



# EY Banken- barometer 2020

Im Sog der Geldpolitik



Building a better  
working world



# Inhalt

	Editorial	3
1.	Design der Studie	4
2.	Kernaussagen	6
3.	Marktumfeld der Banken	10
4.	Operative Geschäftsentwicklung	17
5.	Negativzinsen	24
6.	Finanzmarktregulierung	29
7.	Kreditgeschäft	34
8.	Strukturwandel und FinTech	40
9.	Fokusthemen 2020	52
10.	Ausblick – Banking in 7 bis 10 Jahren	58
11.	Nachhaltigkeit	67
12.	Kundenumfrage	79
	Anhang	84

# Editorial

Tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten und hohe Unsicherheiten – so lässt sich das Umfeld, in welchem die Schweizer Banken derzeit operieren, zusammenfassen. Damit verbunden ist eine Vielzahl von Herausforderungen: Die Margen im Kreditgeschäft kommen immer stärker unter Druck und die Banken müssen immer mehr Kredite vergeben, um ihr Zinsergebnis stabil zu halten. Und auch im Kommissionsgeschäft leiden die Banken zunehmend unter einem Margenschwund. Die expansive Geldpolitik mit Negativzinsen hat dazu geführt, dass die verschiedenen Anlageklassen eher zu hoch und die Risiken eher zu tief bewertet werden. Zudem nähren die Unsicherheiten im Zusammenhang mit den handelspolitischen Spannungen, den geopolitischen Entwicklungen und den aufkeimenden Konjunktursorgen die Zweifel von Investoren und Bankkunden; dies ebenfalls mit entsprechend negativen Folgen für die Ertragslage der Banken.

Nebst diesem sehr anspruchsvollen Umfeld, in welchem sich die Banken bislang als relativ widerstandsfähig behaupten konnten, werden die Banken auch immer stärker durch den strukturellen Wandel in der Finanzindustrie herausgefordert. Dieser äussert sich nicht nur darin, dass die Wertschöpfungskette der Banken vermehrt durch neue Marktteilnehmer wie Technologiefirmen und Plattformen durchbrochen wird, sondern auch in einem sich stetig verändernden Kundenverhalten.

Wie lauten die Antworten der Schweizer Banken auf diese Herausforderungen? Wie schätzen sie ihre kurz- und langfristigen Zukunftsaussichten ein? Müssen Privatkunden in Zukunft damit rechnen, dass die Banken breitflächig Negativzinsen auf ihre Kontoguthaben erheben? Worauf werden die Banken im kommenden Jahr ihren strategischen Fokus legen? Neben diesen Fragen haben wir die Banken dieses Jahr zu unserem Fokus-thema «nachhaltige Anlagen» befragt. Sehen die Banken darin lediglich einen Hype? Glauben die Banken, dass sie einen bedeutenden Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten können? Wie stark ist das Thema «Nachhaltigkeit» bereits in die bestehenden Beratungsprozesse der Banken integriert?

Der EY Bankenbarometer 2020 sucht Antworten auf diese und weitere Fragen. Wir wünschen Ihnen eine gehaltvolle Lektüre und freuen uns auf angeregte Diskussionen.



**Patrick Schwaller**

Managing Partner  
Audit Financial Services



**Olaf Toeffer**

Partner  
Leiter Banking & Capital Markets



**Timo D'Ambrosio**

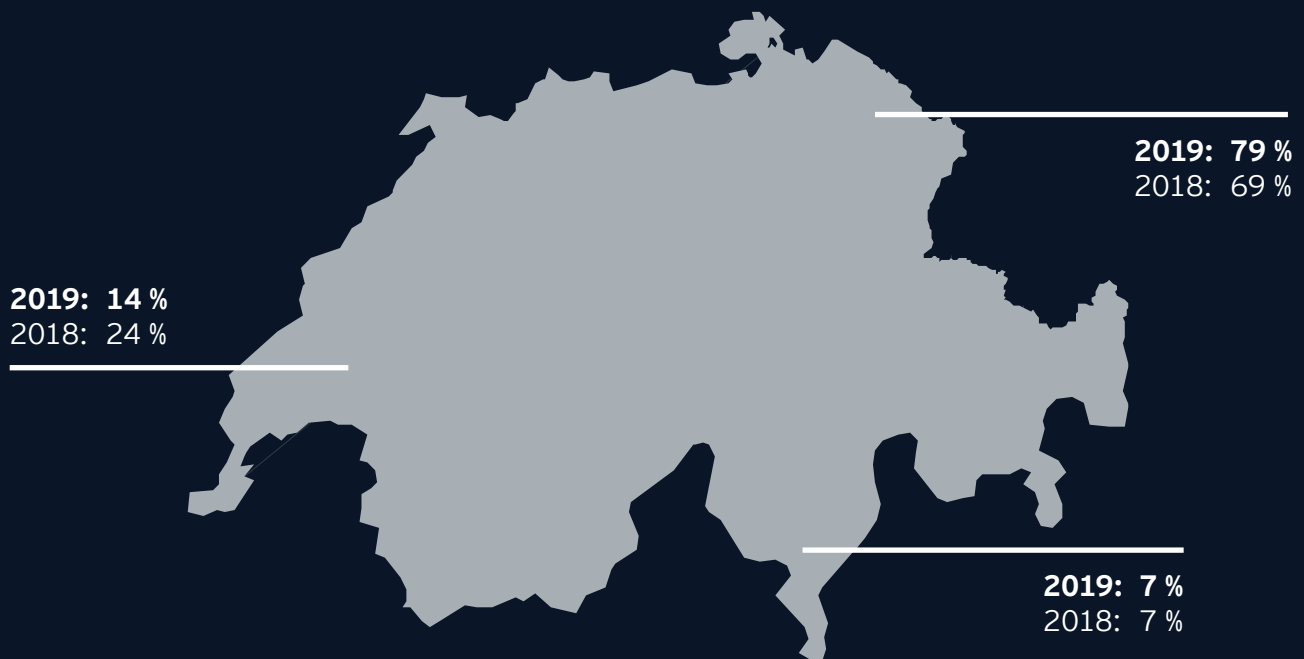
Senior Manager  
Audit Financial Services



# <sup>1</sup>Design der Studie

## Design der Studie

- Befragung durch EY im November 2019
- Befragung von 100 Banken in der Schweiz<sup>1</sup>
- Zehnte Durchführung seit 2010



## Aufteilung des Befragungssamples

Banktyp 	2019	2018	Bankengrösse nach Kundenvermögen	2019	2018
Privatbanken <sup>2</sup>	28 %	33 %	Unter CHF 5 Mia.	69 %	46 %
Auslandsbanken	17 %	28 %	Zwischen CHF 5 und 10 Mia.	7 %	14 %
Regionalbanken	38 %	18 %	Zwischen CHF 10 und 50 Mia.	17 %	26 %
Kantonalbanken	17 %	21 %	Über CHF 50 Mia.	7 %	14 %

<sup>1</sup> Die Schweizer Einheiten der zwei Grossbanken wurden befragt und sind in die generellen Auswertungen eingeflossen, werden aber in den Auswertungen nach Bankentyp nicht berücksichtigt

<sup>2</sup> Inklusive Vermögensverwaltungsbanken

# <sup>2</sup>Kern- aussagen

# 1 | Tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten, hohe Unsicherheiten

Tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten und hohe Unsicherheiten – so lässt sich das Umfeld, in welchem die Schweizer Banken derzeit operieren, zusammenfassen. Damit verbunden ist eine Vielzahl von Herausforderungen: Die Margen im Kreditgeschäft kommen immer stärker unter Druck und die Banken müssen immer mehr Kredite vergeben, um ihr Zinsergebnis stabil zu halten. Und auch im Kommissionsgeschäft leiden die Banken zunehmend unter einem Margenschwund und der Tatsache, dass die geopolitischen Unsicherheiten sowie aufkeimende Konjunktursorgen die Aktivitäten von Investoren und Bankkunden hemmen.

Die expansive Geldpolitik mit Negativzinsen hat dazu geführt, dass die verschiedenen Anlageklassen eher zu hoch und die Risiken eher zu tief bewertet werden.

Aufgrund der tiefen Zinsen sowie der tiefen Risikoprämien und Volatilitäten erwirtschaften die Banken weniger Erträge als in der Vergangenheit. Dabei ist durchaus besorgniserregend, dass konsequentes, diszipliniertes Risikomanagement derzeit nicht ausreichend belohnt wird, während ungenügendes Risikomanagement keine bedeutenden negativen Konsequenzen hat.

Als Folge dieser Entwicklung besteht die Gefahr, dass die Banken das Kreditrisikomanagement und den Umgang mit potenziellen Kreditausfällen in der Breite ihres Finanzierungsgeschäfts verlernen und sich eine gewisse Bequemlichkeit einstellt.

## 2 | Trübe Geschäftsaussichten – Negativzinsen auch für Kleinsparer?

Im wichtigen Zinsdifferenzgeschäft sind die Banken auf normale Zinskurven mit deutlichen Unterschieden zwischen den kurzfristigen und langfristigen Zinssätzen angewiesen. Entgegen den Erwartungen der meisten Bankinstitute in der letztjährigen Umfrage ist jedoch eine Normalisierung der Geldpolitik in weite Ferne gerückt und die Banken sehen sich noch länger mit Negativzinsen und ausserordentlich flachen Zinskurven konfrontiert, was die Zinsmargen weiter schmelzen lässt und damit die Geschäftsaussichten der Banken trübt. So rechnen für die kurz- und mittelfristige Zukunft bereits rund je ein Drittel (Vorjahr: 22 bzw. 16 Prozent) der Banken mit einem Rückgang ihrer Ergebnisse. Diese Skepsis nimmt auch mit Blick in die langfristige Zukunft nur unwesentlich ab. Insgesamt 27 Prozent (Vorjahr: 13

Prozent) der Banken gehen auf lange Sicht von sinkenden Ergebnissen aus. Bei den vornehmlich auf das Kreditgeschäft fokussierten Kantonal- und Regionalbanken fällt dieser Stimmungseinbruch sogar noch drastischer aus.

In dieses Bild passt auch, dass mit 47 Prozent bzw. 70 Prozent der Banken deutlich mehr Institute als im Vorjahr auf mittlere und lange Sicht mit steigenden Wertkorrekturen aus dem KMU-Kreditgeschäft rechnen. Einzig auf kurzfristige Sicht zeigen sich die Banken noch entspannt. Als Treiber dieser Entwicklung sind in erster Linie die in den vergangenen Monaten aufkeimenden Konjunktursorgen zu nennen. Bei den Immobilienkrediten zeigen sich die Banken hingegen weiterhin eher entspannt – mittelfristig rechnet lediglich etwas

mehr als ein Viertel (28 Prozent) mit steigenden Wertberichtigungen.

Der Margendruck im Zinsgeschäft führt dazu, dass die Banken die Negativzinsen zunehmend an ihre Kunden weitergeben. Während im Jahr 2015 noch 70 Prozent der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen kategorisch ausgeschlossen hatten, sind es inzwischen nur noch 21 Prozent. Zudem geben bereits mehr als die Hälfte der Banken (55 Prozent) – und damit deutlich mehr als im Vorjahr (Vorjahr: 33 Prozent) – an, dass sie den Schwellenwert, ab welchem Kundenguthaben mit Negativzinsen belastet werden, reduzieren möchten. Es stellt sich die Frage, wie lange die Banken die Kleinsparer von der Weiterbelastung der Negativzinsen verschonen können.

## 3 | Traditionelle Geschäftsmodelle kommen an ihre Grenzen - verstärkte Kundenzentrierung ist gefragt

Es ist sicherlich zu früh, das Ende der traditionellen Geschäftsmodelle einzuläuten. Die Schweizer Banken haben in den letzten Jahren in einem anspruchsvollen Umfeld eine relativ hohe Widerstandskraft unter Beweis gestellt. Dennoch ist es nicht von der Hand zu weisen, dass die andauernde expansive Geldpolitik der Zentralbanken und die damit verbundenen tiefen bzw. negativen Zinsen eine enorme Herausforderung für die Banken sind und grundlegende Fragen an die Geschäftsmodelle der Banken stellen - dies gilt insbesondere für die stark inland-orientierten und auf das Zinsdifferenzgeschäft fokussierten Kantonal- und Regionalbanken. Diese Einsicht scheint sich auch unter den Banken mehrheitlich

durchgesetzt zu haben. Insgesamt 83 Prozent der befragten Banken vertreten die Meinung, dass die Banken in Zukunft neue Ertragsquellen erschliessen müssen, um ihre Ertragskraft nicht zu verlieren.

Doch wie kann dies gelingen? Die Mehrheit der Banken (60 Prozent) ist sich einig, dass der grösste Hebel für ein profitables Ertragswachstum in einer höheren Kundenzentrierung liegt. Hingegen glaubt nur noch ein Viertel der Banken, dass der Schlüssel für eine profitable Ertragssteigerung in produktzentrierten Massnahmen wie beispielsweise der Bündelung verschiedener Dienstleistungen (19 Prozent) zu finden ist. Diese Einschätzung lässt erwarten,

dass die Banken in Zukunft ihre Tätigkeit verstärkt an den Kundenbedürfnissen bzw. der Kundennachfrage ausrichten und nicht mehr an der von ihnen angebotenen Produktpalette. Dieses Geschäftsmodell erinnert stark an jenes der grossen Technologieunternehmen, welche durch den Aufbau von (vernetzten) Plattformen neue Ecosysteme für ihre Kunden geschaffen haben.

## 4 | Vor der langfristigen Neuausrichtung der Geschäftsmodelle wird kurzfristig an der Kostenschraube gedreht

Doch bevor die Banken sich daran machen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken, scheinen sie sich kurzfristig vermehrt dem Thema Kosteneffizienz widmen zu müssen. Denn 39 Prozent der Banken (Vorjahr: 32 Prozent) sehen das Thema Kosten als Schwerpunktthema für die kommenden 12 Monate. Das ist der höchste Wert der letzten drei Jahre. Dies zeigt sich auch bei der Frage nach den zukünftigen Vergütungen im Bankensektor. Beinahe drei Viertel (71 Prozent) der befragten Institute geben an, dass die Vergütungen in der Finanzbranche in Zukunft geringer ausfallen werden.

Den Banken wird immer bewusster, dass in der Schweizer Finanzindustrie ein fundamentaler Strukturwandel begonnen hat. Davon sind zwischenzeitlich 88

Prozent überzeugt. Der Strukturwandel zeigt sich auch in der Tatsache, dass die Banken die Bedrohung durch branchenfremde Konkurrenten noch nie als so hoch empfunden haben wie in diesem Jahr. Insgesamt sehen sich 79 Prozent der befragten Banken durch diese neuen Anbieter in ihrer Marktstellung bedroht. Trotzdem geht die Mehrheit der Banken (61 Prozent) davon aus, dass sie letztlich als Gewinner aus der Digitalisierungswelle hervorgehen werden.



# 5 | Das Thema Nachhaltigkeit spielt bei den Banken bislang nur bei der Geldanlage eine grössere Rolle - nicht aber bei der Kreditvergabe

Das Thema «nachhaltige Anlagen» ist in den letzten Jahren vermehrt in den Blickpunkt der Investoren und Kunden gerückt. Dabei sind sich die Banken weitgehend einig, dass es sich bei diesem Thema nicht um einen Hype handelt, sondern der Trend zu nachhaltigen Anlagen dauerhaft fortbestehen wird (81 Prozent). Zudem geht zumindest eine knappe Mehrheit der Banken (55 Prozent) davon aus, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten kann. Folglich überrascht es nicht, dass 70 Prozent der Banken ihr Angebot an nachhaltigen Anlagen künftig ausweiten möchten, nicht zuletzt um von der steigenden Kundennachfrage zu profitieren. Obwohl diese Befragungsergebnisse erkennen lassen, dass die Banken das Thema nachhaltige Anlagen für sich entdeckt haben, zeigt sich, dass diese Erkenntnis noch nicht flächendeckend in ihre Beratungs- und Investmentprozesse sowie Berichterstattung eingeflossen ist: So ist das Thema Nachhaltigkeit bei noch nicht einmal einem Drittel der Banken (30 Prozent) ein Pflichtbestandteil des Beratungsprozesses und lediglich 9 Prozent der Banken geben an, ihre Kunden im

Rahmen von regelmässigen Berichterstattungen über die Nachhaltigkeit (ESG Scores) ihrer Portfolios zu informieren.

Bei der Kreditfinanzierung durch Banken spielt das Thema «Nachhaltigkeit» heute noch keine grosse Rolle. Nur eine Minderheit von 19 Prozent der befragten Banken gibt an, dass sie ESG Faktoren in ihrer Kreditvergabe berücksichtigt und nur 25 Prozent geben an, diese Kriterien in Zukunft berücksichtigen zu wollen.

Das Thema Nachhaltigkeit wird die Finanzinstitute in absehbarer Zukunft gesamtheitlich herausfordern. Dies setzt voraus, dass sich die Institute auf allen Ebenen mit dem Thema befassen und das entsprechende Know-how rasch aufbauen. In der Phase der Transformation werden Institute, welche sich rascher in diese Richtung entwickeln, stärker profitieren.

“

Tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten und hohe Unsicherheiten!  
So lässt sich das Umfeld, in welchem die Schweizer Banken derzeit operieren, zusammenfassen. Insgesamt stellt dies für die Banken ein sehr herausforderndes Umfeld dar.

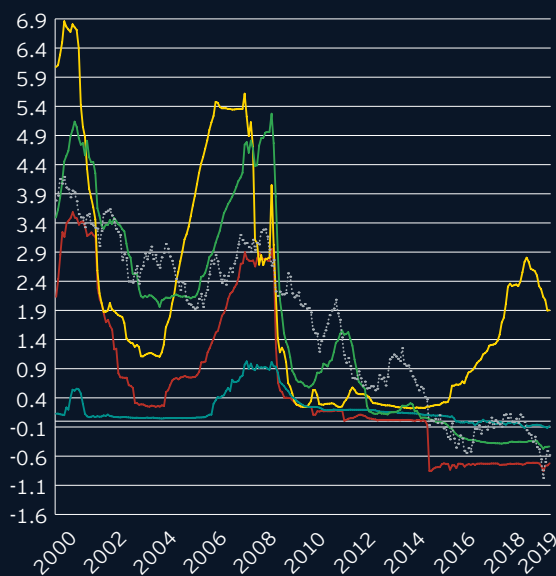
**Patrick Schwaller**  
*Managing Partner*  
*Audit Financial Services*

# <sup>3</sup> Marktumfeld der Banken

# Geldpolitik hält Märkte in Atem

## Zinsen

in Prozent



— LIBOR EUR 3M  
— LIBOR USD 3M  
— LIBOR JPY 3M  
— LIBOR CHF 3M  
..... CHF 10J Schweizerische Eidgenossenschaft

## Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100



— MSCI WORLD  
— MSCI SWITZERLAND  
— MSCI USA  
— MSCI EUROPE  
— MSCI EUROPE

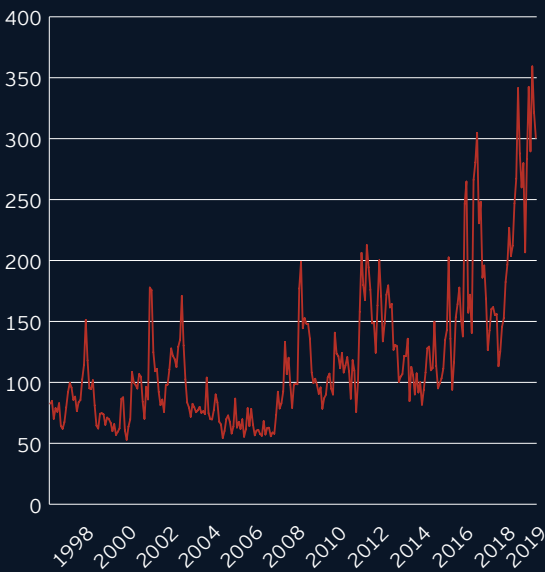
Quellen: SNB, MSCI

Auch mehr als zehn Jahre nach Ausbruch der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise und der Rettung des Finanzsystems durch die Staatengemeinschaft und Zentralbanken ist keine Normalisierung eingetreten. Im Gegenteil: Die unerwünschten Konsequenzen der Rettungsmassnahmen werden jedes Jahr deutlicher erkennbar. Seit mehreren Jahren sind die Zinsen auf absoluten Tiefstwerten und in vielen Ländern seit einiger Zeit bereits negativ. Und die Immobilien- und Wertpapiermärkte kennen nur eine Richtung: nach oben. Die ultraexpansive Geldpolitik der Zentralbanken hat während der Finanz-

krise zwar ihre unmittelbar gewünschte Wirkung entfaltet und das Finanzsystem vor einem Zusammenbruch bewahrt, die unerwünschten langfristigen Folgen der Politik des billigen Geldes können jedoch nicht mehr länger ignoriert werden: aufgeblähte Vermögenspreise, Höchststände bei Staats- und Unternehmensverbindlichkeiten, Bedrohung der Altersvorsorge, Zunahme der Risikoexposition bei der Vermögensanlage mangels Anlagealternativen, Fehlallokation von Kapital in unproduktive Wirtschaftsbereiche etc. Das Kapital hat seinen Preis verloren. Sparen lohnt sich nicht mehr und Kreditfinanzierungen

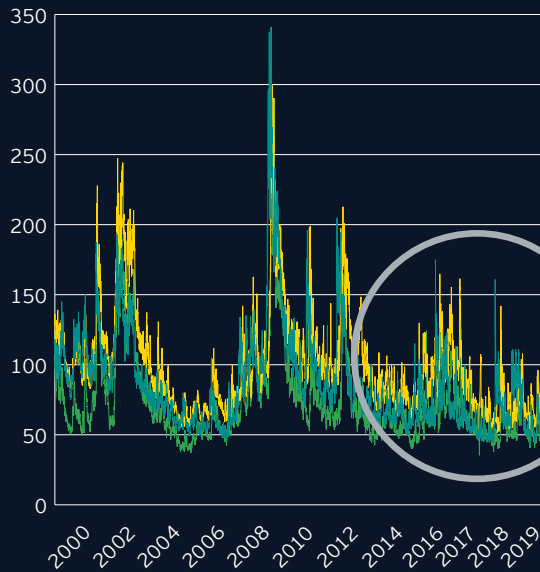
jedweder Art sind nahezu gratis zu haben. Der wichtige Steuerungs- und Allokationsmechanismus der Zinsen ist seit geraumer Zeit ausser Kraft gesetzt. Dies lässt sich unter anderem auch an den historisch tiefen Volatilitäten an den Finanzmärkten ablesen. Es scheint fast, als ob nicht nur Kapital, sondern auch Risiken keinen Preis mehr hätten.

## Economic Policy Uncertainty Index



## Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100



- VSMI®
- EURO STOXX 50® Volatility (VSTOXX®)
- Cboe Volatility Index® (VIX®)

Quellen: Davis, Steven J. (Policyuncertainty.com), SIX, STOXX, Cboe

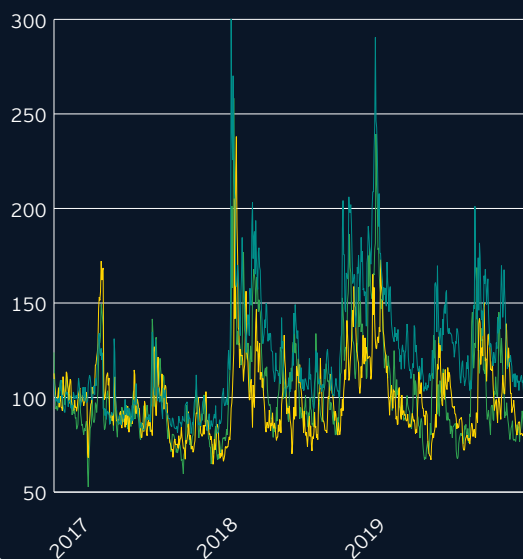
Die Folgen der ultraexpansiven Geldpolitik lassen sich auch an der Entwicklung der Staatsschulden der wichtigsten Volkswirtschaften ablesen. So hat der globale Schuldenturm seit Beginn des Jahres 2007 um mehr als USD 100 Bio. bzw. rund 70 Prozent auf nun USD 250 Bio. zugenommen. Ein noch düsteres Bild zeigt sich mit Blick auf die Schwellenländer (Anstieg um 267 Prozent), während die Staatsschulden der Industrienationen etwas weniger drastisch nach oben geschneit sind. Angesichts dieser Entwicklung ist zu befürchten, dass eine Normalisierung des Zinsniveaus gravierende Folgen für einige hochverschuldete Regionen und Länder haben könnte. Und es stellt sich durchaus die

Frage, ob sich die zahlreichen verschuldeten Staaten überhaupt höhere Zinsen leisten können.

Nachdem es Ende 2018 noch den Anschein machte, dass zumindest die Fed das günstige konjunkturelle Umfeld nutzen und den geldpolitischen Normalisierungsprozess einleiten würde, hat sich das Blatt inzwischen wieder gewendet. Sowohl die Fed als auch die EZB haben im Jahr 2019 auf erste Konjunkturabkühlungen mit erneuten Zinssenkungen reagiert. Die EZB sah sich zudem dazu gezwungen, ein neues Massnahmenpaket zur Stimulierung der Inflation zu lancieren. Da sich die Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft in den letzten Monaten

sukzessive weiter abgeschwächt hat und die konjunkturellen Wachstumsaussichten, insbesondere für Europa und für die Schwellenländer, zunehmend pessimistischer beurteilt werden, scheint eine Normalisierung der Geldpolitik - entgegen der Erwartungen der meisten Bankinstitute in der letztjährigen Umfrage - bis auf Weiteres in weite Ferne gerückt. Die Zentralbanken haben die Chance auf eine Normalisierung der Geldpolitik vertan und es besteht weiterhin kaum Spielraum für weitere geldpolitische Impulse, um adäquat auf den nächsten, sich heute in einzelnen Wirtschaftsbereichen bereits abzeichnenden Konjunkturabschwung reagieren zu können.





— VSMI ®  
 — EURO STOXX 50® Volatility (VSTOXX®)  
 — Cboe Volatility Index® (VIX®)

Quellen: SIX, STOXX, Cboe

Neben der Geldpolitik ist das Marktumfeld der Banken insbesondere durch die erhöhten handelspolitischen Spannungen und geopolitischen Unsicherheiten geprägt. Auch wenn sich im Handelsstreit zwischen den USA und China beide Parteien in jüngster Zeit teilweise näher gekommen sind, bleibt die Lage weiterhin prekär und birgt unabsehbare mittel- und langfristige Gefahren für die Weltwirtschaft. Zudem bleiben die Konsequenzen aus dem bevorstehenden Brexit nach wie vor ungewiss und die Spannungen in der Golfregion sind in den vergangenen Monaten spürbar gestiegen.

Obwohl die Schweizer Banken in den letzten Jahren relativ stabile Geschäftserfolge erzielen konnten und sich in einem schwierigen Umfeld als relativ widerstandsfähig behauptet haben, ist es nicht von der Hand zu weisen, dass die Margen im klassischen Bankgeschäft weiterhin unter hohem Druck stehen und im Mehrjahresvergleich sinken. Dies betrifft nicht nur das Kredit- bzw. Zinsdifferenzgeschäft, sondern mit dem Kommissions-

und Dienstleistungsgeschäft auch das zweite Standbein der Schweizer Banken.

Der Zinserfolg konnte seit dem Jahr 2000 trotz Negativzinsen zwar weitgehend konstant gehalten werden und belief sich im Jahr 2018 auf CHF 23.5 Mia., dies gelang jedoch nur durch eine gleichzeitige Volumenausweitung der Bilanzpositionen Hypothekarforderungen, Forderungen gegenüber Kunden und Finanzanlagen um 68 Prozent. Die Zinsmargen haben sich damit deutlich reduziert.<sup>1</sup> Insgesamt ist festzuhalten, dass die Banken im Zinsdifferenzgeschäft heute zwar ähnlich viel Geld wie im Jahr 2000 verdienen, sie dafür aber immer mehr zusätzliche Kredite vergeben müssen um den gleichen Ertrag zu erzielen.

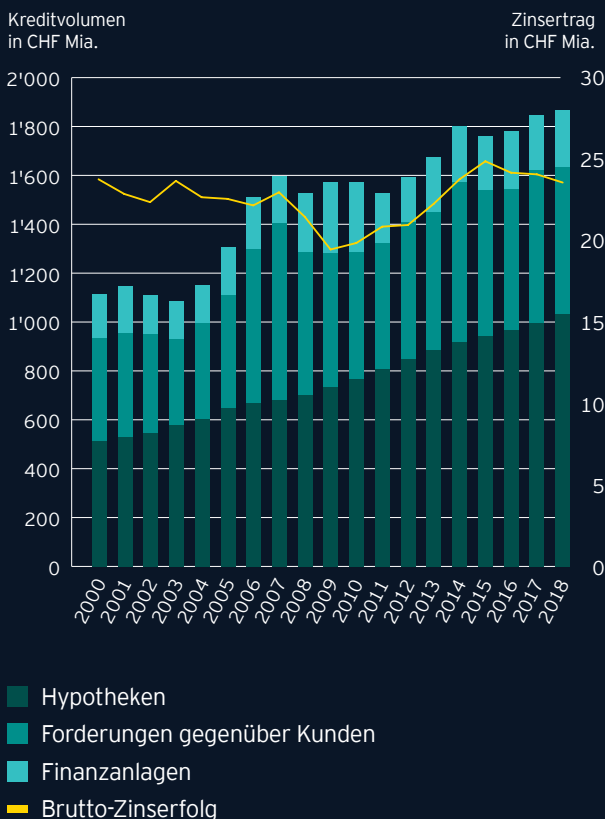
Die Entwicklung des Kommissions- und Dienstleistungsgeschäfts zeigt sogar ein noch weniger erfreuliches Bild. Während die Wertschriftenbestände seit dem Jahr 2000 um beinahe 60 Prozent auf CHF 5'849 Mia. gesteigert werden konnten, hat der Erfolg aus dem Kommissions- und

Dienstleistungsgeschäft um CHF 6.9 Mia. bzw. 24 Prozent auf CHF 22.0 Mia. abgenommen. Die Gründe für die Margen-erosion im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft sind vielfältig. Einerseits treten immer mehr (auch branchenfremde) Akteure im Markt auf, die Kunden mit günstigeren Konditionen locken. Andererseits hat im beobachteten Zeitraum vor allem auch eine steuerliche Regularisierung der Vermögenswerte bei Schweizer Banken stattgefunden. Von dieser Entwicklung waren insbesondere die in der Vergangenheit sehr margen-trächtigen Wertschriftenbestände ausländischer Privatkunden betroffen, welche von CHF 997 Mia. im Jahr 2000 um CHF 484 Mia. bzw. 49 Prozent auf CHF 513 Mia. zurückgegangen sind.

