

High Performer im Schweizer Retailbanking-Markt


accenture

High performance. Delivered.

• Beratung • Technologie • Outsourcing

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Identifikation von High Performer im Schweizer Retailbanking-Markt	4
2 Entwicklungen im Schweizer Retailbanking-Markt	7
3 Erfolgsfaktoren in einem sich verschärfenden Retailbanking-Markt	9
Anhang: Detaillierte Beschreibung der angewandten Methode	11

Vorwort

Der Schweizer Retailbanking-Markt ist ein gesättigter Markt mit geringen Wachstumsraten und starkem Wettbewerb. Trotz relativ hoher Effizienz im Vergleich zu anderen Bankenarten zeigen Retailbanken verstärkt volatile Ergebnisse. Diese Schwankungen weisen auf einen stetig steigenden Wettbewerbsdruck hin, der die Banken vor grosse Herausforderungen bezüglich Wachstum und Profitabilität stellt.

Seit 2004 analysiert Accenture jährlich den Schweizer Retailbanking-Markt und die Performance der 30 grössten Schweizer Retailbanken. Ziel der Studie ist es, herauszufinden, welche Retailbanken sich den Marktgegebenheiten am erfolgreichsten stellen. Die Intention dabei ist, „High Performer“ zu identifizieren, das heisst, jene Retailbanken zu erkennen, die nachhaltig profitabel gewachsen sind und dabei besser waren als der Durchschnitt aller verglichenen Banken. In der aktuellen Untersuchung wird zudem analysiert, ob über den gesamten Betrachtungszeitraum aller bisher durchgeführten Studien klare Trends erkennbar sind, die auf allgemein gültige Erfolgsfaktoren im hart umkämpften Retailbanking-Markt hinweisen könnten.

Für 2007 konnte sich entsprechend den etablierten Kriterien nur eine einzige Bank als High Performer auszeichnen. Es scheint in den letzten Jahren für Retailbanken schwieriger geworden zu sein, sich als High Performer im Sinne unserer Methode zu qualifizieren. Die Analyse über den Zeitraum von 1998 bis 2007 zeigt zudem, dass das Ertragswachstum die höchste Signifikanz für High Performance darstellt, während keine einfache Korrelation zwischen Effizienz (CIR) und High Performance festgestellt werden konnte.

Interessant ist zudem, dass es keine Retailbank gibt, die es über den gesamten Betrachtungszeitraum unter die High Performer geschafft hat und somit als Best-Practice-Vorbild dienen könnte. Vielmehr zeichnet sich ab, dass der Markt volatil ist und diejenigen Banken, denen es am besten gelingt, sich an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen, schliesslich zu den High-Performance-Banken zählen.

Es ist anzunehmen, dass das Ertragswachstum für High Performance auch in Zukunft höchste Priorität haben wird. Ebenso wird die Steigerung der Erträge auch in einem scharfen Wettbewerb die dominante Strategie für Retailbanken sein. Noch verfügen alle Banken über ungenutzte Potenziale bei ihren Kunden, die sich durch eine konsequente Kundenorientierung zu Erfolgsfaktoren entwickeln können.



Thomas Sontheimer
Partner Financial Services
Accenture AG

Identifikation von High Performer im Schweizer Retailbanking-Markt

1



1.1 Zielsetzung der Studie

2004 veröffentlichte Accenture erstmals eine Studie zum Thema „High Performance Retailbanking in der Schweiz“. Ziel dieser Studie war es, herauszufinden, welche Banken sich zwischen 1998 und 2004 den Gegebenheiten im Schweizer Retailbanking-Markt am erfolgreichsten gestellt haben. Zudem wurde analysiert, welche Faktoren zu diesem Erfolg beigetragen haben. Diese Studie wurde seitdem alljährlich aktualisiert. Die vorliegende Analyse setzt zum einen die Aktualisierung der Ergebnisse für den Zeitraum 2001–2007 fort. Zum anderen untersucht sie, ob klare Trends oder Anzeichen über den Zeitraum 1998–2007 erkennbar sind, die High Performer oder andere Retailbanken kennzeichnen, um Erfolgsfaktoren im hart umkämpften Retailbanking-Markt auszumachen.

