapital beeinflusst die Rendite der Eigenkapitalgeber
3. Die Regulation fordert eine Mindesteigenkapitalquote

Capital Adequacy Management

1. Eigenkapital schützt vor Insolvenzen

Bank A	
Aktiv	Passiv
Reserve \$ 10	Einlagen \$ 90
Kredite \$ 90	Eigenkapital \$ 10

Bank B	
Aktiv	Passiv
Reserve \$ 10	Einlagen \$ 96
Kredite \$ 90	Eigenkapital \$ 4

- Bank A hat 10% Eigenkapital, Bank B nur 4%
- Durch Entwicklungen im Immobiliensektor sinken die Aktivseite unerwartet um \$5 Mio.

Bank A	
Aktiv	Passiv
Reserve \$ 10	Einlagen \$ 90
Kredite \$ 85	Eigenkapital \$ 5

Bank B	
Aktiv	Passiv
Reserve \$ 10	Einlagen \$ 96
Kredite \$ 85	Eigenkapital - \$ 1

- Bank B ist insolvent

➔ **Eigenkapital verringert also die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz**

2. Eigenkapital beeinflusst die Rendite der Eigenkapitalgeber

Aktionäre haben verschiedene Kennzahlen an denen sie die Profitabilität der Bank messen:

- Return of Assets (ROA) ist eine finanzielle Kennzahl, die angibt, wie profitabel die Vermögensgegenstände eines Unternehmens sind. Je geringer das Eigenkapital desto höher ist die Rendite der Aktionäre:

$$ROA = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Vermögensgegenstände}}$$

- Return of Equity (ROE) zeigt an, wie viel die Bank mit dem Eigenkapital der Aktionäre verdient:

$$ROE = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

- Equity Multiplier (EM) zeigt die Beziehung zwischen dem Wert der Vermögensgegenstände pro Dollar des Eigenkapitals:

$$EM = \frac{\text{Vermögensgegenstände}}{\text{Eigenkapital}}$$

Trade-off zwischen der Sicherheit und der Rendite der Aktionäre

- Eigenkapital wird gebraucht, um die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz zu verringern
- **Aber:** Eigenkapital ist teuer, denn je höher, desto niedriger wird der ROE sein
- Abwägen zwischen steigender Sicherheit und geringere Rendite für die Aktionäre
- In unsicheren Zeiten will die Bank mehr Eigenkapital halten, um das Kapital der Aktionäre zu schützen
- In sicheren Zeiten will die Bank weniger Eigenkapital halten, um die Rendite der Aktionäre zu steigern

- Banken müssen die Risiken minimieren, um erfolgreich Kredite vergeben zu können
- Asymmetrische Informationen gibt es auf dem Kreditmarkt, weil die Kreditgeber weniger über die Investitionsmöglichkeiten,- und Aktivitäten wissen als die Kreditnehmer
- Adverse Selection entsteht im Kreditmarkt, weil sind insbesondere die Kredite die welche am wahrscheinlichsten von einem Kreditausfall betroffen sind, ausgewählt werden
- Moral Hazard besteht auf dem Kreditmarkt, weil Kreditnehmer Anreize haben, Risikoreiche Handlungen zu machen, die zu mehr Kreditrisiken führen
- Folgende Möglichkeiten hat die Bank, Adverse Selection und Moral Hazard zu verhindern:
 - Screening and Monitoring, Langfristige Beziehungen, Kreditzusagen, kollektive und kompensatorische Ausgleichsforderungen, Kreditrationierung

- **Screening:** Um die guten von den schlechten Kreditnehmern zu unterscheiden
 - ➔ Verhinderung von Adverse Selection
- Dafür müssen die Banken Informationen über die Kreditnehmer gesammelt werden die auf die Qualität der Kreditnehmer schliessen lässt
- Banken können sich spezialisieren (Bspw.: Sektoren, Regionen): Bietet die Möglichkeit mehr Informationen über die Kreditnehmer zu erhalten
- **Monitoring:** Überwachung verhindert, dass Kreditnehmer in risikoreichere Aktivitäten engagiert sind, führt aber zu hohen Kosten
 - ➔ Moral Hazard wird verhindert

Managing Credit Risk (3/3)

Langfristige Beziehungen & Kreditzusagen

- Ein anderer Weg für Banken um Informationen über ihre Kreditnehmer zu erhalten sind **langfristige Beziehungen**
- Durch eine langfristige Beziehung hat die Bank Informationen über die letzten Aktivitäten, (Sparkonnte, andere Kredite, etc.) wodurch man schnell entscheiden kann wie hoch die Kreditwürdigkeit ist
- Ausserdem weniger Kosten für Screening und Monitoring der alten Kunden verglichen mit neue Kunden
- Kunden erhalten auch bessere Konditionen, weil die Bank leichter die Kreditwürdigkeit beurteilen kann
- Durch **Kreditzusagen** kann die Bank sich an ein Unternehmen langfristig binden indem sie Kredite für die Zukunft zusagen
- Unternehmen haben den Vorteil, dass sie bei Bedarf eine sichere Finanzierungsquelle haben
- **Sicherheiten** werden dem Kreditgeber versprochen, falls es zum Kreditausfall kommt
- Adverse Selection wird verhindert, weil die Verluste bei Kreditausfall begrenzt werden
- Moral Hazard wird verhindert, weil der Kreditnehmer bei einem Kreditausfall mehr zu verlieren hat

Managing Interest-Rate Risk (1/3)

Gap Analysis

– Das Zinsrisiko ist das Risiko, welches mit der Änderung der Zinssätze verbunden ist

Bespiel:

Aktiv		Passiv	
Zinssensitive Vermögenswerte	\$20	Zinssensitive Verbindlichkeiten	\$ 50
variabel verzinsliche und kurzfristige Darlehen		Variable CDs Geldmarkt-Einlagenkonten	
Festverzinsliche Anlagen	\$80	Festverzinsliche Anlagen	\$ 50
Reserven		Kundeneinlagen	
Langfristige Kredite		Sparkonten	
Langfristige Wertpapiere		Langfristige CDs	
		Eigenkapital	

– Zinsanstieg von 5%:

– Vermögenswerte: $5\% \times \$20 \text{ Mio.} = \1 Mio. Anstieg der Vermögenswerte

– Verbindlichkeiten: $5\% \times \$50 \text{ Mio.} = \$2,5 \text{ Mio.}$ Anstieg der Verbindlichkeiten

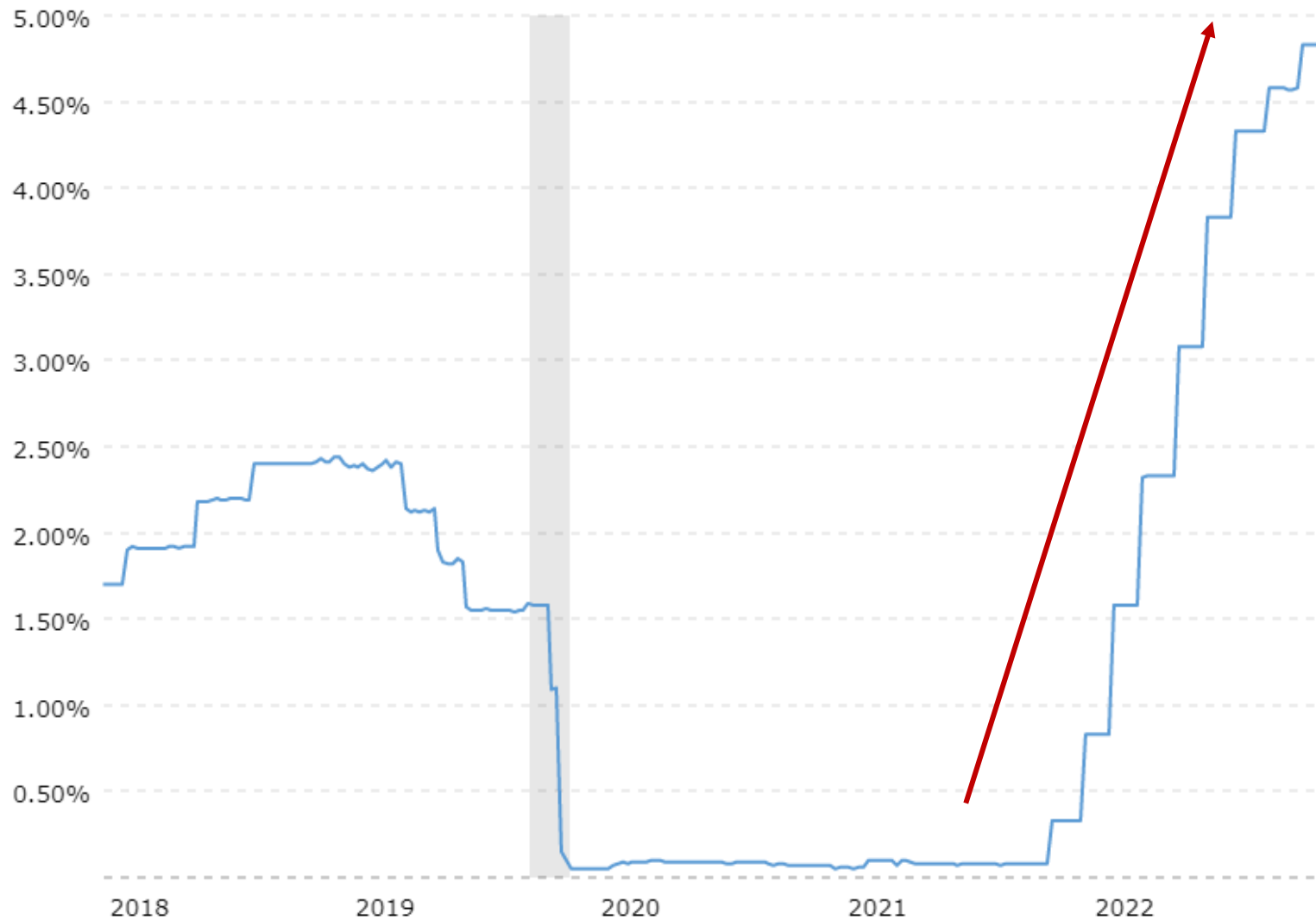
– Verlust für die Bank: $\$1 \text{ Mio.} - \$2,5 \text{ Mio.} = - \$1,5 \text{ Mio.}$

– Oder Gap-Analyse: $(\text{Zinssensitive Vermögenswerte} - \text{Zinssensitive Verbindlichkeiten}) \times \text{Zinsanstieg} = \$20 \text{ Mio.} - \$50 \text{ Mio.} = -30 \text{ Mio.} \times 5\% = - \$1,5 \text{ Mio.}$

– **Fazit: Wenn eine Bank mehr zinssensitive Verbindlichkeiten als Vermögenswerte hat wird ein Anstieg der Zinsen die Gewinne schmälern**

9.5 Managing Interest-Rate Risk (2/3)

Anstieg der US Leitzinsen aktuell



- Duration-Analyse ist eine weitere Methode, um die Sensitivität der Bankgewinne gegenüber Zinsänderungen zu erfassen
- Die Duration misst die durchschnittliche Laufzeit eines Wertpapiers und seine Zahlungsströme
- Duration:

$$\begin{aligned} & \% \text{ Veränderung des Marktwertes des Wertpapiers} \\ & = -\% \text{ Änderung der Zinsen} * \text{Laufzeiten in Jahren} \end{aligned}$$

- Die Duration gibt an, wie sich das Nettovermögen bei einer Zinsänderung verändert

Off Balance-Sheet Activities (1/4)

- Zu den nicht bilanzwirksamen Aktivitäten zählt der Handel mit Finanzinstrumenten und die Erzielung von Erträgen aus Gebühren und Kreditverkäufen
- Die Aktivitäten beeinflussen die Gewinne aber erscheinen nicht in der Bilanz der Bank
- Beispiel Kreditverkauf:
 - Der Kreditverkauf oder auch Sekundärkreditteilnahme genannt, ist ein Vertrag, bei dem die gesamte oder ein Teil der Liquidität eines bestimmten Kredits verkauft wird
 - Der Kredit verschwindet damit aus der Bilanz
 - Die Bank erwirtschaftet Gewinne, indem der Kredite für geringfügig mehr als der ursprüngliche Kredit verkauft wird

9.6 Off Balance-Sheet Activities (2/4)

Einkünfte aus Gebühren

- Einkünfte aus Gebühren:
 - Devisenhandel für Kunden
 - Mortgage-backed security:
 - Hypothekenkredite werden in einem Pool zusammengefasst und am Kapitalmarkt angeboten
 - Käufer erhält Zins-, und Tilgungszahlungen
 - Back-up Kreditlinie:
 - Ist eine von der Bank eingeräumte Höchstgrenze, bis zu der sich der Kreditnehmer während der Laufzeit Finanzmittel durch die Emission von Geldmarktpapieren beschaffen kann
 - Bank ist Vermittler, wenn aber keine Platzierung am Primärmarkt gelingt muss die Bank diese Papiere kaufen, wodurch die Bank Risiko übernimmt
 - Finanzgarantien:
 - Die Bank garantiert eine Zahlung des Kredites an den Kreditgeber, wenn der Kreditnehmer in Verzug gerät
- **Off Balance-Sheet Aktivitäten haben keine Auswirkung auf die Bilanz aber erhöhen das Ausfallrisiko einer Bank**

9.6 Off Balance-Sheet Activities (3/4)

Trading Aktivitäten

- Zur Steuerung des Zinsänderungsrisikos handeln Banken auch mit Futures, Optionen und Zinsswaps
- Trading Aktivitäten führt zu einem Principal-Agent Problem
 - Trader haben einen Anreiz eine höheres Risiko einzugehen, um dadurch eine höhere Rendite zu erzielen, um einen grösseren Bonus zu erhalten
 - Das höhere Risiko tragen aber nicht die Trader sondern, die Bank, welche für die Verluste aufkommen muss
- Lösungen:
 - Trennung von Geschäftseinheiten
 - Transaktionslimits und Limits gegenüber Risiko
 - Risikomanagement