<sup>1</sup> Lag diese im Jahr 2007 noch bei 1.80 Prozent, ist sie zwischenzeitlich auf 1.17 Prozent gesunken. (Quelle: SNB)

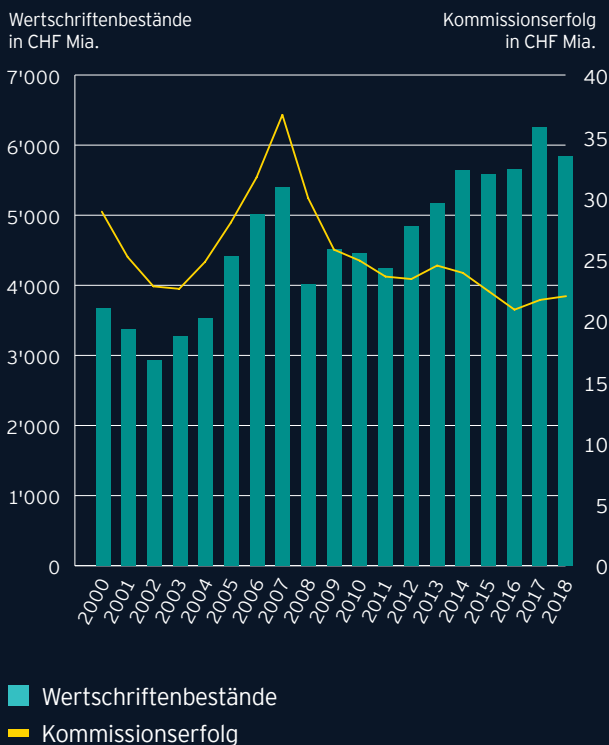
## Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mrd.



## Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg

in CHF Mrd.



Quelle: SNB

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Schweizer Banken in einem zunehmend schwierigen Umfeld operieren müssen: tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten und hohe Unsicherheiten.

- Im klassischen Bilanzgeschäft benötigen die Banken eine normale Zinskurve mit positiven Zinsen, um eine Zinsdifferenz aus dem Kredit- und dem Einlagegeschäft zu erwirtschaften. Bei einer eher flachen Zinskurve mit Negativzinsen und einer mangelnden Akzeptanz, Negativzinsen im Einlagegeschäft auf breiter Front weiterzugeben, kann das Zinsgeschäft längerfristig kaum profitabel betrieben werden.
- Das Eingehen und die Bewirtschaftung von Risiken gehören zum Kerngeschäft der Banken, was unter anderem mit

entsprechenden Risikoprämien entschädigt wird. Die expansive Geldpolitik hat allerdings dazu geführt, dass die Risiken tendenziell zu tief bewertet werden, was sich an den historisch tiefen Risikoprämien und an den sehr tiefen Volatilitäten an den Märkten ablesen lässt. Aufgrund der tiefen Risikoprämien und Volatilitäten verdienen die Banken weniger. Und durchaus besorgniserregend ist, dass konsequentes, diszipliniertes Risikomanagement derzeit nicht ausreichend belohnt wird, während ungenügendes Risikomanagement keine bedeutenden negativen Konsequenzen hat, da mit der ultraexpansiven Geldpolitik viele inhärente Risiken vermeintlich eliminiert bzw. «übertüncht» werden.

- Die Unsicherheiten im Zusammenhang mit den erhöhten handelspolitischen Spannungen, den geopolitischen Entwicklungen und den aufkeimenden Konjunktursorgen nähren die Zweifel von Investoren und Bankkunden. Sicherheit scheint oberstes Gebot zu sein und in der Regel profitieren Schweizer Banken in einem derartigen Umfeld von erhöhten Neugeldzuflüssen. Allerdings können die Banken mit den zusätzlichen Kundengeldern nur dann etwas verdienen, wenn sie verwaltet und investiert werden. Zusätzliche Spargelder bringen den Banken aufgrund des aktuellen Zinsumfeldes hingegen keine Erträge und werden zunehmend aktiv gemieden.









“

Bei den Zukunftsaussichten kam es unter den Schweizer Banken zu einem bemerkenswerten Stimmungseinbruch – insbesondere bei den Retailbanken.

**Olaf Toepfer**

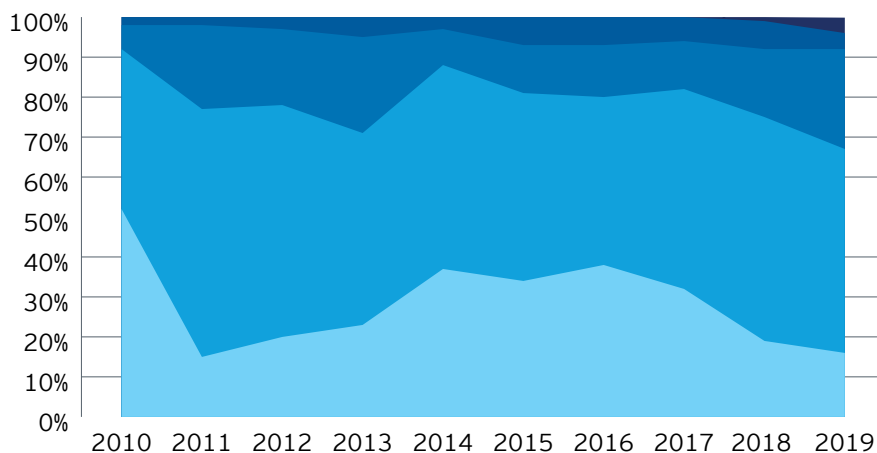
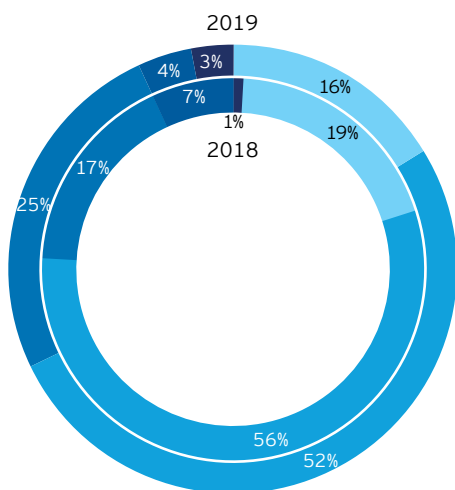
*Partner*

*Leiter Banking & Capital Markets*

# 4 Operative Geschäftsentwicklung

## Banken spüren zunehmend Gegenwind

«Wie bewerten Sie die aktuelle operative Geschäftsentwicklung Ihres Instituts (vergangene 6 bis 12 Monate)?»



- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis um mehr als 10%)
- Eher positiv (Zunahme operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis um 10% bis 25%)
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)

Die Schweizer Banken zeigen sich mit der Geschäftsentwicklung des vergangenen Jahres so unzufrieden wie noch nie seit Erhebung dieser Studie; dennoch ist die Zufriedenheit noch auf einem relativ hohen Niveau. Bereits ein Drittel (32 Prozent) der Banken beurteilt die aktuelle Geschäftsentwicklung negativ (Vorjahr: 25 Prozent). 3 Prozent der befragten Institute beurteilen den Geschäftsgang sogar als sehr negativ (Rückgang des operativen Ergebnisses um mehr als 25 Prozent).

Der Hauptgrund für diese Entwicklung ist vor allem in der Zinsentwicklung zu suchen. So hat sich der durchschnittliche Zinssatz der Banken für neu abgeschlossene zehnjährige Festhypotheken ge-

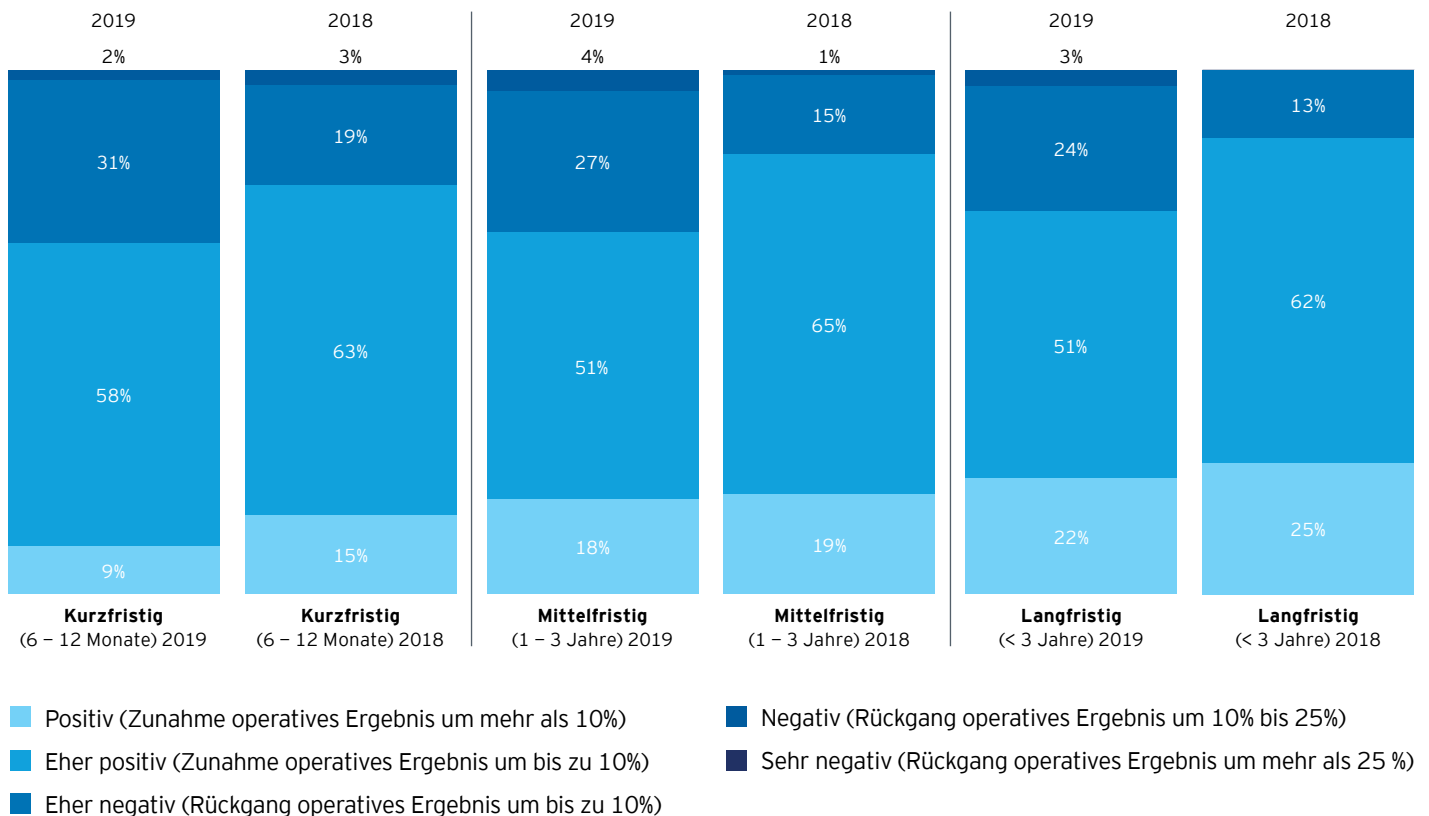
mäss Daten der SNB von bereits sehr tiefen 1.63 Prozent per Ende 2018 nochmals deutlich auf 1.26 Prozent per Ende November 2019 verringert. Im August 2019 lag dieser Wert mit 1.19 Prozent sogar noch tiefer. Da die Banken ihr Hypothekarvolumen aufgrund von Sättigungstendenzen im Markt und der bestehenden regulatorischen Vorgaben weniger stark als in der Vergangenheit ausweiten konnten<sup>2</sup>, hat diese Entwicklung Spuren in den Erfolgsrechnungen der Banken hinterlassen. Darüber hinaus laufen bei den Banken derzeit viele ältere Festhypotheken aus, welche noch zu höheren Zinskonditionen abgeschlossen werden konnten<sup>3</sup>. Neue Hypotheken haben hingegen tiefere Zinsen, was die Zinsmarge weiter absinken lässt.

<sup>2</sup> In den ersten zehn Monaten des Jahres 2019 konnten die Banken das Hypothekarvolumen um 2.7 Prozent steigern, während die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate in der Periode 2000 bis 2018 bei 4.4 Prozent lag

<sup>3</sup> Beispielsweise lag der Zinssatz für neu abgeschlossene zehnjährige Festhypotheken gemäss Daten der SNB per Ende 2007 noch bei 3.7 Prozent.

## Getrübte Zukunftsaussichten

«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach das operative Geschäft Ihres Instituts entwickeln?»



Die Skepsis über die zukünftige Geschäftsentwicklung bei den Schweizer Banken wächst. Während die Banken im Vorjahr für sämtliche Planungshorizonte (kurz-, mittel- und langfristig) überwiegend Optimismus verspürten, ist in diesem Jahr ein deutlicher Stimmungswandel erkennbar. So rechnet für die kurz- und mittelfristige Zukunft bereits rund ein Drittel (33 Prozent bzw. 31 Prozent) der Banken mit einem Rückgang ihrer Ergebnisse. Dies entspricht einem Anstieg von 11 (kurzfristig) bzw. 15 (mittelfristig) Prozentpunkten (Vorjahr: 22 bzw. 16 Prozent). Diese Skepsis nimmt auch mit Blick in die langfristige Zukunft nur unwesentlich ab. Insgesamt 27 Prozent (Vorjahr: 13 Prozent) der Banken gehen auf lange Sicht von sinkenden Ergebnissen aus.

Das Befragungsergebnis zeigt, dass die Banken ihre Geschäftsaussichten deutlich schlechter als noch im Vorjahr beurteilen. Die Ursachen dieses Stimmungswandels liegen auf der Hand: Die konjunkturellen Sorgen haben im vergangenen Jahr weltweit zugenommen. Die gegen Ende des letzten Jahres aufkeimende Hoffnung auf einen Paradigmenwechsel in der Geldpolitik der wichtigen Zentralbanken und damit auf eine absehbare Zinswende ist verpufft. Zudem haben die geopolitischen Risiken spürbar zugenommen: Der zwischen den USA und China schwelende Handelsstreit birgt unabsehbare Gefahren, die Konsequenzen aus dem bevorstehenden Brexit bleiben nach wie vor ungewiss und die Spannungen in der Golfregion wurden

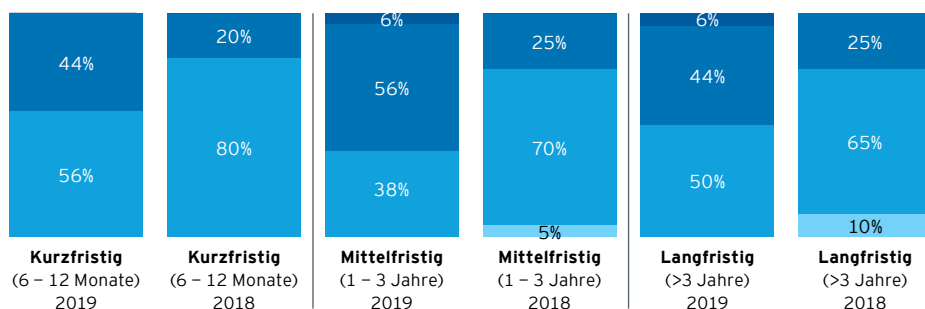
in den vergangenen Monaten spürbar angeheizt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Schweizer Banken auch auf absehbare Zeit in einem schwierigen Umfeld operieren müssen, welches durch tiefe Zinsen, tiefe Volatilitäten und hohe Unsicherheiten geprägt ist.

Neben diesen makroökonomischen und geopolitischen Herausforderungen müssen die Banken mit zunehmender Dringlichkeit auch Antworten auf den strukturellen Wandel in der Finanzindustrie finden.

# Negativzinsen als Stimmungskiller bei Retailbanken

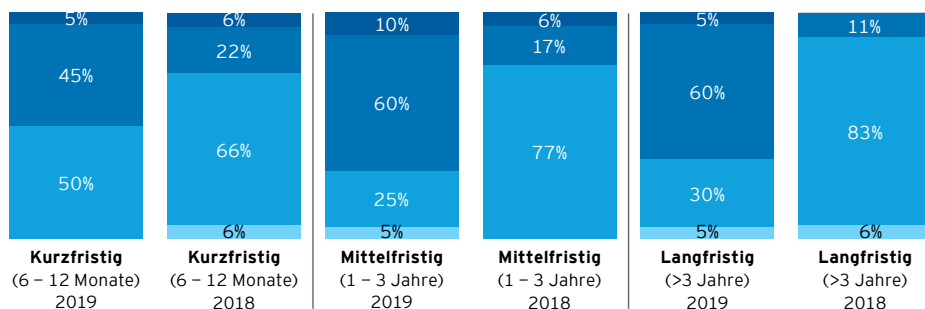
«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach das operative Geschäft Ihres Instituts entwickeln?»

## Kantonalbanken



Bereits im Vorjahr haben die einzelnen Bankengruppen ihre Zukunftsaussichten sehr unterschiedlich beurteilt. Während bei den vornehmlich im Vermögensverwaltungsgeschäft tätigen Auslands- und Privatbanken ein gesunder Optimismus herrschte, zeigten sich die Kantonal- und Regionalbanken deutlich skeptischer. Diese unterschiedliche Einschätzung hat sich in diesem Jahr nochmals deutlich akzentuiert.

## Regionalbanken



Bei den Kantonal- und Regionalbanken kam es innert Jahresfrist zu einem fast schon dramatischen Stimmungseinbruch. Für sämtliche Planungshorizonte (insbesondere mittelfristig) haben sich die Aussichten deutlich eingetrübt: Bei den Regionalbanken blicken kurzfristig nur noch 50 Prozent (Vorjahr: 72 Prozent; minus 22 Prozentpunkte), mittelfristig 30 Prozent (Vorjahr: 77 Prozent; minus 47 Prozentpunkte) und langfristig 35 Prozent (Vorjahr: 89 Prozent; minus 54 Prozentpunkte) optimistisch in die Zukunft. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Kantonalbanken, bei welchen je nach Planungshorizont nur noch zwischen 38 Prozent und 56 Prozent der befragten Banken positiv in die Zukunft blicken. Die Rückgänge im Vergleich zum Vorjahr bewegen sich dabei zwischen 24 Prozentpunkten (kurzfristig) und 37 Prozentpunkten (mittelfristig).

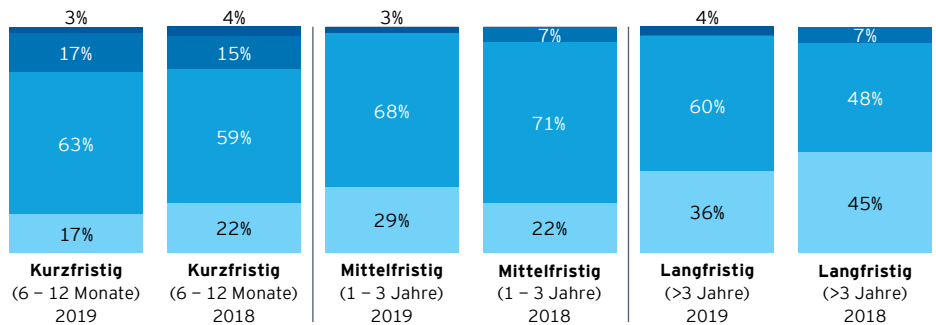
- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis um mehr als 10%)
- Eher positiv (Zunahme operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis um 10% bis 25%)
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)



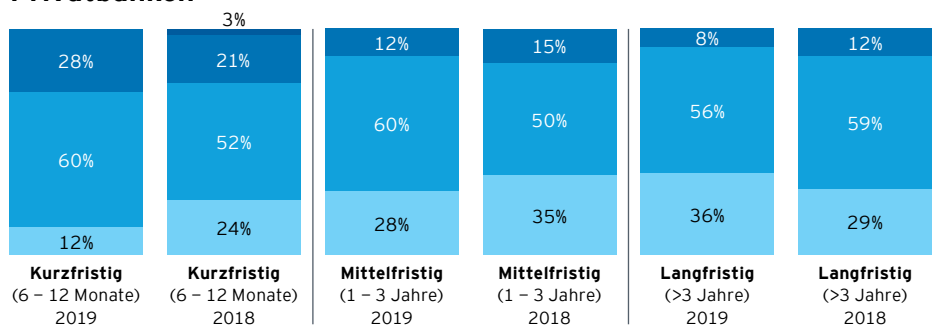
Dagegen zeigen sich die Privat- und Auslandsbanken ähnlich optimistisch wie im Vorjahr. Mittel- bis langfristig gehen nur noch vereinzelte Banken von einem Rückgang der Geschäftsergebnisse aus (3 bzw. 4 Prozent bei den Auslandsbanken und 12 bzw. 8 Prozent bei den Privatbanken). Die mittel- und langfristigen Zukunftsaussichten haben sich damit in dieser Bankengruppe im Vergleich zum Vorjahr noch weiter aufgehellt, während sich der kurzfristige Blick in die Zukunft leicht eingetrübt hat.

Es stellt sich die Frage, woher diese so unterschiedlichen Einschätzungen der Zukunftsaussichten kommen. Bei den Kantonal- und Regionalbanken scheint derzeit die Sorge zu überwiegen, dass die Tiefzinsperiode kein baldiges Ende finden wird. Im gegenwärtigen Zinsumfeld kommen die Geschäftsmodelle dieser Banken an ihre Grenzen. Die Auslands- und Privatbanken haben in den vergangenen Jahren hingegen mit dem Wandel zur steuerkonformen grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung bereits eine tiefgreifende Transformation durchgemacht und sehen sich mit einer geringeren Abhängigkeit vom Zinsdifferenzgeschäft gut gerüstet für die Zukunft.

### Auslandsbanken



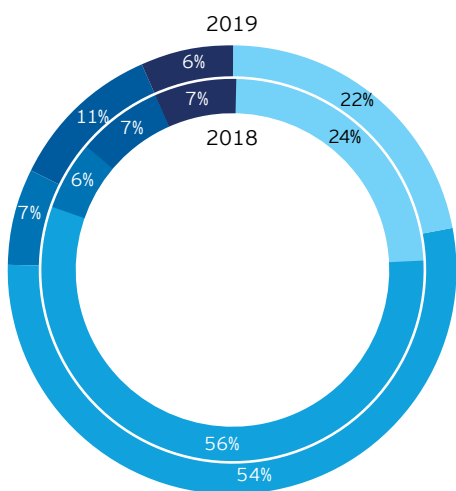
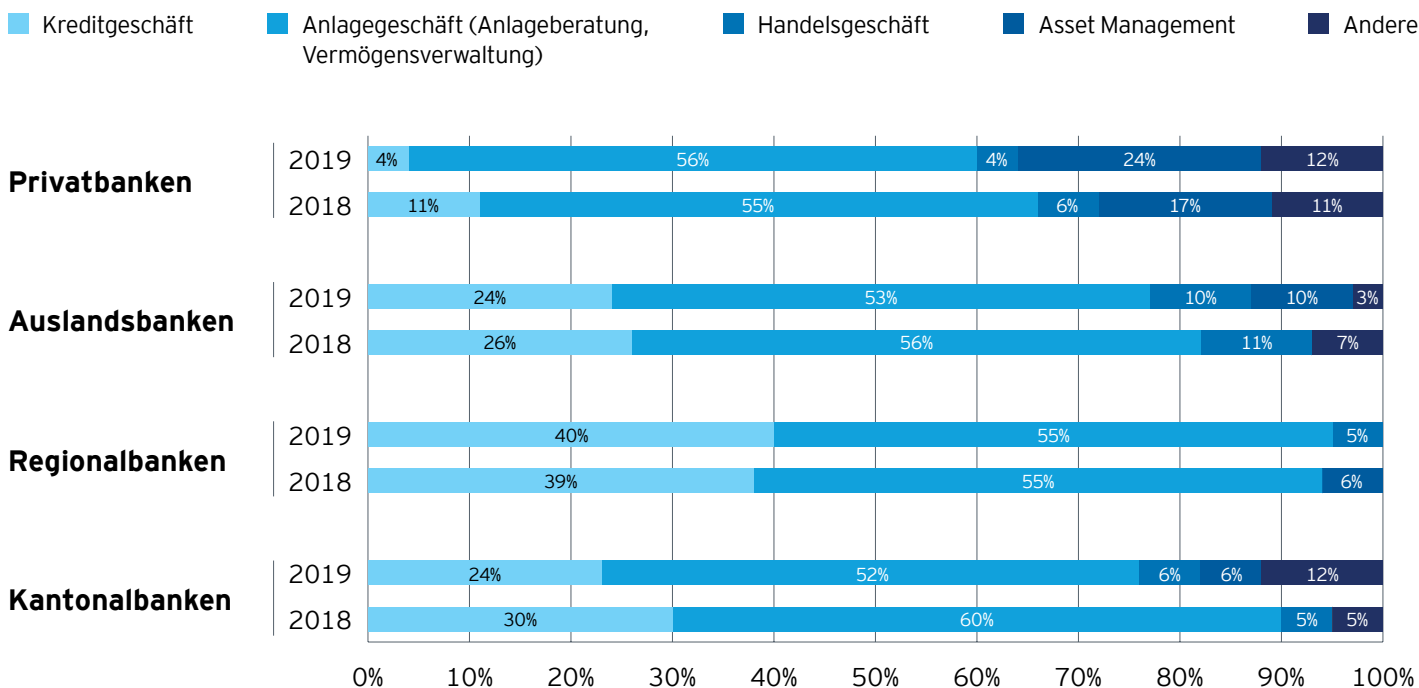
### Privatbanken



- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis um mehr als 10%)
- Eher positiv (Zunahme operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis um 10% bis 25%)
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)

## Anlagegeschäft bleibt im Fokus

«In welchem Geschäftsfeld sehen Sie das grösste Wachstumspotenzial für Ihr Institut?»



Wie im Vorjahr erkennt die Mehrheit der Banken mit 54 Prozent das grösste Wachstumspotenzial für ihr Institut im Anlagegeschäft (Anlageberatung und Vermögensverwaltung; Vorjahr: 56 Prozent). 11 Prozent der Banken suchen ihr Wachstum im Asset Management

(Vorjahr: 7 Prozent; plus 4 Prozentpunkte). Das Kreditgeschäft scheint hingegen etwas an Bedeutung zu verlieren. Nur noch 22 Prozent der Banken (Vorjahr: 24 Prozent) sehen das Kreditgeschäft als grössten Wachstumstreiber. Insbesondere bei den Kantonalbanken (24 Prozent) ist eine Abkehr vom Kreditgeschäft als primärem Wachstumstreiber zu beobachten (Vorjahr: 30 Prozent; minus 6 Prozentpunkte).

Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, denn das Kreditgeschäft hat in den vergangenen Jahren an Attraktivität eingebüsst. Einerseits drücken die tiefen Zinsen auf die Zinsmarge und andererseits bestehen aufgrund des massiven Volumenwachstums in der Vergangenheit Sättigungstendenzen im Markt. Diese Entwicklung drängt viele Banken dazu, nun das Anlagegeschäft vermehrt zu forcieren.

Die Fokussierung auf das Anlagegeschäft lässt sich bereits in den Geschäftsergebnissen 2018 der Banken ablesen. Während der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft um 1.2 Prozent auf CHF 22.0 Mia. leicht zugenommen hat, ist der Erfolg aus dem Zinsgeschäft um 1.8 Prozent auf CHF 23.5 Mia. zurückgegangen. Somit bleibt das Zinsgeschäft zwar weiterhin die wichtigste Ertragsquelle der Schweizer Banken, der Abstand zum Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft beträgt jedoch noch lediglich CHF 1.5 Mia.