Die relevante Stichprobe von Finanzinstituten, die seit Beginn der Studienreihe unverändert ist, besteht aus Banken, welche Geschäfte mit Privathaushalten¹ betreiben, das heisst die Retailsparten von UBS und Credit Suisse, alle 24 Kantonalbanken, die Raiffeisen Gruppe, die Migros Bank, die Valiant Bank sowie die PostFinance. Nicht betrachtet werden aufgrund ihrer geringeren Bilanzsumme (<15 Mrd. CHF) die Regionalbanken, Sparkassen oder sonstige Nischenanbieter im Retailgeschäft.

1.2 Merkmale der High Performer

Die High-Performance-Banken zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Vergleich zur untersuchten Stichprobe nachhaltig, das heisst über einen Zeitraum von sieben

Jahren – und damit über einen ganzen Konjunkturzyklus hinweg – überdurchschnittlich profitabel gewachsen sind. Von profitablen Wachstum sprechen wir, wenn gleichzeitig Nettoerträge und Profitabilität gesteigert werden und somit ein überdurchschnittlicher Mehrwert für die Eigentümer einer Bank generiert wird. Zudem erwartet Accenture von einem High Performer über diesen Zeitraum eine überdurchschnittliche Profitabilität, gemessen am Return on Equity im Vergleich zum Wettbewerb.

1.3 Vorstellung der Methode für die Identifikation der High-Performance-Banken

Die angewandte Methode ist identisch mit denen der vorangegangenen Studien. Als Untersuchungsmethode dient ein reduziertes Filterverfahren, das auf publizierten Rechnungslegungsdaten² basiert. Betriebsökologische und soziale Kennzahlen werden bei der Identifikation von High-Performance-Banken nicht berücksichtigt. Grund hierfür ist, dass die Kantonalbanken zwar im Rahmen ihres Leistungsauftrags einen sozialen und ökologischen Mehrwert leisten, dieser jedoch nur von knapp der Hälfte aller Kantonalbanken im Rahmen des Geschäftsberichts oder eines separaten Nachhaltigkeitsberichts ausgewiesen wird. Da das Reporting zudem überwiegend qualitativer Art ist und sich bisher kein einheitlicher Reportingstandard durchgesetzt hat, sind die vorhandenen Daten im Bereich sozialer Mehrwert und Sustainability kaum vergleichbar. Dies impliziert, dass ein integrierter Ansatz

aus Shareholder-Value- und Stakeholder-Value-Sicht bei der Identifikation von High-Performance-Banken nicht anwendbar ist. Daher beschränkt sich die Identifikation von High-Performance-Banken ausschliesslich auf Kennzahlen der Bilanz und der Erfolgsrechnung und somit auf die Shareholder-Value-Sicht.

Zur Identifikation von High-Performance-Banken wird zunächst die Performance nach drei Kriterien – Wachstum des Nettoertrags³, Wachstum der Profitabilität⁴ und Absolute Profitabilität – untersucht. Dabei wird ermittelt, welche Banken bezüglich dieser drei Kriterien im Vergleich zu den Mitbewerbern nachhaltig überdurchschnittlich waren. Als High-Performance-Banken werden nur diejenigen bezeichnet, die bei allen drei Kriterien Werte aufweisen, die über dem Median der untersuchten Gruppe liegen.

Eine detaillierte Beschreibung der angewandten Methoden befindet sich am Ende der Studie.

