

Konsequentes Revenue Management als Wachstumshebel

Workshop am Finance Forum Zürich 2026

22. September 2026



Herzlich Willkommen

zeb



Norman J. Karrer

Managing Partner zeb Schweiz
& Lead Private Banking/AM

savvy^{///}



Pascal Echser, CFA

Managing Director savvy
Wealth-Management Experte

zeb



Eduard Maier

Manager zeb
FS-Pricing Experte

zeb + savvy

mit strategischer Partnerschaft

Bündelung unserer
Expertise

Kompetenzzentrum
für Angebots- &
Preisgestaltung und
datengesteuertes
Vertriebs- & Ertrags-
management im
Private Banking



**Strategisches
Offering Design**



**Schlagkräftige
Analytics**



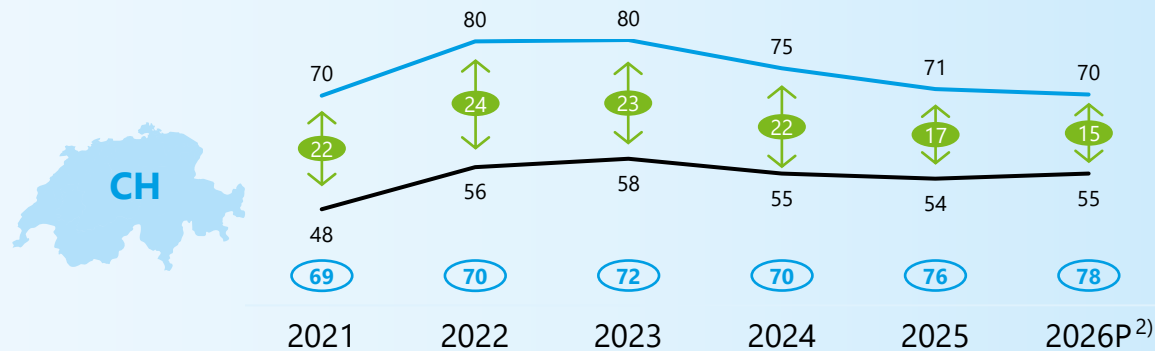
**Effektives Sales
Management**



**Holistisches Revenue
Mgmt. incl. Pricing**

Markt-Insights: Private Banking Margen in der Schweiz

Margenentwicklung im Private Banking (2021–2026P)¹⁾ in bps



Vergleich
zu 2023



Ertragsmarge

-10,1 bps

Op. Gewinnmarge

-6,8 bps

— Ertragsmarge (in bps) — Kostenmarge (in bps) ● Gewinnmarge (in bps) ○ CIR (in %)

- Nach Höhepunkt in 2022/2023 ist Ertragsmarge weiterhin unter Druck
- Zinsmarge, FX und heterogene Provisionserträge mit hohem Einfluss auf Ertragsentwicklung
- Keine Kostenverbesserungen

1) Simulation Ergebnisentwicklung Samplebanken der zeb.Private Banking Studie - Berechnungen erfolgt AuM-gewichtet;

2) Werte basierend auf proprietären Prognosen; Quelle: zeb.research, Jahresberichte Bankensample der zeb.Private Banking Studie CH