9.6 Off Balance-Sheet Activities (4/4)

Risikomanagement

- Value at Risk
 - Ein statistisches Modell, welches den maximalen Verlust berechnet, den das Portfolio in einem bestimmten Zeitintervall wahrscheinlich erleiden wird
- Stress Testing
 - Computermmodell, welches berechnet, wie viele Verluste ein Institut im Falle eines Unglücks erleiden würde
- Value at Risk und Stress Testing sind wichtige Ansätze für das Risikomanagement, um Risiko zu vermindern

1 Rolle und Aktivitäten der Banken

2 Financial Bank Management

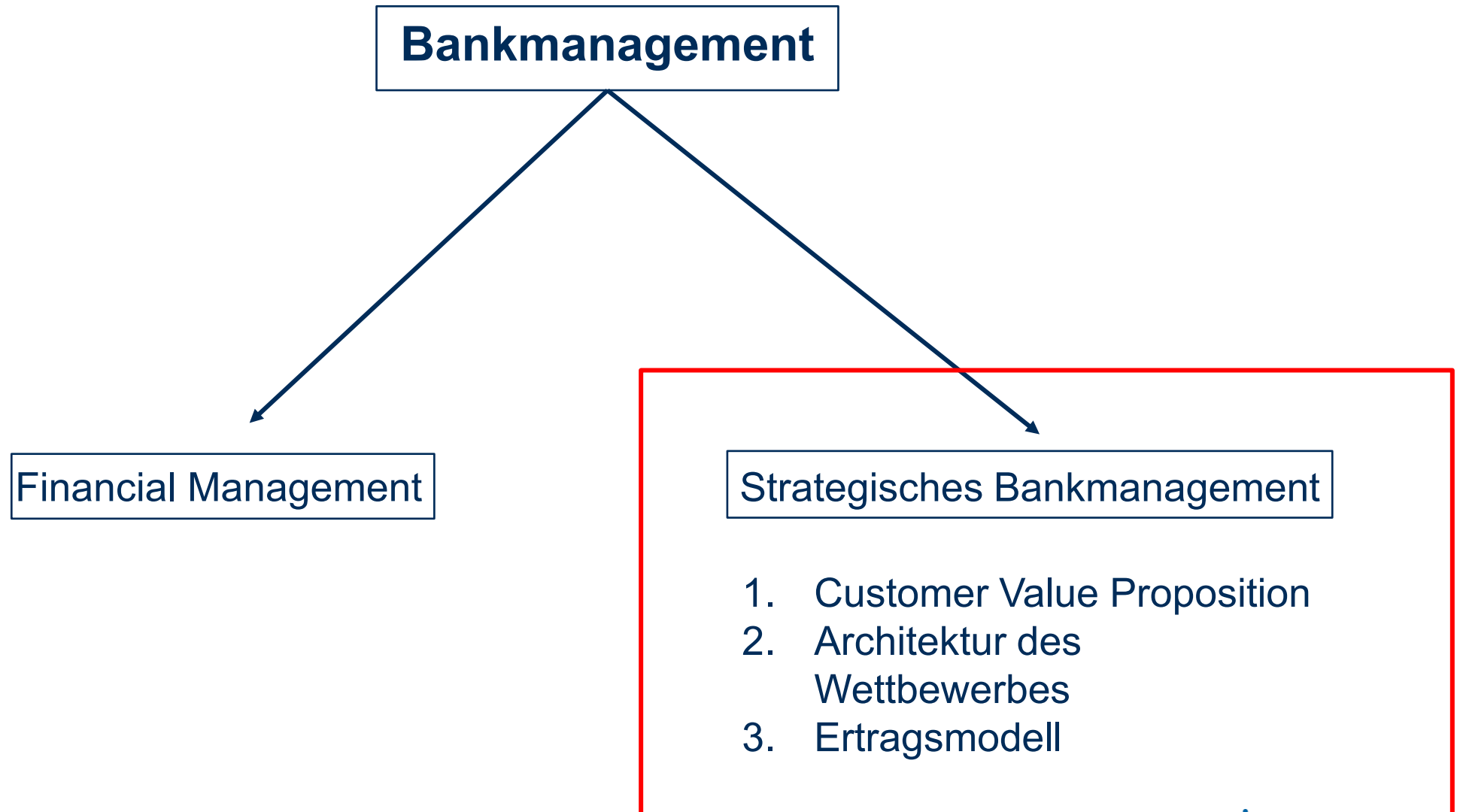
2a Financial Management

2b Strategisches Management

3 Transformation der Geschäftsmodelle von Banken

3a Big Techs und Fintechs als Change Driver

General Principles of Bank Management



Definitionen von Geschäftsmodellen


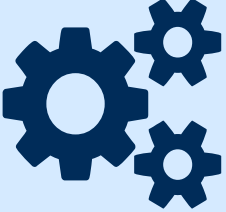

Eine neue, relative kurze Definition haben Osterwalder und Pigneur (2010) beigetragen: „A business model describes the rationale of **how an organization creates, delivers, and captures value.**“

Bieger und Reinhold (2011) liefern eine der detailliertesten Definitionen: „Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) **was** ein Organisation anbietet, das von **Wert für Kunden** ist, (2) **wie Werte** in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte **dem Kunden kommuniziert und übertragen werden**, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von **Erträgen** durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, (5) wie die Werte **in der Organisation und an Anspruchsgruppen** verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die **Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft** sicherzustellen.“)

Timmers lieferte eine der ersten Definitionen für ein Geschäftsmodell (1998): „... an **architecture for the product, service and information flows**, including a description of the various business actors and their roles, and a description of the **potential benefits** for the various business actors, and a description of the **sources of revenues**“.

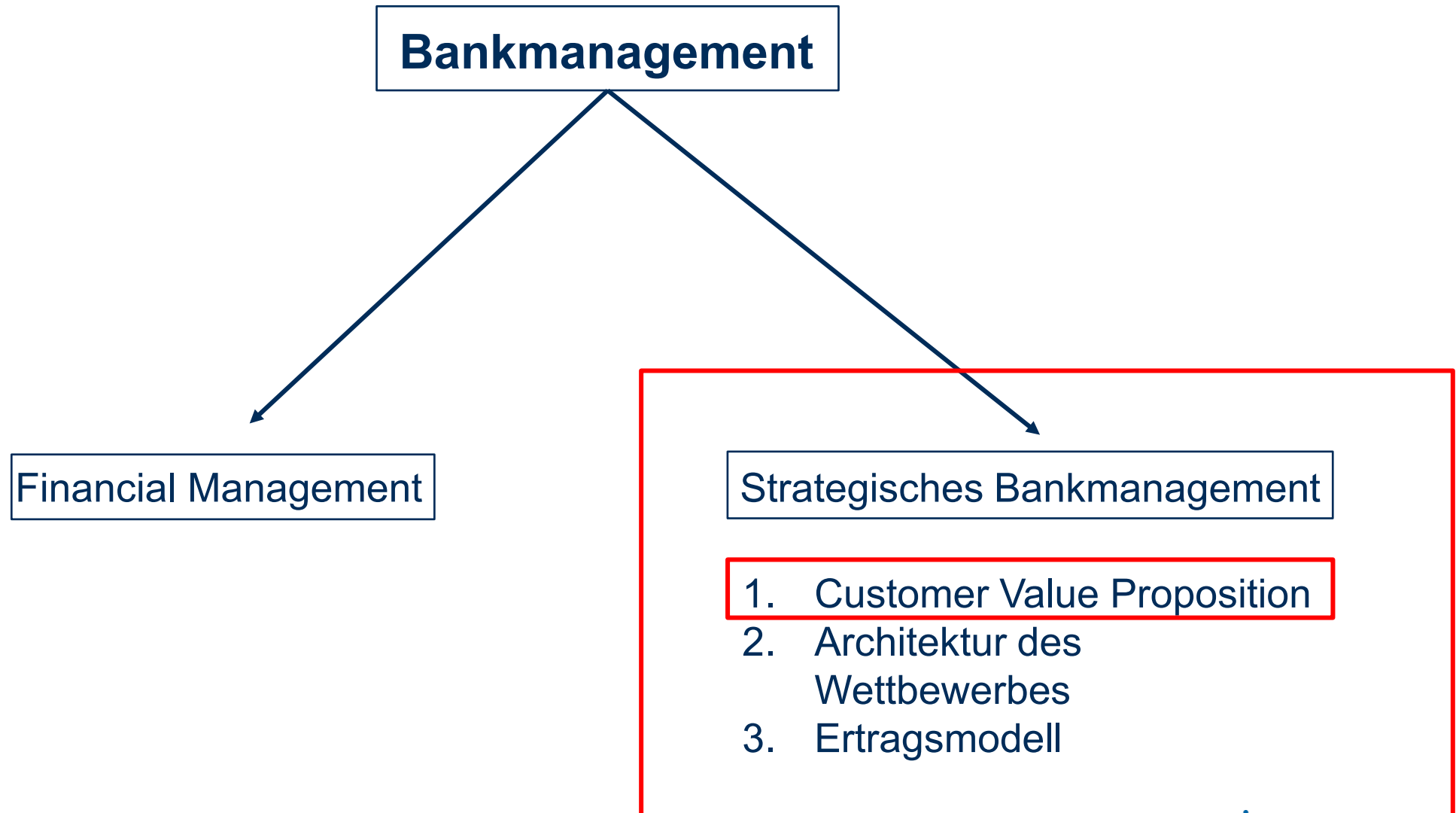
Kernelemente von Geschäftsmodellen



		
Customer Value Proposition	Architektur der Wertschöpfung (Ressourcen & Prozesse)	Ertragsmodell
<p>Ein Geschäftsmodell enthält eine <i>Beschreibung, welchen Nutzen</i> Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird <i>Value Proposition</i> genannt. Es beantwortet die Frage: <i>Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?</i></p>	<p>Ein Geschäftsmodell ist gleichzeitig eine Architektur der Wertschöpfung, d.h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: <i>Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?</i></p>	<p>Neben dem Was und dem Wie beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: <i>Wodurch wird Geld verdient?</i> Dieser Teil des Geschäftsmodells heisst Ertragsmodell.</p>

General Principles of Bank Management

Customer Value Proposition



Nutzenversprechen (1/3)

Von Banken gegenüber Kunden



Nutzen bedingt durch Bankgeschäft an und für sich (Was)	Nutzen bedingt durch die Art der Ausführung des Bankgeschäfts (Wie)
<ul style="list-style-type: none">• Transaktionen, Verwaltung Ausführung von Abwicklungs- und Verwaltungsfunktionen im Bereich Zahlungsverkehr, Fremdwährungs-, Anlage- und Finanzierungsgeschäft• Sparen Sicherung und Verzinsung von Kundeneinlagen• Anlegen Zugang zu Kapitalmärkten für Anleger ermöglichen• Vorsorgen Vorsorgespargen ermöglichen• Finanzierung Finanzierung von Investitionen, Betrieb und Konsum über die Vergabe von Krediten und die Ermöglichung des Zugangs zu den Kapitalmärkten• Beratung, Vermittlung Kunden in allen finanziellen Fragen beraten und Problemlösungen unterbreiten, Maklerdienste im Bereich Immobilien sowie M&A Services anbieten	<ul style="list-style-type: none">• Form der Kundenbetreuung Z. B. Standardbetreuung, Private Banking Services• Nationalität, Internationalität Länderübergreifende Services oder Fokus auf Inlandgeschäft• Spezifisches Know-how in bestimmten Produktkategorien oder Kundensegmenten Z. B. F&E im Bereich strukturierte Produkte, Hedge Funds oder Family Office Services• Unternehmenskultur Ausrichtung des Auftretens, der Sprache, des Angebots auf Retailkunden oder Private-Banking-Kunden, Art und Weise der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden• Etc.

Nutzenversprechen (2/3)

Spezifische Nutzenversprechen unterschiedlicher Bankentypen



Welche typischen Nutzenversprechen kennen Sie für die verschiedenen Bankentypen?

Bankentyp	Nutzenversprechen
Retailbanken	z.B. Raiffeisen – alle Dienstleistungen und Produkte für den Schweizer Durchschnittshaushalt, in der Nähe der Kunden
Grossbanken	Universalbanken – das ganze Programm für alle Kunden, inkl. Angebote für international tätige Firmen und Vermögensverwaltung für vermögende Kunden
Vermögensverwaltungsbanken	z.B. Julius Bär – Vermögensverwaltung für vermögende Kunden – rundum Service



Beispiele von Nutzenversprechen:

- **«richtig einfach»** - Bank Linth LLB
- **«Hypotheken - unser Geschäft»** - Hypotheken Servicing Schweiz AG
- **«Mehr als Geld bewegen»** – Globalance Bank
- **«besser begleitet»** - PostFinance
- **«Sorge tragen – mit Sorgfalt»** - PFP Hefe & Partner

Welche Positionierung versuchen diese Unternehmen anzustreben?

Welchen Mehrwert soll der Kunde erhalten?

Nutzenversprechen Exkurs (1/3) – Credit Suisse

Niedrigere Margen und volatile Erträge führen zu neuen Angeboten im Anlagengeschäft

«Persönliche Beratung – Credit Suisse Invest

Dank unserer innovativen Anlagelösungen zu attraktiven Preisen bestimmen Sie den Umfang der Beratung, der Portfolioüberwachung und der Anlagevorschläge. Immer mit dabei: unsere globale Finanzexpertise.»

