

Transformation statt Disruption

Anpassung und Kontinuität – keine Gegensätze

EcoOst Symposium 12. Februar 2018

Roland Ledergerber

Präsident der Geschäftsleitung St.Galler Kantonalbank

Agenda

- **Bankenplatz Schweiz**
 - Ausgangslage, Trends und Herausforderungen

- **Die Frage der Disruption**
 - Analogien aus anderen Branchen und Einordnung

- **St.Galler Kantonalbank – Transformation statt Disruption**
 - Profil der St.Galler Kantonalbank
 - Veränderung unseres Geschäftsmodells – Handlungsfelder

- **Schlussbemerkungen**

Umweltentwicklung & Megatrends



Regulierung



Digitalisierung



Ökonomisches Umfeld

Auswirkungen



Sinkende Margen



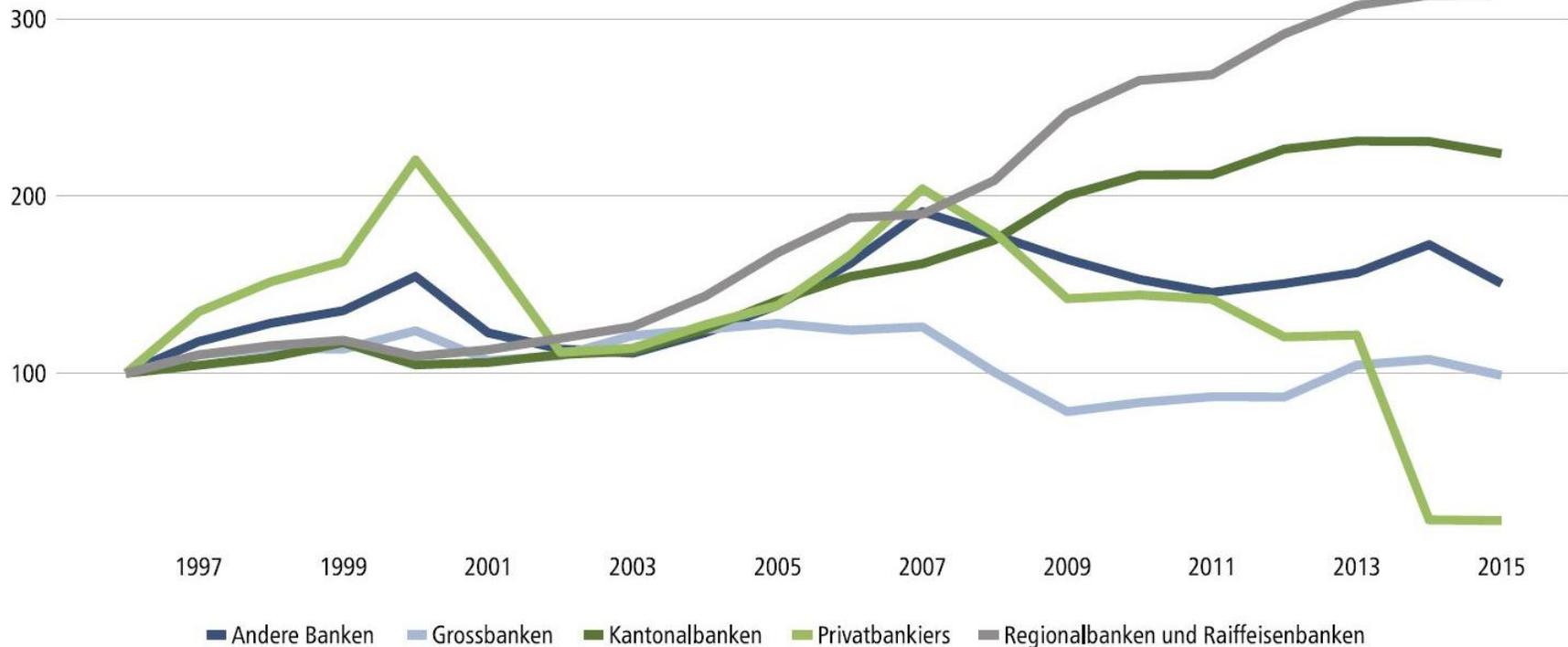
Steigende Kosten



Zunehmende Risiken

Nach der Krise: Inlandbanken legen zu

Die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung der Banken*



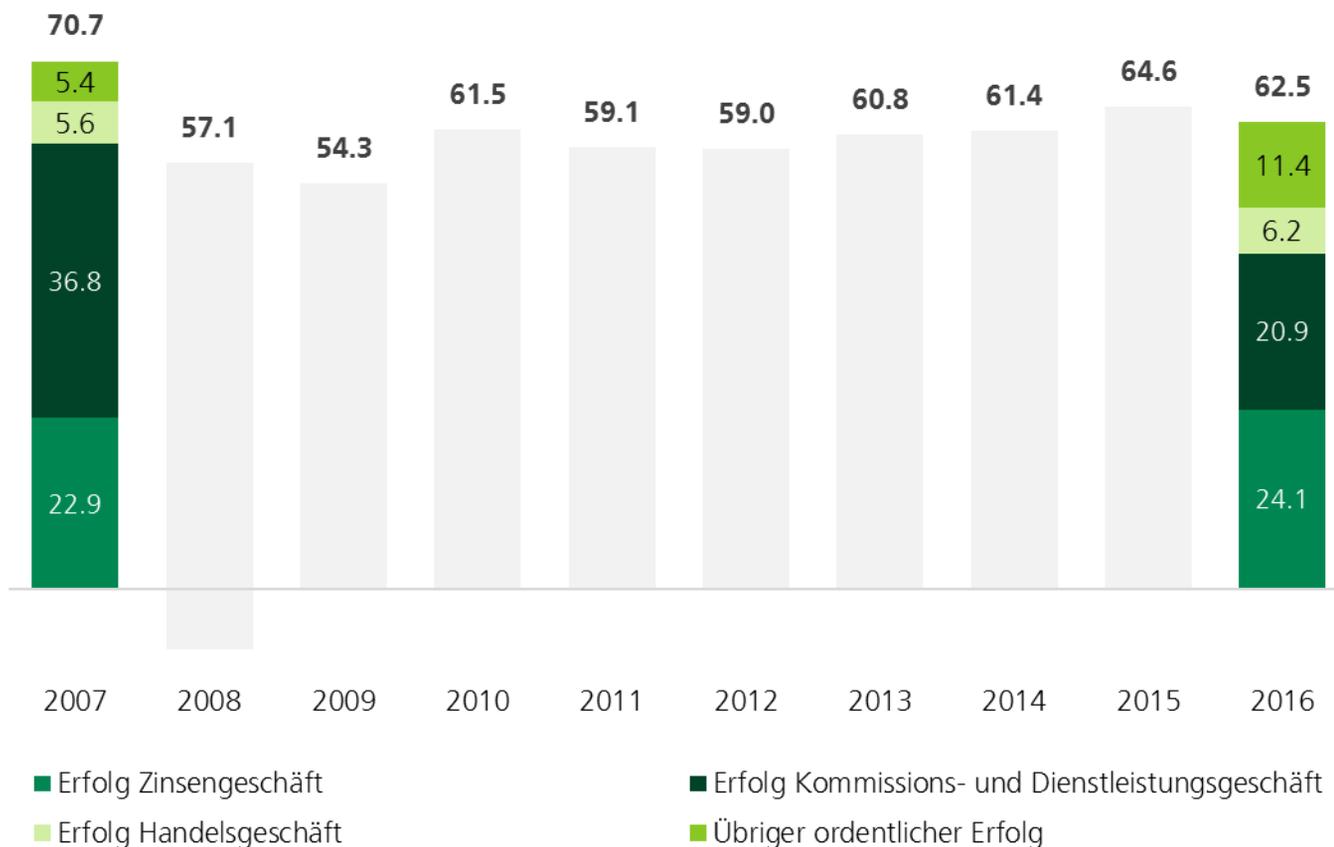
* Indexierte Werte: 1996 = 100

Quelle: Polynomics, Banken und Versicherungen in der Schweiz,
Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Finanzsektors, Studie, 2017