Regulierung & Governance
erhöhen Aufwände



**Technologisierung & digitale
Infrastruktur** treiben erstmals
Kosten



**Suitability Anforderungen und
volatile Märkte** erhöhen
Beratungsaufwand

Margendruck im PB hat viele Ursachen/Treiber



ausgewählte Beispiele



Markt Dynamik steigert KUBE
Turnover / reduziert
Kundenkontinuität

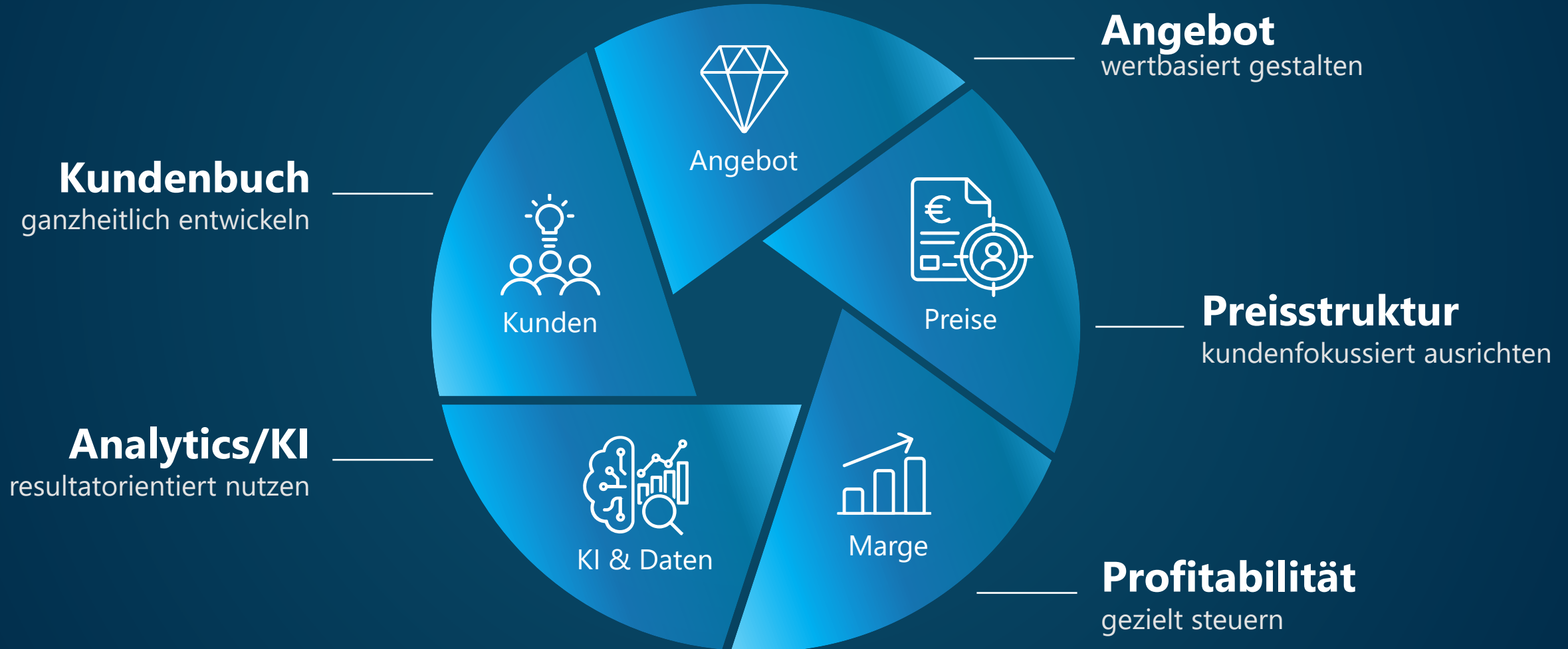


**Digitale Anbieter und besser
informierte Kunden** treiben
Preisdruck

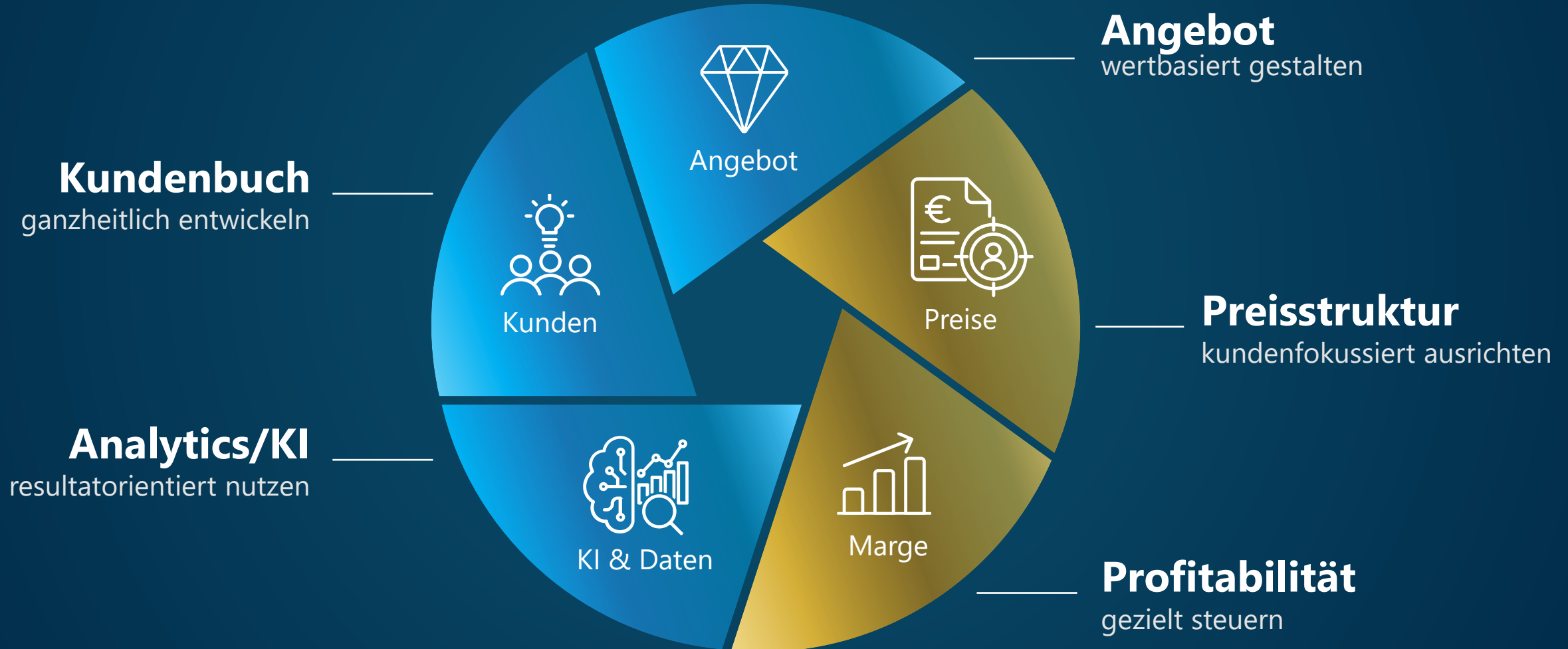


**Konsolidierung von
Kundengeldern** erhöht
Verhandlungsmacht & Soko-Druck

Fünf Ansatzpunkte für konsequentes Revenue Management



Fünf Ansatzpunkte für konsequentes Revenue Management





Preisstruktur – kundenfokussiert

Auf Kunden abgestimmte Gebühren statt pauschaler Service-Fees



Gebühren fokussiert auf einzelne Dienstleistungen



Minimumgebühren pro Service definiert



Losgelöst von Angebotslogik



Kundenrisiko und –aufwand nicht berücksichtigt



Fragmentierte Preisgestaltung nach Segmenten



Uniformer Preisansatz

Aufwand nicht abgebildet

Suboptimale Marge

Best practices



Pricing berücksichtigt Kundenattribute