Unsere Anlagelösungen auf einen Blick

Mandate

Professionelle Vermögensverwaltung: Ihre Anlagestrategie optimal umgesetzt

Expert

Am Puls der Märkte: Die Lösung für engagierte Anleger

Partner

Chancen nutzen und Risiken erkennen: Die Lösung für anspruchsvolle Anleger

Compact

Auf den Punkt gebracht: Die kompakte Anlagelösung



Betreuung und Interaktion



Überwachung und Reporting



Ideen und Services



Portfoliomanagement

Ihre Vorteile mit Credit Suisse Invest

Egal, für welche Anlagelösung Sie sich entscheiden. Sie profitieren auf jeden Fall von folgenden Vorteilen:

- Ein persönlicher Anlageberater
- Ein transparentes Angebot zu attraktiven Preisen
- Unsere globale Anlageexpertise
- Wahlfreiheit in Bezug auf Umfang der Beratung, der Portfolioüberwachung und der Anlagevorschläge

Ihre Risiken

- Vermögensverwaltung bietet keine Garantie für eine positive Performance
- Die Rendite hängt von den gewählten Anlageprodukten und der richtigen Markteinschätzung ab
- Informationen zu den Risiken einzelner Anlageinstrumente sind den jeweiligen Produktunterlagen zu entnehmen

Nutzenversprechen Exkurs (2/3) – Credit Suisse

Niedrigere Margen und volatile Erträge führen zu neuen Angebote im Anlagengeschäft

Credit Suisse Invest kurz erklärt:

<https://perspectives.credit-suisse.com/ch/privatkunden/anlegen/de/persoенliche-beratung/uebersicht.jsp>



UBS Advice – wir überwachen, informieren und empfehlen, *Sie entscheiden.*

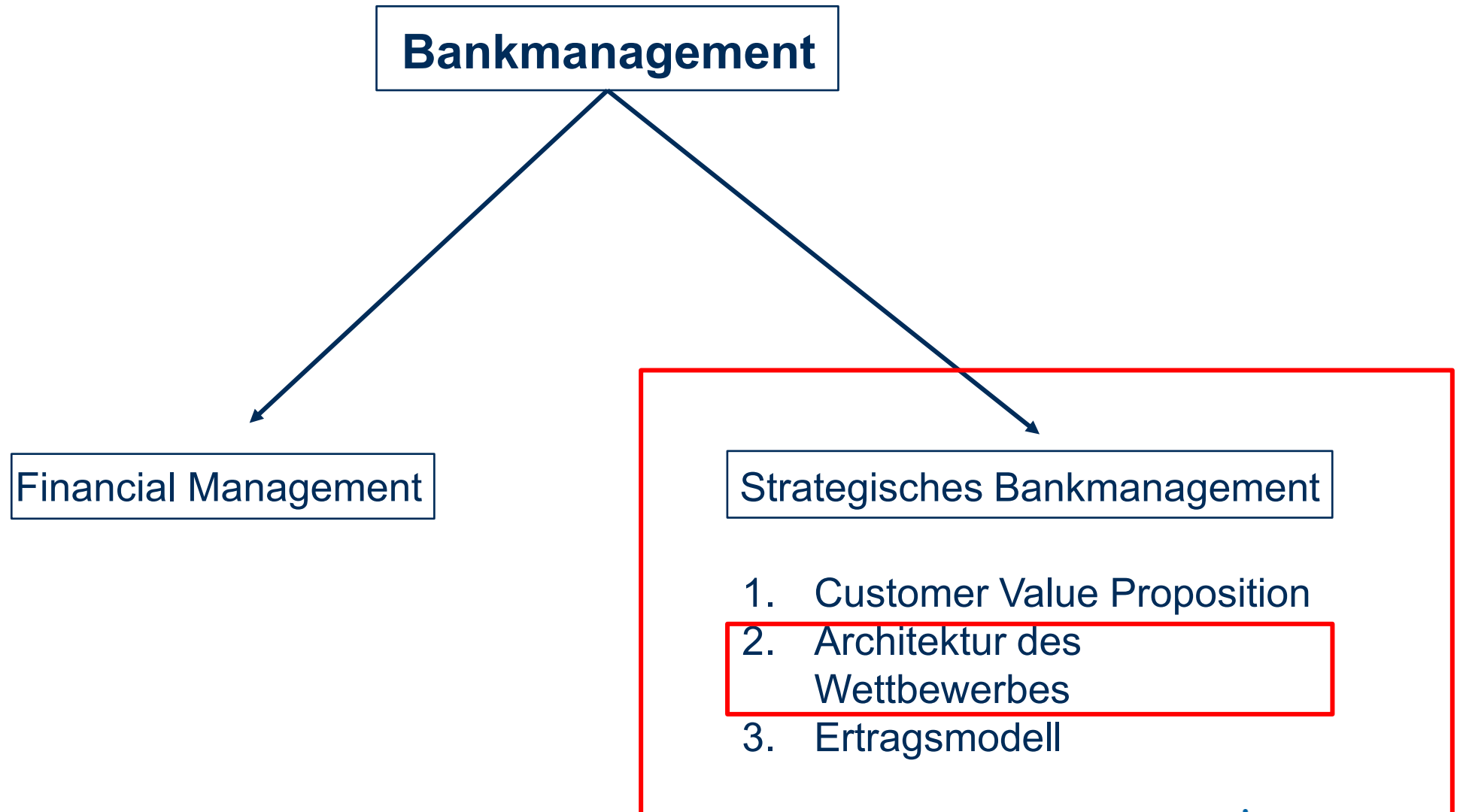
Nachdem wir Ihnen genau zugehört und Ihre Situation sowie Ihre Bedürfnisse verstanden haben, übersetzen wir dies in eine für Sie passende Anlagestrategie. Wenn Sie sich für UBS Advice entscheiden, unterziehen wir Ihr Portfolio einer regelmässigen Überprüfung. Wenn wir feststellen, dass Ihre Portfoliopositionen von unseren vereinbarten Vorgaben abweichen, informieren wir Sie und unterbreiten Ihnen konkrete Lösungsideen. Ob Sie unsere Vorschläge umsetzen wollen, entscheiden immer Sie selber.

Vorteile von UBS Advice

- **Überprüft:** regelmässige Überprüfung Ihres Portfolios gemäss den vereinbarten Zielen
- **Informiert:** bei Health Check-Problemen benachrichtigen wir Sie im Rahmen unserer Vereinbarungen. Wir kontaktieren Sie und diskutieren alternative Vorschläge mit Ihnen
- **Systematisch:** konstante Beobachtung und Analyse der Märkte. Rund um die Uhr, weltweit
- **Verständlich:** Sie sind immer im Bild mit unseren detaillierten Informationen über die Performance und die Aktivitäten in Ihrem Portfolio
- **Transparent:** verständliches und attraktives Preismodell

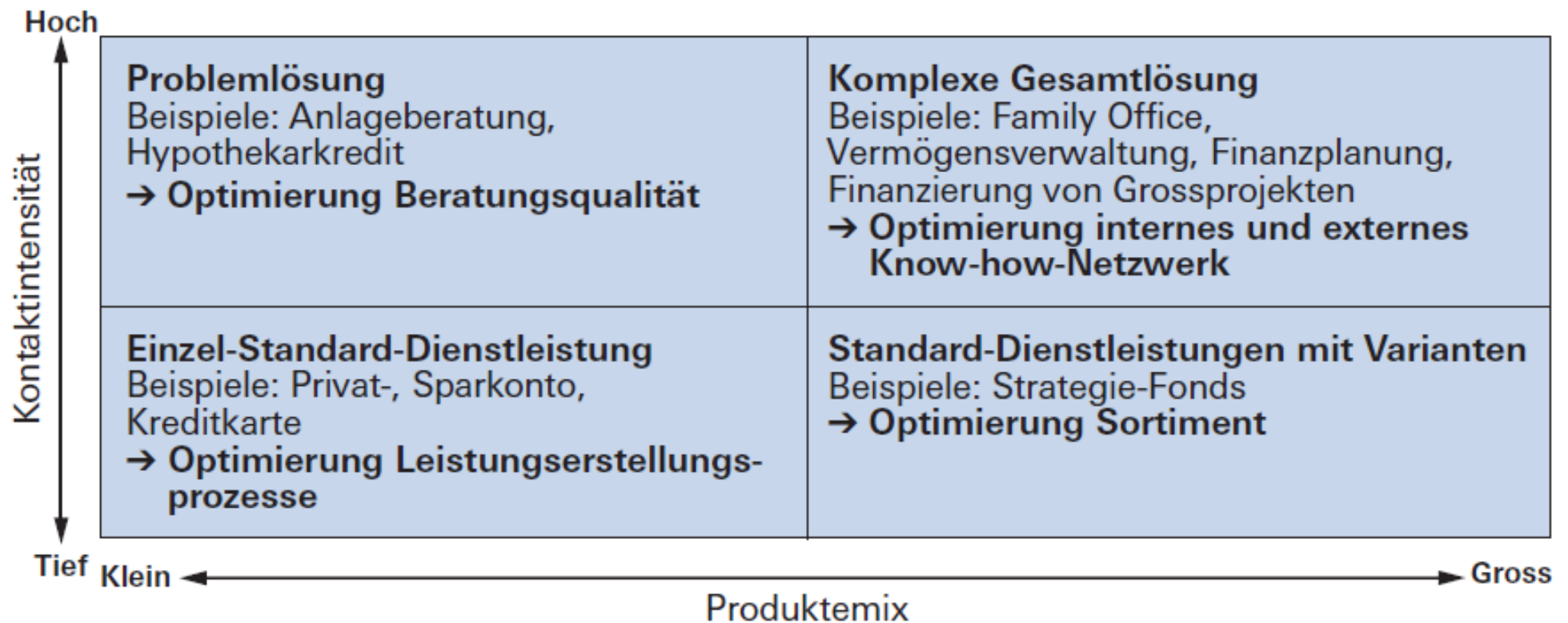
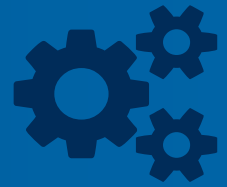
General Principles of Bank Management

Architektur des Wettbewerbes



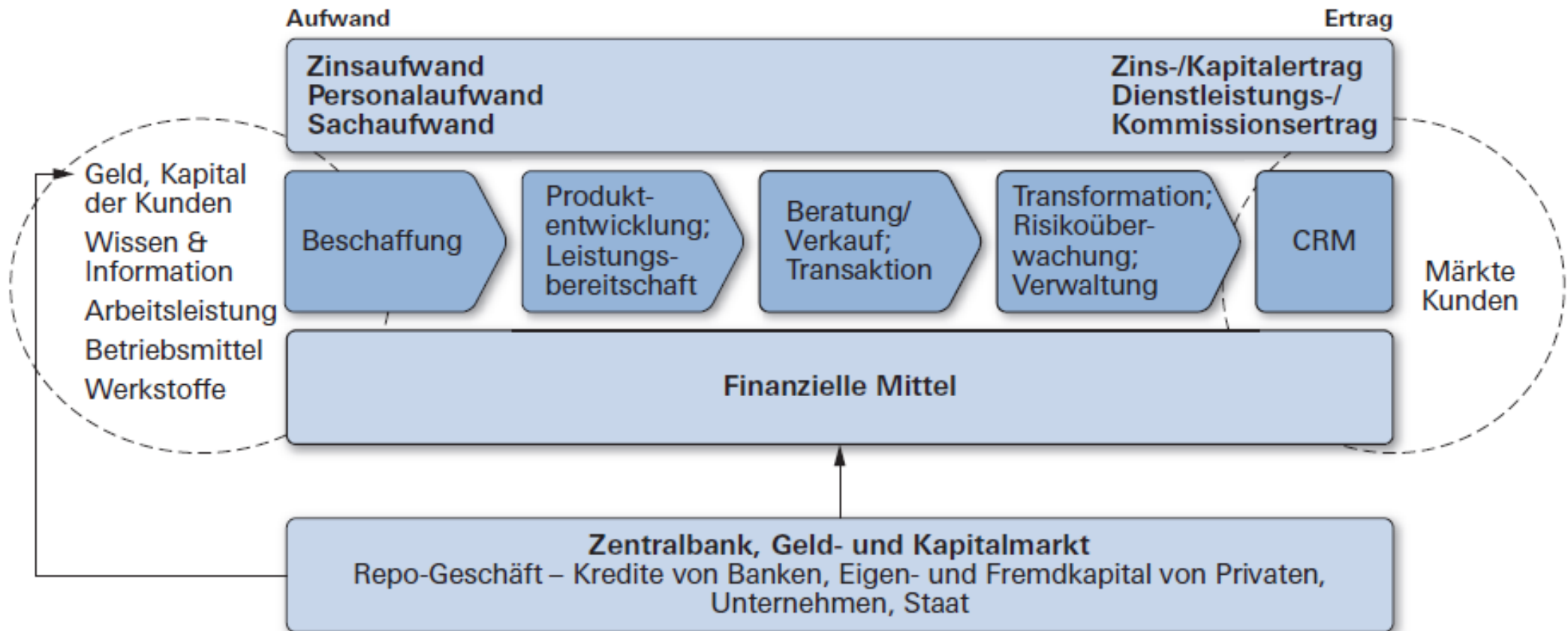
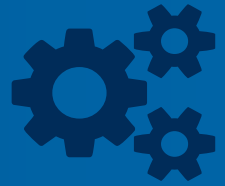
Architektur der Wertschöpfung (1/2)