Grundproblem – stagnierende Top Line trotz Volumenwachstum

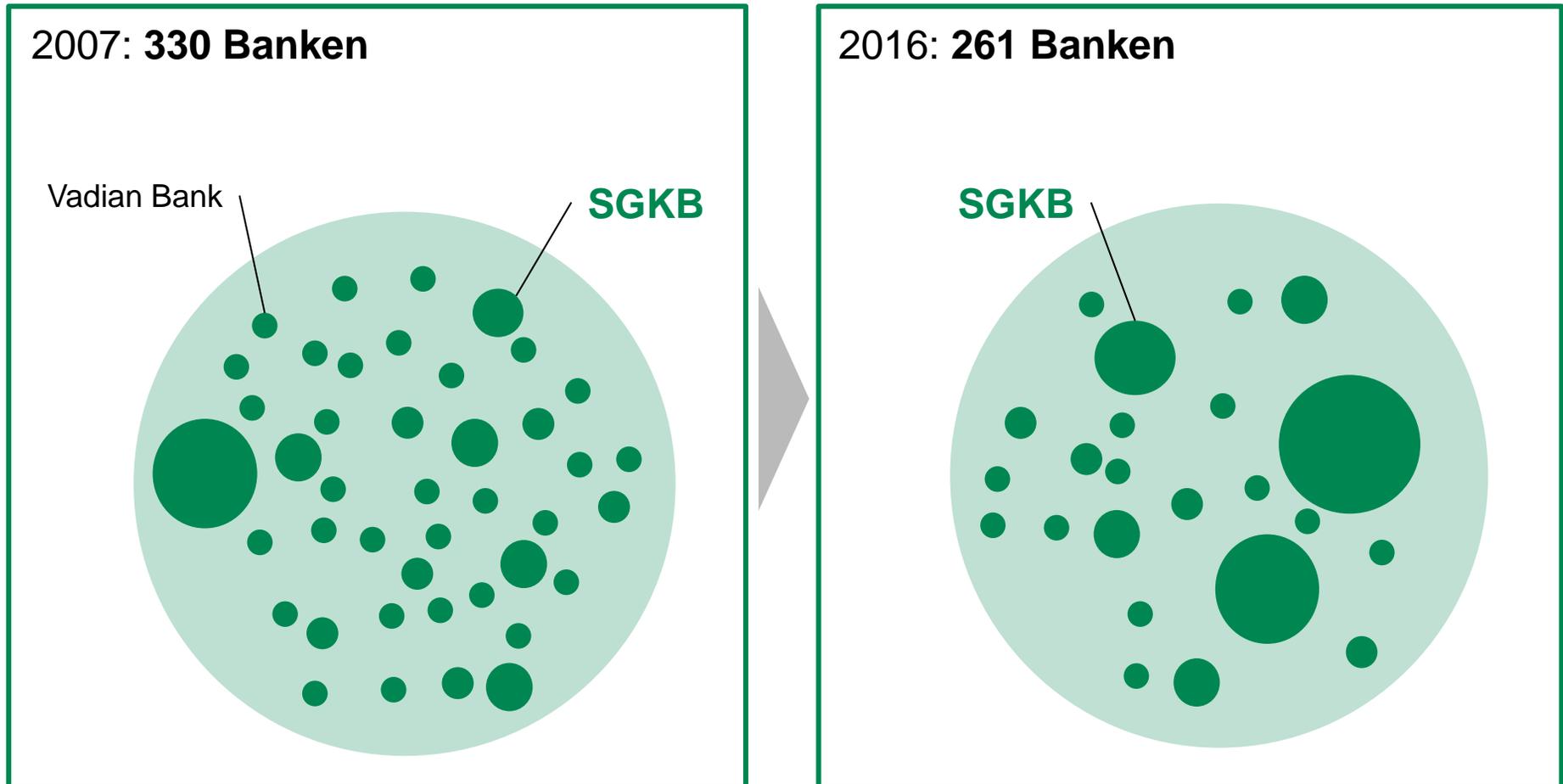
Erfolg nach Geschäftsbereichen

In Mia. CHF



Quelle: Schweizerische Bankiervereinigung

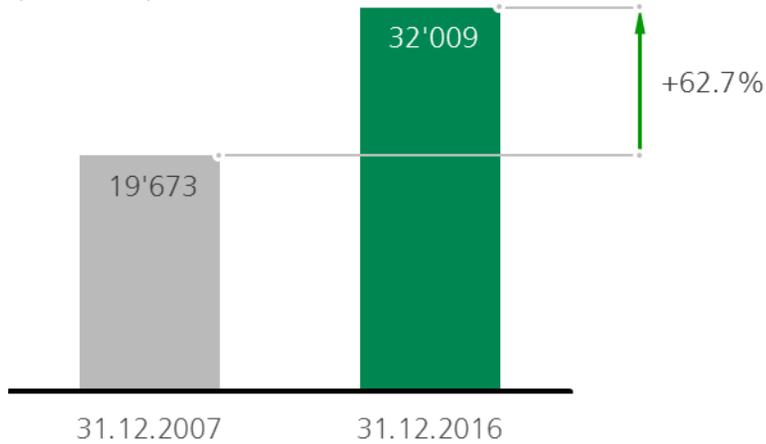
Konsolidierung – 21% weniger Banken in 9 Jahren