Anreize fördern gezielt Servicenutzung



Angebot und Pricing-Logik vollständig abgestimmt



Fokus auf gesamten Kundenbeitrag



Global harmonisierte Preislogik



Konditionen Privatperson	
	0.80 %
Kontingents Service	0.35 %
Kontingents Service	0.35 %
Kontingents Service	0.35 %

Konditionen Juristische Person	
	1.10 %
Kontingents Service	0.35 %
Kontingents Service	0.35 %
Kontingents Service	0.35 %

Konditionen je Kunde

Aufwand und Wert abgebildet

Nachvollziehbare Gebührenlogik



Profitabilität – gezielt steuern

Transparente Deckungsbeitragssichtweise statt bürokratischer Freigaben

Industriestandard



- ⊗ | Periodisch, zentral gesteuerte Sonderkonditions-Reviews
- ⊗ | Einheitlicher Freigaberhythmus für alle Kunden
- ⊗ | Misst Abweichung vom Listenpreis
- ⊗ | Statische Zielvorgaben (RoA/Bruttomarge)
- ⊗ | Breite bürokratische Klick-Übung



Bürokratisch

Unfokussiert

Alle Kunden gleich

Best practices



- ✓ | Dynamisch integriert in den täglichen Workflow der Front
- ✓ | Priorisiert und fokussiert auf relevante Kundenfälle
- ✓ | Fokus Wirtschaftlichkeit der Kundengruppe
- ✓ | Steuerung über Deckungsbeitrag
- ✓ | AI/tool-gestützte Guidance