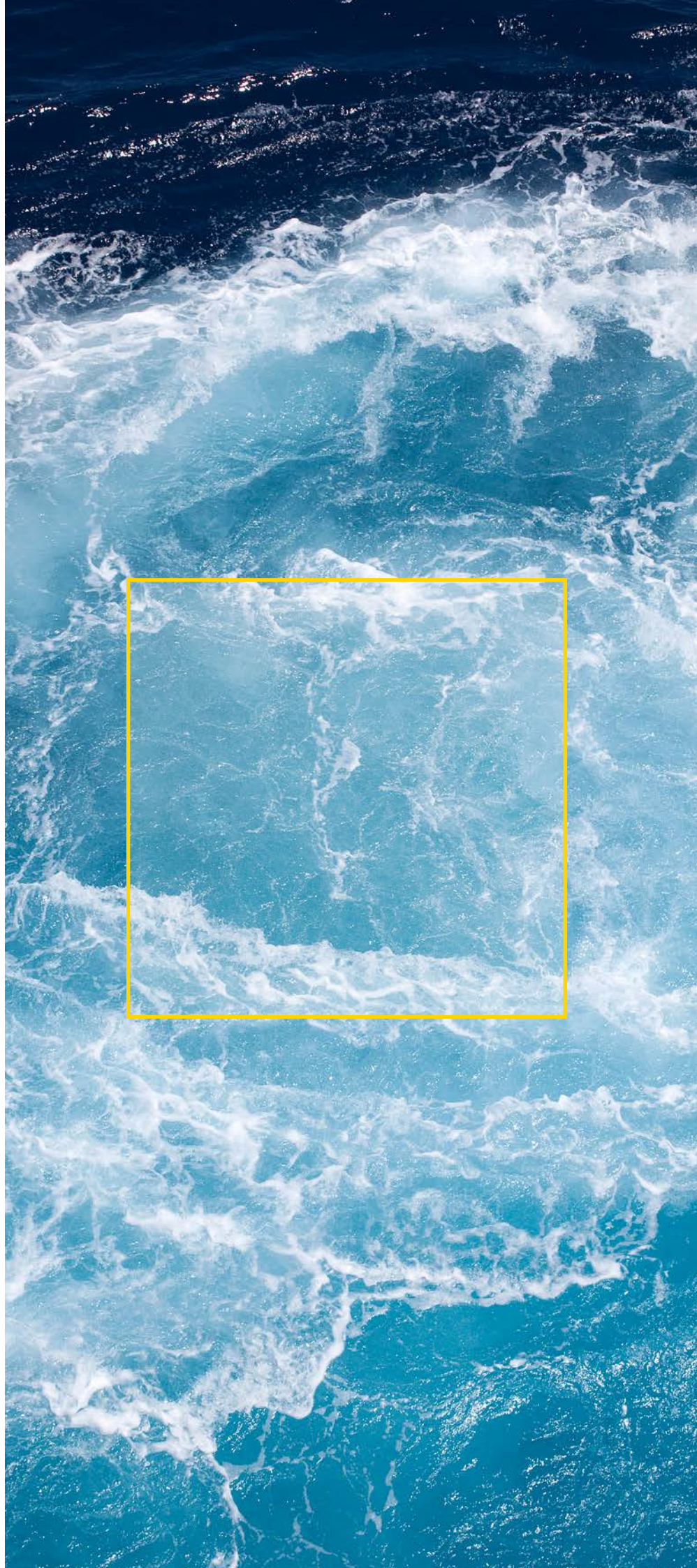
Wie erfolgreich eine Fokussierung auf das Anlagegeschäft sein wird, lässt sich nur schwer abschätzen. Das Wachstumspotenzial für das Anlagegeschäft im Schweizer Markt ist strukturell beschränkt und die Summe der Wachstumsambitionen aller Banken ist wohl grösser als das effektive Marktpotenzial



im Schweizer Heimmarkt. Der Blick auf die Entwicklung der von Schweizer Banken verwalteten ausländischen Vermögen für Privatkunden zeigt, dass diese seit dem Jahr 2000 deutlich von CHF 997 Mia. um 49 Prozent auf CHF 513 Mia. per Ende 2018 geschrumpft sind. Bereinigt um die (positive) Kursentwicklung<sup>4</sup> dürfte dieser Rückgang noch dramatischer ausfallen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch neue Technologien und Geschäftsmodelle die Konkurrenzsituation weiter verschärfen werden.

---

<sup>4</sup> Beispielsweise hat sich der Aktienindex MSCI World in der gleichen Periode beinahe verdreifacht.



“

Negativzinsen für vermögende Privatkunden sind bereits Realität – wie lange können Banken die Kleinsparer noch vor Negativzinsen verschonen?

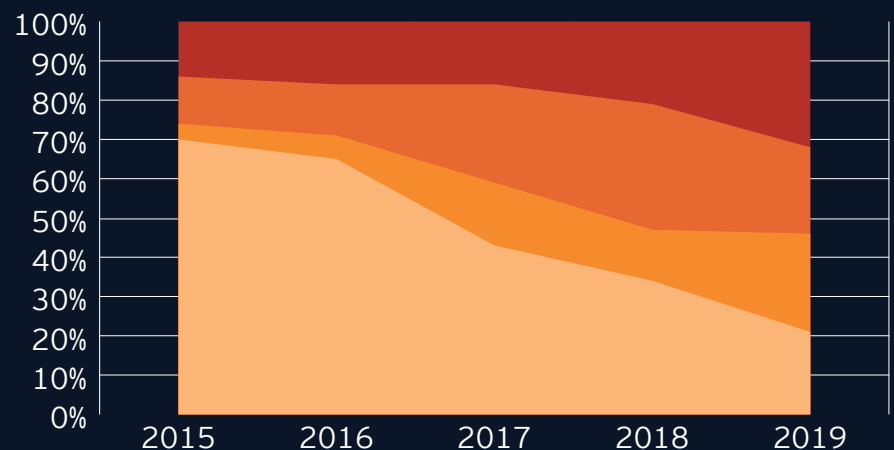
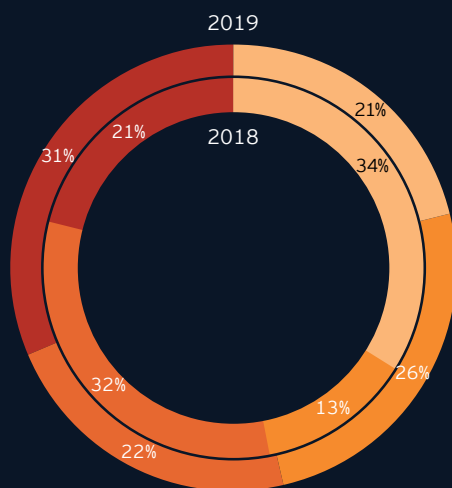
**Patrick Schwaller**  
*Managing Partner*  
*Audit Financial Services*

# <sup>5</sup>Negativ- zinsen



## Weitergabe von Negativzinsen wird zur Normalität...

«Beabsichtigt Ihr Institut, Negativzinsen auch im Privatkundengeschäft einzuführen?»



- Nein, auf keinen Fall
- Ja, aber nur bei Guthaben ab einem Schwellenwert über CHF 100'000
- Ja, aber nur bei Guthaben ab einem Schwellenwert über CHF 1 Mio.
- Ja, sofern die SNB den Negativzinssatz weiter erhöht (z.B. auf 1.5%)

Der Anteil der Schweizer Banken, der sich ein Abwälzen von Negativzinsen auf Privatkunden vorstellen kann, nimmt mit jedem weiteren Jahr der Tiefzinsperiode zu. Während im Jahr 2015 noch 70 Prozent der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen kategorisch ausgeschlossen hatten, sind es zwischenzeitlich nur noch 21 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr resultiert ein erneuter Rückgang um 13 Prozentpunkte (Vorjahr: 34 Prozent).

Besonders betroffen hiervon ist das Kundensegment der sogenannten Affluent-Kunden, das heisst Kunden mit einem Nettovermögen von über CHF 100'000, wie ein Blick auf die Privatbanken offenbart. So ist der Anteil

der Privatbanken, welche sich eine Weiterbelastung der Negativzinsen für Affluent-Kunden vorstellen können, markant von 24 Prozent im Vorjahr auf 56 Prozent angestiegen. 24 Prozent der Privatbanken - und damit etwas mehr als im Vorjahr - lehnen eine Weitergabe von Negativzinsen auf Privatkunden hingegen kategorisch ab (Vorjahr: 18 Prozent).

Die diesjährige Umfrage zeigt, dass die anhaltend unbefriedigende Zinssituation zwischenzeitlich auch die Regionalbanken zu einem Umdenken zwingt. Haben im Vorjahr noch 67 Prozent der Regionalbanken die Weitergabe von Negativzinsen kategorisch abgelehnt, sind es nunmehr nur noch 20 Prozent.

Damit zeigt sich ein sehr ähnliches Bild wie bei den Kantonalbanken, bei welchen bereits im Vorjahr lediglich ein Viertel einen solchen Schritt kategorisch ausschloss. Dieser Wert ist in diesem Jahr nochmals um 7 Prozentpunkte auf 18 Prozent gesunken.

## ..., aber wie lange bleiben Kleinsparer noch davon verschont?

«Beabsichtigt Ihr Institut, den Schwellenwert für die Weitergabe von Negativzinsen zu reduzieren?»

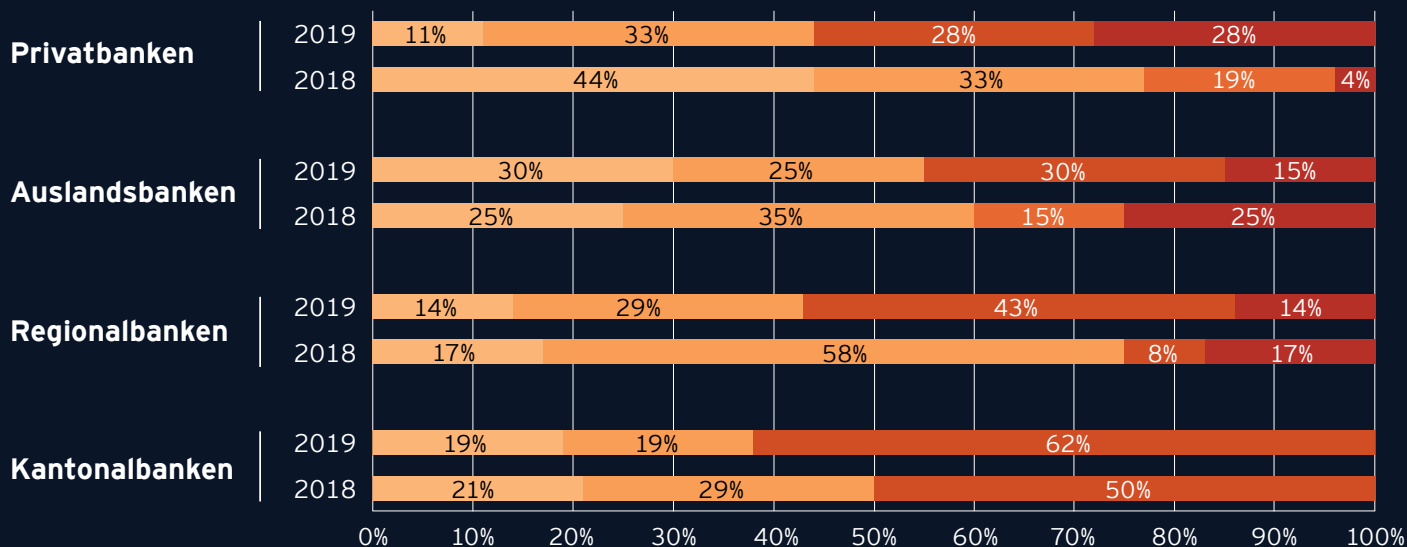
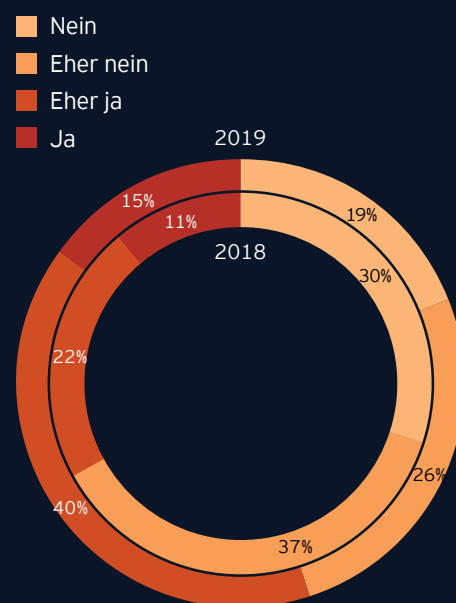
Die SNB hat per 1. November 2019 die Freibeträge erhöht, ab Überschreitung derer die Banken für bei ihr parkiertes Geld Negativzinsen bezahlen müssen und dadurch die Belastung der Banken durch die Negativzinsen etwas gemildert. Trotz dieser für die Banken positiven Massnahme geben in diesem Jahr bereits mehr als die Hälfte der Banken (55 Prozent) - und damit deutlich mehr als im Vorjahr (Vorjahr: 33 Prozent; plus 22 Prozentpunkte) - an, dass sie den Schwellenwert, ab welchem Kundenguthaben mit Negativzinsen belastet werden, reduzieren möchten.

Lange Zeit galt die Belastung von Kundenguthaben mit Negativzinsen als Tabu. Doch mit jedem weiteren Jahr, in dem die Tiefzinsperiode andauert, steigt der Druck, die Negativzinsen an die Kunden weiterzugeben. Ein Blick auf die Geschäftszahlen der SNB untermauert diese Einschätzung. In den vergangenen beiden Jahren mussten die Banken jeweils rund CHF 2.0 Mia. an Negativzinsen an die SNB leisten - dies

entspricht fast einem Fünftel der kumulierten Jahresgewinne der Banken.<sup>5</sup>

Bislang wurden nur Unternehmenskunden und sehr wohlhabende Privatkunden von den Banken zur Kasse gebeten. Doch sollte sich an dem Trend nichts ändern, dass die Banken die Schwellenwerte von Jahr zu Jahr weiter reduzieren möchten, scheint es nur eine Frage der Zeit zu sein, bis auch die ersten (weniger vermögenden) Privatkunden Negativzinsen bezahlen müssen, insbesondere wenn sie neben Einlagen keine anderen für die Bank profitablen Produkte halten.

<sup>5</sup> Vereinfacht berechnet als «Ertrag der SNB durch Negativzinsen» dividiert durch den kumulierten Periodenerfolg 2018 der Schweizer Banken.



## Reine Sparkunden nicht mehr willkommen

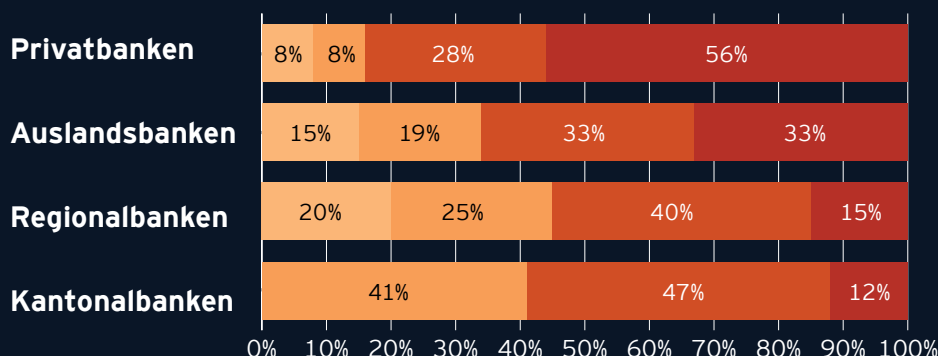
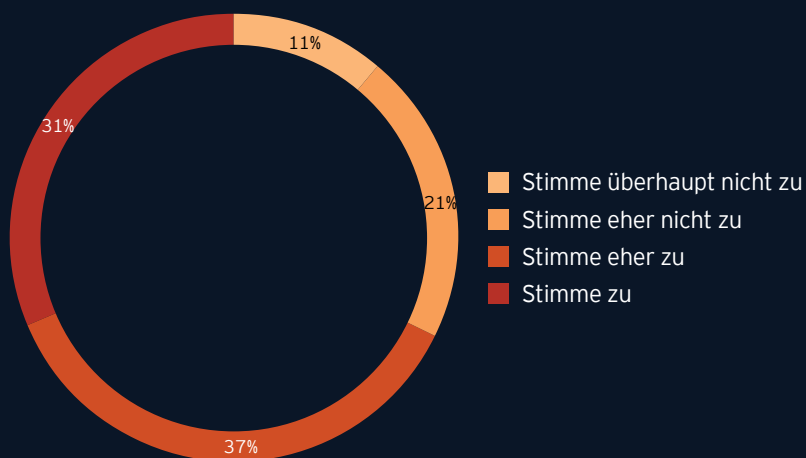
«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Aufgrund des gegenwärtigen Zinsumfelds sind Kundenbeziehungen mit reinen Sparkunden für unsere Bank derzeit eher wenig interessant bzw. wenig attraktiv.»

Das seit einigen Jahren anhaltende Negativzinsumfeld sorgt dafür, dass Kundenbeziehungen mit reinen Sparkunden kaum mehr profitabel geführt werden können. Folglich überrascht es nicht, dass bei bereits zwei Dritteln der befragten Banken (68 Prozent) Sparkunden derzeit einen schweren Stand haben. Dies ist insbesondere bei den Privatbanken (84 Prozent) der Fall. Doch auch bei der Mehrheit der Kantonalbanken (59 Prozent) und Regionalbanken (55 Prozent) stossen Sparkunden, insbesondere opportunistische Neukunden, nicht mehr auf offene Türen. Hier zeigen sich unter anderem auch die negativen Konsequenzen der Negativzinsen: Banken beginnen mit Überlegungen, wie sie zusätzliches, rein opportunistisches Einlagengeschäft vermeiden und bestehende reine Sparkunden mit Anreizen zum Ausbau und Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung motivieren können.

Die Schweizer Banken suchen nach Auswegen aus den durch das Zinstief hervorgerufenen Belastungen. Oftmals stehen dabei die Einführung neuer Gebühren für die Kontoführung, die

Ausgabe von Zahlkarten oder die Durchführung von Fremdwährungstransaktionen an erster Stelle. Gemäss der vorliegenden Studie dürfte dies jedoch lediglich eine kurzfristige Massnahme darstellen (siehe hierzu S. 61). Eine weitere Strategie zur Ertragssteigerung besteht im Versuch, die Kunden zu motivieren, das auf Sparkonten «parkierte» Vermögen vermehrt in Fonds oder

Wertschriften zu investieren. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Unsicherheiten an den Anlagemärkten stellt die Umsetzung dieser naheliegenden Strategie jedoch kein einfaches Unterfangen dar. Zudem birgt diese Strategie auch Suitability-Risiken, falls die Banken vorgängig keine fundierte Eignungs- und Angemessenheitsprüfung für den Kunden durchführen.









“

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass die Rettungsmaßnahmen der Zentralbanken zur Bewältigung der letzten Finanzkrise als wahrscheinlichste Ursache für eine mögliche nächste Krise identifiziert werden.

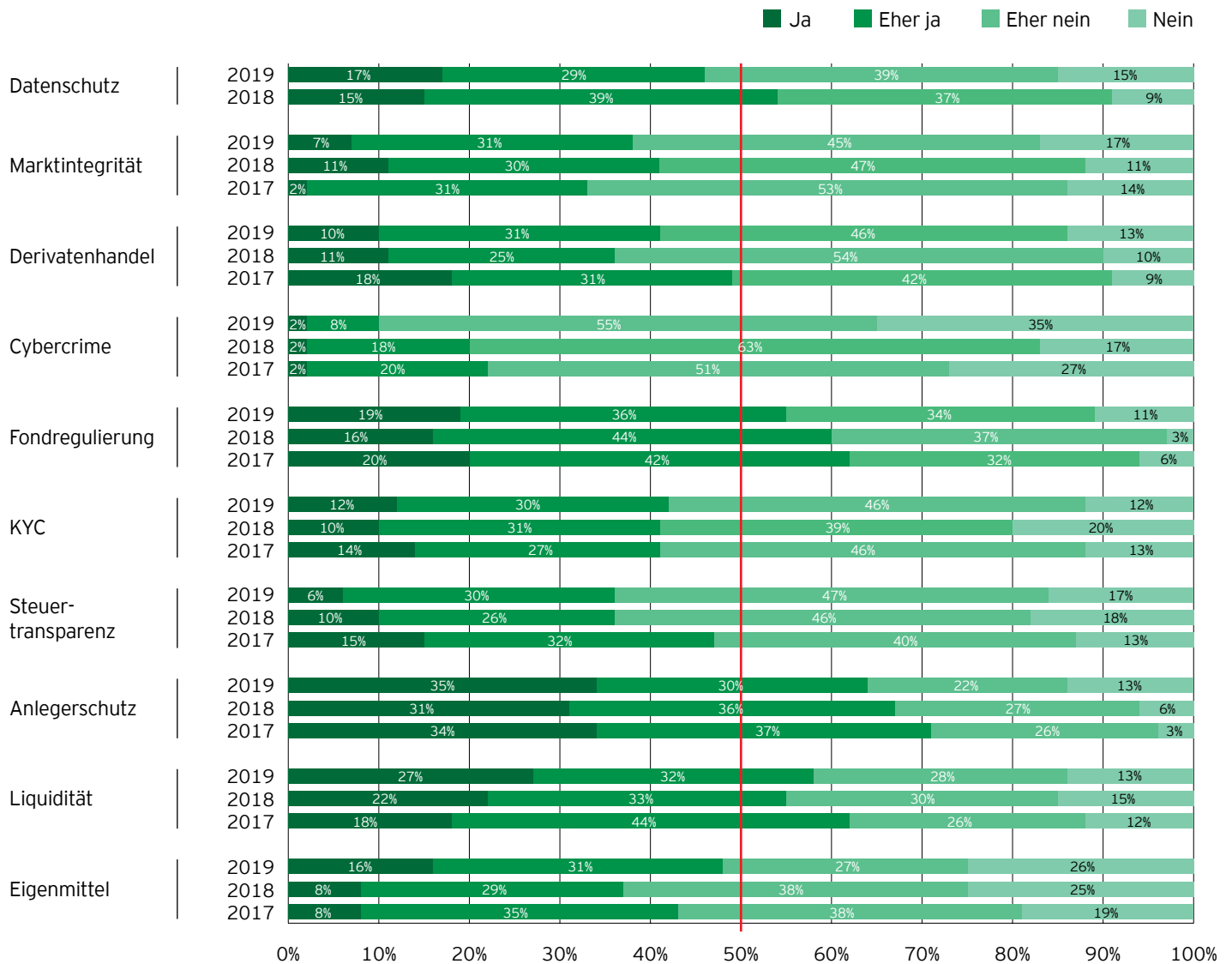
**Patrick Schwaller**  
*Managing Partner*  
*Audit Financial Services*

# 6 Finanzmarkt- regulierung



# Ausgewogene Regulierung - mehr Skepsis bei Eigenmittelregulierung

«In welchen Bereichen ist die Regulierung in der Schweiz allenfalls zu weit gegangen und kann auch zu unerwünschten oder negativen Nebenwirkungen führen?»



Vor mehr als 10 Jahren hat der Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise verheerende Schockwellen in der Weltwirtschaft und Finanzwelt ausgelöst. Als Antwort auf die Finanzkrise haben die Regulatoren weltweit und in der Schweiz die Regulierungsdichte deutlich erhöht. Dabei standen drei Stossrichtungen im Vordergrund: mehr Eigenkapital, mehr Liquidität sowie Notfall-

pläne für systemrelevante Banken. Die Implementierung dieser neuen Regeln hatte für die Banken erhebliche Kostenfolgen. Trotz dieser aus ökonomischer Sicht unerwünschten Nebeneffekte anerkennen die Banken grundsätzlich die Sinnhaftigkeit der neuen Regulierungen. Dennoch ist zu beobachten, dass die Skepsis der Banken hinsichtlich zentraler Regulierungsbereiche wie

«Eigenmittel» (plus 10 Prozentpunkte), «Liquidität» (plus 4 Prozentpunkte) und «Derivatehandel» (plus 5 Prozentpunkte) im Vergleich zum Vorjahr zugenommen hat.

Mit der Verabschiedung der finalen Eigenkapitalregeln im November 2019 haben die Schweizer Behörden die Eigenmittelvorschriften für system-

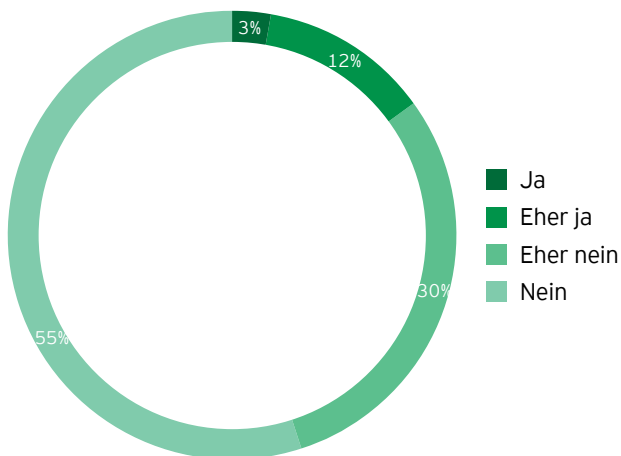
relevante Banken nochmals verschärft. Die Schweiz verfügt nun über eines der weltweit strengsten Eigenmittelregimes, was insbesondere die global agierenden Grossbanken als gewichtigen Nachteil gegenüber ihrer ausländischen Konkurrenz empfinden, denn die Beschaffung von zusätzlichem Risikokapital, wie beispielsweise verlustabsorbierendem Fremdkapital (Bail-in Bonds), verursacht hohe Zusatzkosten. Die Schweizer Grossbanken müssen mehr Eigenkapital halten und haben höhere Kapitalkosten als ihre globalen Mitbewerber.

Beim Thema «Datenschutz» ist hingegen ein gegenteiliger Trend zu beobachten. Während im Vorjahr noch mehr als die Hälfte der Banken (54 Prozent) eine Überregulierungstendenz in diesem Bereich erkannte, sind es in diesem Jahr nur noch 46 Prozent. Dies ist ein

Muster, welches bei neuen Regulierungen häufig beobachtbar ist. In einer ersten Analyse- und Implementierungsphase (u.a. auch bei Investitionen in neue IT-Systeme) sind die Compliance-Kosten verhältnismässig hoch und die Kritik am entsprechenden Regulierungsprojekt besonders gross. Nach Vollendung dieser ersten Phase fallen die Kosten graduell wieder, was regelmässig mit einer breiteren Akzeptanz der Regulierung durch die betroffenen Unternehmen einhergeht.

# Banken zeigen sich trotz Bundesgerichtsurteil in Sachen Amtshilfe Frankreich gelassen

«Befürchten Sie durch den Bundesgerichtsentscheid vom Juli 2019 negative Auswirkungen auf Ihre Bank und das Geschäftsmodell Ihrer Bank?»

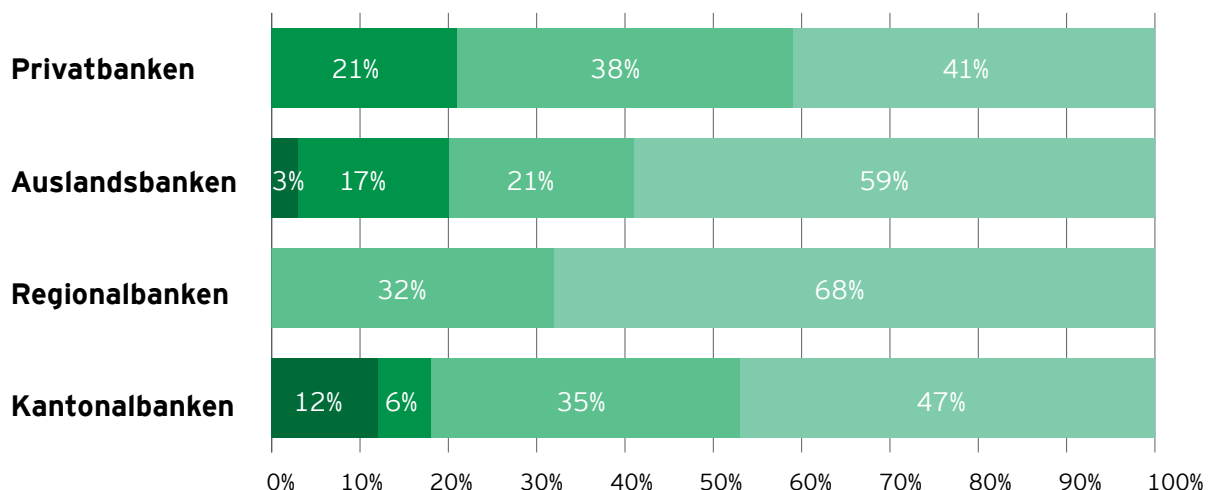


Das Bundesgericht hat im Juli 2019 entschieden, dass die Eidgenössische Steuerverwaltung auf dem Weg der Amtshilfe Namen und weitere Informationen zu über 40'000 französischen Bankkunden an die französischen Steuerbehörden herausgeben muss. Damit wurde das vorinstanzliche Urteil des Bundesverwaltungsgerichts umgestossen, welches das französische

Amtshilfebegehren noch als unerlaubten «Fischzug» angesehen hatte. Vielfach wurde der Entscheid des Bundesgerichts als Leiturteil für den Finanzplatz Schweiz bezeichnet, welches die Hürden für reine Beweisausforschungen senken könnte. Zudem sahen viele Beobachter die Gefahr, dass die gelieferten Daten auch für andere als für Steuerzwecke verwendet werden könnten und damit das «Spezial-

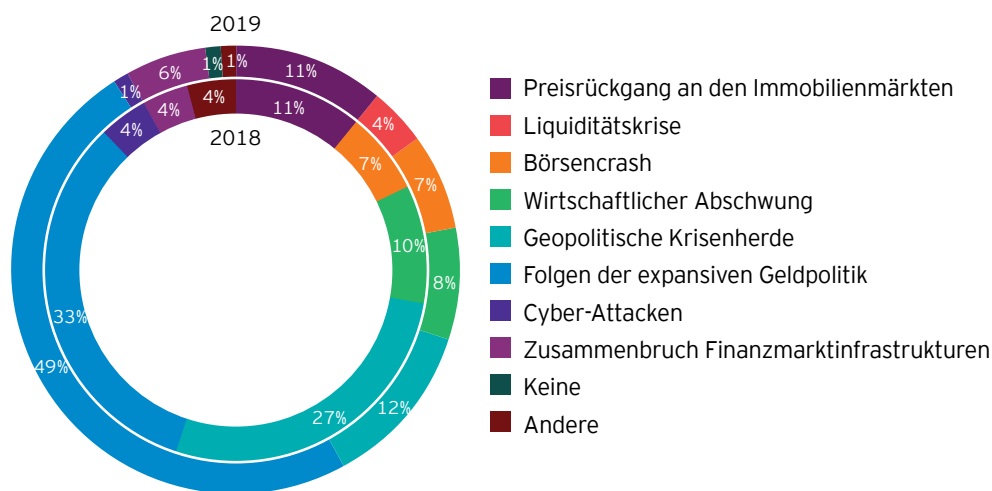
itätsprinzip» geschwächt werden könnte. Angesichts dieser Umstände nahm die Schweizerische Bankiervereinigung das Urteil «mit grosser Skepsis» zur Kenntnis.

Es mag folglich etwas überraschen, dass lediglich 15 Prozent der befragten Banken negative Auswirkungen aus dem Bundesgerichtsentscheid zur Herausgabe von Kundendaten an die französischen Steuerbehörden auf ihr Institut befürchten. Wenig erstaunlich ist hingegen, dass die im grenzüberschreitenden Bankgeschäft stärker verankerten Privatbanken besorgter sind als die stark inlanderorientierten Kantonal- und Regionalbanken. So erkennen immerhin 21 Prozent der Privatbanken negative Auswirkungen für ihr Institut. Bei den Regionalbanken sieht sich keine einzige Bank von diesem Bundesgerichtsentscheid betroffen.

