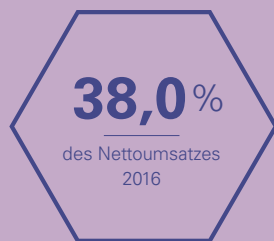


FINANCIAL SERVICES



Philipp Rickert
Leiter Financial Services

Neue Geschäftsmodelle gefordert

Die Schweizer Finanzdienstleister arbeiten mit Hochdruck daran, sich im sich stark verändernden Umfeld für die Zukunft neu aufzustellen. Dabei stehen neben der Umsetzung regulatorischer Vorschriften aufgrund der Marktentwicklungen und Zukunftstrends vor allem Überlegungen zu fundamentalen Transformationen und neuen Geschäftsmodellen im Vordergrund.

Das europäische Finanzsystem befindet sich in einem fragilen Zustand. Das prägt auch das makroökonomische Umfeld in der Schweiz. Die Bankkunden halten sich wegen der durch die Negativ- und Tiefzinspolitik beschränkten Anlagemöglichkeiten mit Investitionen zurück. Viele Privatbanken akzeptieren deshalb eine sehr bescheidene Rentabilität, zögern aber, entscheidende Schritte einzuleiten. Zwar gibt es Konsolidierungsbestrebungen, doch wird es zunehmend schwieriger, Käufer und Verkäufer erfolgreich an einen Tisch zu bringen. Die Zeit rennt kleineren Instituten davon, da es immer wichtiger wird, Grösse mit Agilität zu kombinieren.

Finanzdienstleister stellen sich neu auf

KPMG hat ihren Kunden anhand verschiedener Geschäftsmodelle gezeigt, wie sie auf die diversen Entwicklungen reagieren können. Auffallend ist, dass vor allem Finanzdienstleister ihre Geschäftsfelder breiter definieren und laufend neue Produkte

entwickeln. Beispiele dafür sind die Cyber-Risiko-Versicherung, die Vergabe von Hypotheken oder das Ausloten von Möglichkeiten, mit Start-ups zusammenzuarbeiten. Die Lebensversicherer sind daran, ihr Produktportfolio zu strukturieren. Gerade dieser Bereich leidet ganz besonders unter dem makroökonomischen Umfeld mit Negativzinsen und fehlenden langfristigen Anlagemöglichkeiten. Hinzu kommen die hohen Kapitalanforderungen des Swiss-Solvency-Tests.

Risiken aus der Vergangenheit gibt es nach wie vor: Die Einführung des automatischen Informationsaustauschs betrifft alle Finanzdienstleister. Die grösste Herausforderung aber bleibt die Digitalisierung. Ist die virtuelle Kundenberatung schon geschäftsreif? Was sind die Möglichkeiten der Blockchain-Technologie? Wo kann mit Hilfe von Technologie Effizienz gewonnen werden? Wie steuert man eine digitalisierte Wertschöpfungskette? Und was muss in günstigere Länder verlagert werden?



Mehr Cyber-Risiken

Offshoring und Nearshoring waren im vergangenen Jahr gleichermassen zentrale Treiber des Geschäfts von KPMG. Die Überlegungen dazu bewegen sich im Dreieck zwischen neuen Geschäftsmöglichkeiten, dem Einhalten regulatorischer Vorschriften und dem Management der Risiken. Zu den Risiken gehören bei digitalisierten Prozessen vor allem Cyber-Risiken, die massiv zugenommen haben und nicht nur bei Banken und Versicherern Angriffsflächen bieten, sondern auch für Zulieferer aus der Infrastruktur-, Telekom- oder Kommunikationsbranche.

Die KPMG-Studie zur Performance der Schweizer Privatbanken, die über die zukünftigen Geschäftsmodelle der Branche informiert, sowie die Online-Plattform «Regulatory Horizon», die die wichtigsten regulatorischen Themen in der Finanzbranche thematisiert, haben breites Echo ausgelöst. Die über solche Plattformen dargestellte Themenführerschaft vermochte KPMG glaubwürdig mit ihrer praktischen Branchenerfahrung zu verbinden. Dazu gehört die Expertise von KPMG in den Bereichen Data Privacy und Cyber Security. Im Versicherungsbereich hat KPMG ein grenzüberschreitendes, schweizerisch-deutsches Team aufgebaut; in der Westschweiz konnte KPMG im Geschäft mit den Kantonalbanken stark wachsen.

Fehlendes Wachstum in der Schweiz

Für die Zukunft stellt sich die Frage, wie die Wirtschaftsleistung weltweit erbracht wird und welche Rolle die Schweiz und ihre Unternehmen dabei spielen werden. Das fundamentale Problem ist: Es fehlt das Wachstum. Wo also sind die zukunfts-trächtigen Geschäftsfelder für den Schweizer Finanzplatz? Wie bringt man die Kunden dazu, wieder Vertrauen in die Finanzinstitute zu fassen?

Der Finanzsektor ist zunehmend technologiegetrieben. Aber viele der technologischen Entwicklungen sind noch sehr unberechenbar. Die grossen Institute versuchen, mit Blockchain einen Teil der Finanzdienstleistungen wesentlich kostengünstiger zu produzieren. Wenn das gelingt, werden die Karten fundamental neu gemischt.

Die Urbanisierung des Werkplatzes Schweiz und die Konzentration des Finanzsektors werden weiter zunehmen. Die Filialnetze der Banken werden reduziert, die Angebote digital gestaltet und Leistung virtuell erbracht.

Mehr Flexibilität der Mitarbeitenden gefordert

Die Art, wie KPMG ihre Kunden berät oder prüft, wandelt sich. KPMG investiert daher stark in Technologie. Für den Wandel braucht es aber auch die Bereitschaft jeder/jedes einzelnen Mitarbeitenden, die Veränderungen aktiv mitzugestalten. Die Weiterentwicklung des multidisziplinären Ansatzes verlangt ein starkes gemeinsames Kulturverständnis und die Fähigkeit, intensiv miteinander zu kommunizieren.

Eine grosse Herausforderung für KPMG ist es, die richtigen Talente zu finden. Gefordert ist hohe Flexibilität, vor allem wenn es um temporäre Engagements geht. So ist es für KPMG beispielsweise zunehmend wichtig, dass ihre Mitarbeitenden auch in anderen Regionen der Welt wichtige Erfahrungen sammeln und so ein Verständnis für andere Kulturen entwickeln können.

Wichtigkeit der privaten Vorsorge steigt

Die Anforderungen an Finanzdienstleistungen werden in der nächsten Generation völlig anders sein. Für welche Funktionen brauchen Versicherungen die Menschen? Welche Bankdienstleistungen werden nachgefragt? Und über welche Kanäle werden sie bezogen? Das dominierende Thema der Finanzdienstleister wird die soziale Sicherheit und Altersvorsorge werden. Auf diesem Gebiet wird die private Vorsorge immer wichtiger, was den Finanzdienstleistern neue Opportunities eröffnet. Dafür ist die Schweizer Finanzindustrie sehr gut aufgestellt.