Klare Priorisierung

Tool-/KI-Unterstützt

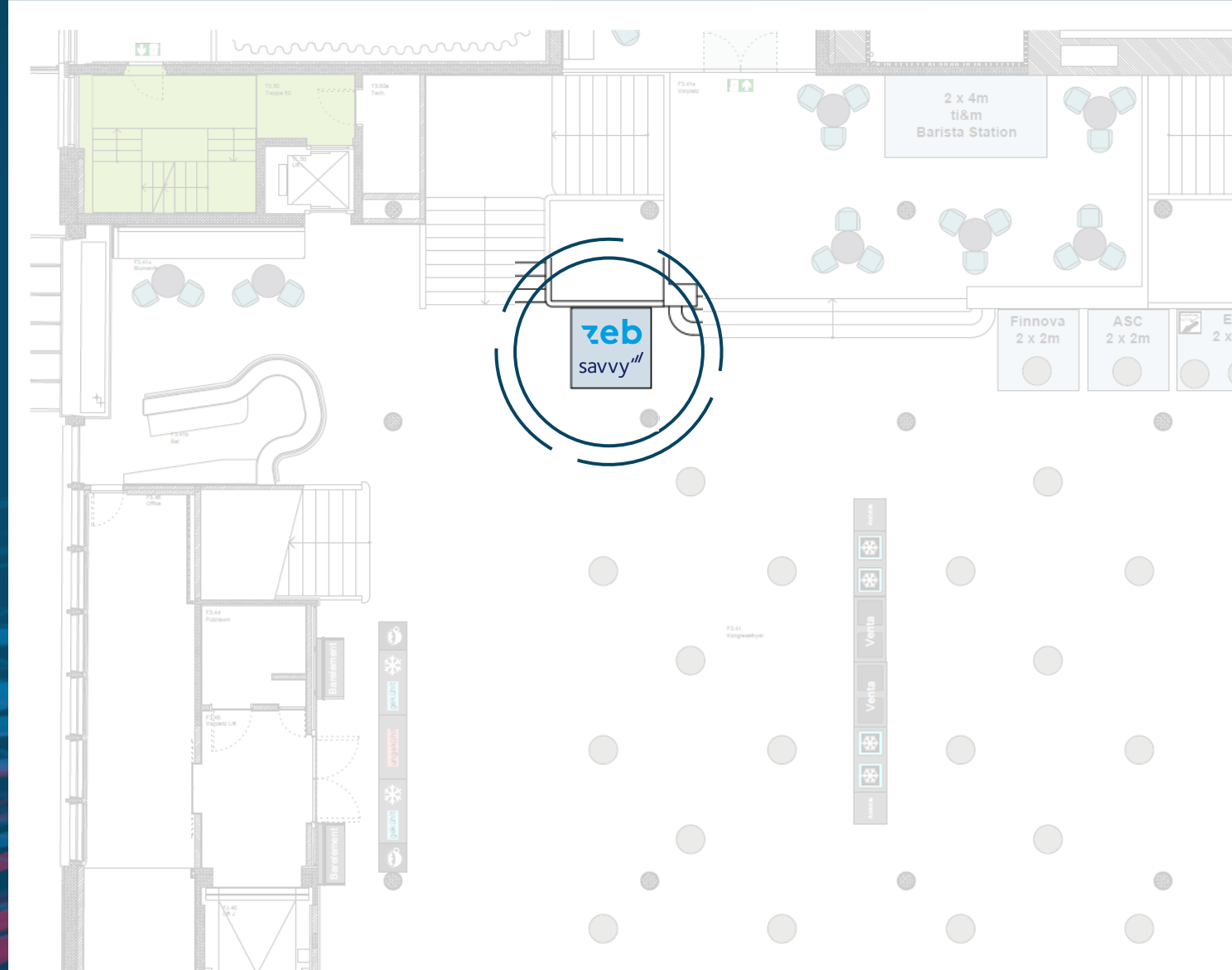
Maximierung Deckungsbeitrag



Q & A



Lassen Sie uns
den Dialog
fortsetzen...



Hier finden Sie die komplette Präsentation:



Norman J. Karrer
Partner & MD zeb Schweiz
norman.karrer@zeb.ch
+41 79 460 62 77



Pascal Echser, CFA
Managing Director savvy
pascal.echser@savvycompany.ch
+41 79 375 29 41



Eduard Maier
Manager zeb
eduard.maier@zeb.ch
+41 79 897 42 52

savvy^{///}
partners for change zeb