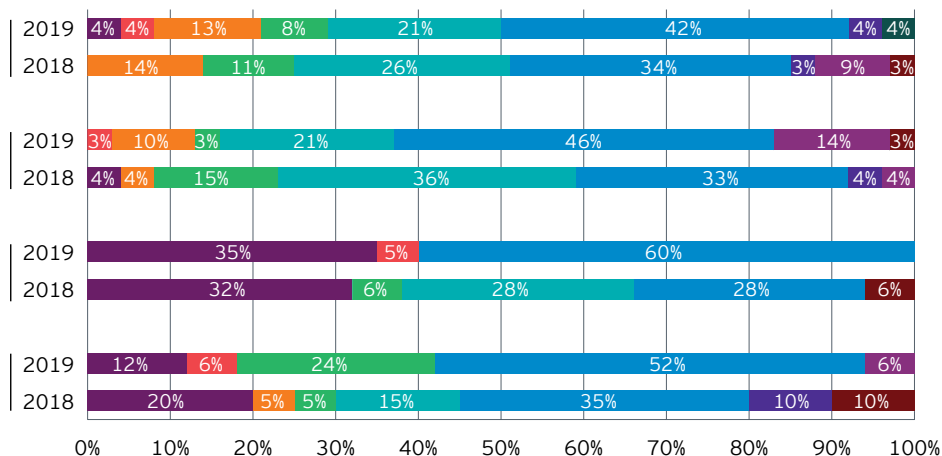


## Sorgen aufgrund der Geldpolitik stehen im Fokus

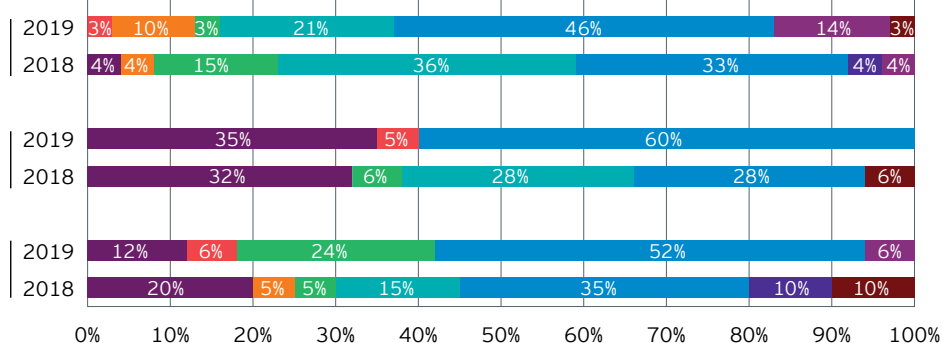
«Worin sehen Sie die grösste Gefahr für eine mögliche nächste Finanzkrise?»



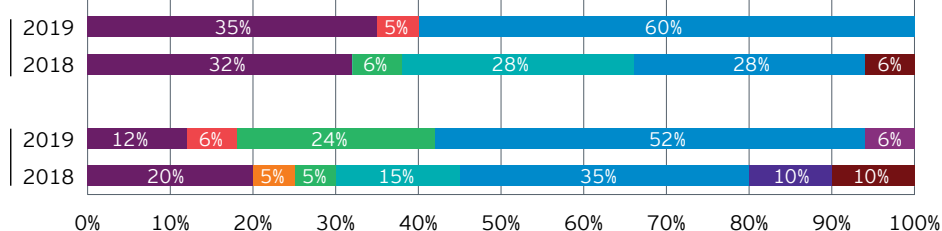
### Privatbanken



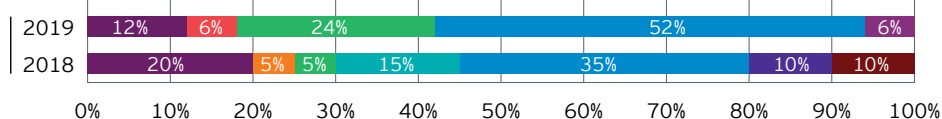
### Auslandsbanken



### Regionalbanken



### Kantonalbanken



Bereits seit einiger Zeit mehren sich die Stimmen von Ökonomen und Marktteilnehmern, aber auch von Führungskräften in der Industrie, die vor den möglichen verheerenden Folgen der langanhaltenden ultraexpansiven Geldpolitik der Zentralbanken warnen. Die zu beobachtende Inflation der Vermögenspreise, die Explosion der Schuldenlast, der mangelnde strukturelle Druck in einigen Bereichen der Wirtschaft sowie die weitere Öffnung der Vermögensschere gehören zu den meistgenannten Warnsignalen. Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass beinahe die Hälfte der Schweizer Banken

(49 Prozent) das grösste Risiko für eine mögliche nächste Finanzkrise in der ultraexpansiven Geldpolitik sieht. Dies entspricht einer deutlichen Zunahme im Vergleich zum Vorjahr um 16 Prozentpunkte. Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass die Rettungsmassnahmen zur Bewältigung der letzten Finanzkrise als wahrscheinlichste Ursache für eine mögliche nächste Krise identifiziert werden.

Die Besorgnis um die Folgen der Geldpolitik scheint dabei die anderen Risikobereiche zurückzudrängen. Lediglich 12 Prozent der Banken erkennen in den geopolitischen Unsicherheiten das grösste

Risiko. Dies, obwohl der Handelsstreit zwischen den USA und China auf der einen und Europa auf der anderen Seite keineswegs beigelegt ist und trotz der jüngst wieder zunehmenden Spannungen in der Golfregion. Die Einschätzung der Gefahren aus dem Immobilienmarkt hat sich seit dem letzten Jahr kaum verändert. Weiterhin sieht etwas mehr als ein Zehntel (11 Prozent) der befragten Banken das grösste Risiko in einem Preiszusammenbruch an den Immobilienmärkten. Für 8 Prozent der befragten Banken stehen hingegen die Folgen eines wirtschaftlichen Abschwungs ganz oben auf der Gefahrenliste.

“

Die Szenarien für die Konjunkturentwicklung verschlechtern sich zunehmend, während die Banken noch verhalten optimistisch sind. Damit die Banken den nächsten wirtschaftlichen Abschwung gut überstehen können, gilt es im Risikomanagement die richtigen Schritte einzuleiten.

**Olaf Topefer**

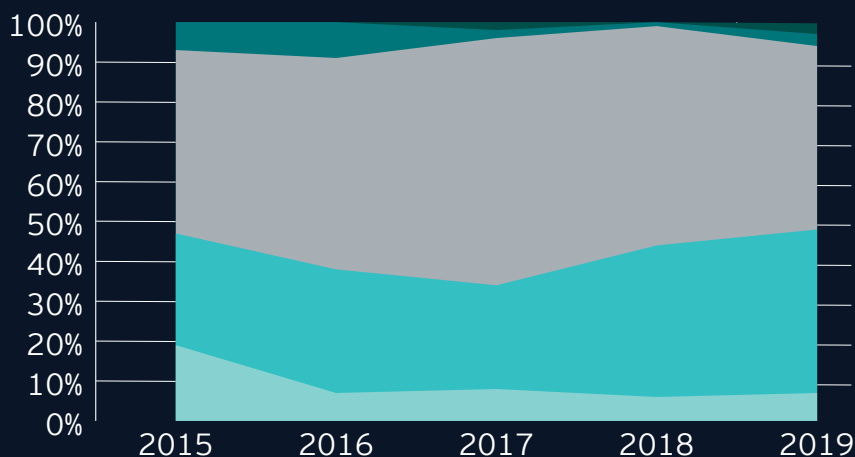
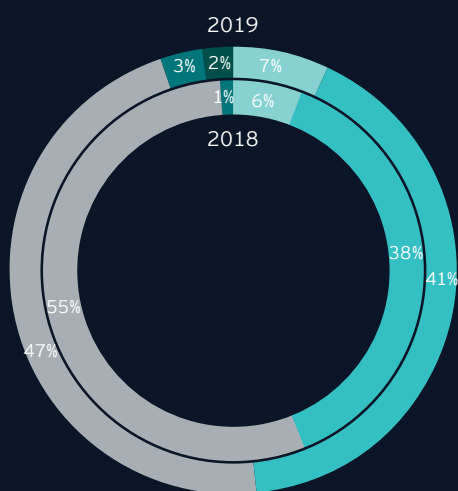
*Partner*

*Leiter Banking & Capital Markets*

# <sup>7</sup>Kredit- geschäft

## Sättigungstendenzen bei Wohnbaufinanzierungen?

«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach die Kreditvergabepolitik der Schweizer Banken für Wohnbaufinanzierungen in den nächsten 6 bis 12 Monaten entwickeln?»



- Restriktiver werden
- Eher restriktiver werden
- Gleich bleiben
- Eher expansiver werden
- Expansiver werden

Die Schweizer Banken haben in den vergangenen Jahren das Hypothekarkreditgeschäft massiv ausgeweitet und im Laufe des Jahres 2018 die Schallmauer von CHF 1'000 Mia. an Hypothekarkreditvolumen erstmals durchbrochen. Treiber dieser Entwicklung waren insbesondere die Raiffeisenbanken und die Kantonalbanken, die ihre Hypothekarkreditvolumen seit Ende des Jahres 2000 um schwindelerregende 203 Prozent bzw. 105 Prozent ausgeweitet haben.

In den letzten beiden Jahren hat der Appetit auf neue Wohnbaufinanzierungen jedoch etwas nachgelassen. Während 47 Prozent der Banken (Vorjahr: 55 Prozent) beabsichtigen, die

Kreditvergabepolitik der vergangenen Jahre weiterzuverfolgen, gehen derzeit 48 Prozent der Banken davon aus, dass sie bei Wohnbaufinanzierungen künftig eine restriktivere Kreditpolitik verfolgen werden (Vorjahr: 44 Prozent). Die Ursachen für diese gestiegene Zurückhaltung sind in der allmählich eintretenden Sättigung auf dem Immobilienmarkt sowie in den schärferen regulatorischen Vorschriften für die Finanzierung von Renditeliegenschaften zu suchen.

Der Anteil der Banken, die künftig eine expansivere Kreditvergabepolitik anstreben, ist trotz einer leichten Erhöhung gegenüber dem Vorjahr mit lediglich 5 Prozent weiterhin sehr gering (Vorjahr: 1 Prozent).



## Mittelfristig keine Kreditausfälle erwartet

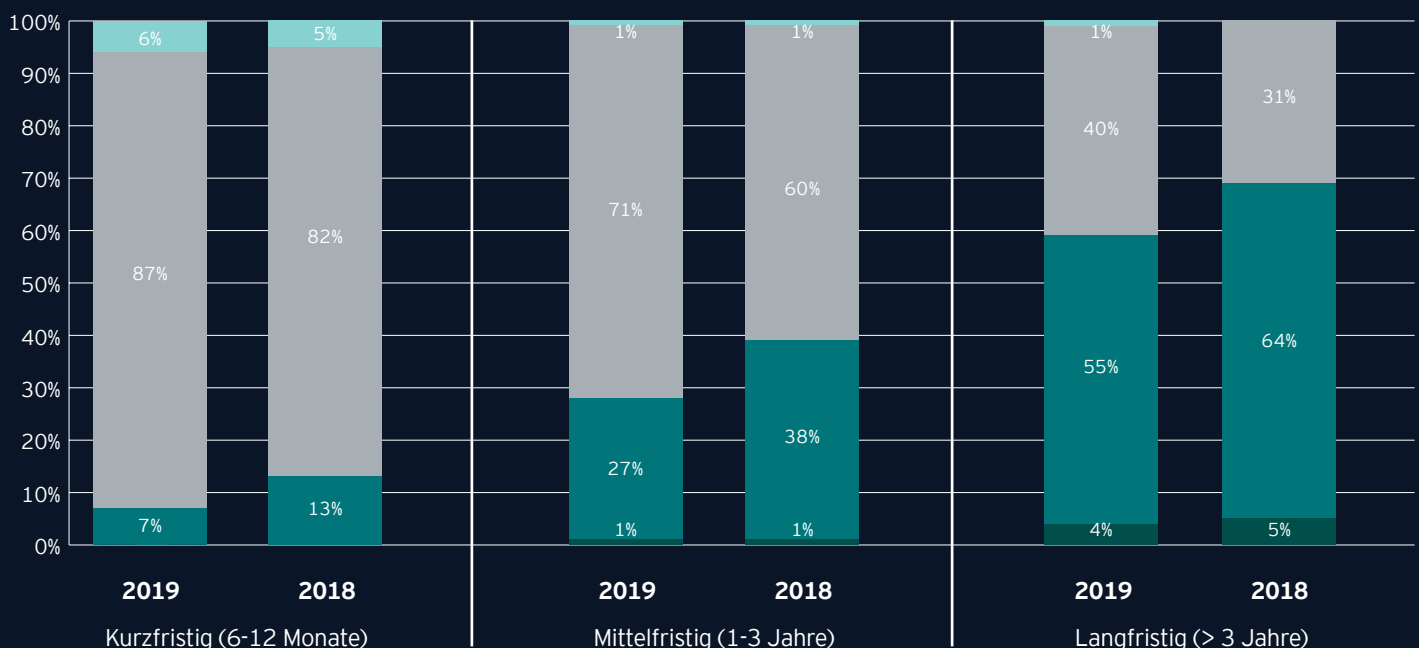
«Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarfs (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für Wohnbaufinanzierungen ein?»

Die grosse Mehrheit der Schweizer Banken zeigt sich äusserst entspannt, was den Risikovorsorgebedarf für Wohnbaufinanzierungen angeht. Kurzfristig erkennen gerade mal 7 Prozent der befragten Institute einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen. Dies sind nochmals 6 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr. Auf mittelfristige Sicht hat sich die Einschätzung der Banken sogar noch deutlicher entspannt: Nur noch 28 Prozent (Vorjahr: 39 Prozent; minus 11 Prozentpunkte) rechnen mit einem steigenden Risikovorsorgebedarf. Diese sehr positive Einschätzung der Banken spiegelt sich allmählich auch bei den langfristigen Aussichten wider. Nur noch etwas mehr als die Hälfte der Banken (59 Prozent) rechnet auf lange Sicht mit steigenden Wertberichtigungen – auch dies ist eine

deutliche Reduktion im Vergleich zum Vorjahr (Vorjahr: 69 Prozent; minus 10 Prozentpunkte).

Woher kommt diese gestiegene Zuversicht? Als grösstes Risiko für die Entwicklung der Immobilienpreise ist zunächst ein spürbarer Zinsanstieg zu nennen, was aller Voraussicht nach zu tieferen Preisen führen würde. Doch ein solcher Zinsanstieg ist in den letzten Monaten durch die geldpolitische Kehrtwende der US-Notenbank in weite Ferne gerückt. Während gegen Ende des letzten Jahres die von der US-Notenbank beschlossenen sukzessiven Zinserhöhungen Anzeichen für ein baldiges Ende der ultraexpansiven Geldpolitik lieferten, verpufften diese Hoffnungen im Verlaufe des Jahres 2019 wieder. Die Fed führte nämlich drei vorbeugende

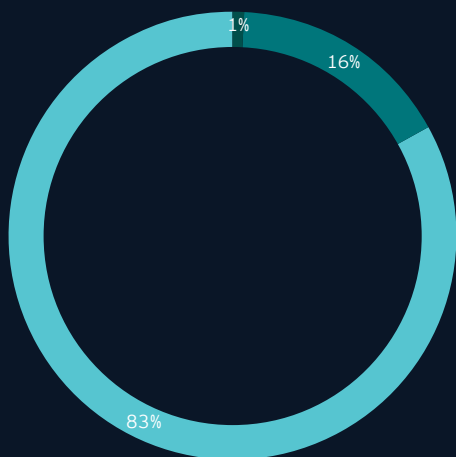
Zinssenkungen um jeweils 25 Basispunkte durch. Erhebliche Gefahren für den Immobilienmarkt würden zudem von einem schweren Konjunkturabschwung ausgehen. Steigende Leerstände – insbesondere auch auf dem Markt für Büroliegenschaften – sowie eine steigende Arbeitslosigkeit könnten sich für die Banken zu einem ernsthaften Problem entwickeln. Doch auch wenn sich die konjunkturelle Dynamik in der Schweiz im vergangenen Jahr etwas abgeschwächt hat, schätzen die meisten Ökonomen das Risiko eines breiten und tiefen Abschwungs als derzeit eher klein ein. Diese Entwicklungen haben offenbar dazu geführt, dass sich die Schweizer Banken wieder vermehrt auf der sicheren Seite wähnen.



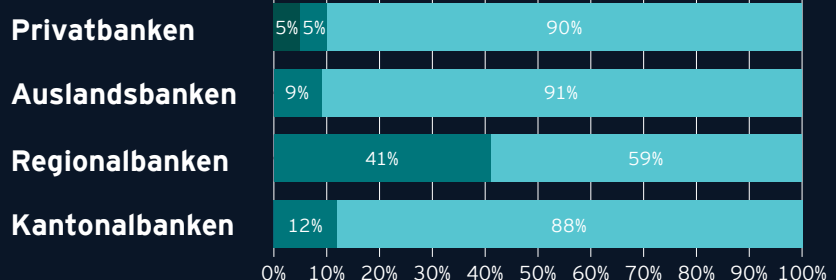
- Sinkender Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen
- Unverändert
- Steigender Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen
- Stark steigender Bedarf an Wertberichtigungen und Rückstellungen

## Hypotheken mit Minuszinsen bleiben ein Tabu

«Aus heutiger Sicht erscheint es als realistisch, dass unser Institut in Zukunft negativ verzinsten Hypothekarkredite vergeben wird.»



- Ja
- Ja, aber nur in Einzelfällen für Private Banking oder für institutionelle Kunden
- Nein



Es klingt wie das Paradies für jeden Kreditnehmer: Schulden aufnehmen und dafür auch noch Geld erhalten. Dieses Szenario, welches noch vor einigen Jahren völlig absurd erschienen wäre, ist zumindest in einigen europäischen Ländern bereits Realität. So hat beispielsweise die Jyske Bank, Dänemarks drittgrösstes Bankinstitut, in diesem Jahr den weltweit ersten Hypothekarkredit mit negativem Zinssatz vergeben. Im November 2019 hat zudem die in Deutschland ansässige staatliche Förderbank Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bei einer Veranstaltung bekanntgegeben, dass sie im nächsten Jahr Förderkredite zu Minuszinsen vergeben möchte. In einer ersten Phase wird sich dieses Kreditangebot lediglich an Ban-

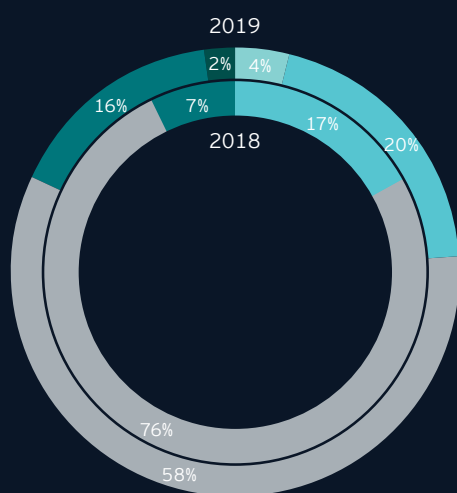
ken und Unternehmen richten, später soll eine Ausweitung auf Privatkunden erfolgen. Hierzulande sorgte eine von Tamedia veröffentlichte Umfrage unter Kantonalbanken für Aufsehen, in der zwei Kantonalbanken angaben, unter bestimmten Umständen bzw. in Einzelfällen Hypothekarkredite zu Minuszinsen an (institutionelle bzw. kommerzielle) Grosskunden zu vergeben.

Angeichts dieser Entwicklungen stellte sich die Frage, ob in der Schweiz künftig auch auf breiter Front mit Negativzinshypotheken zu rechnen ist. Die Schweizer Banken vertreten derzeit eine sehr klare Haltung: 83 Prozent der befragten Institute erachten die Vergabe von negativ verzinsten Hypotheken als nicht real-

istisch. Immerhin 16 Prozent ziehen dies in Einzelfällen bei Private-Banking-Kunden oder bei institutionellen Kunden in Betracht. Lediglich eine einzige Bank geht davon aus, dass sie künftig negativ verzinsten Hypotheken anbieten wird.

## Banken bleiben aktiv bei der KMU-Finanzierung

«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach die Kreditvergabepolitik der Schweizer Banken für KMU Kredite in den nächsten 6 bis 12 Monaten entwickeln?»



- Restriktiver werden
- Eher restriktiver werden
- Gleich bleiben
- Eher expansiver werden
- Expansiver werden

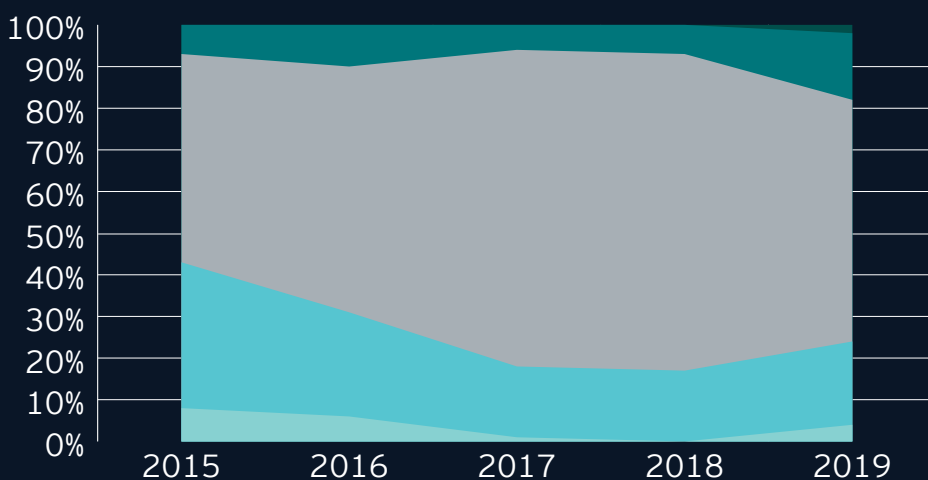
Die Schweizer Banken haben ihre angebotenen Limiten für Unternehmenskredite an KMU im Jahr 2018 um 4.6 Prozent auf CHF 441.3 Mia. erhöht.<sup>6</sup> Der Grad der Kreditlimitenausnutzung durch die Unternehmen lag per Ende 2018 praktisch unverändert bei 70.3 Prozent (Vorjahr: 70.6 Prozent).<sup>7</sup> Dies zeigt, dass die Schweizer Banken bei der KMU-Finanzierung in der Schweiz eine wichtige Rolle einnehmen und der Kreditmarkt für KMU funktioniert.

An dieser Ausgangslage wird sich voraussichtlich auch im kommenden Jahr nichts ändern. Zwar hat sich der Anteil der Schweizer Banken, welche sich künftig bei der KMU-Finanzierung zurückhalten wollen, von 17 Prozent im Vorjahr auf 24 Prozent im aktuellen Jahr etwas erhöht. Dennoch plant der weitaus grössere Teil der Banken, seine Kreditvergabepolitik unverändert zu belassen

(58 Prozent) oder gar auszuweiten (18 Prozent). Die Schweizer KMU müssen demzufolge auch in Zukunft mit keinen Engpässen bei der Verfügbarkeit von Fremdkapital rechnen.

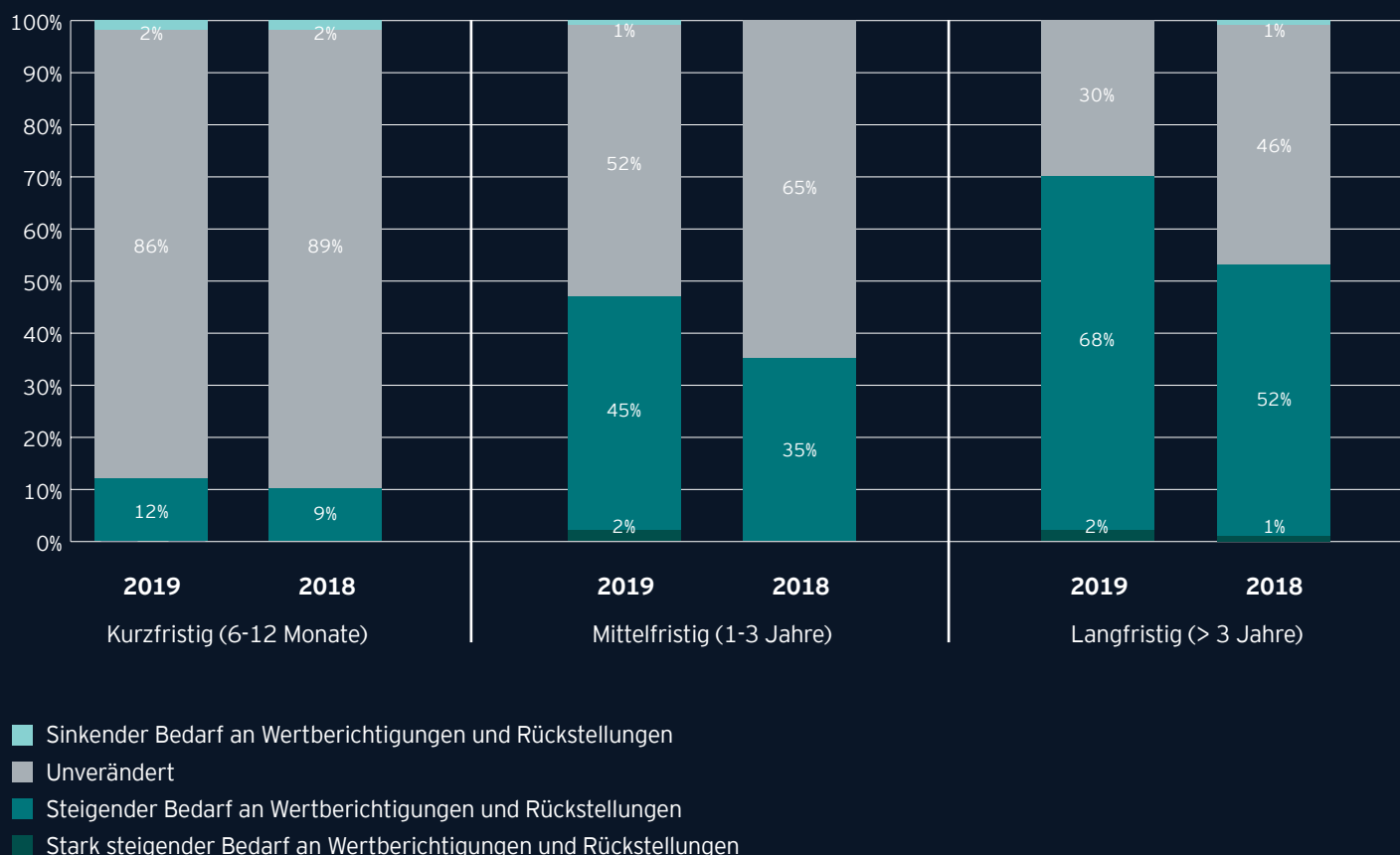
<sup>6</sup> Quelle: SNB

<sup>7</sup> Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten der SNB.



## Bei KMU-Finanzierungen drohen langfristig Wertkorrekturen

«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für KMU-Kredite auf kurz-/mittel-/langfristige Sicht ein?»



Auch wenn die jüngsten Konjunkturberichte nach wie vor von einem moderaten BIP-Wachstum in der Schweiz ausgehen, wird die konjunkturelle Lage von vielen Ökonomen zunehmend pessimistischer beurteilt. Erhebliche Risiken würden insbesondere durch eine Verschlechterung der internationalen Lage (Zuspitzung des Handelskonflikts, Eskalation der Spannungen in der Golfregion) drohen. Tatsächlich besteht das Risiko eines sich selbst beschleunigenden Abschwungs durch einen erst bei Unternehmen und dann bei Privaten einsetzenden Stimmungswechsel am Ende des Konjunkturzyklus. Aufgrund der sich tendenziell etwas eintrübenden Konjunkturaussichten gewinnt die Frage nach künftig notwendigen Wertkorrekturen bei KMU-Finanzierungen wieder

vermehrte an Bedeutung. Auf kurze Sicht zeigen sich die Banken nach wie vor entspannt hinsichtlich allfälliger Wertberichtigungen bei KMU-Finanzierungen. Lediglich 12 Prozent (Vorjahr: 9 Prozent; plus 3 Prozentpunkte) rechnen mit einem kurzfristig steigenden Risikovorsorgebedarf aus dem Geschäft mit Unternehmensfinanzierungen. Auf mittlere und lange Sicht verdüstert sich dieses Bild jedoch zusehends und die Banken scheinen die konjunkturellen Risiken durchaus ernst zu nehmen. Bereits beinahe die Hälfte (47 Prozent) aller Banken rechnet mittelfristig mit steigenden Wertkorrekturen (Vorjahr: 35 Prozent; plus 12 Prozentpunkte). Auf lange Sicht nimmt dieser Anteil sogar auf 70 Prozent zu (Vorjahr: 53 Prozent; plus 17 Prozentpunkte).

Die Banken sind sich durchaus darüber im Klaren, dass man sich vermutlich eher am Ende des Kreditzyklus befindet und dass die Phase ohne wesentliche Kreditausfälle nicht ewig weitergehen kann. Allerdings mussten die Banken in den letzten Jahren ihre Fähigkeiten im Bereich des Kreditrisikomanagements nur in Einzelfällen unter Beweis stellen, denn die expansive Geldpolitik und das Tief- bzw. Negativzinsregime der Zentralbanken haben viele inhärente Risiken vermeintlich eliminiert bzw. «übertüncht». Etwas provokativ formuliert: Es bleibt zu hoffen, dass die Banken das Kreditrisikomanagement und den Umgang mit potenziellen Kreditausfällen in der Breite ihres Finanzierungsgeschäfts nicht verlernt haben.



“

Heutige FinTechs verändern nicht die Wertschöpfung im Banking. Dennoch gilt, dass diejenigen Banken, die es schaffen werden, den Kunden in das Zentrum ihres Handelns zu rücken, langfristig zu den Gewinnern gehören werden.