1.4 High-Performance-Banken

Die definierten Kriterien haben zur Identifikation von lediglich einer einzigen Bank geführt, die überdurchschnittlich abgeschnitten hat. Abbildung 1 zeigt das Resultat der Untersuchung: aktuell ist der einzige High Performer im Schweizer Retailbanking-Markt demnach die Credit Suisse. Ihre engsten Verfolger sind – in alphabetischer Reihenfolge – die Kantonalbanken von Bern, Freiburg, Genf, Luzern, Schaffhausen und Zürich sowie die PostFinance,

Abbildung 1: Die High Performer im Schweizer Retailbanking-Markt und ihre engsten Verfolger

	Wachstum Nettoertrag	Wachstum Profitabilität	Absolute Profitabilität
Berner KB	○	●	●
Credit Suisse	●	●	●
Freiburger KB	●	○	●
Genfer KB	●	●	○
Luzerner KB	○	●	●
PostFinance	○	●	●
Raiffeisen	●	○	●
Schaffhauser KB	●	●	○
UBS (Retail)	○	●	●
Zürcher KB	●	○	●

○ Kriterium nicht erfüllt ● Kriterium erfüllt

Nennung in alphabetischer Reihenfolge

1) Privathaushalte sind Haushalte mit einem Reinvermögen von bis zu CHF 250'000.

2) Die veröffentlichten Rechnungslegungsdaten wurden aus der Bankscope Datenbank des Bureau of Dijk electronic publishing bezogen. Bei der UBS wurden die Daten des Segments Business Banking Switzerland zu Grunde gelegt und bei der CS jene des Segments Corporate & Retail Banking. Um bei beiden Segmenten die gleiche Granularität der Ertragsströme wie bei den Retailbanken zu erhalten, wurden teilweise Annahmen getroffen, die auf den jeweiligen prozentualen Durchschnittswerten der untersuchten Stichprobe basieren. Die Berechnung des Eigenkapitals für das Privat- und Firmenkundengeschäft der UBS bzw. Credit Suisse basiert auf deren prozentualen Allokation ihres regulatorischen Kapitals.

3) Zur Ermittlung der durchschnittlichen Wachstumsrate des Nettoertrags wurde der geometrische Mittelwert der Ertragsentwicklung herangezogen.

4) Zur Ermittlung der durchschnittlichen Veränderung der Profitabilität (ROE) wurde der arithmetische Mittelwert aller jährlichen Veränderungen des ROE verwendet.

Abbildung 2: High Performer der bisherigen Studien

2004 ⁵	2005 ⁶	2006 ⁷	2007 ⁸
Freiburger KB	Appenzeller KB	PostFinance	CreditSuisse
PostFinance	Freiburger KB	Valiant Holding	
St.Galler KB	PostFinance		
	St.Galler KB		

Nennung in alphabetischer Reihenfolge

die Raiffeisen und die UBS. Somit führt zum ersten Mal die Retailsparte einer Grossbank die Liste der High Performer an.

Die geforderte Kombination von Profitabilitätssteigerung und Ertragswachstum ist der Grund, warum die Raiffeisen und die Freiburger Kantonalbank trotz beeindruckendem Ertragswachstum nicht zu den High Performer gehören. Ebenso hat es die UBS aufgrund der geforderten Kombination von Profitabilitätssteigerung und Ertragswachstum nicht unter die High Performer geschafft. Währenddem sie eine hervorragende Profitabilitätssteigerung ausweist, liegt ihr Ertragswachstum über alle zeitlichen Dimensionen durchgehend unter dem ausschlaggebenden Median.

Andere Banken wie z.B. die Kantonalbanken von Bern, Luzern, Schaffhausen und Zürich sowie die PostFinance ver-

fehlen die Bezeichnung High Performer aufgrund zwischenzeitlicher Einbrüche bei den Drei-Jahres-, Fünf-Jahres- und/oder Sieben-Jahres-Zahlen bei einem der drei Kriterien.

1.5 Rückläufige Anzahl High Performer

Obwohl die drei Kriterien, die für die Bezeichnung High Performer erfüllt werden müssen, seit 2004 unverändert geblieben sind, ist die Anzahl der High Performer über den Betrachtungszeitraum (Abb. 2) rückläufig. Es scheint in den letzten Jahren für die Retailbanken schwieriger geworden zu sein, sich als High Performer zu qualifizieren. Dies liegt vermutlich an der Zunahme der Volatilität der Ergebnisse, während die High Performer Kriterien die Nachhaltigkeit der Ergebnisse anvisieren. Die erhöhten Schwankungen in den Ergebnissen sind zudem ein Kennzeichen der

dynamischen Markt- und Konjunktur-entwicklung (Abb. 3). Ferner sind sie ein Ausdruck für den verschärften Wettbewerb, dem der Schweizer Retailbanking-Markt unterworfen ist.