Retail Banking: Negativzinsen belasten

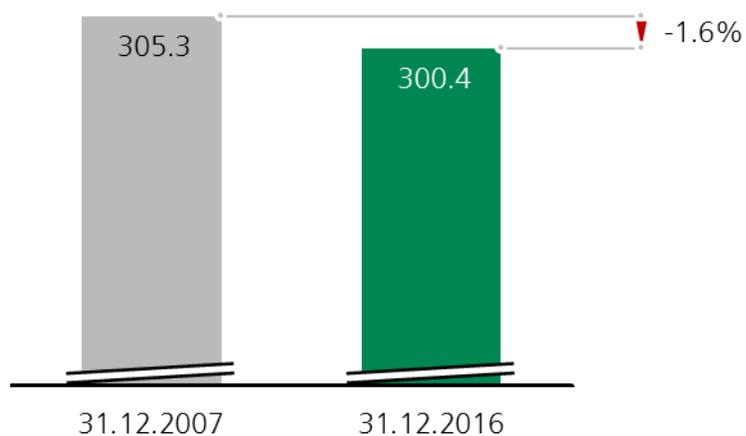
Zinstragende Bilanzpositionen

(in CHF m)



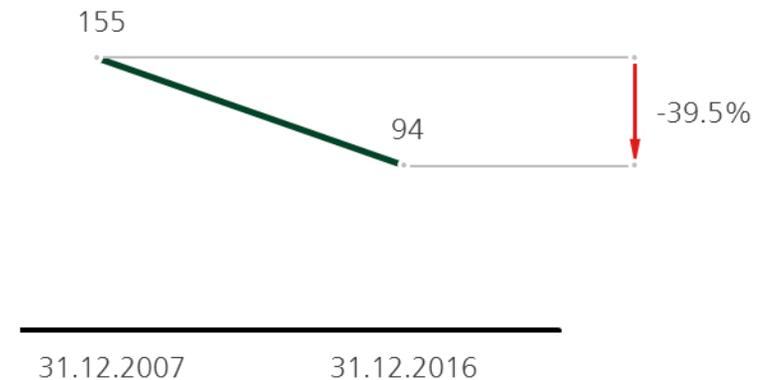
Brutto-Zinserfolg

(in CHF m)

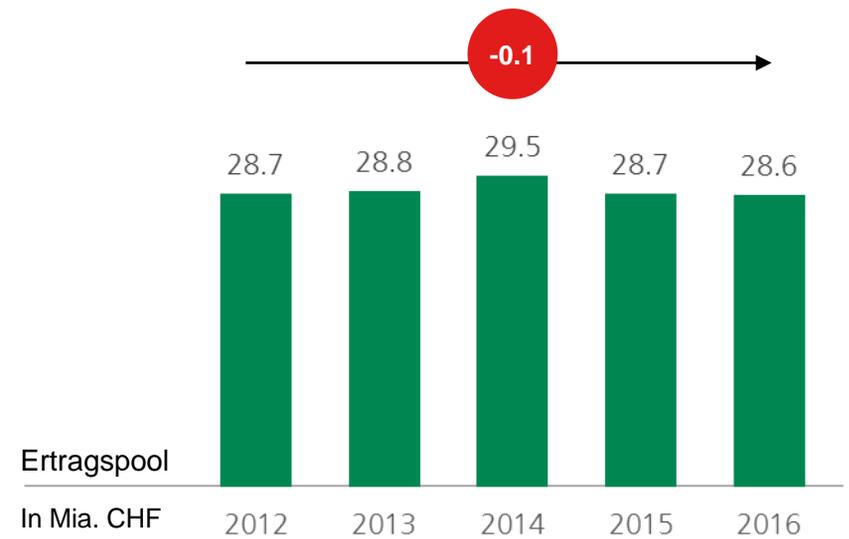
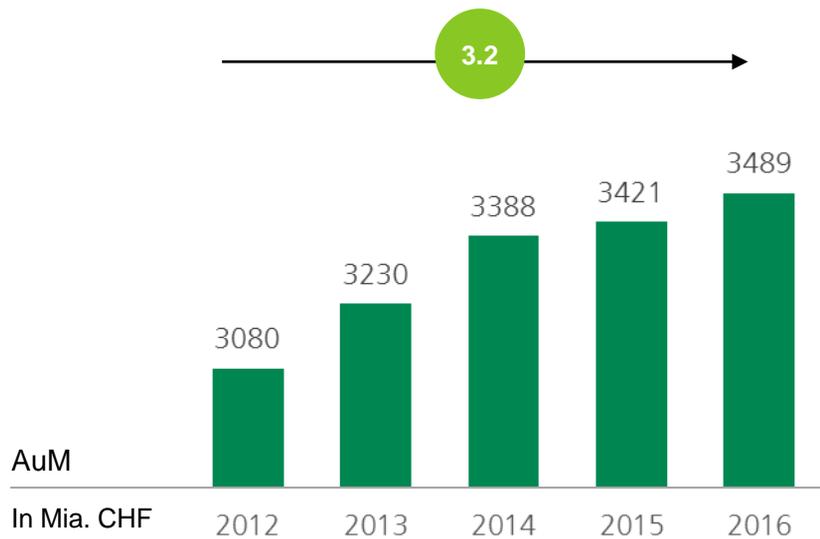
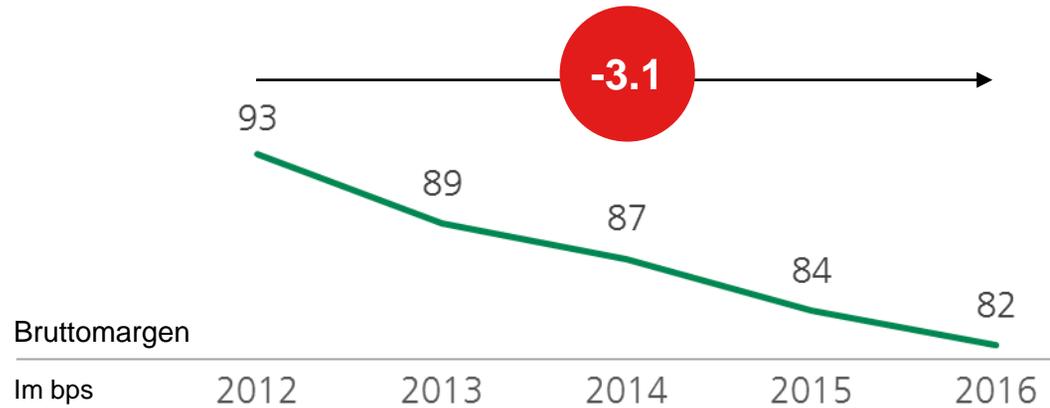