**Olaf Toepfer**

*Partner*

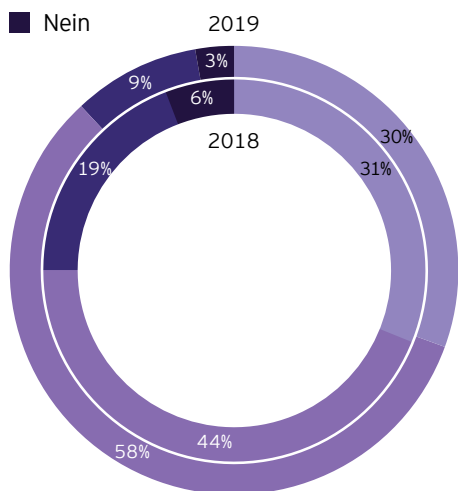
*Leiter Banking & Capital Markets*

# 8 Strukturwandel und FinTech

# Banken zunehmend von der Existenz eines Strukturwandels überzeugt

«Sind Sie der Meinung, dass in der Schweizer Finanzindustrie ein fundamentaler Strukturwandel (nachhaltige Umwälzung der Wertschöpfungskette) begonnen hat?»

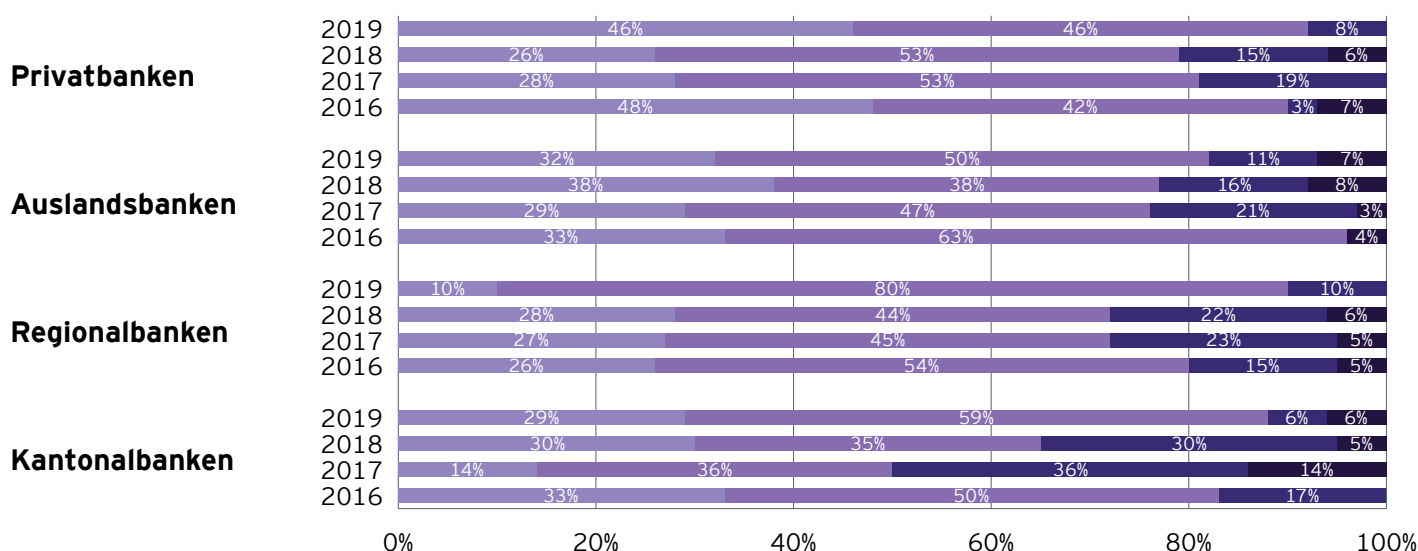
■ Ja  
 ■ Eher ja  
 ■ Eher nein  
 ■ Nein



Die Überzeugung, dass in der Schweizer Finanzindustrie ein fundamentaler Strukturwandel begonnen hat, hat auch in diesem Jahr zugenommen. Waren es vor zwei Jahren noch 73 Prozent, die dieser Überzeugung waren, sind es in diesem Jahr 88 Prozent. Die grösste Veränderung in der Perzeption ist dabei bei den Kantonalbanken festzustellen: Im Jahr 2017 war noch die Hälfte der Kantonalbanken von einem strukturellen Wandel überzeugt, in der diesjährigen Befragung sind es 88 Prozent.

In der Tat zeichnen sich im Markt Entwicklungen ab, die vor einigen Jahren nicht existierten und die zu strukturellen Veränderungen führen werden. Als Beispiel werden häufig Neobanken und Marktplätze genannt, wobei die vermehrte Kollaboration zwischen etablierten Bankinstituten und Technologiekonzernen im Ausland (z.B. Google und Citi in den USA) vielleicht noch relevanter ist. Auch wenn Neobanken aktuell keine ernstzunehmende Bedrohung für das Kerngeschäft darstellen, so setzen sie

etablierte Banken doch insbesondere bei den Margen unter Druck. Erste etablierte Institute reagieren auf das «Freemium»-Modell der Neobanken und senken ihre Preise für Retail-Standardleistungen (z.B. Karten- und Kontogebühren). Im Hinblick auf das Kundenerlebnis und die Benutzerfreundlichkeit, die den Kunden geboten wird, setzen Neobanken ebenfalls neue Massstäbe und treiben so die Erwartungen der Bankkunden hoch. Diese Entwicklungen werden dazu führen, dass traditionelle Institute vermehrt in ihre Vertriebskanäle sowie in innovative Angebote investieren müssen, nur um die steigenden Erwartungen zu erfüllen. Die Kunden werden allerdings kaum bereit sein, für das verbesserte Kundenerlebnis mehr zu bezahlen.



## Einfallstor Zahlungsverkehr?

«Welches der folgenden Geschäfte ist nach Ihrer Einschätzung am stärksten vom Strukturwandel betroffen?»

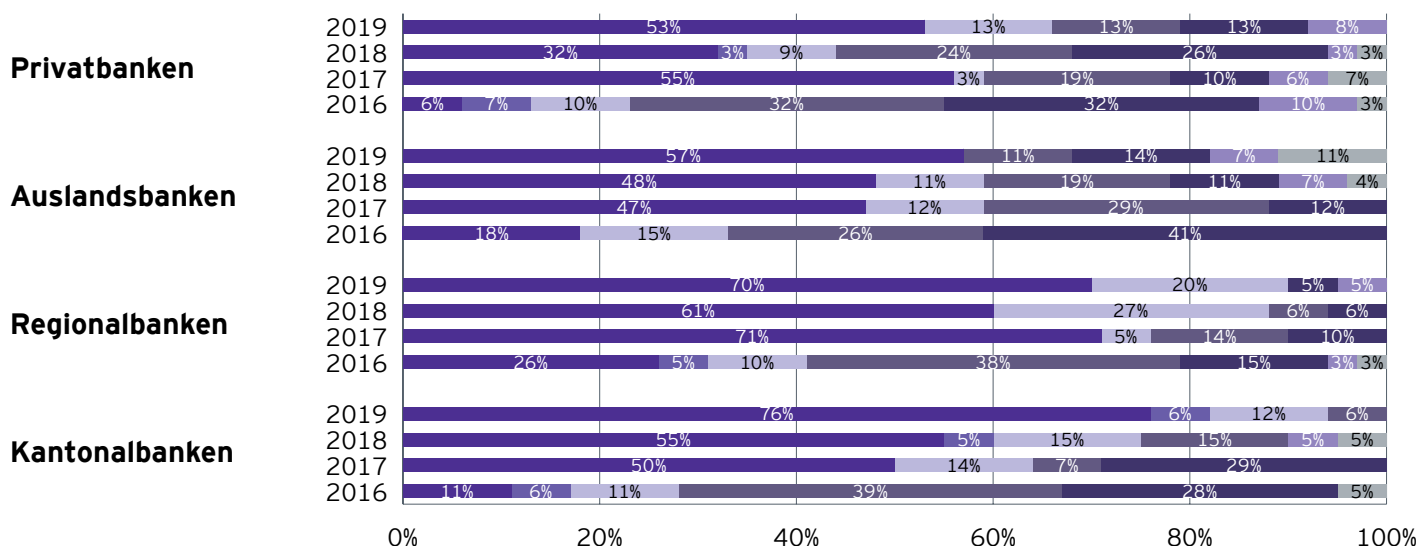
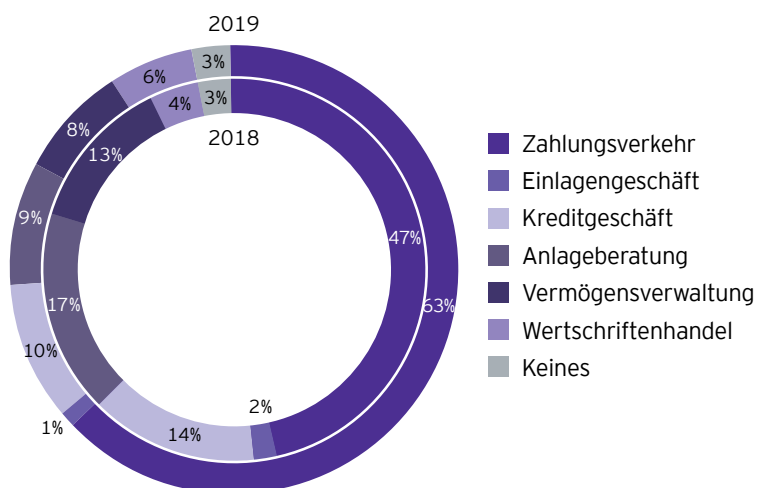
Eine Mehrheit von 63 Prozent (Vorjahr: 47 Prozent) der befragten Banken ist der Meinung, dass der Zahlungsverkehr am stärksten vom strukturellen Wandel betroffen ist. In den letzten Jahren hat sich diese Erkenntnis immer stärker akzentuiert.

Das Ergebnis überrascht nicht, denn immer mehr Marktteilnehmer, unter anderem aus anderen Industrien, bieten den Kunden mittlerweile die Möglichkeit, über alternative Methoden eine Zahlung auszuführen. Ein Beispiel ist die in der Schweiz aktuell nicht erhältliche Apple Card; eine Kreditkarte von Apple und Goldman Sachs. Dass sich eine Investmentbank für das Retailbanking interessiert und eine digitale Retailbank gründet, ist bemerkenswert und zeigt durch die Kollaboration mit Apple die Ambition in diesem Kundensegment. Im Zahlungsverkehr liegt zwar kein grosses Potenzial für die Steigerung der Wertschöpfungskraft, er stellt jedoch eine Möglichkeit dar, die Schnittstelle zum Kunden zu besetzen und weiterzuentwickeln. In diesem Sinne ist der

Zahlungsverkehr mit seiner direkten Schnittstelle zum Kunden und den Transaktionsdaten durchaus als strategisch relevant einzustufen.

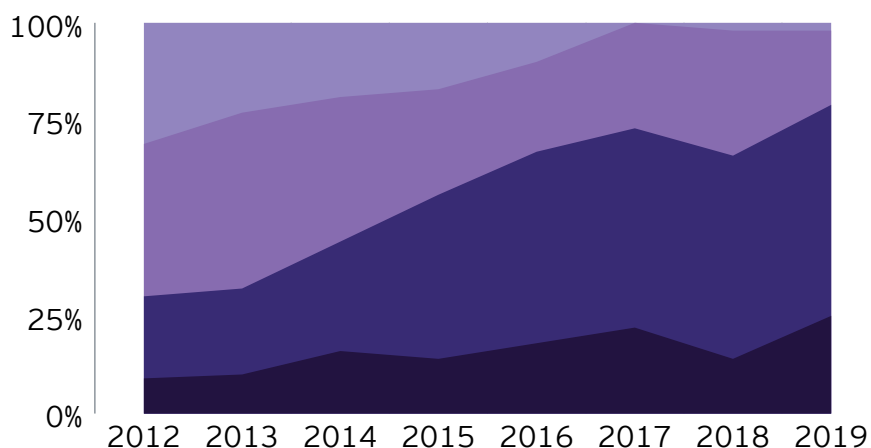
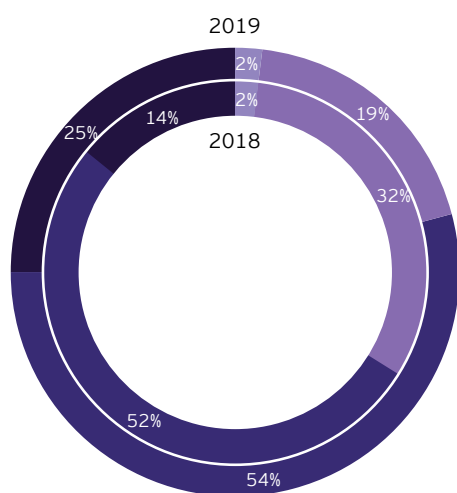
Interessant ist die Einschätzung der Banken, dass ihr Kreditgeschäft weniger stark vom Strukturwandel betroffen sei. Lediglich 10 Prozent (Vorjahr: 14 Prozent) identifizierten das Kreditgeschäft als das am stärksten vom Strukturwandel betroffene Geschäft. Dem

kann man entgegenhalten, dass die Preistransparenz im Kreditgeschäft deutlich zugenommen hat und die Margen auf das Aktivgeschäft mit Privatkunden von Jahr zu Jahr um einige Basispunkte abgenommen haben. Insbesondere für Kantonal- und Regionalbanken ist diese Entwicklung ausserordentlich bedeutsam, da nach wie vor der grösste Teil ihrer Wertschöpfungskraft aus dem Zinsdifferenzgeschäft stammt.



## Branchenfremde Konkurrenz nimmt zu

Wie stehen Sie zu folgender Aussage? «Branchenfremde Konkurrenten (Nicht-Banken, FinTech, BigTech) bedrohen die Marktstellung der Banken.»



- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

Die Präsenz der branchenfremden Anbieter auf dem Spielfeld der Banken ist kaum noch zu übersehen. Bei der Suche nach günstigen Hypothekendarlehen stossen die Kunden immer häufiger auch auf Angebote von Versicherungen oder Pensionskassen und es vergeht kaum ein Tag, ohne dass in den Medien über ein neues FinTech-Unternehmen berichtet wird. So überrascht es nicht, dass die Banken die Bedrohung durch branchenfremde Konkurrenten noch nie als so hoch empfunden haben wie in diesem Jahr. Insgesamt sehen sich 79 Prozent der befragten Banken (Vorjahr: 66 Prozent) durch branchenfremde Anbieter in ihrer Marktstellung bedroht.

Noch vor nicht allzu langer Zeit stiess man in Gesprächen mit Bankvertretern häufig auf die Meinung, dass die ausserordentlich hohen Eintrittsbarrieren im Bankensektor den Eintritt von Nicht-Banken in die Kerngeschäftsfelder der Banken verhinderten. Diese Eintrittsbarrieren bestehen weiterhin unverändert, dennoch sind branchenfremde Konkurrenten eine ernstzunehmende Realität geworden. Dies gilt insbesondere für einzelne, klar abgegrenzte Teile der Wertschöpfungskette im Banking.



## Je nach Geschäftsmodell lauern die Gefahren andernorts

«In welchem der folgenden Phänomene / Entwicklungen sehen Sie am ehesten eine Bedrohung für etablierte Finanzinstitute?»

Das grösste Bedrohungspotenzial für etablierte Finanzinstitute erkennen die Schweizer Banken in drei Entwicklungen: Marktplätze bzw. Plattformen (32 Prozent), Blockchain (27 Prozent) und mobile Zahlungssysteme (23 Prozent). Dabei hat die Bedrohung durch mobile Zahlungssysteme nach Einschätzung der Banken zugenommen (Vorjahr: 13 Prozent; plus 10 Prozentpunkte) und durch Marktplätze bzw. Plattformen leicht abgenommen (Vorjahr: 37 Prozent; minus 5 Prozentpunkte). Die Einschätzung des Bedrohungspotentials durch die Blockchain-Technologie hat sich hingegen kaum verändert (Vorjahr: 28 Prozent; minus 1 Prozentpunkt). Lediglich 18 Prozent der Banken sehen das grösste Bedrohungspotential in anderweitigen Entwicklungen wie beispielsweise Robo-Advisors (10 Prozent).

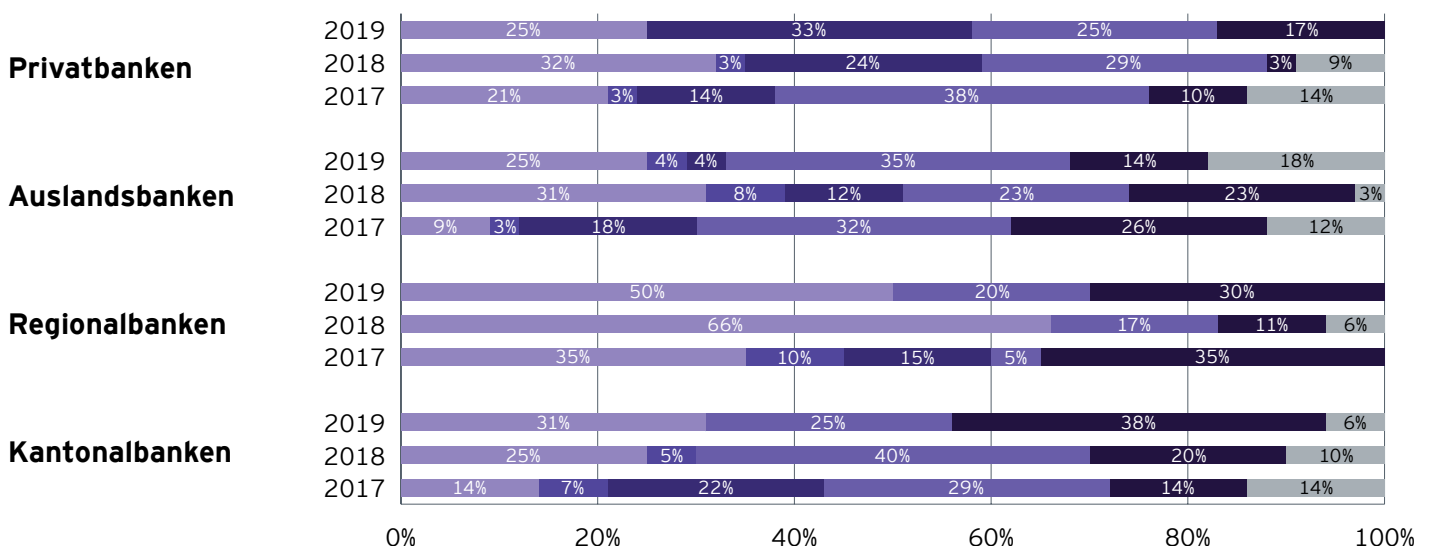
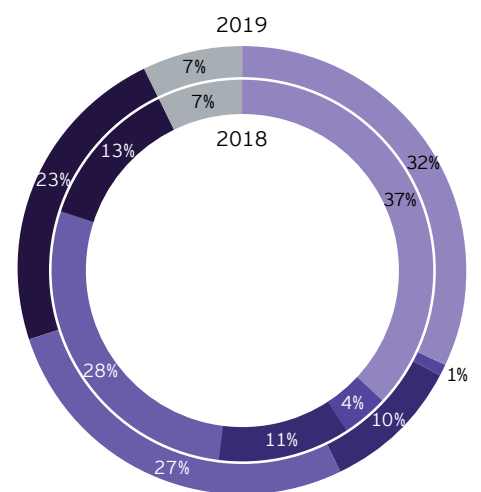
Wenig überraschend ist, dass die einzelnen Bankengruppen die Frage, aus welcher Ecke eine allfällige Bedrohung kommen könnte, höchst unterschiedlich beantworten. Die Regionalbanken sehen insbesondere in den Marktplätzen und Exchange-Plattformen eine grosse

Bedrohung für ihr Geschäft (50 Prozent), während bei den Kantonalbanken mobile Zahlungssysteme an erster Stelle stehen (38 Prozent). Bei den Privatbanken zeigt sich wiederum ein anderes Bild: Obwohl die verwalteten Vermögen durch Robo-Advisors in der Schweiz nach wie vor ein überschaubares Volumen aufweisen und in den vergangenen Monaten eine ganze Reihe von Initiativen gestoppt wurden, hat der Respekt gegenüber der systemunterstützten Anlage nochmals zugenommen und bereits ein Drittel der Privatbanken erkennt darin die grösste Bedrohung für ihr Institut (Vorjahr: 24 Prozent).

Dieses Befragungsergebnis zeigt einerseits eine nach wie vor hohe Unsicherheit bei der Einschätzung des Bedrohungspotentials, denn auch Banken mit sehr ähnlichem Geschäftsmodell (z.B. die Kantonalbanken und die Regionalbanken) sehen die Gefahren aus einer anderen Ecke kommend. Andererseits unterstreicht das Befragungsergebnis, dass einer Reihe von unterschiedlichen Entwicklungen durchaus ein hohes Gefahrenpotenzial zugestanden wird: den Marktplätzen und Plattformen bei der Vermittlung von Krediten und Hy-

potheken, der Blockchain-Technologie bei der «Tokenisierung» von Vermögenswerten und der systemunterstützten Anlage im Private Banking und Wealth Management.

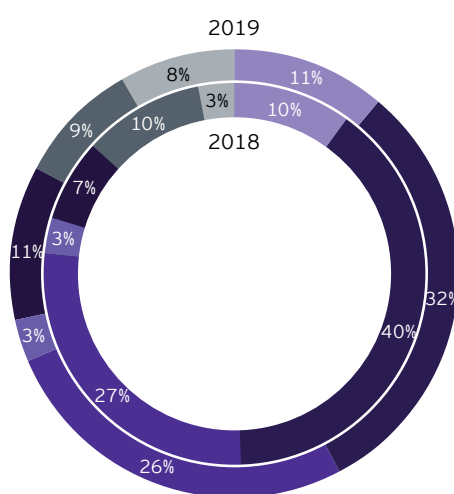
- Marktplätze / Plattformen
- Kryptowährungen
- Robo-Advisors
- Blockchain
- Webbasierte/mobile Zahlungssysteme
- Keines



# Kundennähe und Beratungsqualität sind entscheidend

«Welcher Faktor ist Ihrer Meinung nach entscheidend, um auch in Zukunft die Kundenloyalität sicherzustellen?»

Die Banken sind, wie im Vorjahr, der Ansicht, dass insbesondere Kundennähe (32 Prozent, Vorjahr: 40 Prozent) und hohe Beratungsqualität (26 Prozent, Vorjahr: 27 Prozent)



- Sicherheit / Stabilität der Bank
- Kundennähe
- Hohe Beratungsqualität
- Exzellentes Online-Angebot
- Gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Reputation der Bank
- Innovationskraft

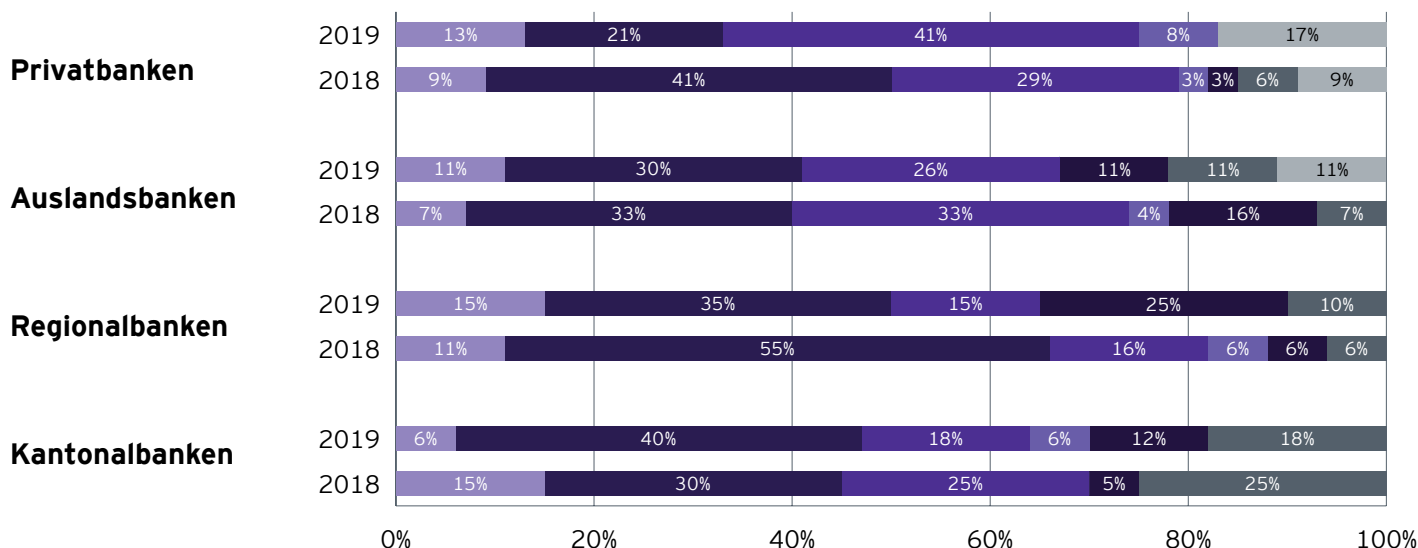
27 Prozent) die entscheidenden Faktoren darstellen, um die Kundenloyalität sicherzustellen.

Im Retailbanking wird es bei den gegebenen Entwicklungen zunehmend anspruchsvoller, über den gesamten Lebenszyklus nahe am Kunden zu bleiben und eine hohe Kundenverbundenheit aufzubauen. Kunden erwarten, einfache Bankgeschäfte von zu Hause aus oder mobil erledigen zu können; der Wunsch, mit einem Berater zu sprechen oder die Filiale aufzusuchen, besteht nur noch selten. Die physische Filiale sowie der persönliche Kontakt sind insbesondere für die digital weniger affine Kundschaft sowie für wichtige Finanzfragen bei wesentlichen Lebensereignissen, wie bei Beginn eines Studiums, einem Hauskauf oder -verkauf oder bei der Pensionierung, wichtig.

Wird es in Zukunft überhaupt Hauptbankbeziehungen geben, die es den Banken ermöglichen, eine hohe Verbundenheit zu erreichen? Über die Jahre wurden nachweislich die Bankbeziehungen von Privatkunden fragmentierter; Bankkunden nutzen für gewisse Produkte und Dienst-

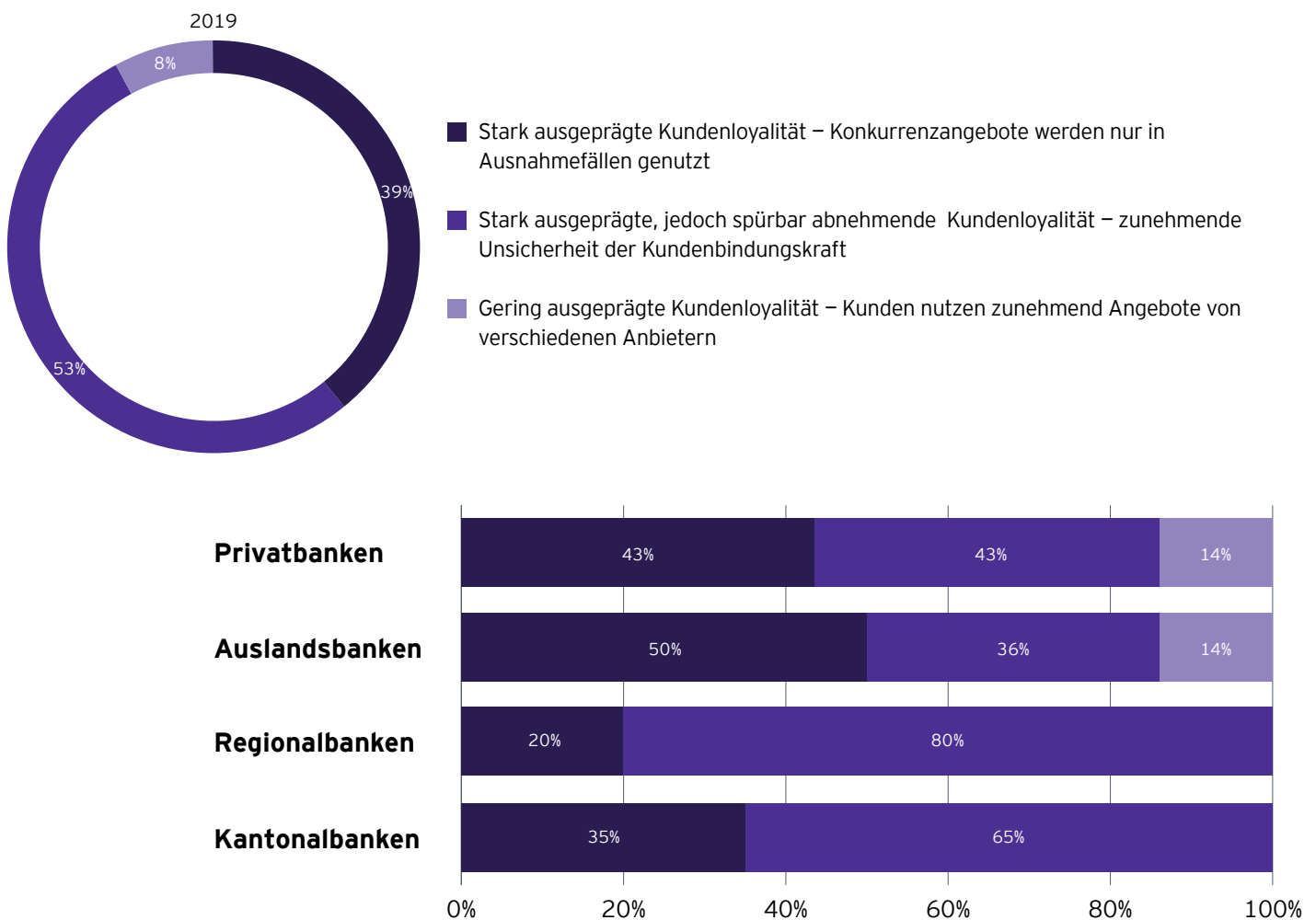
leistungen bereits verschiedene Institute, die ihnen für das jeweilige Bedürfnis das beste Angebot präsentieren. Für den Zahlungsverkehr im Ausland wird das Angebot von Neobanken genutzt, um Gebühren bei Fremdwährungstransaktionen zu sparen, das Sparkonto liegt bei der Bank mit dem höchsten Zinssatz, die Hypothek wird beim Anbieter mit den günstigsten Hypothekarzinsen abgeschlossen, die Vorsorgeberatung bezieht der Bankkunde wiederum bei einem anderen Institut. Das Sicherstellen der Kundenverbundenheit ist eine der zentralen Herausforderungen für die Schweizer Banken.