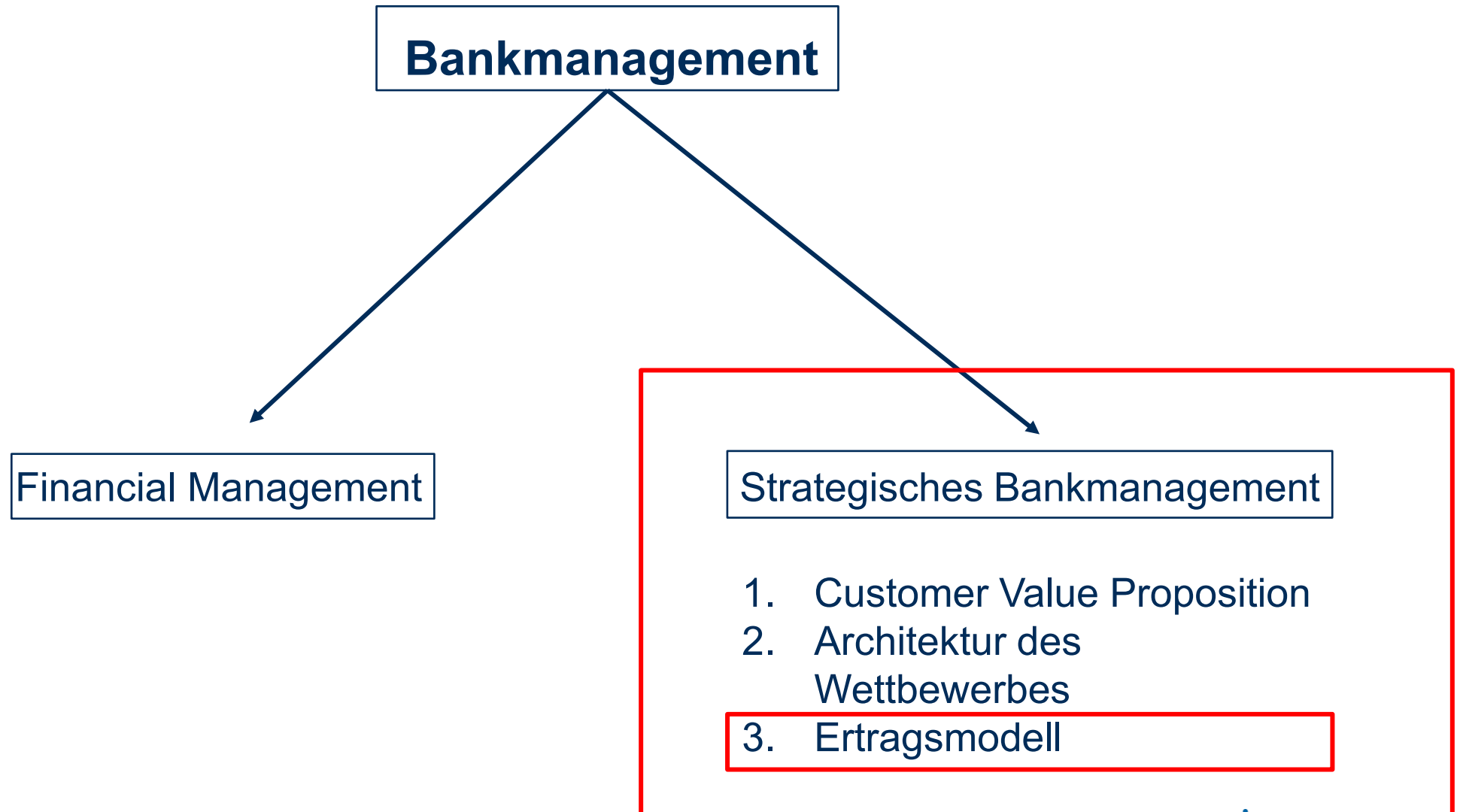
Typologien von Bankprodukten



Architektur der Wertschöpfung (2/2)

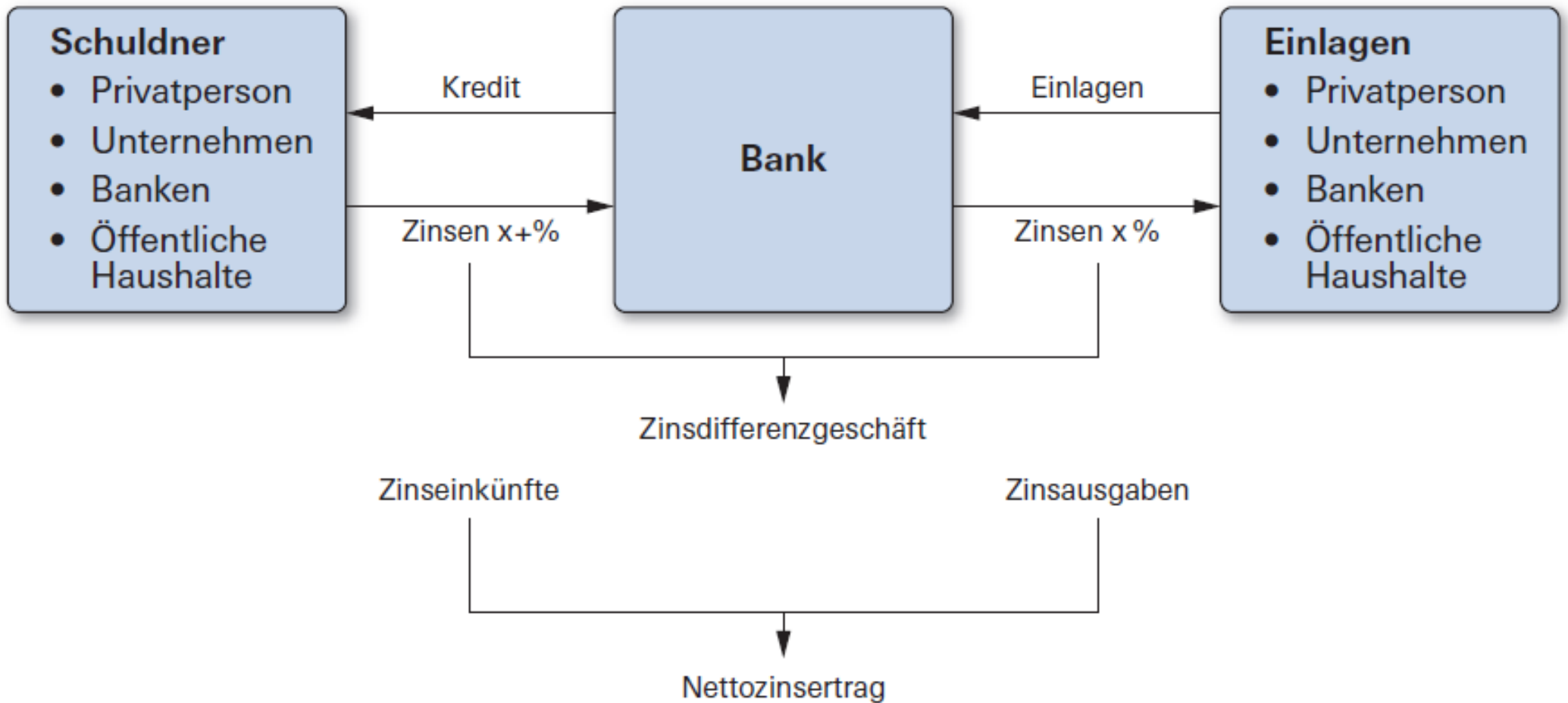
Wertschöpfungsprozess einer Bank





Ertragsmodelle (1/5)

Wie eine Einlage- und Kreditbank funktioniert



Ertragsmodelle (2/5)

Bilanz und Erfolgsrechnung einer Einlage- und Kreditbank



Bankbilanz einer einfachen Bank

Aktiven	Passiven
Liquidität	Kundeneinlagen
Kredite an Kunden	Eigenkapital

Erfolgsrechnung einer einfachen Bank

Aufwand	Ertrag
Personalaufwand	Nettozinsertrag
Sachaufwand	Übriger Erfolg
Gewinn	

Ertragsmodelle (3/5)

Bilanz und Erfolgsrechnung einer Universalbank



Bankbilanz einer Universalbank

Aktiven	Passiven
Liquidität	Kundeneinlagen
Kredite an Kunden	Einlagen von Banken
Kredite an Banken	Repokredite
Handelsbestand Finanzanlagen	Ausleihungen Schuldtitel
Beteiligungen Andere Aktiva	Eigenkapital

Erfolgsrechnung einer Universalbank

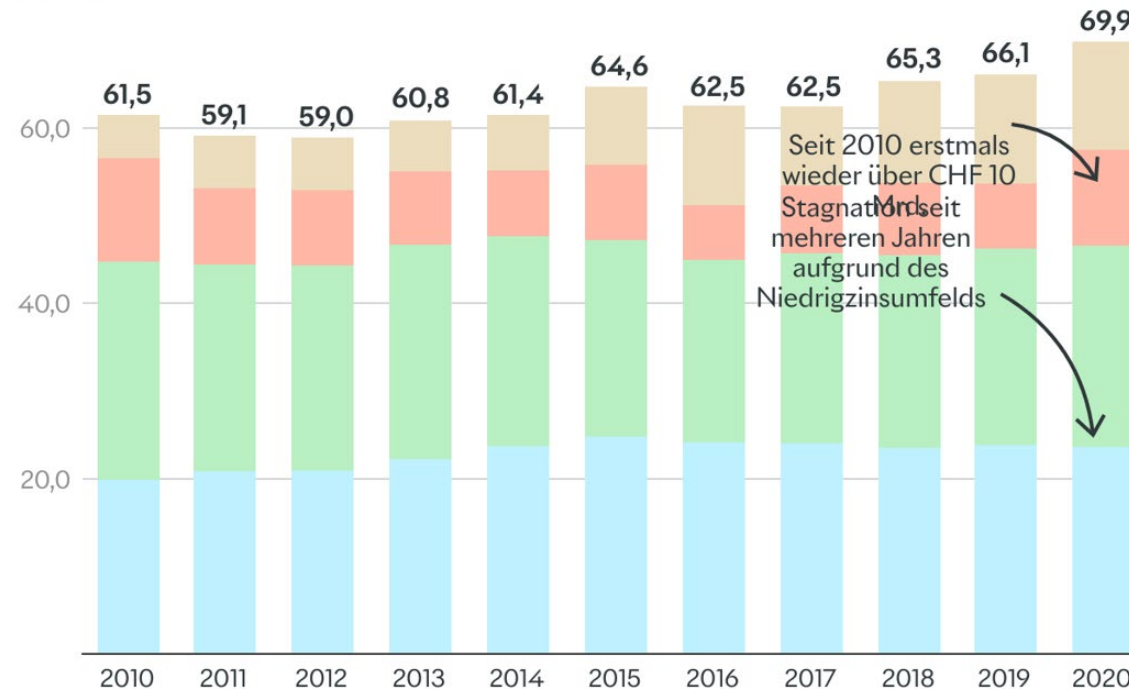
Aufwand	Ertrag
Personalaufwand	Nettozinsertrag
Sachaufwand	Kommissions- ertrag
Gewinn	Handelsergebnis
	Übriger Erfolg



Geschäftserfolg nach Geschäftsbereich

In CHF Mrd.

Erfolg Zinsgeschäft Erfolg Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft Erfolg Handelsgeschäft
Übriger ordentlicher Erfolg



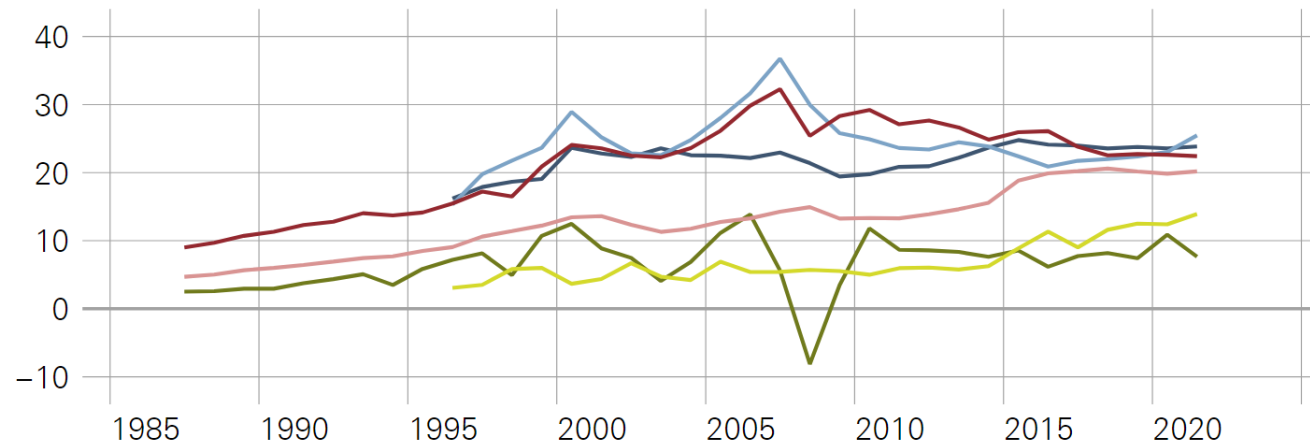
Grafik: Schweizerische Bankiervereinigung • Quelle: Schweizerische Nationalbank (SNB)



AUSGEWÄHLTE ERFOLGSRECHNUNGSPPOSITIONEN – JÄHRLICH

Perspektive Stammhaus (Erhebung: Ausführliche Jahresendstatistik)

Mrd. CHF



- Brutto-Erfolg Zinsgeschäft
- Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft
- Erfolg aus dem Handelsgeschäft und der Fair-Value-Option
- Übriger ordentlicher Erfolg
- Personalaufwand
- Sachaufwand