Zinsmarge

(in bppa)



Private Banking: Kontinuierliche Margenerosion



● ● CAGR in %

Quelle: zeb, Private Banking Studie, 2017

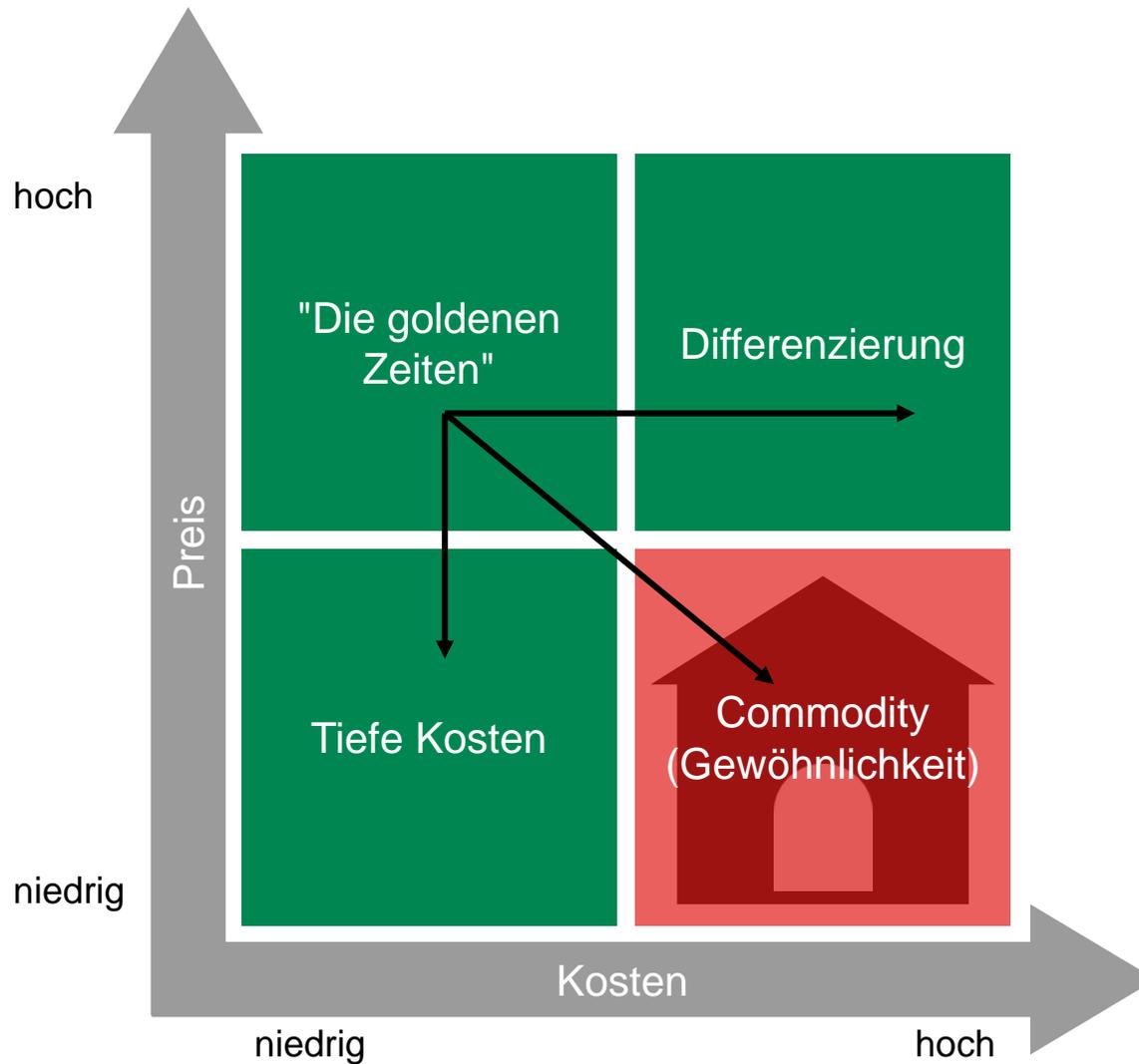
Zwischenfazit: Nur wer sich verbessert, bleibt gut

- Regulierung, Negativzinsen und Digitalisierung führen zu tieferen Margen, höheren Kosten und Risiken für Banken.
- Die Banken sind gefordert: ihre Gewinne sind unter Druck, während die Herausforderungen steigen.
- Die Konsolidierung am Schweizer Bankenmarkt ist in vollem Gange: die kritische Grösse steigt; die Notwendigkeit, sich anzupassen ebenso.