Die Kundenloyalität nimmt nachweislich ab und wird zunehmend von der Kundenzufriedenheit entkoppelt. Kunden sind mit ihrer Hausbank grundsätzlich zufrieden, sind aber dennoch bereit, Produkte von neuen Marktteilnehmern auszuprobieren (siehe hierzu Kapitel 12). Da der Kundenverbundenheit in Zukunft ein immer höherer Wert zukommen wird, müssen sich die Banken überlegen, wie diese systematisch aufgebaut werden kann.



# Banken profitieren von einer hohen Kundenverbundenheit

«Wie schätzen Sie die Kundenverbundenheit für Ihr Institut ein?»



Die Banken sind grundsätzlich überzeugt, von einer stark ausgeprägten Kundenloyalität zu profitieren (92 Prozent). Über die Hälfte (53 Prozent) spürt allerdings eine abnehmende Tendenz; vor allem Kantonalbanken (65 Prozent) und Regionalbanken (80 Prozent) sind unsicher über ihre Kundenbindungskraft.

Das Ergebnis ist nicht überraschend, denn der strukturelle Wandel scheint zunächst das Retailbanking zu erfassen. Die Angebote von Neobanken und Plattformen konzentrieren sich weitgehend auf Produkte und Dienstleistungen, die

Retail- und Affluent-Kunden ansprechen: Zahlungsverkehr, Kontoführung, Kreditkarten, Konsumkredite, initiale Anlagen in passiv verwaltete Fonds, Hypotheken. Die Kunden werden mit spezifischen Leistungsversprechen (unter anderem «Bester Deal», «Convenience») auf die jeweilige Plattform gelockt und in vielen Fällen vom neuartigen Erlebnis überzeugt.

In den kommenden Jahren erwarten wir für die Schweiz hinsichtlich des Geschäftsvolumens im Banking keine disruptiven Verschiebungen im Endkundengeschäft aufgrund neuer Anbieter.

Dazu fehlt in der Schweiz die Möglichkeit für eine systematische Überführung von Kundenbeziehungen aus bestehendem Geschäft (sog. Feeder-Strategie), die in anderen Regionen zur Skalierung von Neobanken geführt hat. Die Frage stellt sich dennoch: Können Neobanken der nächsten Generation vor dem Hintergrund der nachweislich abnehmenden Kundenloyalität mittelfristig in das Kerngeschäft der etablierten Institute einbrechen?

# Banken brauchen neue Ertragsquellen

Wie stehen Sie zur folgenden Aussage? «Damit die Banken ihre Ertragskraft in Zukunft nicht verlieren, müssen sie zwingend neue Ertragsquellen erschliessen.»

Benötigen die Banken in Zukunft neue Ertragsquellen, um ihre Ertragskraft nicht zu verlieren? Insgesamt 83 Prozent der befragten Banken vertreten die Meinung, dass dies der Fall ist – beinahe die Hälfte aller Banken (48 Prozent) stimmen dieser Aussage sogar vollkommen zu («stimme zu»), während ein weiteres Drittel (35 Prozent) «eher» zustimmt.

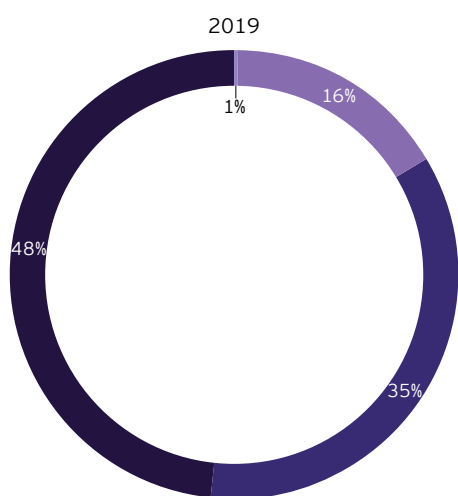
Bei den stark inlandorientierten und auf das Zinsdifferenzgeschäft fokussierten Kantonal- und Regionalbanken drängt sich angesichts des Befragungsergeb-

nisses sogar der Eindruck auf, dass diese Zweifel hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit ihres bisherigen Geschäftsmodells haben. Nur 6 Prozent bzw. 5 Prozent glauben, dass für die Sicherung ihrer Ertragskraft nicht zwingend neue Ertragsquellen zu erschliessen sind.

In dieser Situation stellt sich die Frage, welche neuen Wege die Banken zur Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern und Ertragsquellen beschreiten müssen. Wird ihnen dies aus eigener Kraft gelingen oder werden sie vermehrt die Kooperation mit jungen, innovativen

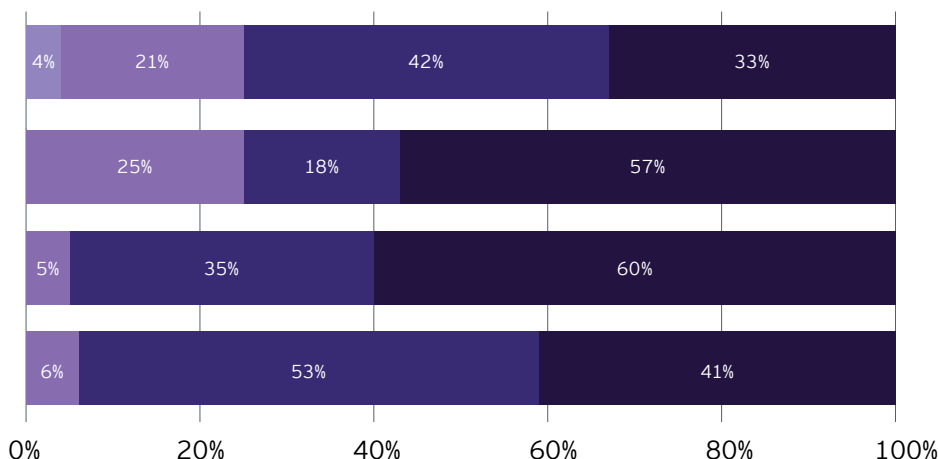
FinTech-Unternehmen oder Technologiefirmen suchen? Es bestehen durchaus interessante Ansätze, die die Banken bei der Suche nach neuen Ertragsquellen verfolgen. Diese reichen von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (z.B. Ausbau der Immobilienvermittlung und -verwaltung, Ausbau des Generationenmanagements, Verwaltung von elektronischen Daten) bis hin zur Neuentwicklung des Geschäftsmodells für Retail- und Mass-Affluent-Kunden (z.B. digitale Banking-Plattform).

Interessant ist, dass die Banken, obwohl sie sich weitgehend einig darüber sind, dass ihr zukünftiger Geschäftserfolg stark vom Ergebnis ihrer Suche nach alternativen Erlösquellen abhängt, derzeit nur wenige konkrete Initiativen zur Erreichung dieses Ziels ergreifen. Denn bei der Wahl der Fokusthemen für die kommenden sechs bis zwölf Monate stehen auch in diesem Jahr wieder Kostenthemen im Vordergrund (siehe hierzu S. 53 bis 55).



- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme zu

## Privatbanken



## Auslandsbanken

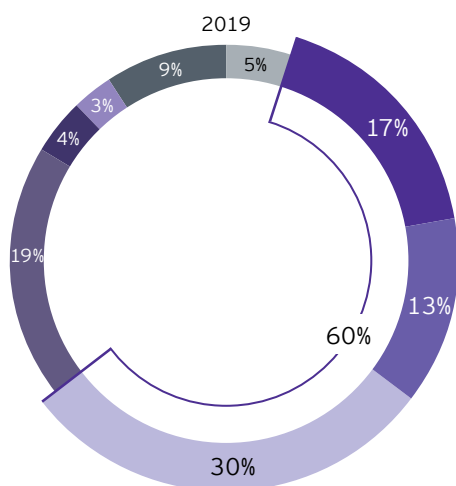
## Regionalbanken

## Kantonalbanken



# Kundenzentrierung als Hebel für Ertragssteigerung?

«Welches sind die zwei grössten Hebel für profitables Ertragswachstum für Ihr Institut?» (Zwei Antworten möglich)



- Verbesserung des Kundenerlebnisses (insb. bei digitalen Kontaktpunkten)
- Steigerung der Konversionsrate im Verkauf durch besseres Kundenverständnis
- Systematisierung der Kunden-Akquisition, -Entwicklung und -Retention
- Verbesserung des Produkte-/ Dienstleistungsangebots durch Bündelung verschiedener Dienstleistungen
- Anhebung der Gebühren
- Entwicklung von Sustainable-Investment-Lösungen
- Akquisition von zusätzlichen Kundenberatern
- Akquisition anderer Anbieter (anorganisches Wachstum)

Die Meinungen gehen im Hinblick auf die grössten Hebel für profitables Ertragswachstum auseinander. Werden die Antwortmöglichkeiten in Kategorien eingeteilt, ergibt sich dennoch ein eindeutiges Bild: Die Verbesserung des «Kundenerlebnisses» (17 Prozent), die Steigerung der Konversionsrate durch verbessertes «Kundenverständnis» (13 Prozent) sowie die «Systematisierung» der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention (30 Prozent) lassen sich als kundenzentrierte Hebel in eine Kategorie zusammenfassen. Die Mehrheit der befragten Banken (60 Prozent) sieht in der verstärkten Kundenfokussierung den stärksten Hebel für profitables Ertragswachstum. Insbesondere Regionalbanken (75 Prozent) und Kantonalbanken (69 Prozent) wollen die Kundeninteressen nun vermehrt in den Mittelpunkt stellen. Nur noch ein Viertel der Banken sieht in produktzentrierten Massnahmen wie der Bündelung verschiedener Dienstleistungen (19 Prozent), der Anhebung der Gebühren (4 Prozent) oder der Entwicklung von nachhaltigen Investmentlösungen (3 Prozent) den Schlüssel für eine profitable Ertragssteigerung.

Die Bedeutung des Kundenverständnisses dürfte im beginnenden Strukturwandel zunehmen. Die Tatsache, dass sich Unternehmen in anderen Industrien, die ihr Leistungsversprechen auf das Verständnis und die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet hatten, überdurchschnittlich entwickelt haben, stützt diese Hypothese. Zwar muss, was für andere Industrien stimmt, nicht zwingend auch für die Finanzdienstleistungsindustrie gelten, dennoch sind diese Erkenntnisse durchaus auch auf den Bankensektor übertragbar.

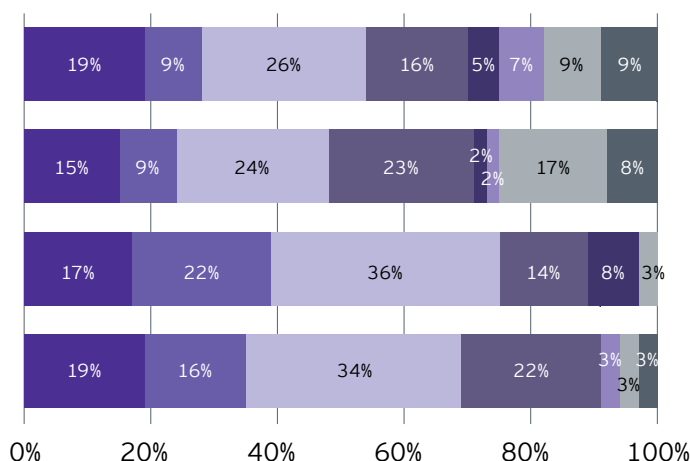
Zum aktuellen Zeitpunkt scheinen das Know-how und das Verständnis der impliziten Entscheidungstreiber der Bankkunden – kurz: das Kundenverständnis – noch nicht mit anderen Industrien vergleichbar stark entwickelt; obwohl dies entscheidend sein dürfte, um eine Systematisierung in der Kundentwicklung einzuführen. Die Mehrheit der Banken (54 Prozent) erkennt das grösste Wachstumspotenzial für ihr Institut im Anlagegeschäft (siehe Kapitel 4); hierfür scheint das Kundenverständnis für eine hohe Effektivität im Verkauf von entscheidender Bedeutung.

## Privatbanken

## Auslandsbanken

## Regionalbanken

## Kantonalbanken



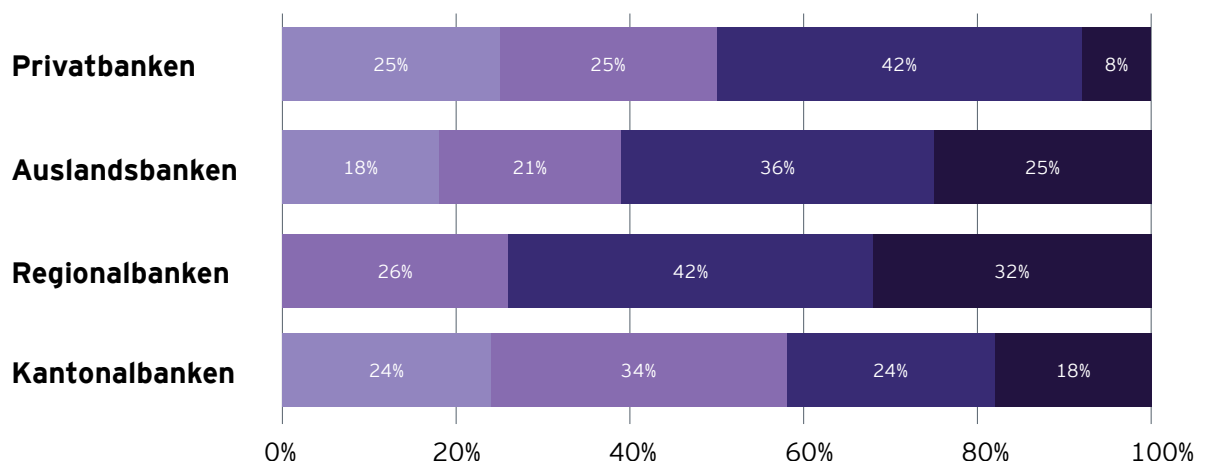
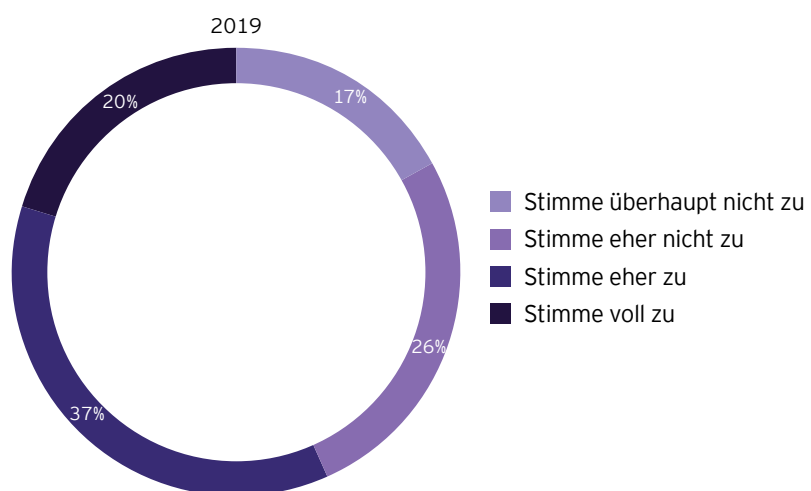
## Kryptowährungen – Risiko oder Chance?

Wie stehen Sie zur folgenden Aussage? «Die Risiken, welche von Kryptowährungen ausgehen, überwiegen die Chancen bei weitem.»

Noch ist es zu früh, um ein klares Bild für die Risiken und Chancen von Kryptowährungen bei Banken zu erhalten. Mehr als die Hälfte der befragten Banken (57 Prozent) schätzt die Risiken grösser als die Chancen ein, wobei sich auch je nach Bankenart kein einheitliches Bild zeigt. Während beinahe drei Viertel der Regionalbanken (74 Prozent) und zwei Drittel der Auslandsbanken (61 Prozent) ein Überwiegen der Risiken sehen, vertreten 58 Prozent der Kantonalbanken und die Hälfte der Privatbanken eine gegenteilige Auffassung.

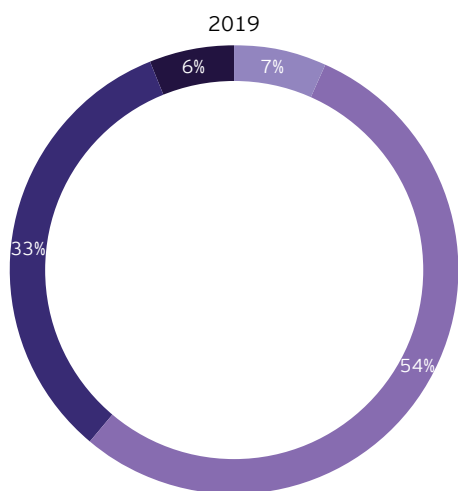
Zwar gibt es heute klar dominierende Kryptowährungen, dennoch ist die Rolle von Kryptowährungen im und ausserhalb des Bankenbereichs für die Zukunft wenig eindeutig. Dies hängt damit zusammen, dass der Einsatzbereich von Kryptowährungen bislang sehr eingeschränkt ist und zukunftsversprechende Anwendungen zwar identifiziert aber noch nicht implementiert worden sind.

Bis klare Zukunftsmodelle erkenntlich werden, bei welchen Kryptowährungen eine tragende Rolle spielen, wird der Grossteil der Banken (63 Prozent) zunächst die weitere Entwicklung abwarten und die eigene Risikobeurteilung verfeinern, bevor eine eigene Strategie im Umgang mit Kryptowährungen definiert wird.



## Digitalisierung: Banken sehen sich als Sieger

Wie stehen Sie zur folgenden Aussage? «Die etablierten Banken werden langfristig als Gewinner aus der Digitalisierungswelle im Finanzsektor hervorgehen.»



- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

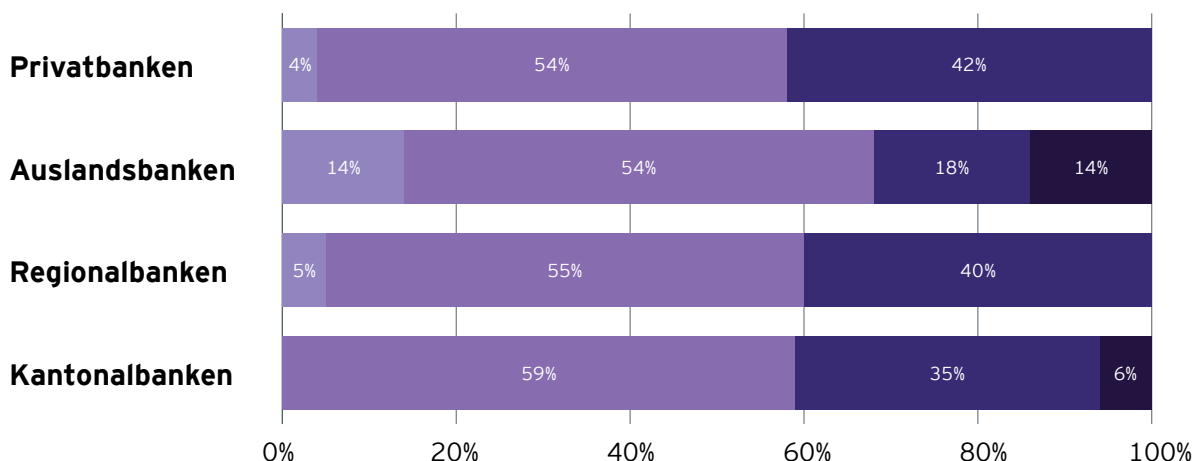
Der Megatrend Digitalisierung hat in den vergangenen beiden Jahrzehnten nahezu alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche erfasst. Dabei wurden gesamte Branchen wie beispielsweise der Einzelhandel, die Medien oder der Tourismus geradezu auf den Kopf gestellt und viele Unternehmen, welche ehemals zu den Weltmarktführern gehörten, sind zwischenzeitlich in der Bedeutungslosigkeit verschwunden. Auch wenn derart massive Umwälzungen in der Finanzindustrie aufgrund verschiedener Faktoren (Regulierung, Rigidität im Verhalten der Bankkunden, Bedeutung des Vermögensschutzes) nicht zu erwarten sind, anerkennen dennoch beinahe alle Banken (88 Prozent), dass in der Schweizer Finanzindustrie ein fundamentaler Strukturwandel begonnen hat (siehe S. 41). Die Mehrheit der Banken (61 Prozent) sieht diesem Wandel jedoch optimistisch entgegen und ist überzeugt, dass die etablierten Institute langfristig als Sieger aus dieser Entwicklung hervorgehen werden. Diese Überzeugung ist über alle Bankengruppen hinweg vorhanden.

Die Digitalisierung stellt für traditionelle Banken eine grosse Herausforderung dar, denn die neuen Technologien ermöglichen neuen, branchenfremden Anbietern

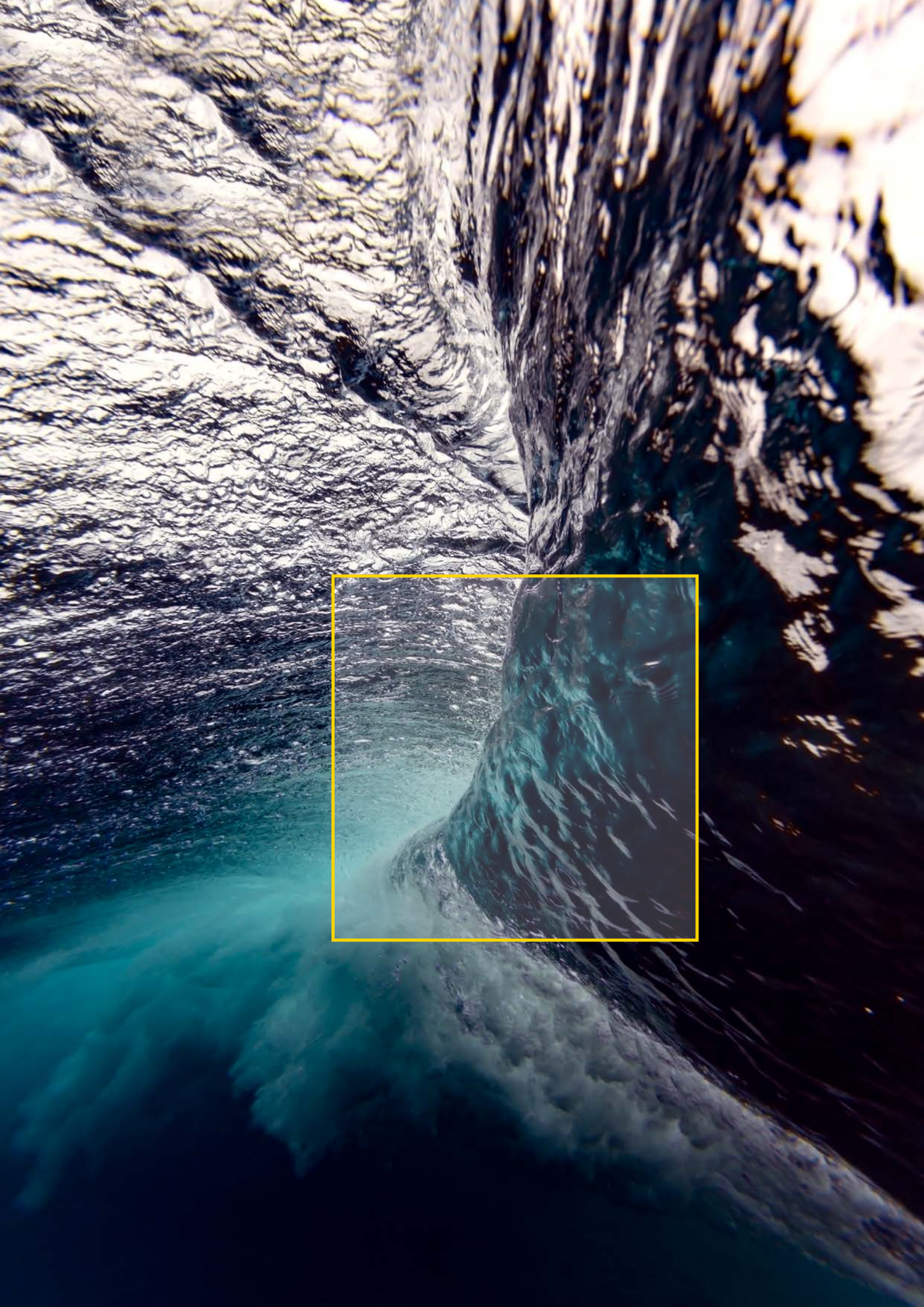
den Markteintritt und verschärfen folglich den Wettbewerb. Dies führt tendenziell zu sinkenden Preisen für Finanzdienstleistungen mit entsprechenden Konsequenzen auf die Ertragskraft der Banken. Es besteht aber auch eine Vielzahl von Chancen für die Banken. Wie aus einer im August 2019 veröffentlichten SNB-Umfrage hervorgeht, sehen die Banken überwiegend Chancen in der Digitalisierung, insbesondere für Kostenreduktionen.<sup>8</sup> Diese können beispielsweise durch Filialschliessungen, Prozessautomatisierungen oder die Ausserbetriebnahme alter IT-Anwendungen realisiert werden.

Mit einer blossen Fokussierung auf Kostensparmassnahmen werden die Banken die Chancen, welche die Digitalisierung zweifellos bietet, jedoch kaum vollumfänglich für sich nutzen können. Wollen die Banken tatsächlich als Gewinner aus der Digitalisierungswelle hervorgehen, kommen sie nicht umhin, ihre Geschäftsmodelle aus der Sicht ihrer Kunden zu überdenken - und dies mit Kreativität.

<sup>8</sup> SNB: Umfrage zu Digitalisierung und Fintech bei Schweizer Banken 2019





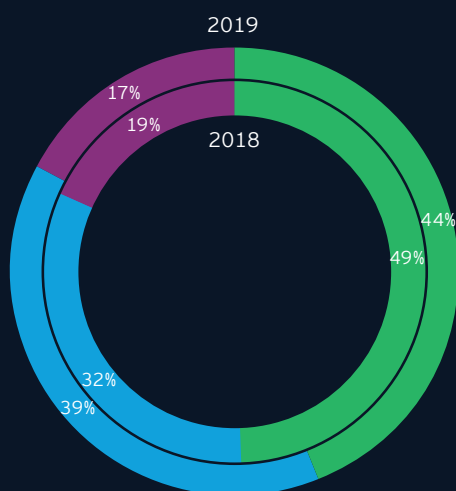




# <sup>9</sup>Fokusthemen 2020

## Innovation wichtig, aber Kostenfokus dringender

«Welcher der nachfolgenden Themenbereiche wird Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie die grösste Bedeutung haben?»



Das unter den Banken mit 44 Prozent (Vorjahr: 49 Prozent; minus 5 Prozentpunkte) am häufigsten genannte Schwerpunktthema für die kommenden 6 bis 12 Monate dreht sich weiterhin um «Wachstum und Innovation». Darüber hinaus erkennen 39 Prozent (Vorjahr: 32 Prozent; plus 7 Prozentpunkte) in der Kosteneffizienz das Fokusthema. Das ist der höchste Wert in den letzten drei Jahren. Die «regulatorische Agenda» hat beinahe unverändert zum Vorjahr für 17 Prozent der Banken die höchste Priorität (Vorjahr: 19 Prozent).

Vor dem Hintergrund, dass nahezu alle Banken die Meinung vertreten, dass sie neue Ertragsquellen erschliessen müssen (siehe hierzu S. 47), zeigen diese Befragungsergebnisse, dass die Banken Ertragswachstum als ihr oberstes Ziel ansehen. Da dies im jetzigen Umfeld jedoch nicht rasch genug realisiert

werden kann, legen sie zur kurzfristigen Steigerung der Profitabilität den Fokus vermehrt auch auf Kostenreduktionen.