Quelle: SNB

1 Rolle und Aktivitäten der Banken

2 Financial Bank Management

2a Financial Management

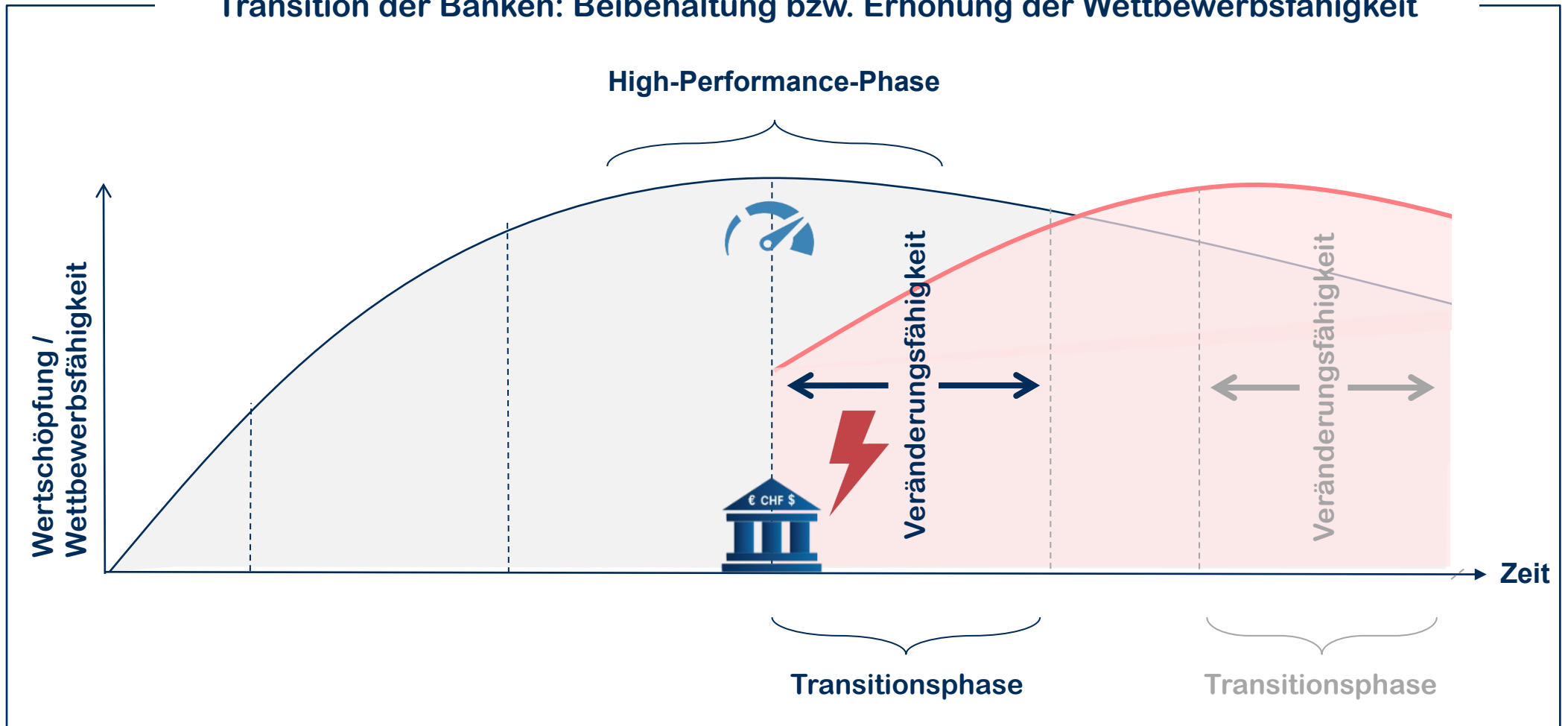
2b Strategisches Management

3 Transformation der Geschäftsmodelle von Banken

3a Big Techs und Fintechs als Change Driver

Transformation der Geschäftsmodelle von Banken....

Transition der Banken: Beibehaltung bzw. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit



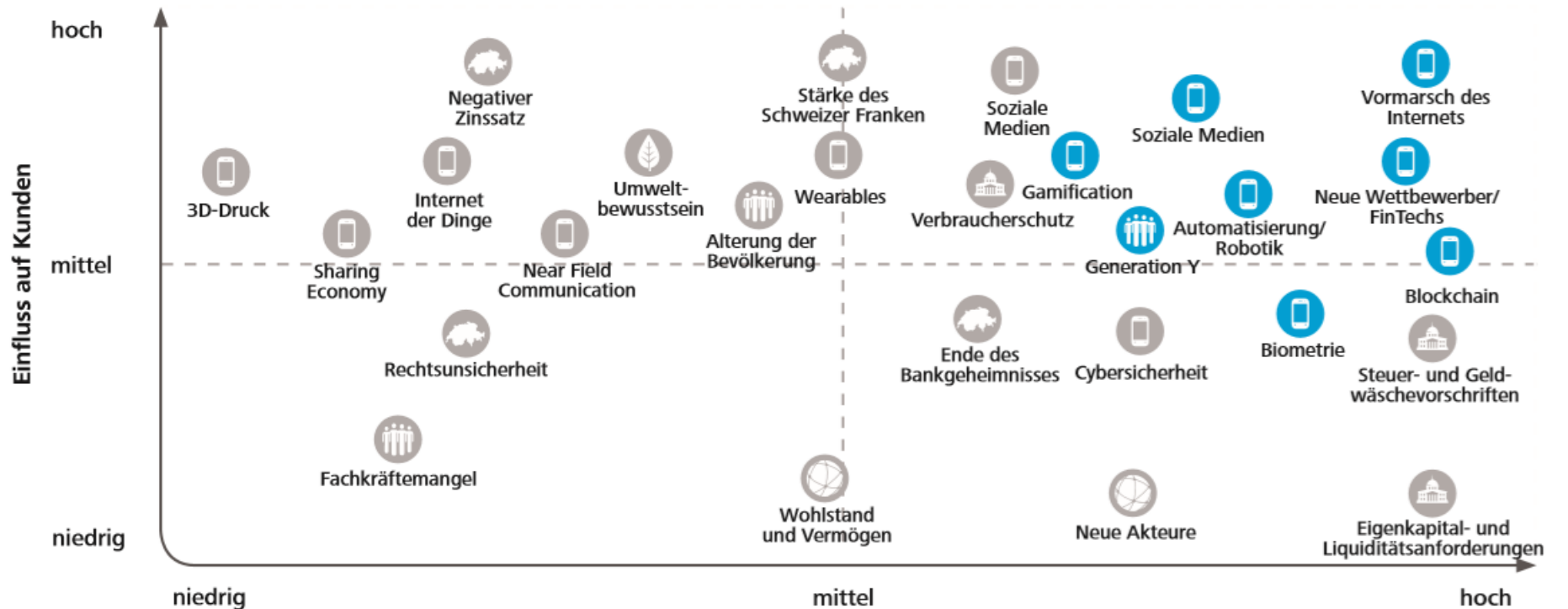
Veränderte Rahmenbedingungen

Thema	Haupttrends
Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none">• Der zunehmende globale Vormarsch des Internets bringt neue Wettbewerber im Bankenbereich mit sich (z.B. FinTechs)• Neue Technologien (z.B. Blockchain) sind dabei, das traditionelle Geschäftsmodell der Banken grundlegend zu verändern• Digitales Investieren, «Gamification» und Biometrie bereichern die Art, wie Kunden Banken und Bankprodukte erleben
Demographie 	<ul style="list-style-type: none">• Das Bevölkerungswachstum in den Entwicklungsländern beschert den Banken zwar neue Märkte, aber auch eine Verlagerung der Wirtschaftskraft• Die Überalterung der Bevölkerung beeinflusst Kundenbedürfnisse und Konsumverhalten• Die Generation Y wird nach und nach die produktivste Generation – mit entsprechenden Folgen für Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen
Globalisierung 	<ul style="list-style-type: none">• Internationale Kunden fordern ein höheres Niveau an Beratung und Dienstleistungen, um grenzüberschreitende Komplexität zu bewältigen• Innovationen überschreiten Landes- und Branchengrenzen, was zu einer stärkeren Branchenkonvergenz führt• Die Globalisierung fördert die Schaffung von Wohlstand und Vermögen in den Schwellenmärkten
Regulierung 	<ul style="list-style-type: none">• Die Umsetzung der Regulatorien die im Zuge der Finanzkrise erlassen wurden, werden für Banken auch in den kommenden Jahren weiterhin hohe Priorität haben• Die extraterritoriale Anwendung von nationalen Gesetzen und Vorschriften erhöht die Komplexität des Compliance-Managements• Verbraucherschutzbestimmungen beeinflussen die Servicekosten bestimmter Kundensegmente und zwingen die Banken, eine strategische Auswahl zu treffen
Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none">• Nachhaltigkeits- und Umweltaspekte spielen zunehmend eine Rolle auf der Tagesordnung von Stakeholdern (Investoren, Politik, Kunden)• Kunden wird die Auswirkung ihres Anlageverhaltens auf Nachhaltigkeit und die Naturumwelt immer bewusster• Ressourcenknappheit zieht Konsequenzen für Marktpreise nach sich
Schweizer Spezifika 	<ul style="list-style-type: none">• Eine zunehmende Anzahl von Initiativen gefährden politische Stabilität sowie Wirtschaftsfreundlichkeit als Wettbewerbsvorteile• Wirtschaftliche Effekte (die Stärke des Schweizer Francs, das Auslaufen des Bankgeheimnisses, negative Zinssätze) wirken sich auf die Wettbewerbsposition der Schweizer Banken aus• Entwicklungen im Verhältnis mit führenden Wirtschaftsräumen werden den Marktzugang für Schweizer Banken beeinflussen

Quelle: Deloitte Research

Zukünftige Geschäftsmodelle für Schweizer Banken Aufbruch zu neuen Horizonten 7

...wirken sich auf Kunden und Banken aus....



Quelle: Deloitte Analyse, Deloitte (2015) Banken Innovations-Serie

Grundsätzliche Geschäftsmodelloptionen

Herausforderungen

Erhöhter Kostendruck

Zerlegte Wertschöpfungskette (Standardisierung)