Agenda

- Bankenplatz Schweiz
 - Ausgangslage, Trends und Herausforderungen
- Die Frage der Disruption
 - Analogien aus anderen Branchen und Einordnung
- St.Galler Kantonalbank – Transformation statt Disruption
 - Profil der St.Galler Kantonalbank
 - Veränderung unseres Geschäftsmodells – Handlungsfelder
- Schlussbemerkungen

Gefahr "Commodity-Falle" – Zu tiefer Preis bei zu hohen Kosten



Ist Disruption die Lösung?

Beispiele von Disruptoren...

Uber: Das grösste Taxiunternehmen besitzt keine Fahrzeuge.

Facebook: Das beliebteste Medienunternehmen schafft keinen Inhalt.

Alibaba: Das wertvollste Handelsunternehmen hat kein Lager.

Airbnb: Der grösste Unterkunftsanbieter besitzt keine Immobilien.

Google: Die grösste Suchmaschine schafft gratis Webservices.

... ins Banking übersetzt...

Erfolgsfaktor: Zugang zum Kunden

Bankkunden

Die Bank als Plattform

Finanzdienstleister

Erfolgsfaktor: Kundendaten

...damit Banken einfacher, schlanker und agiler werden

Eine "disruptive Bank" hätte:

- Keine Niederlassungen
- Keine Gebühren
- Kein Backoffice
- Keine Bilanz
- Keine Berater

Quelle: zeb, European Banking Study, 2017

Ist eine Bank...

...wirklich nichts
anderes als ein
Netzwerk?

Die Kunden sagen: Nein, eine Bank ist mehr als ein Netzwerk

Die Finanzdienstleister sollen staatlich kontrolliert und reguliert sein.

Ich gehe heute weniger in die Filiale, aber nutze das Online-Banking öfter als vor einem Jahr.

Für mich ist die Bank mit Filiale immer noch der wichtigste Finanzdienstleister.

Durch neue Technologien ist es einfacher, Produkte mehrerer Finanzanbieter zu kombinieren.

Ich möchte selbst wählen können, wie ich mit meiner Bank kommuniziere.

Ich informiere mich online, beraten lassen will ich mich aber persönlich.

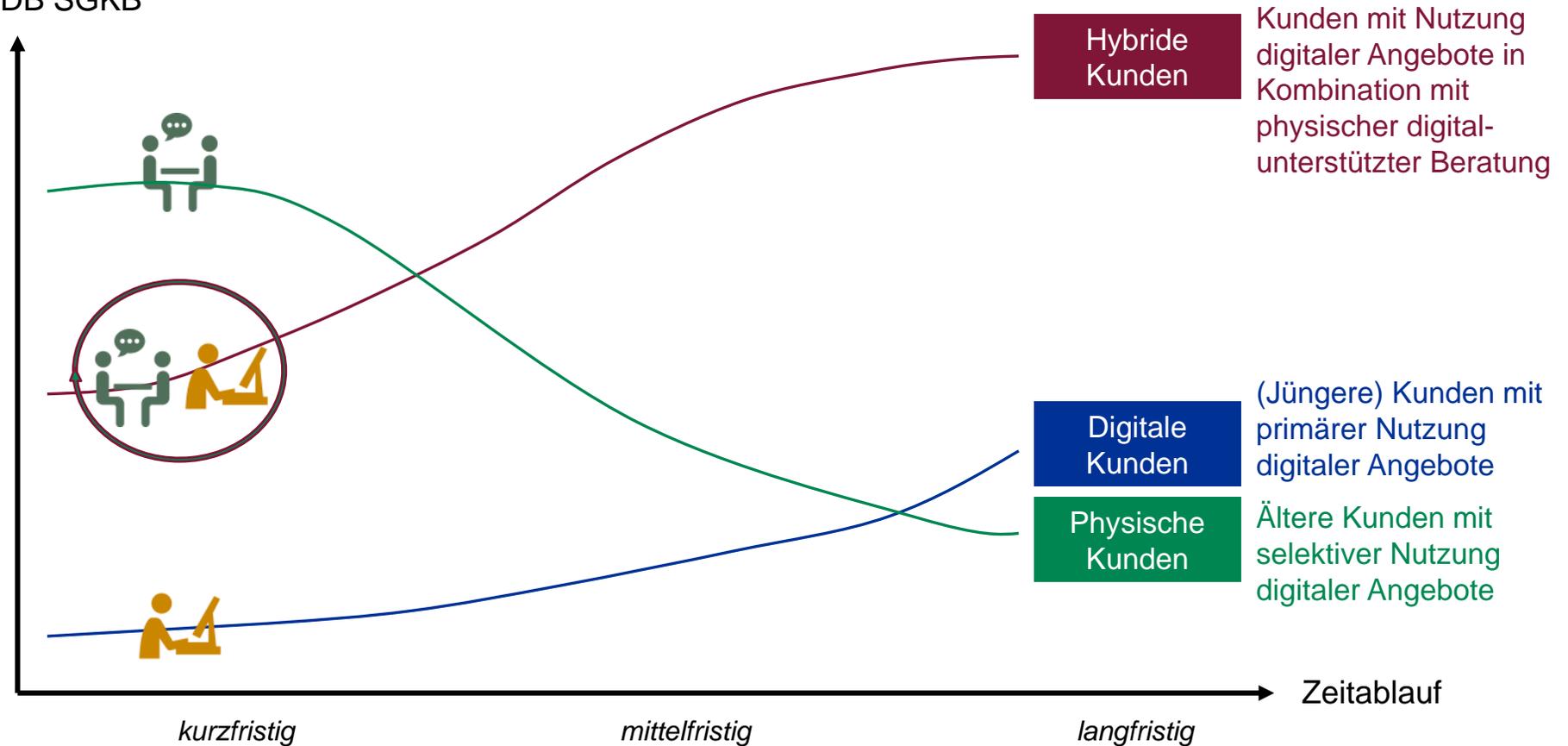
Es wird auch in Zukunft noch traditionelle Banken brauchen.