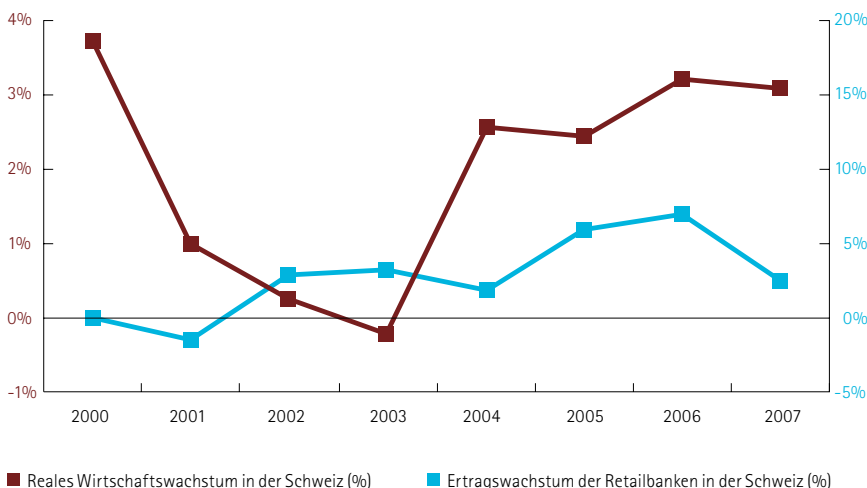
1.6 Ausbleiben der Etablierung einer Best Practice

Die Ergebnisse über den Zeitraum von 2004 bis 2007 (Abb. 2) zeigen, dass es keine Bank gibt, die es über den gesamten Betrachtungszeitraum unter die High Performer geschafft hat. Dies impliziert, dass es im Schweizer Retailbanking-Markt keine Best Practice gibt, die als Vorbild im Hinblick auf die Erlangung des von Accenture definierten High-Performance-Status dienen könnte.

Die PostFinance konnte sich als einzige drei Mal hintereinander als High Performer behaupten. Ein viertes Mal hat es aufgrund ihrer Drei- und Fünf-Jahres-Ertragswachstums-Zahlen, die 2007 geringfügig unter dem Median der Stichprobe lagen, nicht gereicht.

Die Kantonalbanken von St. Gallen und Freiburg haben es je zwei Mal nacheinander (2004 und 2005) unter die High-Performer-Banken geschafft. Für ein drittes Mal reichte es 2006 aufgrund ihrer im Vergleich zur Stichprobe unterdurchschnittlichen dreijährigen Absoluten Profitabilität nicht aus.

Abbildung 3: Entwicklung des Ertragswachstums der Retailbanken in der Schweiz im Vergleich zum realen Wirtschaftswachstum



5) Entspricht dem Betrachtungszeitraum 1998–2004

6) Entspricht dem Betrachtungszeitraum 1999–2005

7) Entspricht dem Betrachtungszeitraum 2000–2006

8) Entspricht dem Betrachtungszeitraum 2001–2007

A close-up photograph of dandelion seed heads. The top right shows a dark, textured seed head with many small, round seeds. Below it, several thin, golden-brown stems extend downwards, each ending in a delicate, white, feathery seed head. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting foliage.