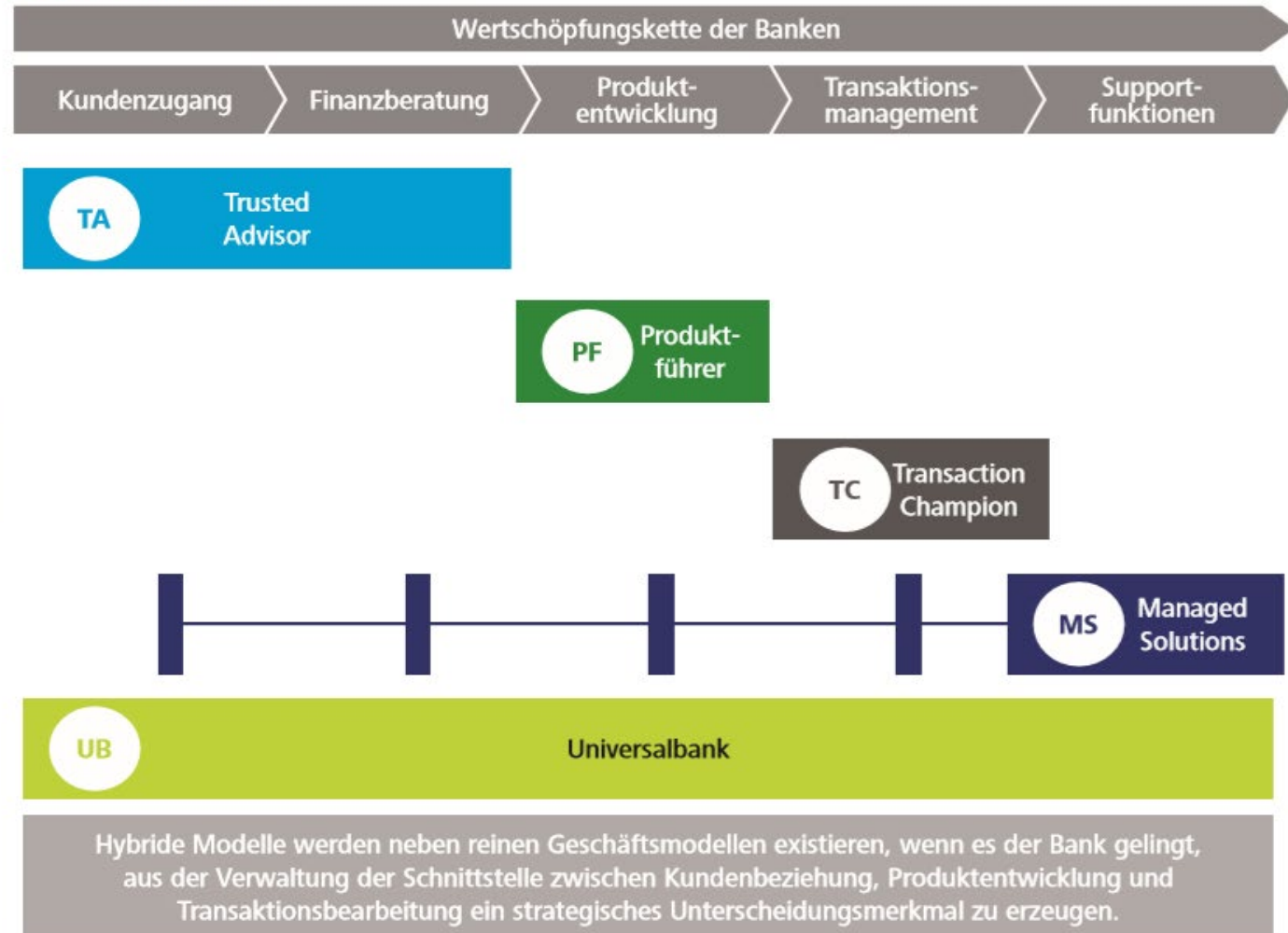
Neue agile Einsteiger

Beschleunigte Innovationszyklen

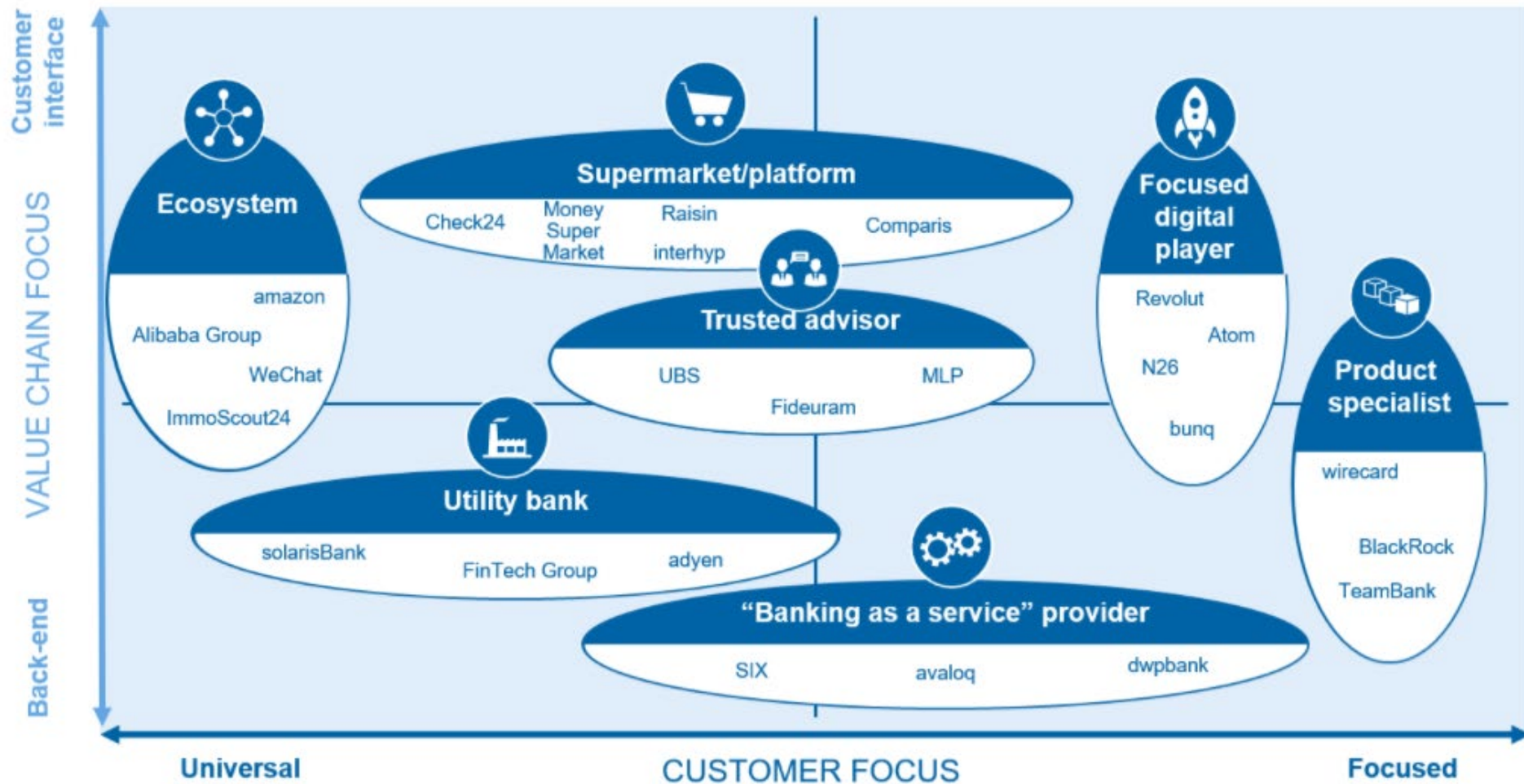
Anspruchsvollere Kunden

Wahl

Geschäftsmodelle



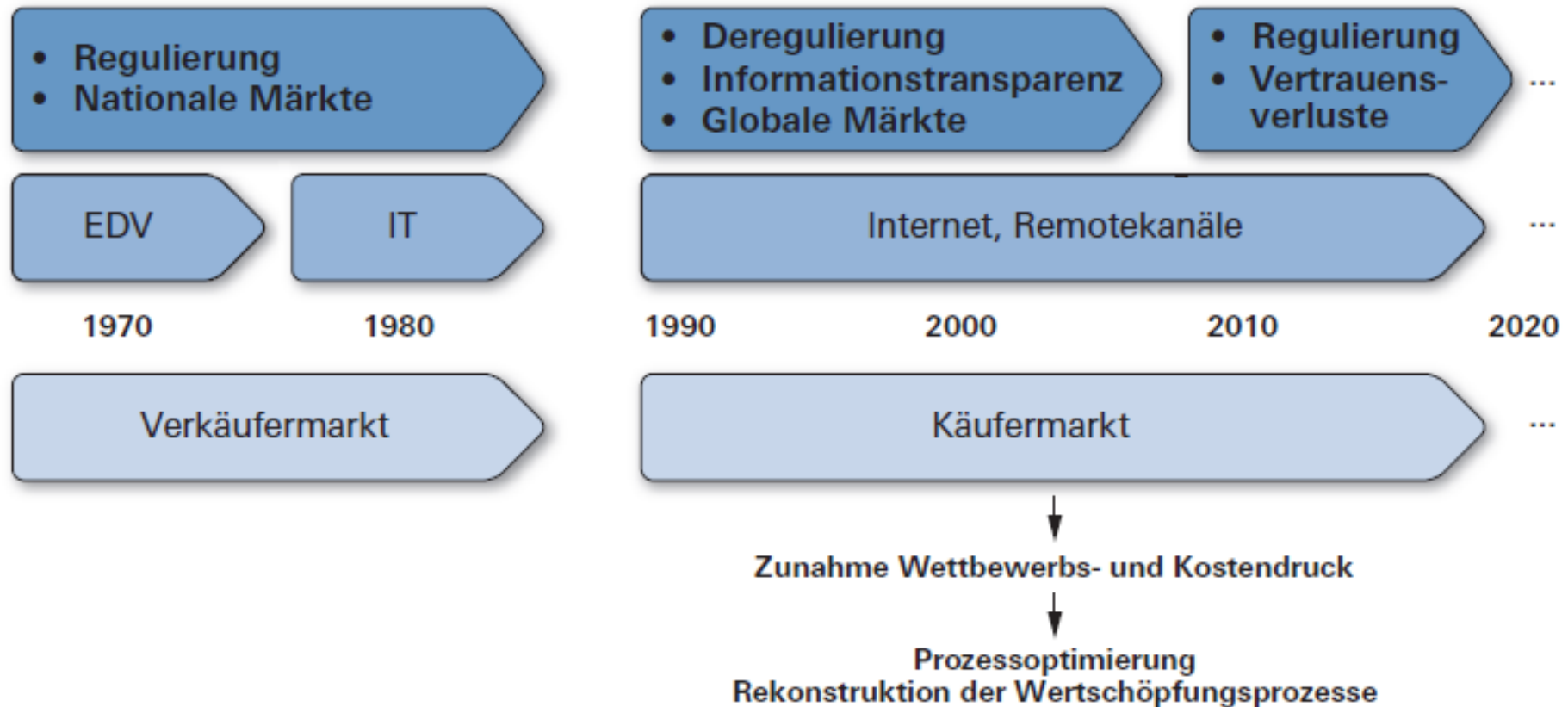
Business Models Archetypen



Quelle: M. Buermeyer, W. Weinrich, K. Heuschroek, O. Lehner, K. Holtkamp: Retail banking business models – defining the future: Challenges and opportunities of new business models, <https://www.bankinghub.eu/innovation-digital/retail-banking-business-models>

Veränderung der Geschäftsmodelle von Banken (1/2)

Veränderung der Rahmenbedingungen und organisatorischer Wandel



Haupttreiber der Veränderungen: Wellen zwischen Deregulierung und Regulierung; Technologie und Informatik; Globalisierung der Wirtschaft; niedrige Zinsen; ...

Veränderung der Geschäftsmodelle von Banken (2/2)

Neue Geschäftsmodelle

Drei Herangehensweisen für die Strukturierung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsstrukturen: Beratung zu / Consulting zu / Strukturierung von Finanz- und Vermögensgeschäften vs. Transaktionen / Umsetzung von Finanz- und Vermögensgeschäften vs. Herstellung von Produkten / Lösungen



Konzentration auf Kernkompetenzen:

- Effiziente Produktherstellung
- Kostenreduktion
- Komplexe Produkte mit Spezial-Know how
- Beziehung zum Kunden pflegen
- Kundenschnittstelle beherrschen
- Sichere, zuverlässige, kostengünstige Abwicklung von Aufträgen
- Economies of Scale, hohe Volumen

- **Alexander Osterwalder** (* 1974) ist ein Schweizer Geschäftstheoretiker, Autor, Redner, Berater und Unternehmer, der für seine Arbeiten zur Geschäftsmodellierung und zur Entwicklung des Business Model Canvas bekannt ist.
- **Business Model Canvas** ist eine strategische Management- und Lean-Startup Vorlage für die Entwicklung neuer oder die Dokumentation bestehender Geschäftsmodelle
- Es handelt sich um ein visuelles Diagramm mit Elementen, die das Wertversprechen, die Infrastruktur, die Kunden und die Finanzen eines Unternehmens oder Produkts beschreiben
- Es unterstützt Unternehmen bei der Ausrichtung ihrer Aktivitäten, indem es mögliche Kompromisse aufzeigt

Business Model Canvas










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

<p>Key Partners </p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS Optimization and economy Reduction of risk and uncertainty Utilization of particular resources and activities</p>	<p>Key Activities </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>SATISFACTION Innovation Problem Solving Platform/Network</p>	<p>Value Propositions </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we trying to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>CHARACTERISTICS Newness Performance Customization "getting the job done" Design Reliability Price Cost Reduction Risk Reduction Accessibility Convenience/Usability</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>EXAMPLES Personal Assistant Dedicated Personal Assistants Self-Service Automated Services Communities Co-creation</p>	<p>Customer Segments </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p><i>Mass Market Niche Market Segmented Diversified Multi-Sided Structure</i></p>																								
<p>Cost Structure </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>BY YOUR BUSINESS MODEL Cost Driven (simplest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>SAMPLE CHARACTERISTICS Fixed costs (salaries, rent, utilities) Variable costs Economies of scale Economies of scope</p>	<p>Key Resources </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>TYPES OF RESOURCES Physical (infrastructure, devices, patents, copyrights, data) Human Financial</p>		<p>Channels </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>CHANNEL PHASES 1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services? 2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? 3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales How do we provide post-purchase customer support?</p>	<p>Revenue Streams </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <table border="0"> <tr> <td>TYPES</td> <td>FIXED PRICING</td> <td>DYNAMIC PRICING</td> </tr> <tr> <td>Asset sale</td> <td>Lump Price</td> <td>Usage-based (Usage-based)</td> </tr> <tr> <td>Usage fee</td> <td>Product/Service dependent</td> <td>Per-Unit Management</td> </tr> <tr> <td>Subscription fees</td> <td>Customer segment dependent</td> <td>New-Enter-Market</td> </tr> <tr> <td>Licensing/Royalty/licensing</td> <td>Volume dependent</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resale/Ref. fees</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Advertising</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING	Asset sale	Lump Price	Usage-based (Usage-based)	Usage fee	Product/Service dependent	Per-Unit Management	Subscription fees	Customer segment dependent	New-Enter-Market	Licensing/Royalty/licensing	Volume dependent		Advertising			Resale/Ref. fees			Advertising		
TYPES	FIXED PRICING	DYNAMIC PRICING																										
Asset sale	Lump Price	Usage-based (Usage-based)																										
Usage fee	Product/Service dependent	Per-Unit Management																										
Subscription fees	Customer segment dependent	New-Enter-Market																										
Licensing/Royalty/licensing	Volume dependent																											
Advertising																												
Resale/Ref. fees																												
Advertising																												



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategizer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



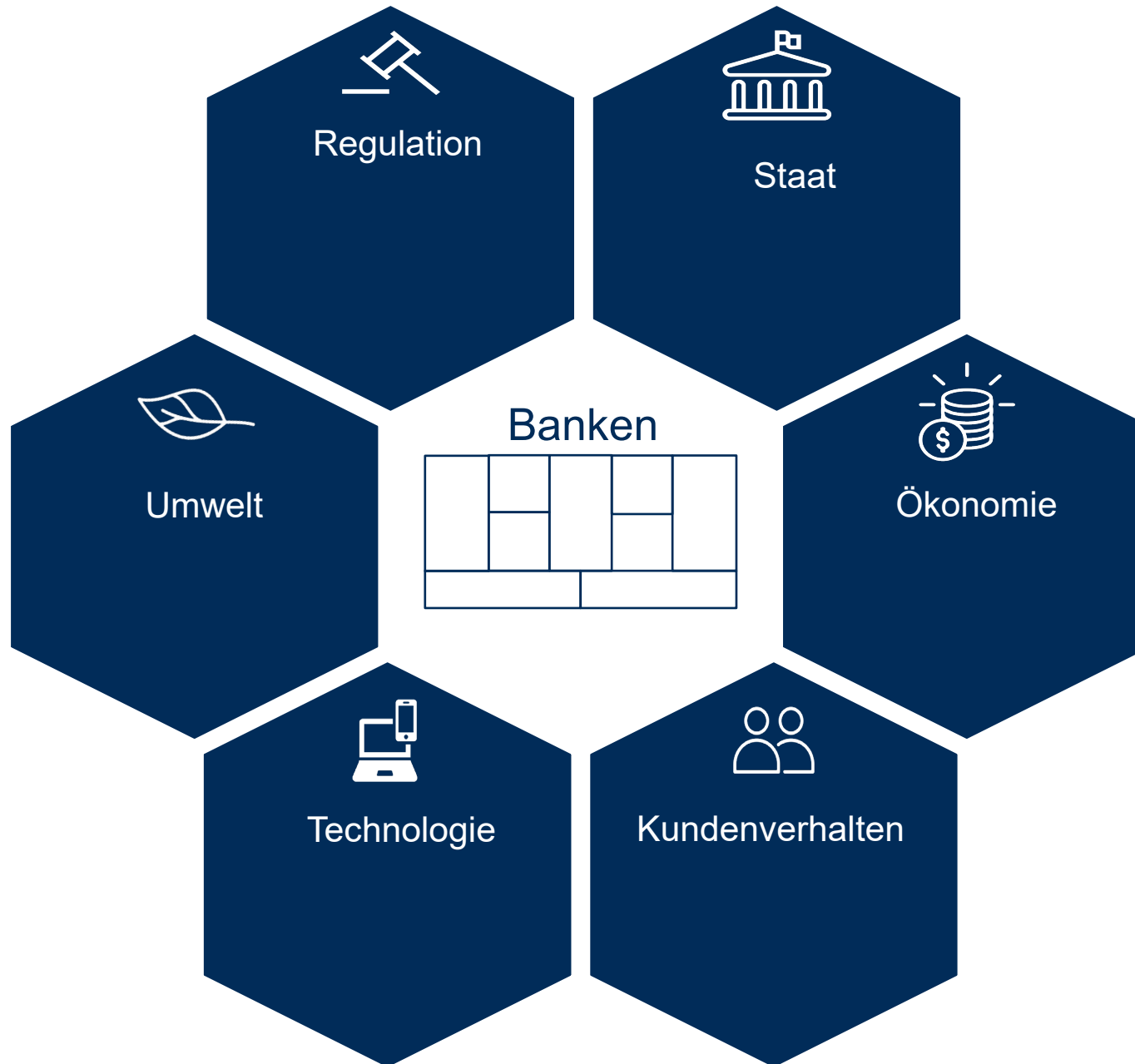
Exkurs PESTEL: Umfeldfaktoren einer Bank

PESTEL

- **Political:** politische Bedingungen und Entwicklungen
- **Economic:** wirtschaftliche Bedingungen und Entwicklungen
- **Social:** soziale Bedingungen und Entwicklungen
- **Technological:** technologische Bedingungen und Entwicklungen
- **Environmental:** ökologische Bedingungen und Entwicklungen
- **Legal:** rechtliche Bedingungen und Entwicklungen

Exkurs PESTEL: Umfeldfaktoren einer Bank

PESTEL



Transformation der Wertschöpfungskette einer Bank

Beispiel: accenture Ansatz 2021



Sell the bank's own products

Control all layers of the value chain, from manufacturing to distribution, in a traditional model of vertical integration



Build a distribution-driven ecosystem

Distribute financial products of all kinds from other companies, or even non-banking products.