Mir ist es wichtiger, dass meine Bank in qualifizierte Berater investiert als in mehr Filialen.

Mir ist wichtig, dass meine persönlichen und finanziellen Informationen geschützt sind.

Die Mehrheit unserer Kunden ist "hybrid"

Anteil der Kunden
am DB SGKB



Quelle: SGKB

Agenda

- Bankenplatz Schweiz
 - Ausgangslage, Trends und Herausforderungen
- Die Frage der Disruption
 - Analogien aus anderen Branchen und Einordnung
- St.Galler Kantonalbank – Transformation statt Disruption
 - [Profil der St.Galler Kantonalbank](#)
 - Veränderung unseres Geschäftsmodells – Handlungsfelder
- Schlussbemerkungen

Grundstrategie – Ausgewogenes Geschäftsmodell

Geschäftsfelder

- Kinder, Jugend, Kleinkunden
- Privatkunden
- Vermögende Kunden
- Externe Vermögensverwalter
- Gewerbe
- Firmen
- Immobilieninvestoren
- Institutionelle Anleger

Märkte

Heimmarkt
Ostschweiz

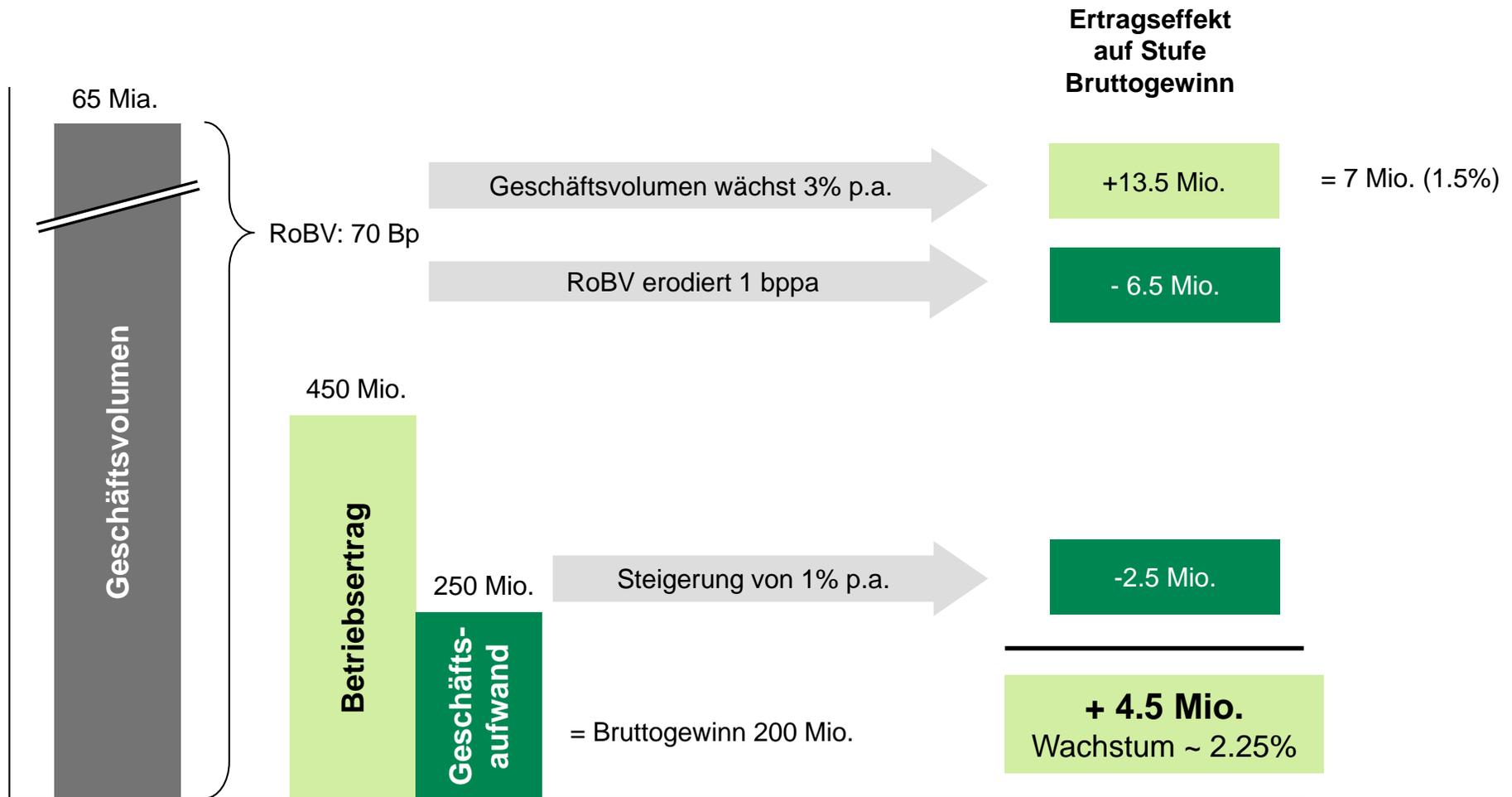
Ergänzendes Wachstum
Deutschschweiz Deutschland

Bilanzgeschäft (2/3) & Anlagegeschäft (1/3)

Ertragsquellen

Ertragsmechanik: Wachstum kompensiert RoBV-Abnahme

SGKB Gruppe



Agenda

- Bankenplatz Schweiz
 - Ausgangslage, Trends und Herausforderungen
 - Ansatzpunkte für die Problemlösung
- Die Frage der Disruption
 - Analogien aus anderen Branchen und Einordnung
- St.Galler Kantonalbank – Transformation statt Disruption
 - Profil der St.Galler Kantonalbank
 - Veränderung unseres Geschäftsmodells – Handlungsfelder
- Schlussbemerkungen