Entwicklungen im Schweizer Retailbanking-Markt

2

2.1 Ausgeglichenheit der Ertragsströme

Gemäss Untersuchungen über Banken weltweit gibt es eine positive Korrelation der Ausgeglichenheit der Ertragsströme zwischen Zins- und Kommissionsgeschäft und überdurchschnittlicher Shareholder-Value-Steigerung.⁹

Für das Schweizer Retailbanking scheint es diese Korrelation nicht zu geben. Betrachtet man die High Performer der letzten Jahre, so fällt auf, dass die Ratio von Zinsertrag zu Kommissionsertrag bei den identifizierten High Performer stark variiert. Bringt man alle Banken der Stichprobe in eine Reihenfolge hinsichtlich der Ausgeglichenheit ihrer Ertragsströme, so nehmen die High Performer nicht ausschliesslich Spitzenplätze ein. In 2005 befanden sich zwei der High Performer im ersten Drittel dieses Rankings (Rang 2 und 4), einer im Mittelfeld (Rang 18) und der letzte auf Rang 27 von 30. In 2006 ist die Spannweite noch grösser: während ein High Performer das ausgeglichene Ratio aufweist (Rang 1), bildet ein anderer High Performer das Schlusslicht (Rang 30). In der aktuellen Auswertung steht die Credit Suisse auf Rang 7. In Anbetracht dieser grossen Streuung können ausgeglichene Zins- und Kommissionsertragsströme nicht als Indikator für High Performance dienen.

Zudem ist eine Trendumkehr bei der Entwicklung der Ertragsströme klar erkennbar (Abb. 4): während im Zeitraum von 2004 bis 2006 eine Verschiebung vom Zins- hin zum Kommissionsgeschäft stattgefunden hat, setzte von 2006 auf

2007 eine Trendwende ein. Das Zinsgeschäft verzeichnet in diesem Zeitraum erstmals eine Zunahme um +3.12%, während das Kommissionsgeschäft um -13.22% geschrumpft ist. Relativiert wird diese Aussage dadurch, dass der Ertrag aus dem Kommissionsgeschäft im Durchschnitt lediglich 13.57% des Nettobetriebseinkommens ausmacht. Eine Veränderung von -13.22% fällt daher absolut sogar weniger stark ins Gewicht als eine +3.12% Veränderung des Erfolgs aus dem Zinsgeschäft.

2.2 Hohe Effizienz bei den Schweizer Retailbanken

Die Effizienz eines Unternehmens wird durch die Cost Income Ratio (CIR)¹⁰ ausgedrückt. Im Allgemeinen operieren Schweizer Retailbanken wesentlich effizienter als der durchschnittliche Schweizer Bankenmarkt. Ihre durchschnittliche CIR im Jahr 2007 betrug 47,6% und liegt damit deutlich unter der CIR des Schweizer Bankenmarkts (2007: 71%). Diese relative Effizienz von Banken im Retailgeschäft spiegelt sich auch darin wider, dass die Kantonalbanken die niedrigste CIR aufweisen, gefolgt von den Regionalbanken, der Raiffeisen und schliesslich den Grossbanken¹¹.

Sind jedoch niedrige CIR auch ein Indikator für High Performance? Die Analysen der letzten Jahre belegen keine eindeutige Korrelation zwischen tiefen CIR und High Performance. Die Gruppe aller bisher identifizierten High Performer weist in Bezug auf CIR eine grosse Spannweite auf. Nicht alle High-Performer-Banken

Abbildung 4: Erfolgsentwicklung im Zeitraum 2004–2007

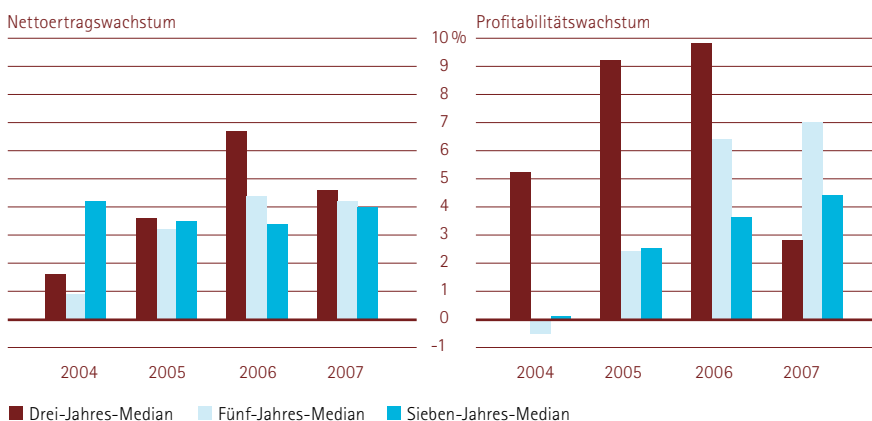
Erfolgsentwicklung im Handelsgeschäft	
2004 – 2005	18.82%
2005 – 2006	-2.83%
2006 – 2007	-3.43%
Kommissionsgeschäft	
2004 – 2005	10.78%
2005 – 2006	18.85%
2006 – 2007	-13.22%
Zinsgeschäft	
2004 – 2005	-2.31%
2005 – 2006	-2.95%
2006 – 2007	3.12%