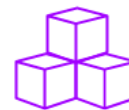
Fintechs



Sell banking capability as a service

Reach scale by manufacturing technology or business processes that are invisible to end-clients.

Fintechs



Create new propositions through bundling

Build or package fragmented micro-products or products for distribution through other companies and digital experiences.

Fintechs

<https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/future-banking-business-models>

1 Rolle und Aktivitäten der Banken

2 Financial Bank Management

2a Financial Management

2b Strategisches Management

3 Transformation der Geschäftsmodelle von Banken

3a Big Techs und Fintechs als Change Driver



- 1. *Begriff*: Bei einem FinTech handelt es sich um einen Sammelbegriff mit dem Fokus auf „Technologien“ und „Finanzdienstleistungen“. Daher beschreibt der Ausdruck FinTech Unternehmen, welche sich auf Basis des Internets und der vielseitigen Kommunikationsmöglichkeiten durch den Einsatz mobiler Endgeräte neuartige Technologien und Systeme zunutze machen und diese weiterentwickeln, um Dienstleistungen und moderne Geschäftsmodelle im finanziellen Bereich sowie in finanzähnlichen Segmenten zu offerieren.
- 2. *Merkmale*: FinTechs stammen mehrheitlich aus dem Nichtbanken-Sektor (Non-Banks) oder stellen bankähnliche Dienstleister (Near-Banks) dar, die vorherrschend nicht über eine Erlaubnis verfügen. Stattdessen weisen die Unternehmen einen hohen Grad an IT-basierten Kenntnissen auf und setzen diese zu Gunsten ihrer Kunden ein. Darüber hinaus sind für FinTechs ein hoher Innovationsgrad sowie eine ausgeprägte Kundenorientierung in Form von Benutzerfreundlichkeit, Automatisierung sowie eines hohen Bedienkomforts kennzeichnend. Aufgrund dieser angestrebten Kundenorientierung wird häufig nicht das volle Sortiment an Finanzdienstleistungen angeboten, sondern es findet eine Fokussierung auf ein bestimmtes Geschäftsfeld mit ausgewählten Finanzangeboten (sog. Cherry Picking) statt.

Fintechs treiben Innovation – Next Gen Angebote



2017

VIAC

Säule 3a

Übersicht

Deine Säule 3a bei VIAC

Vorsorge. Einfach. Besser.

✓ NEU

Jetzt mit kostenloser Todesfall- oder Invaliditätsversicherung.

2020

CREDIT SUISSE

Konten und Karten Investieren Sparen Hypotheken Vorsorge Finanzplanung

CSX

Digitales Banking für jeden Tag

Konto, Karte und vieles mehr. Alles in einer App. CSX vereinfacht Ihre alltäglichen Bankgeschäfte. CSX bietet Ihnen eine digitale Banklösung.

CSX: Unkompliziert, schnell und sicher
Konto jetzt eröffnen

2020

frankly. Developed by Zürcher Kantonalbank

WARUM FRANKLY RECHNER FAQ WISSEN [DOWNLOAD](#)

Einfach vorsorgen mit der frankly Säule 3a App

Eröffne deine Säule 3a in wenigen Minuten und ohne Papierkram.

Download-Link per SMS

Mobile-Nummer eingeben [SMS senden](#)

JETZT BEI Google Play Laden im App Store QR-Code

Übersicht

CHF 12'125.65

+ 5.3 %

Wertschriften CHF 10'000

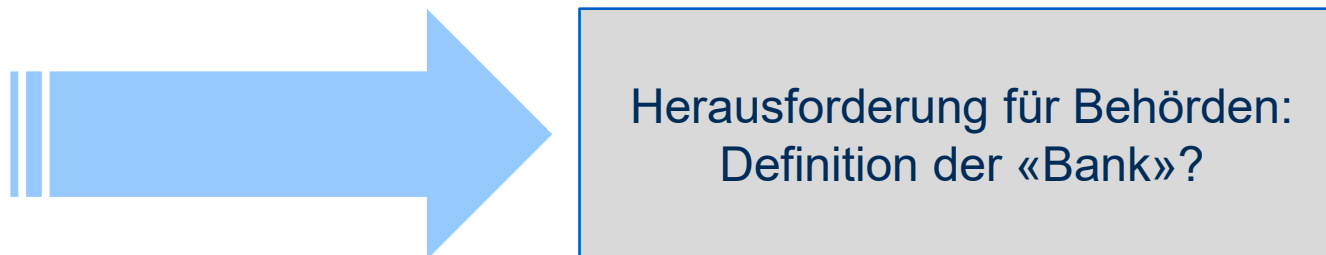
3a-Konto CHF 2'125

Einzahlungen

Jetzt frankly eröffnen und 1 von 5

Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle der Banken?

- **Ursprünglich:** Banken haben die gesamte Wertschöpfung im „eigenen Haus“
- Internationaler Wettbewerb und **Kostendruck:** Wertschöpfungsketten brechen langsam auf
 - Beispiele / Wichtige Etappen:
- **Digitalisierung:** Gewisse Dienstleistungen (z.B. im Back-/Front-Office) werden von jungen, neuen Firmen effizienter, kostengünstiger, Kundennäher erstellt
 - Beispiele:

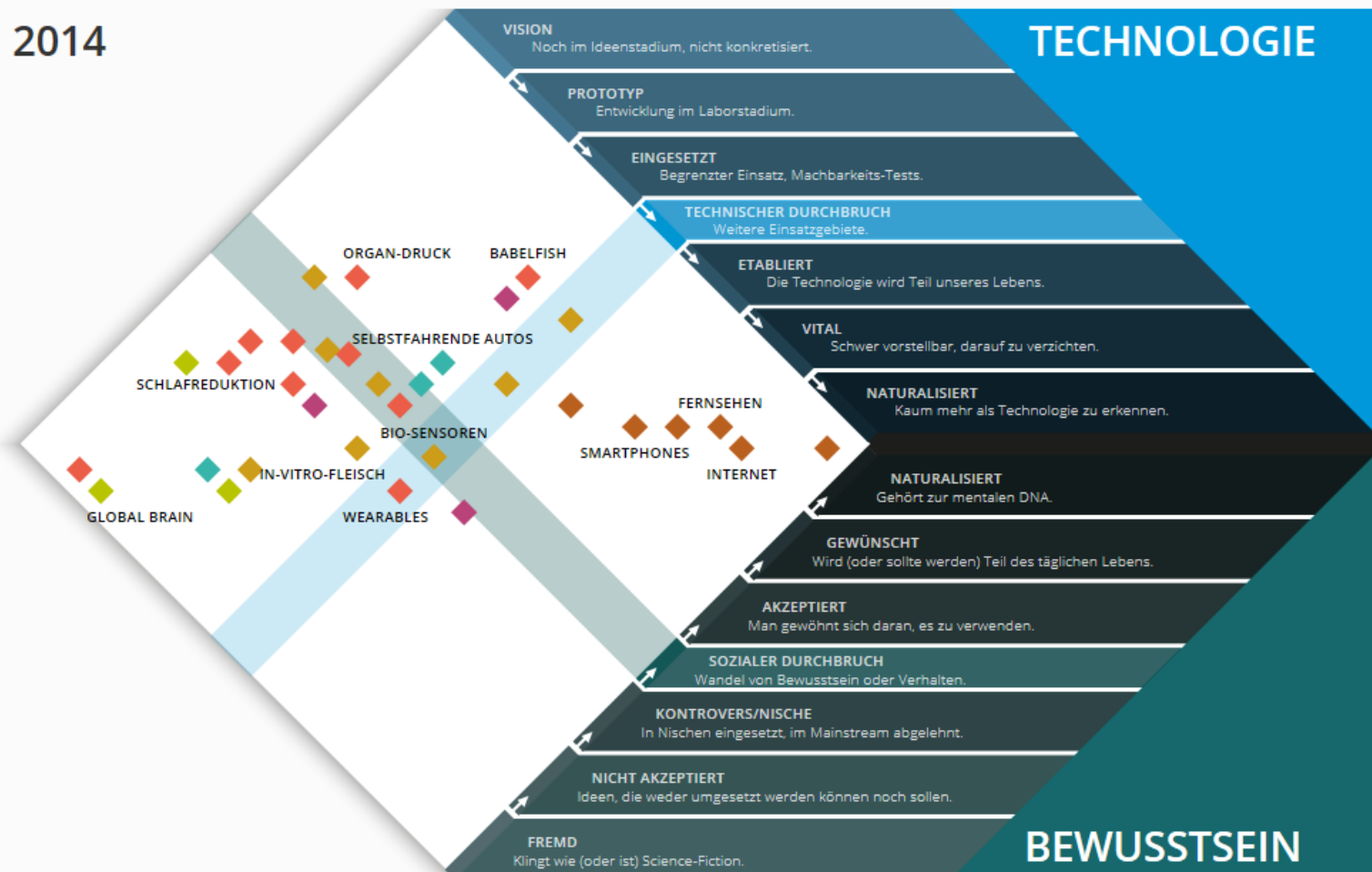


Von Innovation zur Disruption

Aber: Nicht alle Unternehmungen werden erfolgreich...

Für beide Dimensionen gibt es mehrere Stadien, die eine Innovation passieren muss, um zu einer Disruption zu werden. Hier ist der aktuelle Stand dieser Prozesse für bedeutende Innovationen und Disruptionen abgebildet.

*Konzept: Cisco, GDI Gottlieb Duttweiler Institute. Technologische Entwicklungs-Phasen nach Van Mensvoort (2014)



Tendenz bleibt: Durch Fintech-Unternehmen wird das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten beschleunigt

Unbundling of a Bank

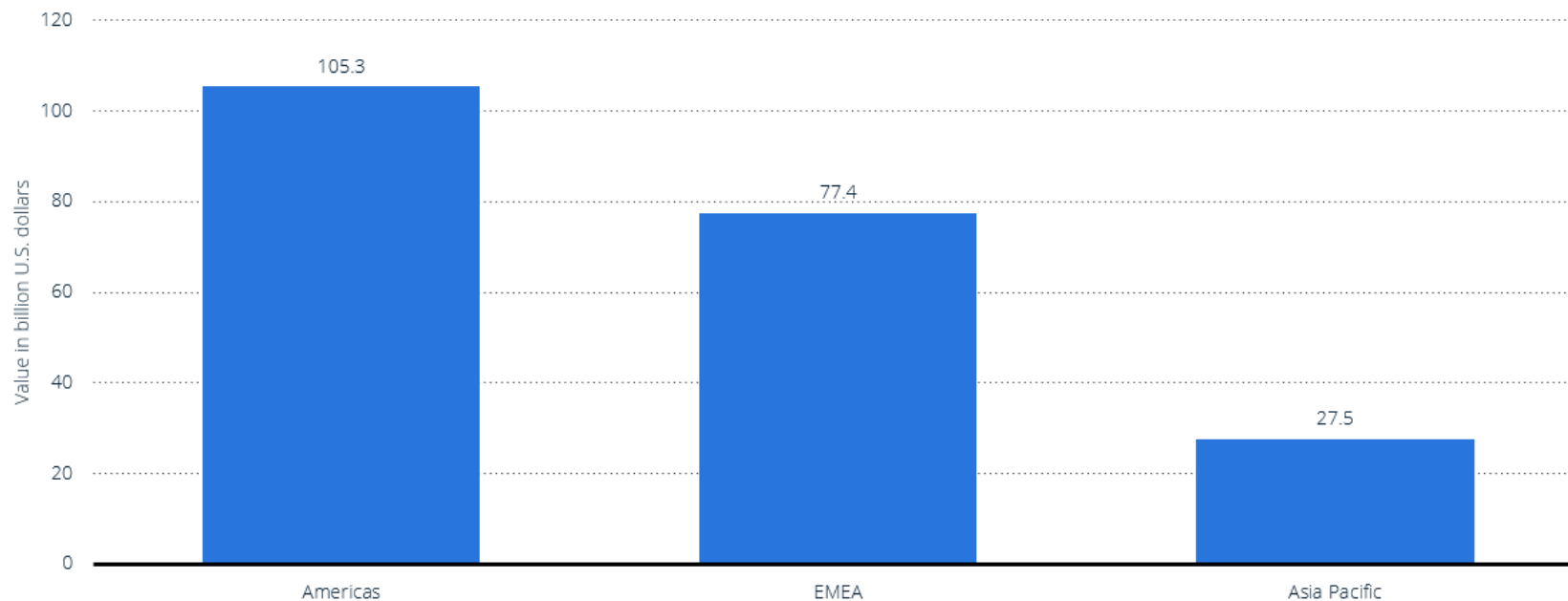


Fintechs worldwide

Investments in fintech companies by region

Value of investment in fintech companies worldwide in 2020, by region (in billion U.S. dollars)

Value of investment in fintech worldwide in 2020, by region



Note(s): Worldwide; 2020

Further information regarding this statistic can be found on [page 42](#).