Wie die SGK auf diese Herausforderungen reagiert





Handlungsfeld 1: Fokussierung des Geschäftsmodells

Refokussierung Heimmarkt



Crossborder-Strategie



Geschäftsfeld-Ausrichtung



Geschäftsfeldausrichtung

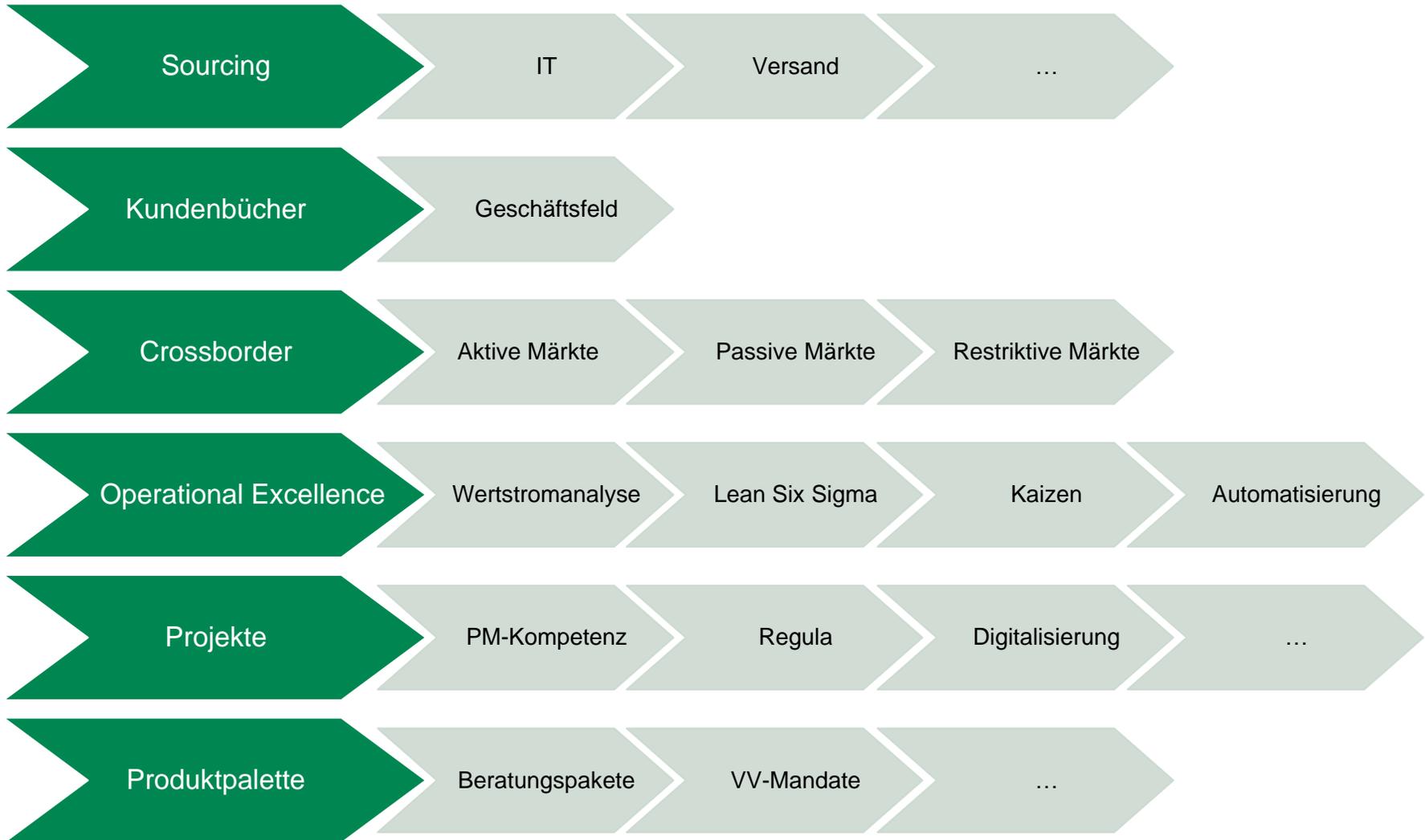
St. Galler Finanzberatung

Anlagebank

Lizenzierung



Handlungsfeld 3: Einfachheit des Operating Models



Handlungsfeld 4: Hoher Grad an Digitalisierung



Kundenschnittstelle

Niederlassungskonzept

Beratungsunterstützung

Data Analytics

Automatisierung



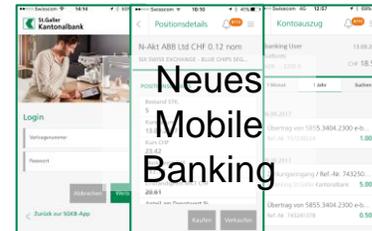
Digitalisierung: Digital Banking bei der SGKB



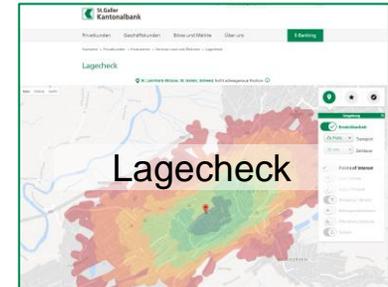
Digitale Kundeneröffnung



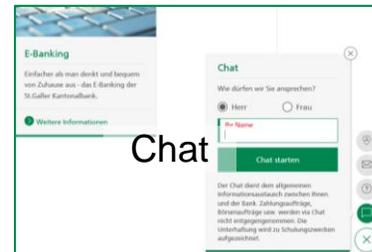
Finanzassistent



Neues Mobile Banking



Lagecheck



Chat



E-Hypothek



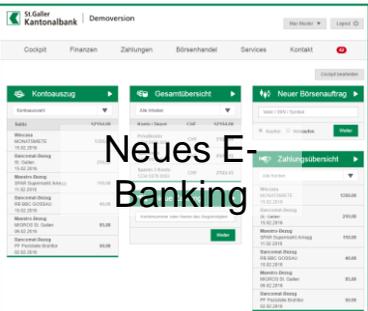
HäschCash (E-Sparen App)