haben CIRs, die zu den niedrigsten innerhalb der untersuchten Bankengruppe zählen. Gegen eine einfache Korrelation spricht im Weiteren, dass fünf Banken trotz hervorragender CIR keine überdurchschnittlichen Ergebnisse gemäss den definierten Kriterien erreicht haben.

2.3. Korrelation zwischen Profitabilitäts- und Ertragswachstum

Die Auswertung der Drei-, Fünf- und Sieben-Jahres-Medianwerte zeigt, dass über alle Studien hinweg eine Korrelation zwischen Profitabilitäts- und Ertragswachstum erkennbar ist. In der Analyse von 2007 ist zudem eine Trendwende klar erkennbar (Abb. 5): Im Drei-Jahres-Median für Ertrag und Profitabilität kippen die Wachstumszahlen für die Profitabilität sogar sehr deutlich, was durch die teilweise hohen Abschreibungen einiger Banken, aber hauptsächlich durch die reduzierte Marge im Zinsgeschäft erklärt werden kann.

Abbildung 5: Entwicklung des Drei-, Fünf- und Sieben-Jahres-Medians für nachhaltig profitables Wachstum¹²



9) Siehe zum Beispiel die Analyse von 865 Banken in Europa, Nordamerika und Australien für den Zeitraum 1995–2003, die das E-Finance Lab der Universität Frankfurt im Zusammenhang mit der gemeinsam mit Accenture verfassten Studie „Sustainable growth and profitability in Retailbanking: lessons from the past, plans for the future“ im September 2005 durchgeführt hat.

10) Die Cost Income Ratio stellt das Verhältnis des Geschäftsaufwands zum Betriebsertrag dar.

11) SNB: Financial Stability Report 2008, Seite 24

12) Die Jahreszahlen beziehen sich auf den Betrachtungszeitraum der bisherigen Accenture Studien:

1. Studie: 1998–2004

2. Studie: 1999–2005

3. Studie: 2000–2006

4. Studie: 2001–2007

Erfolgsfaktoren in einem sich verschärfenden Retailbanking-Markt

3



Der Schweizer Retailbanking-Markt ist ein gesättigter Markt mit geringen Wachstumsraten und starker Konkurrenz. Die in Kapitel 1.5 aufgezeigte Volatilität kennzeichnet den verschärften Wettbewerb. Es ist zu erwarten, dass weitere neue Marktteilnehmer in Form von Banken, Nichtbanken und Finanzintermediären mit spezifischen Tätigkeitsgebieten entstehen werden und sich der Margendruck somit durch zunehmenden Wettbewerb und durch sinkende Preise im Konto-, Zahlungsverkehrs- und Kartengeschäft weiter erhöhen wird.

Basierend auf der Erkenntnis der letzten beiden Kapitel, dass das Ertragswachstum die höchste Signifikanz für High Performance darstellt und keine Korrelation zwischen Effizienz (CIR) und High Performance festgestellt werden konnte, ist anzunehmen, dass die Steigerung der Erträge auch in einem verschärften Wettbewerb die dominante Strategie für Retailbanken sein wird.

Umfragen¹³ zeigen, dass weiteres Wachstumspotenzial vor allem im eigenen Kundenbestand von Retailbanken vorhanden ist. Cross-Selling-Raten von unter 3%, Kundenabwanderungsquoten von bis zu 10% und passive Kunden von bis zu 50% im Durchschnitt zeigen, dass Banken durch konsequente Wachstumsorientierung noch grosses Potenzial zur Ertragssteigerung besitzen.