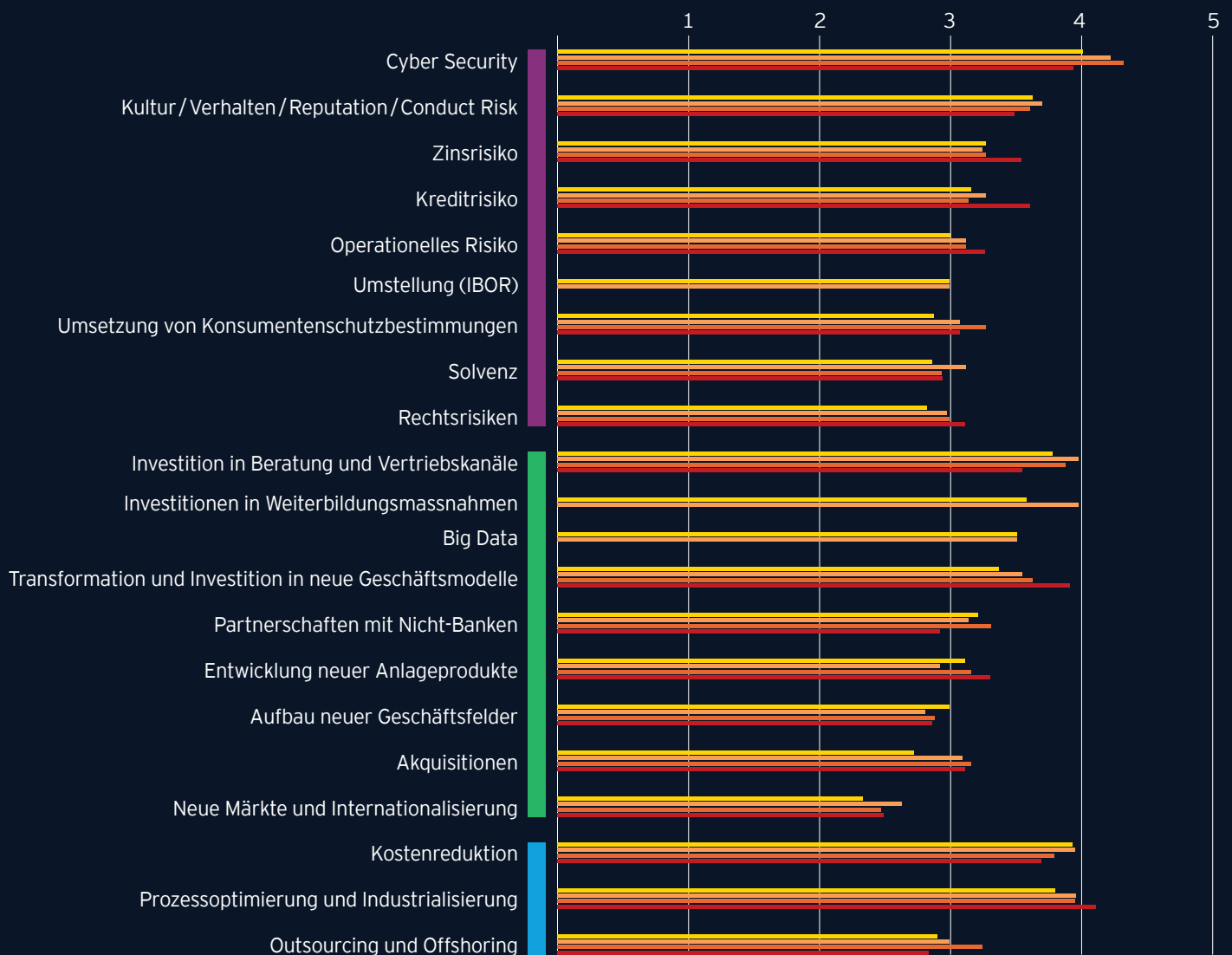
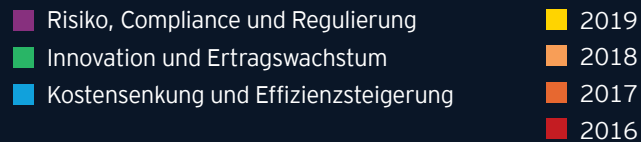
Innerhalb der einzelnen Bankengruppen zeigt sich ein eher uneinheitliches Bild: Die Kantonalbanken setzen mehrheitlich auf das Thema «Ertragswachstum & Innovation» (71 Prozent). Kostensparmassnahmen stehen hingegen weit weniger im Fokus als bei anderen Bankengruppen (29 Prozent) und regulatorische Themen werden von keinem einzigen Institut als Schwerpunktthema genannt. Bei den Regionalbanken zeigt sich ein etwas anderes Bild: Für 50 Prozent stehen «Kostensparmassnahmen» an erster Stelle, gefolgt von «Ertragswachstum & Innovation» (30 Prozent). Bei den Privat- und Auslandsbanken entspricht das Bild etwa dem des Gesamtmarktes.

■ Innovation und Ertragswachstum  
■ Kostensenkung und Effizienzsteigerung  
■ Risiko, Compliance und Regulierung



## Cyber Security bleibt das dominierende Thema

«Welche der nachfolgenden Themen und Aktivitäten werden Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie eine grosse Bedeutung haben?»



Ranking	2019	2018	2017	2016
Cyber Security	1	1	1	2
Kostenreduktion	2	5	4	4
Prozessoptimierung und Industrialisierung	3	4	2	1
Investition in Beratung und Vertriebskanäle	4	2	3	6
Kultur / Verhalten / Reputation / Conduct Risk	5	6	6	8
Investitionen in Weiterbildungsmassnahmen	6	3	-	-
Big Data	7	8	-	-
Transformation und Investition in neue Geschäftsmodelle	8	7	5	3
Zinsrisiko	9	10	8	7
Partnerschaften mit Nicht-Banken	10	11	7	15
Kreditrisiko	11	9	13	5
Entwicklung neuer Anlageprodukte	12	19	11	9
Operationelles Risiko	13	13	14	10
Umstellung (IBOR)	14	17	-	-
Aufbau neuer Geschäftsfelder	15	20	17	16
Outsourcing und Offshoring	16	16	10	17
Umsetzung von Konsumentenschutzbestimmungen	17	15	9	13
Solvenz	18	12	16	14
Rechtsrisiken	19	18	15	12
Akquisitionen	20	14	12	11
Neue Märkte und Internationalisierung	21	21	18	18

- Risiko, Compliance und Regulierung
- Innovation und Ertragswachstum
- Kostensenkung und Effizienzsteigerung

Die Fokussierung auf die Kostenseite zeigt sich auch bei der Nennung der konkreten Fokusthemen für die kommenden sechs bis zwölf Monate. So stehen mit «Kostenreduktion» sowie «Prozessoptimierungen & Industrialisierung» gleich zwei Themen aus dem Bereich «Kostensenkung & Effizienzsteigerung» unter den drei Topthemen. Damit wurden die zwei Themen «Investitionen in Beratung und Vertriebskanäle» sowie «Investitionen in Weiterbildung» von den Podestplätzen verdrängt. Der Spitzenplatz geht jedoch wie bereits in den vergangenen drei Jahren unverändert an das Thema «Cyber Security». Damit steht weiterhin ein Thema aus dem Bereich «Risiko und Regulierung» an der ersten Stelle der Fokusthemen.

Die Erkenntnis, dass die Banken neue Ertragsquellen zur Sicherung der langfristigen Profitabilität erschliessen müssen, zeigt sich nur sehr zögerlich bei der Wahl der Fokusthemen. So sind die Themenbereiche «Entwicklung neuer Anlageprodukte» sowie «Aufbau neuer Geschäftsfelder» zwar um sieben bzw. fünf Ränge auf Rang 12 bzw. Rang 15 gestiegen. Dennoch zeigt die Wahl der Fokusthemen der Banken für das kommende Jahr ziemlich klar, dass sich die Banken eher wenig mit einer möglichen Transformation ihres Geschäftsmodells beschäftigen können.

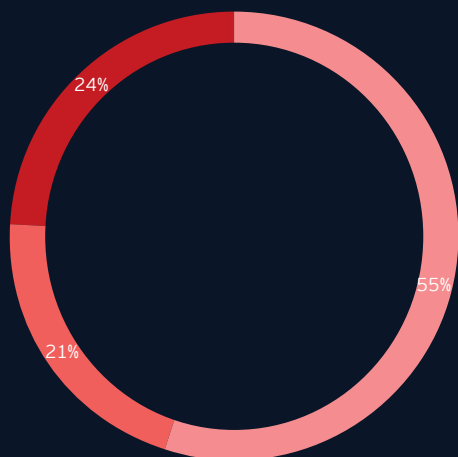
Diese Befragungsergebnisse lassen sich so interpretieren, dass sich die Banken grundsätzlich gerne mit den Innovations-

und Wachstumsthemen auseinanderzusetzen möchten und sich das auch auf die Fahne geschrieben haben, weil sie diesen Themen eine hohe Wichtigkeit beimessen. Bei den konkreten Massnahmen sind dann aber Kosten-themen im Vordergrund, da diese eine höhere Dringlichkeit aufweisen und unausweichlich zu sein scheinen.



# IT-Ausgaben und IT-Investitionen im Wandel der Zeit

«Wie viel Prozent Ihrer jährlichen IT-Ausgaben bzw. IT-Investitionen entfallen auf:»



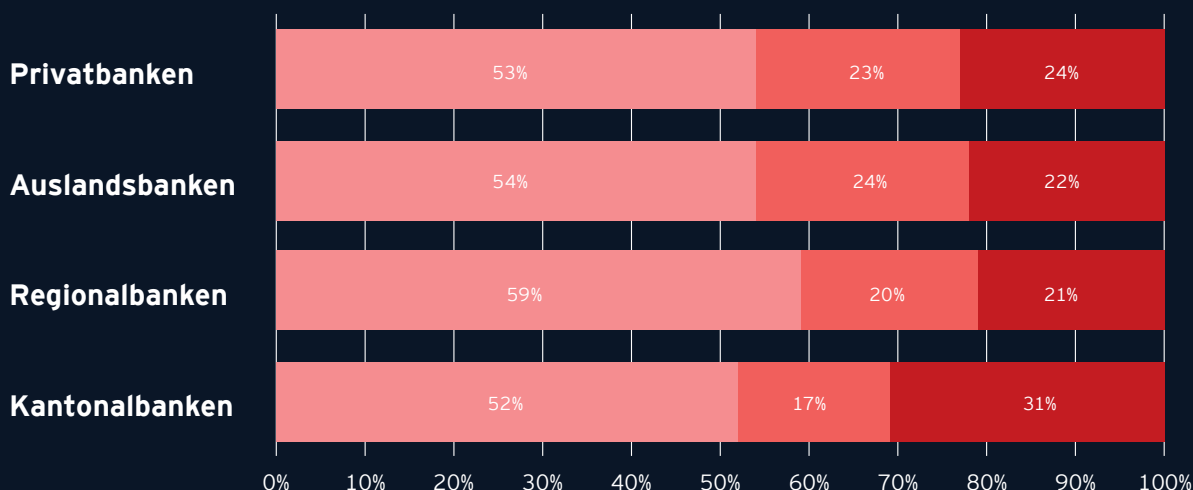
- Laufenden Betrieb («run the bank»)
- Änderungen («change the bank») aufgrund von regulatorischen oder rechtlichen Anforderungen
- Änderungen («change the bank»), frei durch die Bank initiiert (z.B. Investitionen zur Ertragssteigerung und/oder Kostensenkung)

Im Durchschnitt fliessen etwas mehr als die Hälfte (55 Prozent) der jährlichen IT-Ausgaben bzw. IT-Investitionen in den laufenden Betrieb der Bank («run the bank»). Im langjährigen Vergleich nimmt der prozentuale Anteil der IT-Ausgaben in den laufenden Betrieb tendenziell jedoch etwas ab, womit mehr Mittel für die Veränderungen der IT-Landschaft («change the bank») zur Verfügung stehen sollten.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, sind jedoch vor allem jene Mittel relevant, welche durch die Banken «frei», das heisst ohne Zweckbindung für die Adressierung von rechtlichen oder regulatorischen Anforderungen, für Veränderungen der IT-Landschaft eingesetzt werden können. Im Mittel beträgt dieser Anteil 24 Prozent des gesamten IT-Budgets, wobei sich der Wert je nach Bankengruppe zwischen 21 Prozent und 31 Prozent bewegt. Diese Quote nimmt im langjährigen Vergleich eher zu, was im heutigen, wettbewerbsintensiven Markt ein Trend in die richtige Richtung ist. Die nicht bereits fix zweck-

gebundenen Mittel im IT-Budget werden primär zur weiteren Automatisierung von Geschäftsprozessen mit entsprechendem Kosteneinsparungspotenzial eingesetzt oder zur Modernisierung und weiteren Digitalisierung der IT-Landschaft zur Schaffung von zusätzlichem Kundennutzen durch neue Dienstleistungen mit gleichzeitiger Optimierung der Kosten.

Es wird sich zeigen, wie stark die IT-Kosten für den laufenden Betrieb in Zukunft noch gesenkt werden können, da mit der weiterhin fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung tendenziell auch die laufenden Kosten für die Sicherstellung der Cyber-Sicherheit zunehmen werden. Es ist somit auch mit einer Kostenverlagerung in die Cyber-Sicherheit zu rechnen, womit die Kosten für den laufenden Betrieb nicht zwingend abnehmen, sich aber anders zusammensetzen. Dabei wird auch die weiterhin zunehmende Auslagerung von IT- und Sicherheitsaufgaben eine Rolle spielen.







“

Die Wertvorstellungen der nachwachsenden Generationen wie Sinnhaftigkeit der Arbeit oder gesellschaftliche Gerechtigkeit sind durchaus auch vereinbar mit der Finanzindustrie – die Banken müssen jedoch noch einiges an Überzeugungsarbeit leisten, wenn sie diese Generationen für sich gewinnen möchten.

**Timo D'Ambrosio**  
*Senior Manager*  
*Audit Financial Services*

# 10 Ausblick

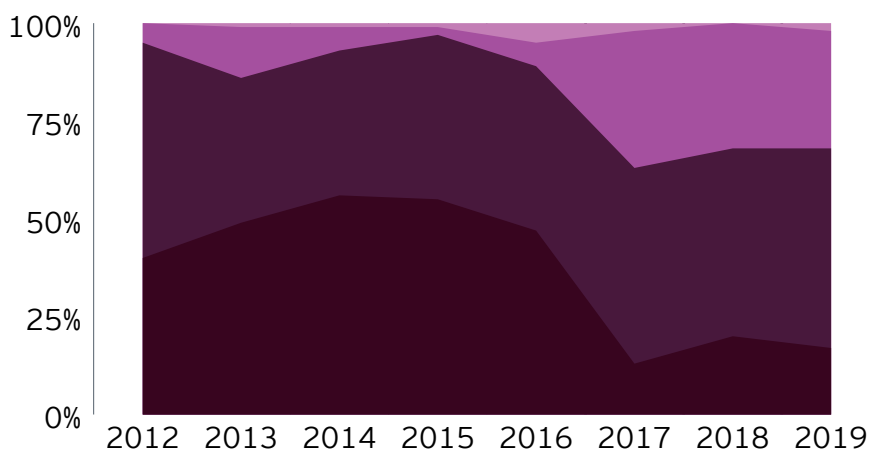
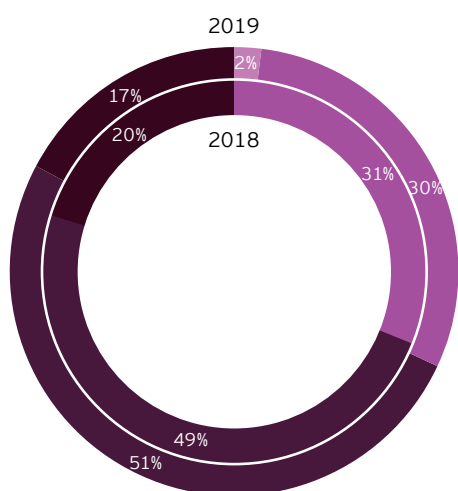
## Banking in 7 bis 10 Jahren



## Regulierung bleibt

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

«Der Bankensektor in der Schweiz wird in Zukunft noch deutlich stärker reguliert.»



- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

Im Nachgang der Finanzkrise mussten die Banken sowohl international als auch national eine Welle neuer Regulierungen implementieren. Der Umfang und die Komplexität der umgesetzten Regulierungsprojekte waren dabei teilweise erheblich. Deutlich höhere Kapital- und Liquiditätsanforderungen, verschärfte Regeln im Derivatehandel und neue, engmaschige Anlegerschutzbestimmungen sind nur einige der Stichworte, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind. Viele der vor Ausbruch der Finanzkrise bestehenden eklatanten Schwächen wurden zwischenzeitlich angegangen

und die Banken verfügen heute über eine höhere Stabilität und Krisenfestigkeit als in den Vorkrisenzeiten.

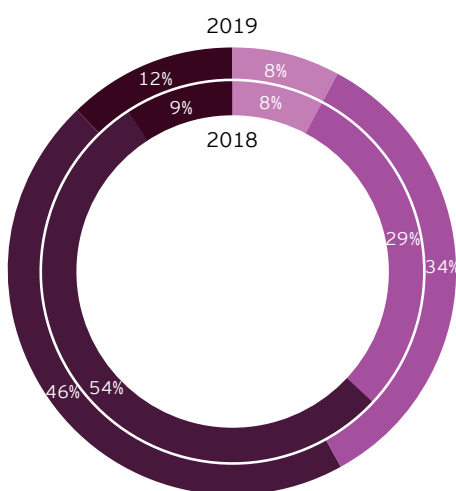
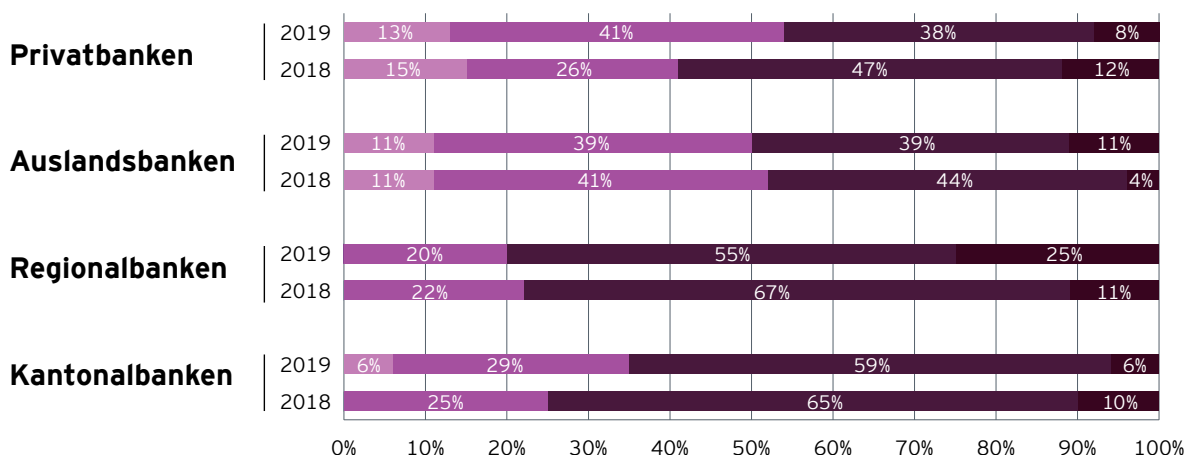
Obwohl die Regulierungsdichte seit der Finanzkrise erheblich zugenommen hat, geht die überwiegende Mehrheit (68 Prozent) der Schweizer Banken davon aus, dass die Regulierung in Zukunft nicht abnehmen wird. Dies ist womöglich dem Umstand geschuldet, dass die Finanzmarktregulierung häufig rückwärts-gewandt ist und lediglich die Ursachen der letzten Krise bekämpft, während auf dem Finanzmarkt laufend neue Risiken

und Gefahren auftauchen, die neue Regulierungen erforderlich machen. Obwohl die Implementierung von immer umfangreicheren und detaillierteren Regelwerken für die Banken zunächst mit Zusatzkosten verbunden ist, so ist doch festzuhalten, dass die Banken von diesem engmaschigen Regulierungsnetz in Form von zusätzlichen Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer durchaus auch profitieren.

## Glaube an die eigene Widerstandskraft verstärkt sich

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

«Die Wertschöpfung der Schweizer Banken wird in 7 bis 10 Jahren höher sein als heute.»



- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Die Schweizer Banken erwirtschafteten im Jahr 2018 eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 32.8 Mia., was einem Anteil von 4.9 Prozent (Vorjahr: 4.8 Prozent) an der gesamten Bruttowertschöpfung der Schweiz entspricht.<sup>9</sup> Das ist verglichen mit dem relativen Anteil von noch 8.6 Prozent

Anfang des Jahrtausends ein deutlicher Rückgang.

Bei der Beurteilung der gesamten Wertschöpfungskraft der Bankindustrie ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Banken eine starke volkswirtschaftliche Verflechtung mit anderen Branchen aufweisen. Im Jahr 2018 lag die zusätzliche Wertschöpfung, welche in anderen «Zulieferbranchen» ausgelöst wurde, bei CHF 13.4 Mia.<sup>10</sup> Berücksichtigt man diesen Wert, so beträgt die effektive Wertschöpfung der Bankindustrie im weiteren Sinn rund 6.9 Prozent (Vorjahr 7.3 Prozent).

Trotz der verbesserten Geschäftsergebnisse im Jahr 2018 sind die langfristigen Perspektiven für die Schweizer Banken voller Herausforderungen. Ein Ende der Negativzinsperiode ist nicht in Sicht; der Margenschwund hat nicht nur das Zinsgeschäft, sondern auch das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft erreicht; der technologische Wandel und die Digitalisierung stellen die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken ganz grundsätzlich in Frage; neue Konkurrenten drängen in verschiedene – traditionell ausschliesslich von Banken beackerte – Geschäftsfelder und

die Regulierungsdichte ist so engmaschig wie in kaum einer anderen Branche.

Dennoch zeigen die Schweizer Banken wieder etwas mehr Zuversicht im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ihrer Wertschöpfungskraft. 42 Prozent der befragten Schweizer Banken gehen davon aus, dass ihre Wertschöpfung in Zukunft zunehmen wird. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einem Anstieg um 5 Prozentpunkte (Vorjahr: 37 Prozent). Der Glaube an die eigene Widerstandskraft scheint damit unter den Schweizer Banken weiterhin vorhanden zu sein bzw. sich sogar zu verstärken.

<sup>9</sup> Quelle: SECO

<sup>10</sup> BAK Economics AG: Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors – Ergebnisse 2019, S. 6.

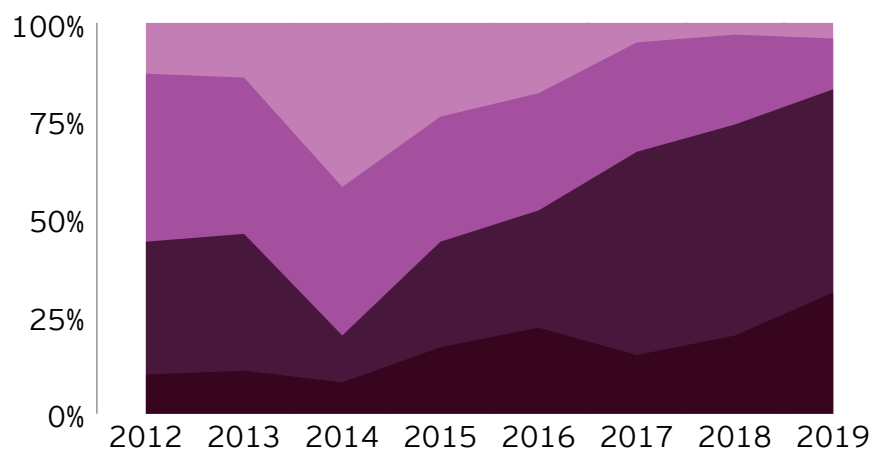
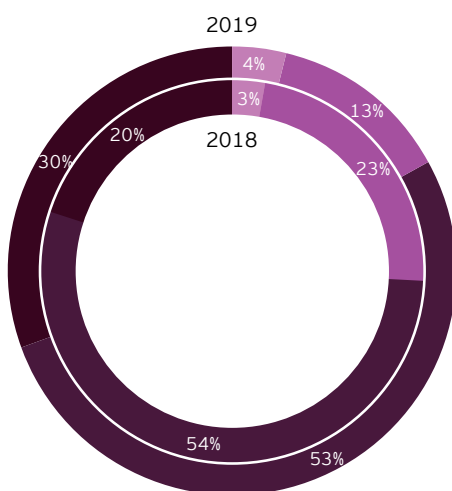


# Langfristig keine Gebührenerhöhungen trotz Niedrigzinsen?

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

«Die Preise der Bankdienstleistungen werden sinken.»

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu



Viele Banken haben in den vergangenen Monaten als Antwort auf den Rückgang der Erträge im Zinsgeschäft die Gebühren für Bankdienstleistungen erhöht. Davon betroffen waren Gebühren für die Kontoführung, die Ausgabe von Zahlkarten, die Durchführung von Fremdwährungstransaktionen oder Bargeldabhebungen am Bankschalter. Dies – so scheint es – ist jedoch eher als ein kurzfristiger Befreiungsschlag zu verstehen, um die Belastungen aus den Negativzinsen zumindest etwas zu mildern. Denn auf lange Sicht geht kaum eine Bank von steigenden Preisen für Bankdienstleistungen aus. Insgesamt erwarten 83 Prozent (Vorjahr: 74 Prozent) der befragten Banken, dass die Preise für Bankdienstleistungen sogar sinken werden. Seit Erhebung dieser Studie ist

das der höchste Wert und diese Erkenntnis scheint sich bei den Banken immer stärker festzusetzen. Bereits beinahe ein Drittel der Banken (30 Prozent) ist vollkommen davon überzeugt, dass bei den Bankdienstleistungen langfristig ein Preiszerfall droht.

Die Gründe für diese Einschätzung liegen auf der Hand: Branchenfremde Konkurrenten drängen immer mehr in das Terrain der Banken vor und locken die Kunden mit günstigen Dienstleistungen. Zudem verlangen die Kunden vermehrt nach digitalen Lösungen, für die sie keine hohen Preise zu zahlen bereit sind.

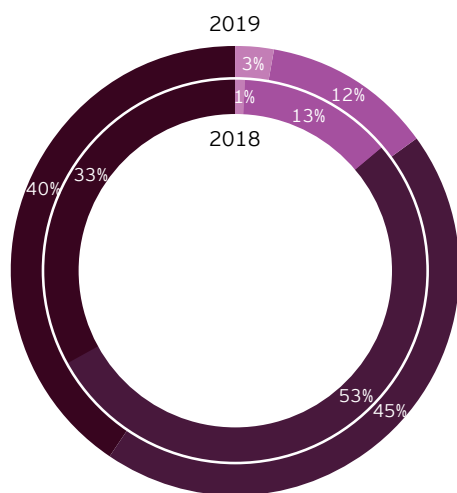
An dieser Entwicklung zeigt sich das Dilemma, in dem die Banken sich befinden. Wenn einerseits im Zinsgeschäft aufgrund

der tiefen Zinsen kaum mehr Geld zu verdienen ist und sich andererseits die Preise für die anderen Bankdienstleistungen nicht erhöhen lassen, wie wollen die Banken dann langfristig ihre Profitabilität sichern? Vor diesem Hintergrund erscheint es nur logisch, dass die allermeisten Schweizer Banken (83 Prozent) davon überzeugt sind, dass sie langfristig neue Ertragsquellen erschliessen müssen (siehe hierzu S. 47). Ein weiterer möglicher Ausweg aus dieser misslichen Lage bestünde darin, die Aktivität der bestehenden Kunden durch eine Verbesserung des Kundenerlebnisses und Kundenverständnisses zu erhöhen (siehe hierzu S. 48), dies verbunden mit einer wirksamen und nachhaltigen Wertextraktion.

## Kampf um Talente tobt weiter

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

«Die Rekrutierung von Talenten wird schwieriger für die Banken.»



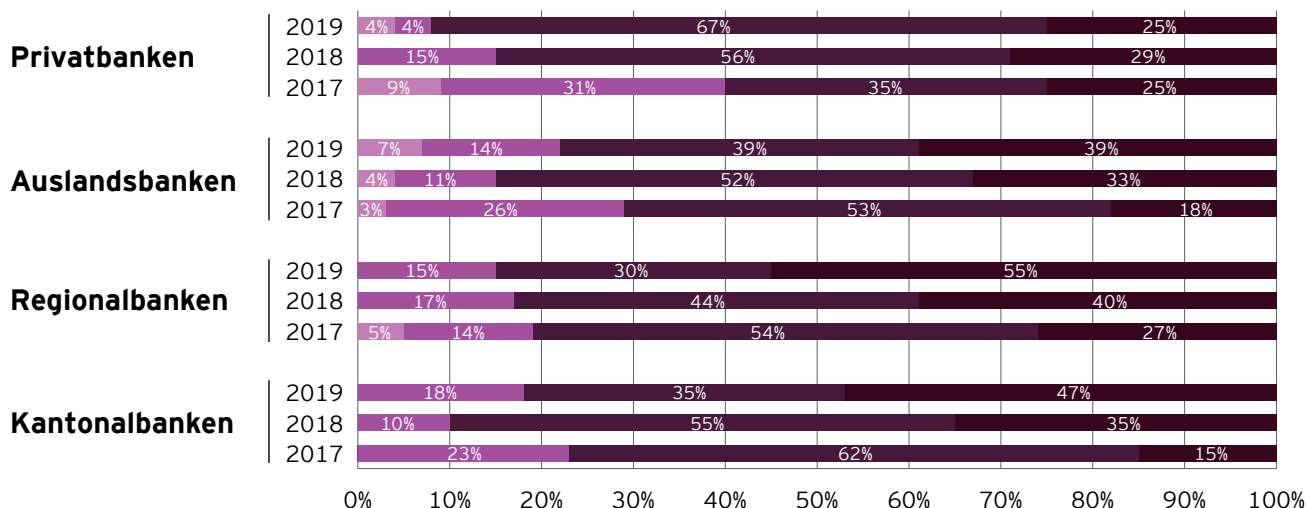
- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

85 Prozent aller Banken - und damit ähnlich viele wie im Vorjahr (86 Prozent) - gehen davon aus, dass die Rekrutierung von Talenten für Banken künftig schwieriger wird. Auffallend dabei ist, dass der Anteil der Banken, welcher dieser Auffassung vollumfänglich zustimmt, deutlich von 33 Prozent auf 40 Prozent zugenommen hat.

Es wird immer klarer, dass die neuen Technologien bzw. die Digitalisierung zu Veränderungen der Berufsprofile in der Bankenbranche führen. So ist der Bedarf an technikaffinen Fachkräften in den letzten Jahren laufend angestiegen und es ist noch kein Ende dieses Trends in Sicht. Diese Entwicklung stellt auch enorme Anforderungen an die bank-internen Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Besondere Herausforderungen bestehen für die Banken auch bei der Rekrutierung junger Talente und Nachwuchskräfte, denn die Anziehungskraft der Banken im Arbeitsmarkt ist in den letzten Jahren tendenziell zurückgegangen. Die Gründe hierfür sind vielschichtig: Einerseits hat die Finanzkrise zu einem Vertrauens-

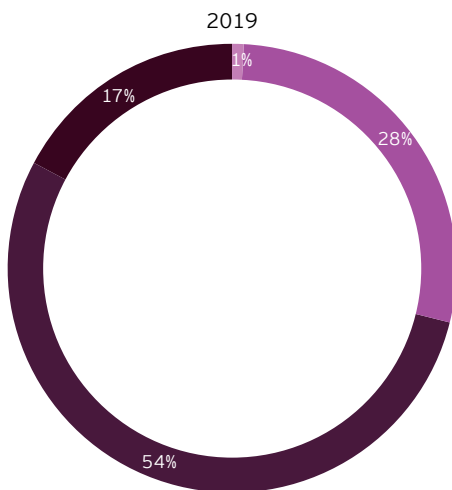
und Reputationsverlust in der gesamten Finanzindustrie geführt. So stehen heute nicht mehr die Banken auf den Spitzenplätzen der Liste der attraktivsten Arbeitgeber, sondern üblicherweise die Big-Techs wie Google oder Apple. Zudem hat der kontinuierliche Stellenabbau, getrieben durch die Konsolidierungswelle und den rasanten Abbau des Filialnetzes, die gefühlte Arbeitsplatzsicherheit im Bankensektor in den letzten Jahren deutlich reduziert. Darüber hinaus stehen die Banken - wie alle anderen Arbeitgeber auch - vor der Herausforderung, die veränderten Ansprüche, die junge Menschen an die Arbeitswelt stellen, bestmöglich zu erfüllen. Nachwachsenden Generationen wird nachgesagt, Aspekten wie Sinnhaftigkeit der Arbeit, gesellschaftlicher Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit sowie der richtigen Balance von Arbeit und Privatleben besondere Beachtung zu schenken. Diese Werte sind durchaus auch vereinbar mit der Finanzindustrie - die Banken müssen jedoch noch einiges an Überzeugungsarbeit leisten, wenn sie diese Generationen für sich gewinnen möchten.