Selbstadministration Karten



Online Verlängerung Hypothek



Neues E-Banking

Frühling 2016

Herbst 2016

Sommer 2017

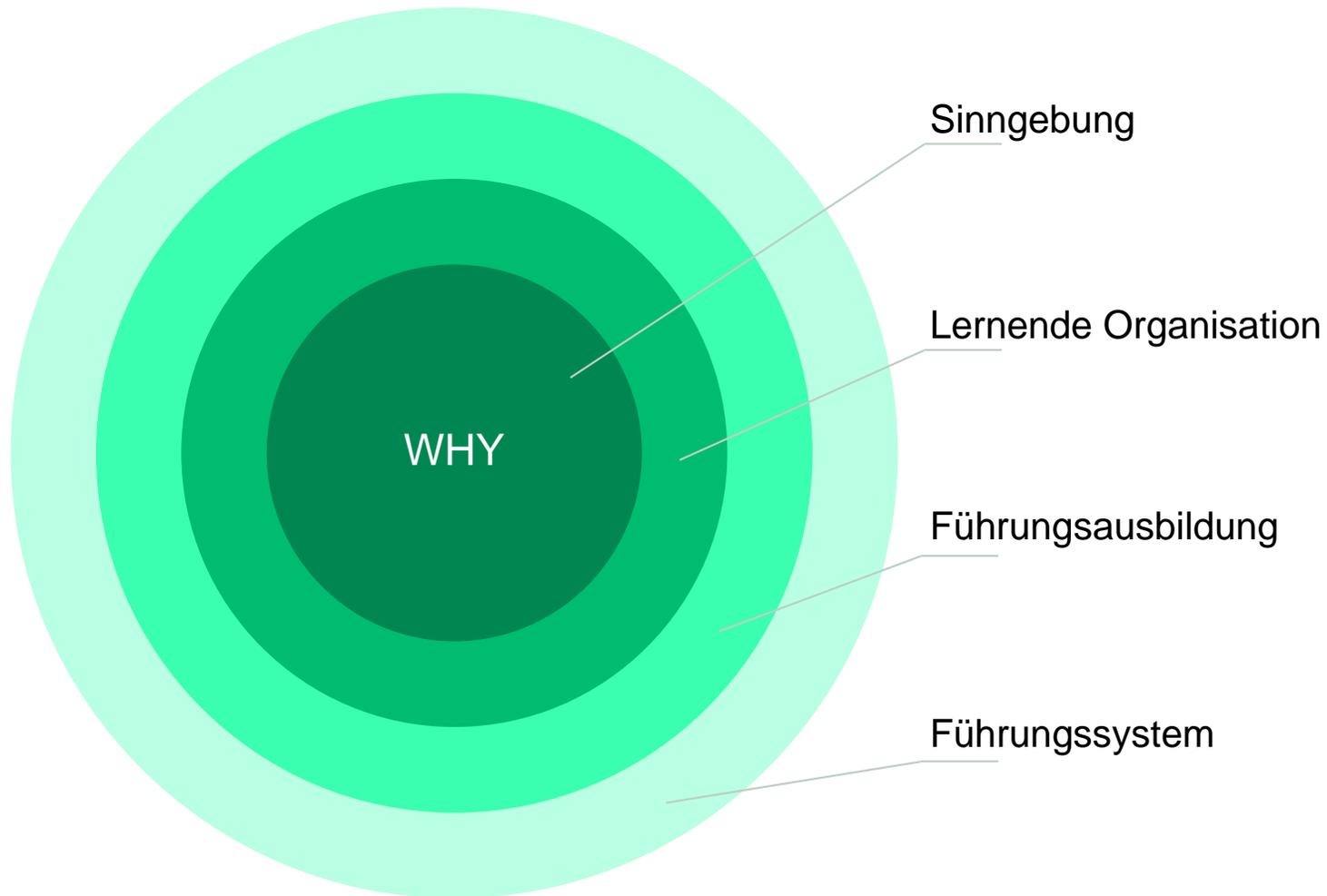
Herbst 2017

Januar 2018

Anzahl digitale Angebote

Zeitablauf

Handlungsfeld 5: Förderung der Transformationskompetenz



Agenda

- Bankenplatz Schweiz
 - Ausgangslage, Trends und Herausforderungen
- Die Frage der Disruption
 - Analogien aus anderen Branchen und Einordnung
- St. Galler Kantonalbank – Transformation statt Disruption
 - Profil der St. Galler Kantonalbank
 - Veränderung unseres Geschäftsmodells – Handlungsfelder
- Schlussbemerkungen

Schlussbemerkungen

1. Das veränderte Kundenverhalten, die digitalen Möglichkeiten und der laufende Druck auf die Profitabilität verändern das Bankgeschäft.
2. Die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Bank wird zunehmend dreigeteilt:
 - (a) Selbstbedienung für die Transaktionsabwicklung
 - (b) Selbstberatung für einfache Bedürfnisse
 - (c) Persönliche Beratung für anspruchsvolle Entscheidungen
3. Entsprechend sind die Werttreiber unterschiedlich:
 - (a) Selbstbedienung → Skalierung
 - (b) Selbstberatung → Innovation
 - (c) Persönliche Beratung → Mensch, Kompetenz, Vertrauen
4. Die Banken werden sich verändern müssen, aber sie werden nicht verschwinden.
5. Das Produkt ist austauschbar, der Mensch entscheidet. Vertrauen, Sicherheit und Verlässlichkeit bleiben die zentralen Differenzierungsfaktoren.
6. Deshalb: Balance zwischen Anpassung und Kontinuität. Die schrittweise Transformation erlaubt es, die Vertrauensbasis zu erhalten und gleichzeitig die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern.

Kontakt

Roland Ledergerber
Präsident der Geschäftsleitung

St.Galler Kantonalbank AG
St. Leonhardstrasse 25
9001 St. Gallen
roland.ledergerber@sgkb.ch
www.sgkb.ch