Zu einer konsequenten Wachstumsorientierung gehört heute die Abstimmung aller marktrelevanten Aktivitäten von Retailbanken zu einer einheitlichen Customer Experience. Somit sollten alle Marketing-Aktivitäten und Produktausprägungen sowie die Vertriebskanäle und die Servicequalität auf eine segment-spezifische Customer Experience angepasst werden: Die Steuerung erfolgt durch ein gezieltes Performance Management. Der Steuerungsmechanismus ist dabei nicht nur auf den Vertrieb auszurichten, sondern umfasst die gesamte Wertschöpfungskette für die nachhaltige Kundengewinnung.

Weltweit haben Banken damit ihre Cross-Selling-Raten bis auf 6% hochgefahren, Kundenakquisitionsraten auf bis zu 12% pro Jahr erhöht und vor allem die Loyalität der Kunden auf 96% gesteigert. Zudem wurde die Effektivität der Kundenbetreuer auf bis zu sechs Abschlüsse pro Tag erhöht, bei gleichzeitiger Reduktion der Kosten pro Kunde.

Überdurchschnittliches Wachstum ist auch im Schweizer Markt möglich, wie die Wachstumsführer Raiffeisen und ZKB über mehrere Jahre gezeigt haben. Das Massnahmen-Paket sieht dabei für jede Bank unterschiedlich aus. Zu Grunde liegt jedoch immer ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens, die zu einer verhaltensorientierten Kundensegmentierung führen, auf die Marketing, Produkte, Vertrieb und Service abgestimmt werden müssen.

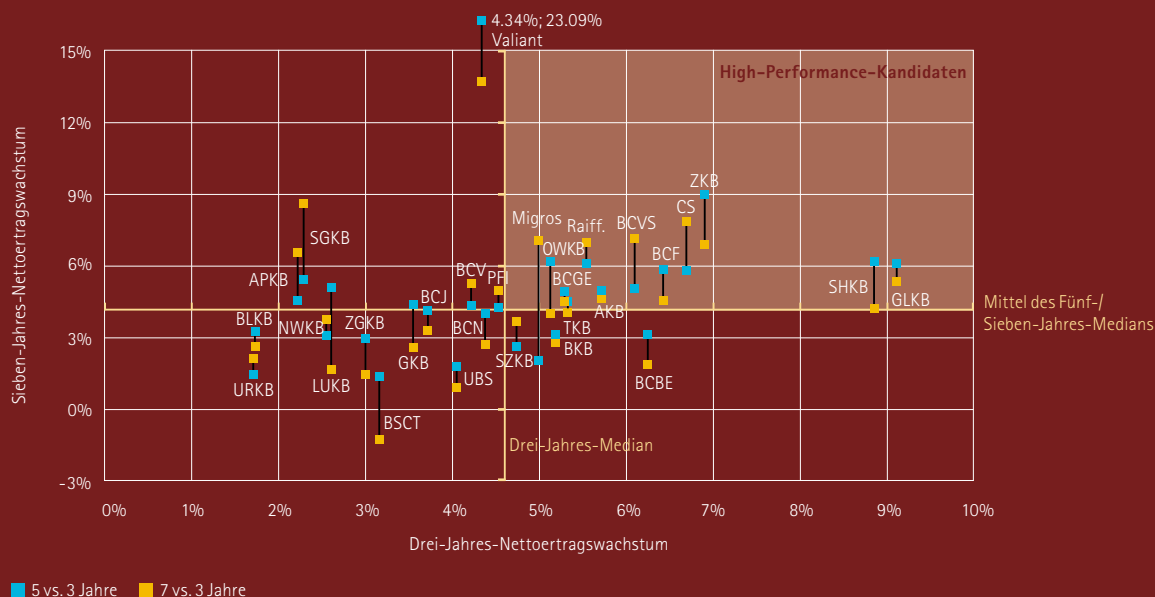
Abbildung 6: Relevante Aktivitäten für eine einheitliche Customer Experience



13) Siehe Accenture Studien: "Sustainable Growth and Profitability in Retail Banking: lessons from the past, plans for the future" (2005) und "Organic Growth in Retail Banking" (2006).