Source(s): PitchBook; KPMG US; [ID 412622](#)

3

Overview **statista**

Finechs CH

FinTech Map Schweiz – März 2022

+ FinTech Startup Map **368** March 2022



138 Investment Management

ACATIS	aisot	ANEXYS	ALQUANT	ALTOO	ARIADNE	B.F. ANALYTICS	canopy	TAKESTEV			
DCM	etfbook	ex indicia	FinTech	FINSWISS	FinkAI	fylect	GWAP	IMPACT	INDAGIA	inpher	Interaction Partners
INNOVATE	LUMINEL	MASTRO	move	peopark	PROSPER	QUANTASIS	SENTINEL	SBIOSTRO	Sentifi	SILEX	
tenso	U	VELUNA	VeruPart	V	Z22	EPOQUE	ACCOUNTING	AMIS			
Aequitec	AMOne	ANNOVA	ASSISTANT	BEEDOO	clearminds	DESCARTES	elleXX	finpension			
FlowBank	freya	FUNDBASE	greenmatch	INMO	INVENIO	INVESTMENT NAVIGATOR	INVEST	IQANT			
Kapoor	myState	myST	mydes	nectar	ONEPM	PSA	VIAC				
SCRYPT	SELMA	ALGO	ALCOINER	ATOMYZE	Base	BITV	Bloomio	Curio	DARICO		
WEALTHARC	yova	AMUN	ash	ALGO	ALCOINER	ATOMYZE	Base	BITV	Bloomio	Curio	DARICO
DATAID	FICAS	FOXTIS	SPRINTO	LEVA	monetha	mybit	PROTON				
revo	santiment	SMART VALOR	SPIRIT	SEAR	TRANSFERO						

120 Banking Infrastructure

turicode	APIAX	cybera	decentiq	DYDON
GLOBAL ID	iloy	NIMBO	POLIXIS	signitys
TRESIO	veezco	accounto	alplan	atfinity
eligamo	count	FIN CON TEC	finform	FINLINE
oper	PAN	PXL	RELIO	ROCKON
SPITCH	taxy	Topaz	ubitec	WIZE
YAPEAL	YES	yh	AAVE	axedras
BlockState	BRD	CEREAIA	CYSEC	daura
ethereum	FQX	KORE	LYKKE	METACO
SCX	SECURIFY	SHOPEX	SIBEX	SIRIN LABS
Taurus	tokengate.io	TRUSTLESS	trustwise	VARDEX

45 Deposit & Lending

acredius	graypex	IZ invest	bob	CASHWORKS	Creditologic	CreditGate	creditworld
CROWD4CASH	crowdhouse	enry	GO BEYOND	INVESTED	INVESTORS	INVESTORS	INVESTORS
LEAD	Lendity	loanbook	RAISERS	Taylor	TRADEPLUS		
WISERUP	YELDO	COLENDI	Liquity	MYSO	nexo	NOKU	SUISSPAINS

65 Payment

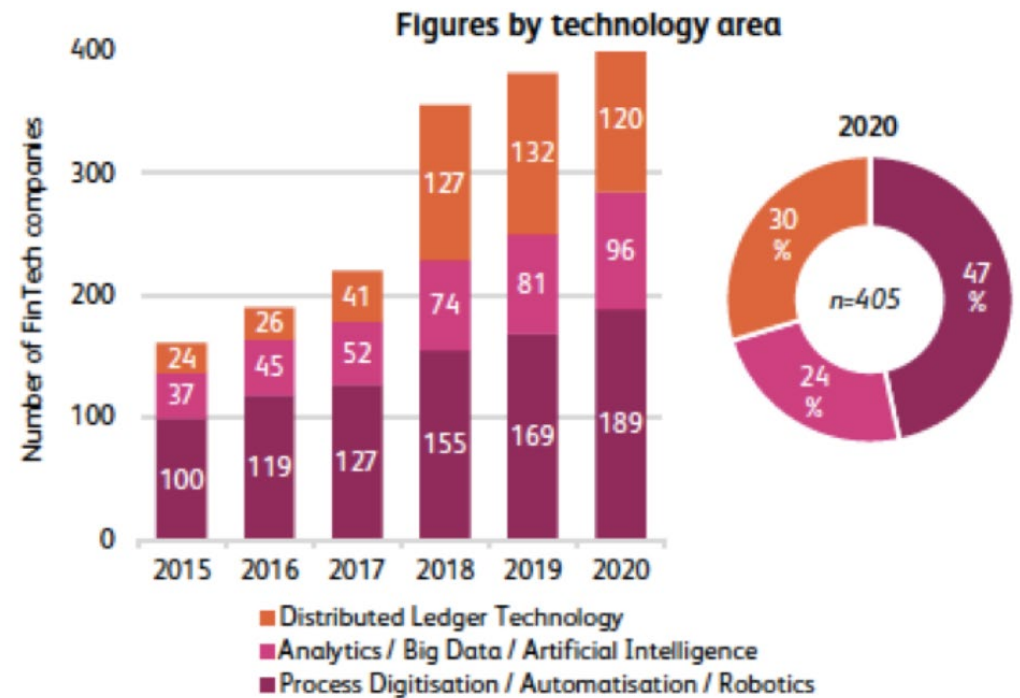
swiss pay	AMNIS	Bilite	bluecode	Abpc	DePay	eCollect	
ibani	IBAN	Kiwi	Klarpay	paymash	payreox	pintail	
POWERPAY	z-Rechnung	zahls	4cash	AGAU	CENTI	CRYPTIX	crypto.com
libra	LIBRA	LIBRA	LIBRA	LIBRA	LIBRA	LIBRA	LIBRA

79 Analytics, Big Data & Artificial Intelligence
166 Process Digitisation, Automatisations & Robotics
123 Distributed Ledger Technology

Want to submit a startup? fintechmap.ch
 Feedback? trend.marketing@swisscom.com

In collaboration with
Fintechdb **e foresight** **HOCHSCHULE LUZERN**

- Die Zahl der Schweizer FinTech-Unternehmen ist zum fünften Mal in Folge gestiegen. Bis Ende 2020 wurden 405 Unternehmen gezählt. Das sind 23 mehr als Ende 2019, was einem Wachstum von sechs Prozent entspricht. Zum Vergleich: 2018 waren es nach einem Schub an Unternehmensgründungen satte 62 Prozent, 2019 dann sieben. In den letzten beiden Jahren blieb die Wachstumsrate also in etwa gleich. Am stärksten war der Zuwachs im Bereich Prozessdigitalisierung, Automatisierung und Robotik



Quelle: IFZ FinTech-Study 2021

Fintechs Crowdfunding

- **Crowdfunding**: Finanzierung von Projekten durch eine Vielzahl an Personen (Crowd)
- Unterstützer erhalten meistens eine Gegenleistung
- 4 Arten des Crowdfundings:
 - **Crowddonation** (Unterstützer erhält keine Gegenleistung)
 - **Crowdsponsoring** (Unterstützer erhält eine geldwerte oder nicht in Geld zu wertende Gegenleistung)
 - **Crowdlending** (Unterstützer erhält seinen Beitrag zu einem festgelegten Zeitpunkt zu einem festen Zins zurück)
 - **Crowdinvesting** (Unterstützer erhält Anteile am Unternehmen)



Beispiel:

- Kickstarter finanziert kreative Projekte
- der Unterstützer erhält als Gegenleistung meist ein Exemplar des fertigen Produkts (z.B. ein Buch), je nach Summe auch weitere Zusatzleistungen

loanboox.

2015: GEGRÜNDET

**SEP 2016:
PLATTFORM-LAUNCH**

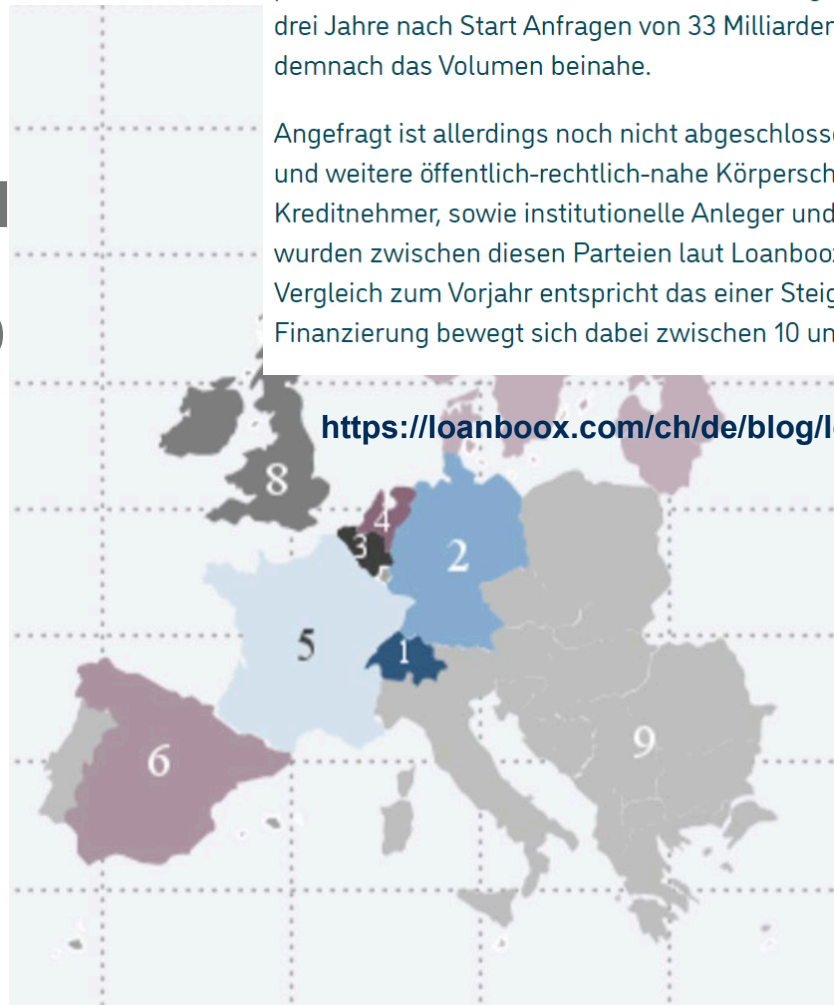
**SEP 2017: CHF 4 MRD
VOLUMEN**

Die Zürcher Fremdkapital-Plattform Loanboox blickt auf ein Jahr der raschen Expansion zurück. Inzwischen streckt das Vorzeige-Fintech seine Fühler über Europa hinaus.

Über Loanboox wurden 2019 Finanzierungsanfragen im Gegenwert von 15 Milliarden Franken platziert, wie das Zürcher Fintech am Dienstag mitteilte. Insgesamt verzeichnete das Startup drei Jahre nach Start Anfragen von 33 Milliarden Franken – letztes Jahr verdoppelte sich demnach das Volumen beinahe.

Angefragt ist allerdings noch nicht abgeschlossen: Kunden sind Gemeinden, Städte, Kantone und weitere öffentlich-rechtlich-nahe Körperschaften und Grossunternehmen als Kreditnehmer, sowie institutionelle Anleger und Banken als Kapitalgeber. Abgeschlossen wurden zwischen diesen Parteien laut Loanboox europaweit mehr als 400 Kredite. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht das einer Steigerung von 30 Prozent. Eine typische Finanzierung bewegt sich dabei zwischen 10 und 15 Millionen Franken.

<https://loanboox.com/ch/de/blog/loanboox-doubles-volume-01-20/>



Fintechs Robo Advisor



Vermögensverwaltung kann so einfach sein

Sie bestimmen die Leitplanken und behalten jederzeit die Kontrolle über Ihre Anlagestrategie. Wir sorgen für die Umsetzung: Immer diversifiziert. Möglichst automatisiert. Und deshalb viel effektiver als Vermögensverwaltung je war. Eben True Wealth.

Ihre Anlagesumme i

CHF 100'000

Ihre Risikotoleranz i



Gewinnorientiert (Höheres Risiko)

Jährliche Gebühr: 0.50 % i

(pro Quartal: CHF 125)

Produktkosten (Ø TER): 0.27% i

Anlagestrategie

Musterstrategie für einen Investor mit hoher Risikotoleranz.



Anlageklasse	Gewichtung
Cash	5%
Obligationen	42%
Immobilienaktien	3%
Rohstoffe	10%
Aktien	41%
Total	100%

→ Professionelle Vermögensverwaltung zu einem geringen Preis (0,5% Verwaltungsgebühr)

Fintech Startup in Switzerland



GEGRÜNDET JUNI 2017

LANCIERUNG DES FUNDS IN
Q4 2017

BASIEREND AUF DEM
CRYPTOCURRENCY INDEX

FINMA REGULIERT



Aber auch «Flops»

Donnerstag, 10. Oktober 2019

finews.ch

Suche gesponsert von PIMCO

[Banken](#) [Versicherungen](#) [Finanzplatz](#) [People](#) [Karriere](#) [Fintech](#) [Interviews](#) [High-End](#) [finews-TV](#)

News > Banken > Die Glarner Kantonalbank beerdigt ihren Robo-Advisor



BANKEN

Mittwoch, 25. September 2019 07:22

Die Glarner Kantonalbank beerdigt ihren Robo-Advisor

► Robo-Advisor: Das neuste Opfer der Hochpreisinsel Schweiz