Anhang: Detaillierte Beschreibung der angewandten Methode

Abbildung 7: Konzeptionelle Darstellung der Bewertungsmethode am Beispiel des Kriteriums Nettoertragswachstums von 2001 bis 2007¹⁴.



Im Rahmen der Identifikation von High-Performance-Banken wird ermittelt, welche Ergebnisse eine Bank hinsichtlich Profitabilität, Wachstum der Profitabilität und Wachstum des Nettoertrags im Vergleich zu ihren Mitbewerbern nachweist. Hierfür werden zunächst für jedes Kriterium der Drei-Jahres-Median und der Fünf- bzw. Sieben-Jahres-Median der gesamten Untersuchungsgruppe berechnet. Stellt man diese Werte in einem x-/y-Achsen-Diagramm dar, so wird die aufgespannte Fläche in vier Quadranten unterteilt, wobei High-Performance-Banken in der Abbildung im rechten oberen Quadranten liegen.

Sieben-Jahres-Zahlen der untersuchten Gruppe, so ist dies ein Indiz für die Erfüllung des betrachteten Kriteriums. Für die Benennung „High-Performance-Bank“ muss ein Kandidat in allen drei Bewertungskategorien eine überdurchschnittliche Performance demonstrieren, d.h. jeweils im High-Performance-Quadranten der entsprechenden Grafiken zu finden sein.

Anschliessend werden pro Bank für jedes Kriterium die durchschnittlichen Drei-Jahres-Werte den durchschnittlichen Fünf- bzw. Sieben-Jahres-Werten gegenübergestellt. Die sich so ergebenden Koordinatenpunkte werden mit den entsprechenden Median-Koordinaten der Stichprobe verglichen. Befinden sich die Koordinaten einer Bank im Hinblick auf ein spezifisches Kriterium im oberen rechten Quadranten, also oberhalb des Medians der Drei-Jahres- und der Fünf- bzw.

14) Folgende Abkürzungen wurden in den Abbildungen 7 verwendet:
 Aargauische Kantonalbank (AKB)
 Appenzeller Kantonalbank (APKB)
 Basler Kantonalbank (BKB)
 Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB)
 Banque Cantonale de Genève (BCGE)
 Banque Cantonale du Jura (BCJ)
 Banque Cantonale Neuchâteloise (BCN)
 Banco dello Stato del Cantone Ticino (BSCT)
 Berner Kantonalbank (BCBE)
 Freiburger Kantonalbank (BCF)
 Banque Cantonale Vaudoise (BCV)
 Credit Suisse (CS)
 Glarner Kantonalbank (GLKB)
 Graubündner Kantonalbank (GKB)

Luzerner Kantonalbank (LUKB)
 Migros Bank (Migros)
 Nidwaldner Kantonalbank (NWKB)
 Obwaldner Kantonalbank (OWKB)
 PostFinance (PFI)
 Raiffeisen Gruppe (Raiff.)
 Schaffhauser (SHKB)
 Schweizer Kantonalbank (SZKB)
 St.Galler Kantonalbank (SGKB)
 Thurgauer Kantonalbank (TKB)
 UBS (UBS)
 Urner Kantonalbank (URKB)
 Walliser Kantonalbank (BCVS)
 Valiant Bank (Valiant)
 Zuger Kantonalbank (ZGKB)
 Zürcher Kantonalbank (ZKB)

Kontakt

Accenture AG
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zürich
Tel. +41 44 219 9889
www.accenture.ch

Studienleitung

Frederic Brunier
frederic.brunier@accenture.com

Autorenteam

Dr. Nicole Stuber-Berries
n.stuber-berries@accenture.com
Daniela Keusen
daniela.keusen@accenture.com

Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcingdienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden, durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung ihrer Kunden zu verbessern. Das Unternehmen beschäftigt rund 180'000 Mitarbeitende in 49 Ländern.

Copyright © 2008 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.