## Banken möchten bei Vergütungen den Gürtel enger schnallen

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

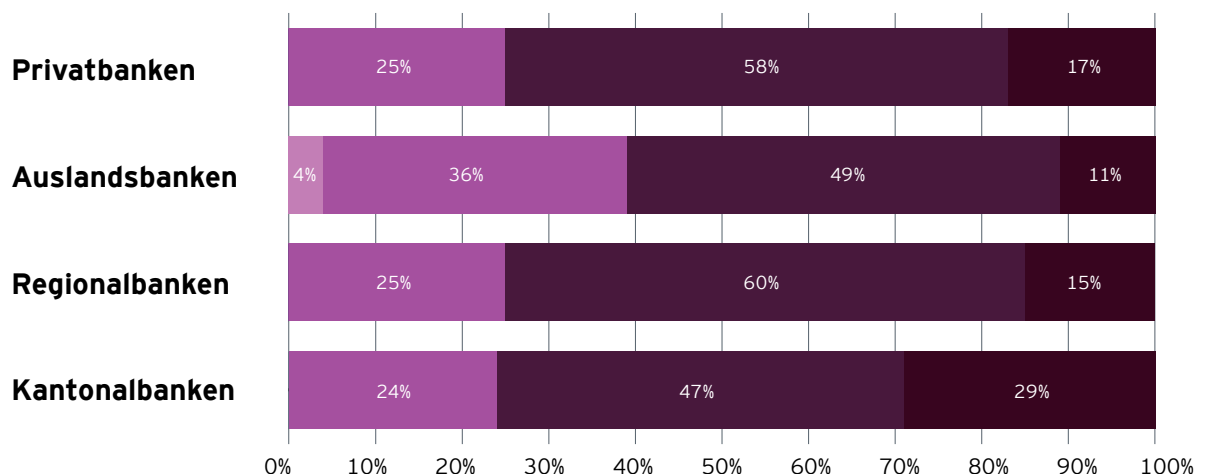
«Die Vergütungen im Finanzsektor werden mittel- bis langfristig deutlich sinken.»



- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

Margenerosion im Kerngeschäft, stagnierende Erträge und seit längerem weit unterdurchschnittliche Aktienkursentwicklungen – es gibt durchaus gute Gründe für sinkende Vergütungen im Banksektor. Dies sehen offensichtlich auch die Banken nicht anders. So geben beinahe drei Viertel (71 Prozent) der befragten Institute an, dass die Vergütungen in der Finanzbranche mittel- bis langfristig geringer ausfallen werden.

Diese Einschätzung steht im Einklang mit der Nennung der konkreten Fokus-themen für die kommenden 6 bis 12 Monate, bei welchen das Thema Kostenreduktion in diesem Jahr auf der zweitobersten Position rangiert (Vorjahr: Rang 5). Denn die Personalkosten sind in der Regel der grösste Kostenblock in der Finanzindustrie.

















“

Die grundsätzliche Integration von ESG Überlegungen in Beratungs- und Investitionsprozesse erfordert einen weitreichenden Transformationsprozess, der nahezu alle Bereiche des Bankgeschäfts betreffen wird.

**Mark Veser**  
*Senior Manager*  
*Sustainability Leader*

# 11 Nachhaltigkeit

# Schwerpunktthema: Nachhaltigkeit

In den vergangenen Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise ESG (Environment, Social, Governance) im internationalen Bankenumfeld stark an Bedeutung gewonnen. Dies ist im Wesentlichen auf drei Treiber zurückzuführen:

- Die Erwartungshaltung einer breiten Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen, einen Beitrag zur Adressierung gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel oder den UN Sustainable Development Goals zu leisten, ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Dies ist unter anderem im Zusammenhang mit den Klimastreiks und dem wachsenden politischen Einfluss von grünen Parteien in diversen europäischen Ländern festzustellen. Von den Banken wird zunehmend erwartet, dass sie mit ihren Dienstleistungen und Produkten einen wirkungsvollen Beitrag leisten. Dies gilt nebst dem Anbieten von nachhaltigen Anlageprodukten vor allem auch beim Verzicht von problematischen Kreditfinanzierungen. Die Banken haben in diesem Zusammenhang bereits erste internationale Branchenstandards etabliert<sup>11</sup>.
- In den letzten Jahren hat die Nachfrage nach entsprechenden Produkten und Dienstleistungen über alle Anlageklassen und geographischen Regionen hinweg zugenommen. Gemäss der Global Sustainable Investment Alliance ist der Anteil nachhaltiger Anlagen an den gesamten verwalteten Vermögen über die vergangenen Jahre stark angestiegen, wobei knapp die Hälfte der globalen nachhaltigen Anlagen aus Europa stammen<sup>12</sup>. Für die Schweiz hat eine Marktstudie von Swiss Sustainable Finance einen Anstieg nachhaltiger Anlagen von über 80% im Jahr 2018 gezeigt<sup>13</sup>. Insbesondere institutionelle Anleger erwarten entsprechende Kompetenzen und Produktangebote von Banken. So hat eine globale Studie

von EY ergeben, dass 97% aller institutionellen Investoren nichtfinanzielle Informationen in ihren Anlageentscheidungen berücksichtigen<sup>14</sup>.

- Parallel dazu steigen die Diskussionen bezüglich der regulatorischen Anforderungen für Banken – insbesondere in der EU – betreffend Berücksichtigung von ESG im Rahmen der Investment- und Beratungsprozesse, des Risikomanagements und der Offenlegung nicht finanzieller Zielgrössen. In der EU beinhaltet dies beispielsweise die Entwicklung einer Taxonomie, was als nachhaltige ökonomische Aktivität und darauf basierend als nachhaltige Anlage gelten soll, oder die Anpassung von Regulierungen wie MiFID II, UCITS und AIFMD sowie der Direktive zur nichtfinanziellen Berichterstattung, welche eine Offenlegung von relevanten Kennzahlen zu ESG fordert.

Vor diesem Hintergrund haben wir in diesem Jahr die Banken zur Thematik «Nachhaltigkeit» befragt.

Aufgrund der Umfrageergebnisse kann grundsätzlich festgestellt werden, dass insbesondere Kantonal- und Privatbanken gegenüber der Thematik ESG sehr aufgeschlossen sind. Dies kann bei den Kantonalbanken auf die öffentliche Erwartungshaltung zurückgeführt werden, welcher diese Institute aufgrund ihrer Besitzverhältnisse im Vergleich mit anderen Bankengruppen verstärkt ausgesetzt sind. Bei den Privatbanken kann dies mit der Internationalität des Geschäftsfeldes, der Kundschaft und der damit einhergehenden Konkurrenzsituation erklärt werden.

Regionalbanken sind bezüglich dem Thema ESG in der Schweiz tendenziell noch eher zurückhaltend. Die Geschäftskunden dieser Banken sind primär lokale KMU, welche sich derzeit selbst vermutlich noch weniger stark an den formalisierten ESG-Standards orientieren als globale Unternehmen.

Insgesamt stellen wir fest, dass bei den Banken derzeit der Anlagebereich im Vordergrund von Nachhaltigkeitsaktivitäten steht, während entsprechende Anpassungen im Kreditfinanzierungsbereich noch nicht in umfassender Weise in Angriff genommen wurden.

<sup>11</sup> Beispielsweise die Principles for Responsible Investments (PRI) oder seit Herbst 2019 die Principles for Responsible Banking, die von 130 Banken aus knapp 50 Ländern lanciert wurden.

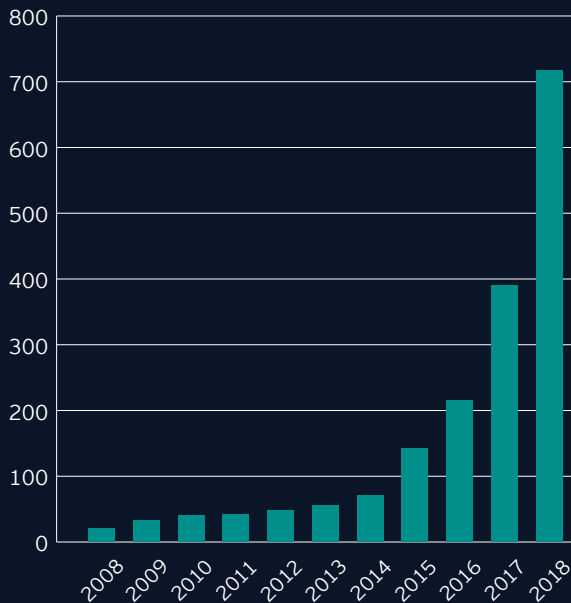
<sup>12</sup> Global Sustainable Investment Alliance (2019). 2018 Global Sustainable Investment Review.

<sup>13</sup> Swiss Sustainable Finance (2019). Swiss Sustainable Investment Market Study 2019.

<sup>14</sup> EY (2018). Does your nonfinancial reporting tell your value creation story?

## Entwicklung nachhaltiger Anlagen in der Schweiz

Volumen in CHF Mia.



Quelle: SSF

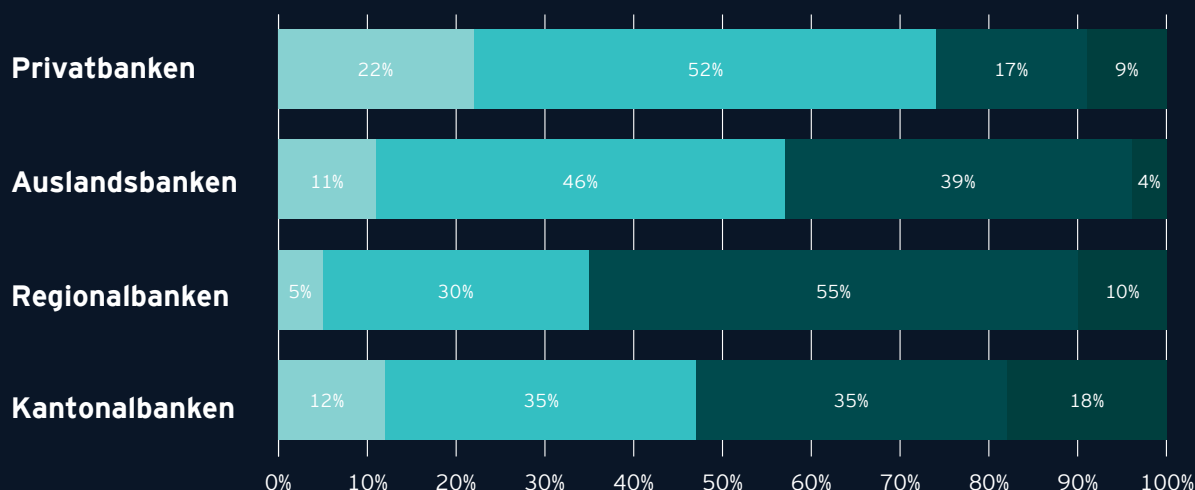
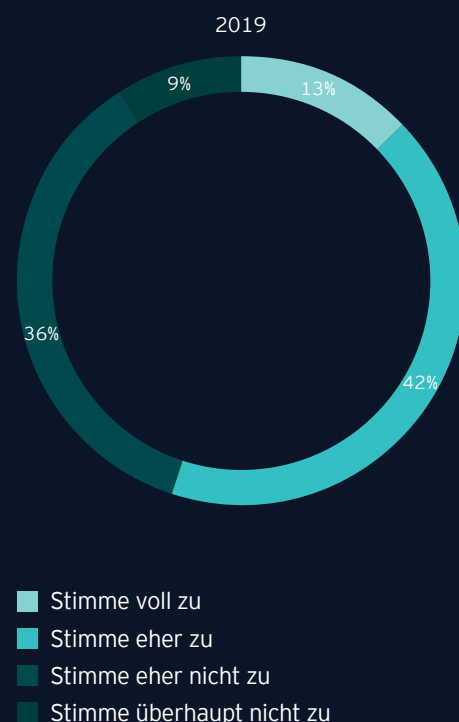
## Mehrheit glaubt einen Beitrag zum Klimaschutz leisten zu können

«Banken können einen bedeutenden Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten.»

Grundsätzlich glaubt eine Mehrheit (55 Prozent) der Banken daran, dass sie durch ihre Tätigkeiten einen bedeutenden Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten kann. Diese Meinung wird dabei insbesondere von Privatbanken (74 Prozent) und Auslandsbanken (57 Prozent) und somit von Instituten vertreten, die hauptsächlich im Vermögensverwaltungsgeschäft tätig sind. Diese Banken erkennen aus dem Momentum der gegenwärtigen Diskussion vermutlich auch Chancen in Bezug auf ihr Geschäftsmodell und wollen eine aktivere Rolle einnehmen.

Eine bedeutende Minderheit von 45 Prozent der befragten Banken ist jedoch skeptisch und glaubt nicht wirklich, dass die Banken einen wirksamen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten können. Diese grosse Skepsis reflektiert

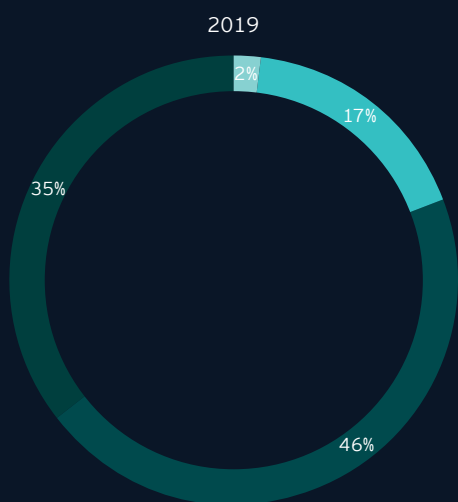
auch die allgemeine Debatte hinsichtlich der Rolle und Verantwortung des Finanzmarkts, die Transformation zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft aktiv voranzutreiben. Viele sehen die primäre Verantwortung bei der Politik, zuerst entsprechende Voraussetzungen für den Finanzmarkt zu schaffen.





## Nachhaltige Anlagen sind kein Hype

«Beim Thema ‘nachhaltige Anlagen’ handelt es sich lediglich um eine Modeerscheinung, welche wieder verschwinden wird.»



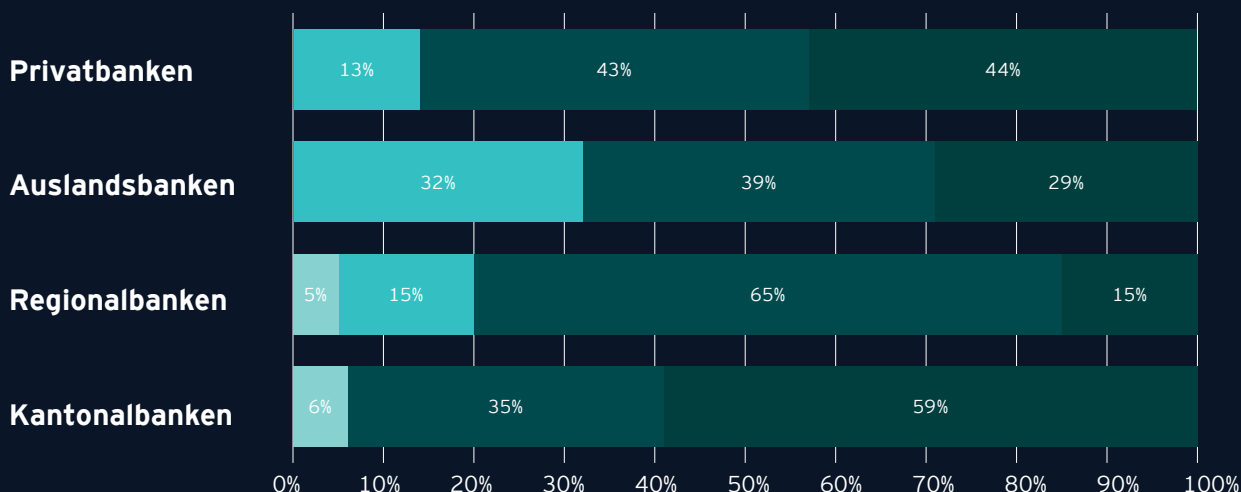
- Stimme voll zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Eine klare Mehrheit von 81 Prozent der Banken ist davon überzeugt, dass «nachhaltige Anlagen» mittelfristig beständig bleiben werden und es sich dabei nicht um eine Modeerscheinung handelt. Diese Einschätzung wird durch die globale Entwicklung der nachhaltigen Anlagen gestützt. In den letzten Jahren ist der Anteil nachhaltiger Anlagen an den gesamten Vermögenswerten in allen Teilen der Welt deutlich angestiegen.<sup>15</sup>

Dadurch, dass die Integration von nachhaltigen Kriterien in den kompletten Anlageprozess, und nicht nur für spezifische Produkte und Themen, bisher nur bei wenigen Instituten vollständig durchgeführt wurde, steht den Bankinstituten über die nächsten Jahre ein erheblicher Transformationsaufwand bevor. Diese Transformation wird getrieben durch die erhöhte Nachfrage nach nachhaltigen

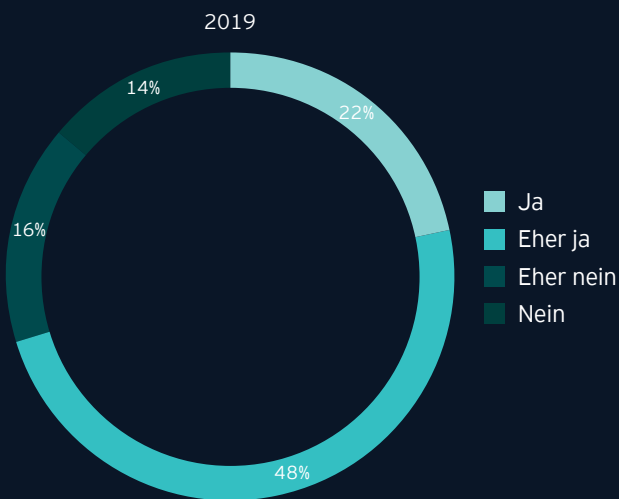
Produkten, insbesondere durch institutionelle Investoren, sowie steigende regulatorische Anforderungen im EU-Raum, die sich auch auf Schweizer Banken auswirken, insbesondere diejenigen, die auf dem europäischen Markt tätig sind oder europäische Kunden betreuen.

<sup>15</sup> Global Sustainable Investment Alliance (2019). 2018 Global Sustainable Investment Review.



## Banken wollen Angebot an nachhaltigen Anlagen ausweiten

«Beabsichtigt Ihr Institut, das Angebot an nachhaltigen Anlagen in der Zukunft deutlich auszuweiten?»

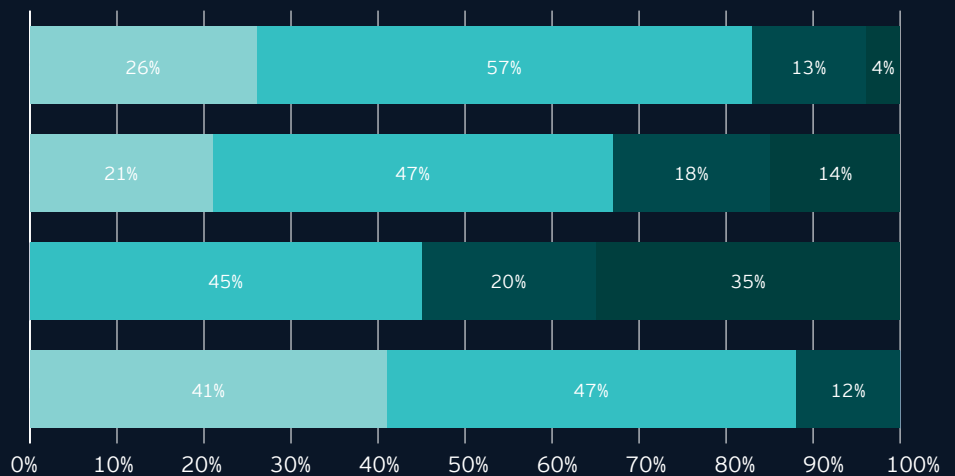


### Privatbanken

### Auslandsbanken

### Regionalbanken

### Kantonalbanken



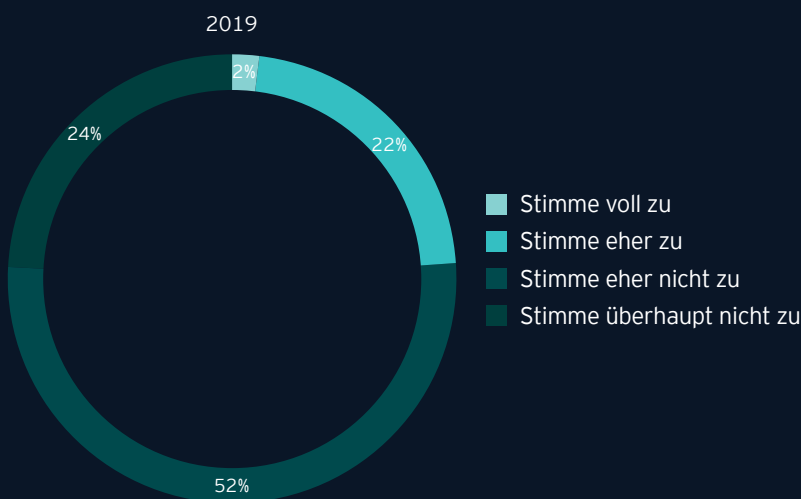
Die Mehrheit der Banken (70 Prozent) reagiert auf die wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Anlagen und beabsichtigt entsprechend, das Angebot in Zukunft deutlich auszubauen. Eine Ausnahme bilden die Regionalbanken, bei denen die Mehrheit (55 Prozent) zum jetzigen Zeitpunkt keine Ausweitung des Angebots an nachhaltigen Anlagen plant.

Mit der Ausweitung des Angebotes gilt es nicht nur, die produktspezifischen Herausforderungen zu meistern, sondern vor allem auch viele bankinterne Geschäftsprozesse anzupassen. Dies betrifft insbesondere die Investmentprozesse, die Risikomanagement- und Überwachungsprozesse sowie die Berichterstattung. Die Anpassungen erfordern letztlich vor allem auch relevante Daten sowie gut ausgebildete

Mitarbeitende, damit Nachhaltigkeitsaspekte in die Beratungsprozesse integriert werden können.

## Finanzielle Performance steht bei Kunden weiter im Fokus

«Nachhaltigkeitskriterien/ESG-Kriterien haben für unsere Kunden bei der Geldanlage mindestens eine gleich hohe Bedeutung wie finanzielle Faktoren.»

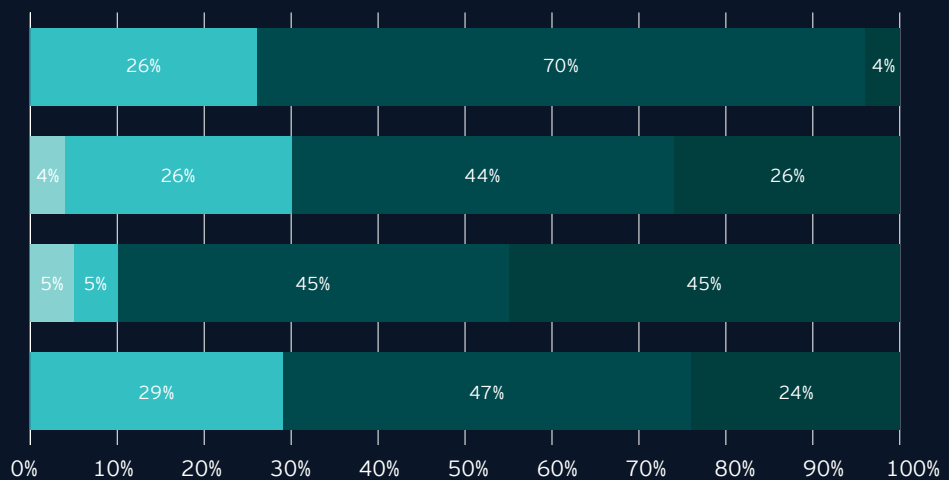


### Privatbanken

### Auslandsbanken

### Regionalbanken

### Kantonalbanken



Die Banken glauben mehrheitlich (76 Prozent) daran, dass die Kunden zwar an Nachhaltigkeit interessiert sind, aber in seltenen Fällen auf die finanzielle Performance verzichten würden. Dies zeigt klar auf, dass «nachhaltige Anlagen» und implizit der «Multi Stakeholder Value»-Ansatz additiv zum «Shareholder Value»-Ansatz berücksichtigt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Grundsätzlich ist profitorientiertes Denken

nicht aufzugeben, sondern es sind intelligente Lösungen zu finden, die konfliktfrei zu finanziellem Erfolg führen.

Die gesamte Thematik ist somit nicht als wohlütiges Unterfangen zu verstehen. Insbesondere institutionelle Anleger wie Pensionskassen sind auf Rendite angewiesen, um ihre Leistungsversprechen zu erfüllen. Mittlerweile hat sich im Markt denn auch zunehmend die Ansicht

etabliert, dass eine Integration von ESG-Faktoren nicht zulasten der finanziellen Performance geht, sondern im Gegenteil einen potenziellen Mehrwert darstellt und ein verbessertes Rendite-Risiko-Verhältnis ermöglichen kann.

## Notwendigkeit von weiteren regulatorischen Vorgaben unklar

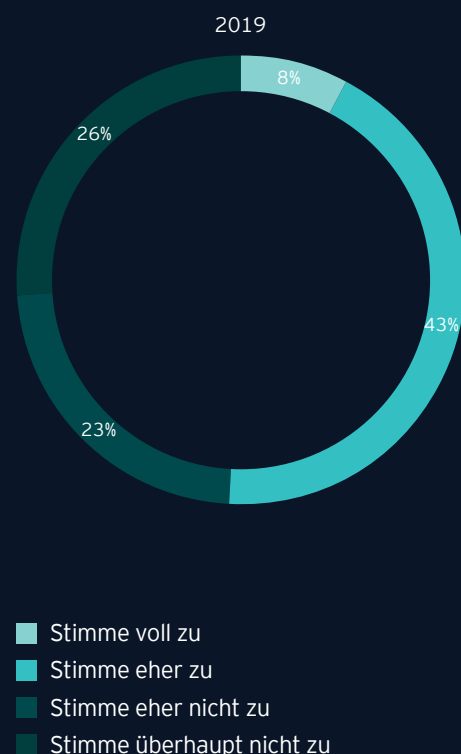
«Um das volle Potenzial von nachhaltigen Anlagen für den Klimaschutz auszuschöpfen, braucht es weitergehende regulatorische Vorgaben wie verbindliche Standards zur Definition von Nachhaltigkeit.»

Etwas mehr als die Hälfte der Banken (51 Prozent) glaubt daran, dass es weitergehende regulatorische Vorgaben benötigt, um das volle Potenzial der nachhaltigen Anlagen für den Klimaschutz ausschöpfen zu können. Gleichzeitig zeigen sich allerdings auch viele Stimmen aus dem Sektor weiterhin zurückhaltend, was die Auswirkungen von zusätzlichen Regulierungsvorschriften auf einen stark wachsenden und innovationsgetriebenen Markt an nachhaltigen Produkten angeht.

Es ist davon auszugehen, dass auch zukünftig die Meinung zu dieser Frage kein einheitliches Bild erzeugen wird. Politische Instanzen, Aufsichtsbehörden und Zentralbanken haben deutlich signalisiert, dass die Schaffung von klaren Rahmenbedingungen und einheitlichen Standards für einen nachhal-

tigen Finanzmarkt weiterhin ein regulatorisches Schwerpunktthema bleiben wird, nicht zuletzt auch um das Risiko von «Greenwashing» in der Beratung oder dem Vertrieb von Finanzprodukten zu adressieren.

Jedoch zeigt sich anhand der regulatorischen Diskussion zu Sustainable Finance, dass sich ESG-Trends auch ohne abschliessende legislative Verankerung schnell entwickeln und de facto als Marktstandards etablieren können.

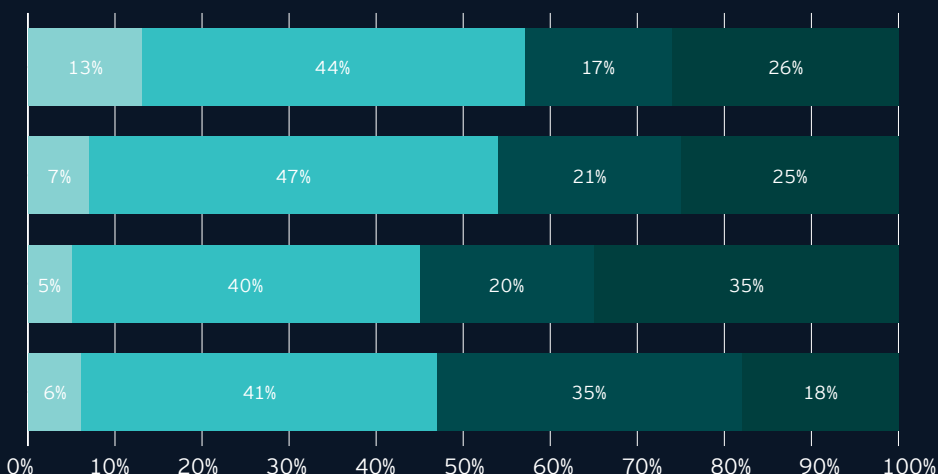


### Privatbanken

### Auslandsbanken

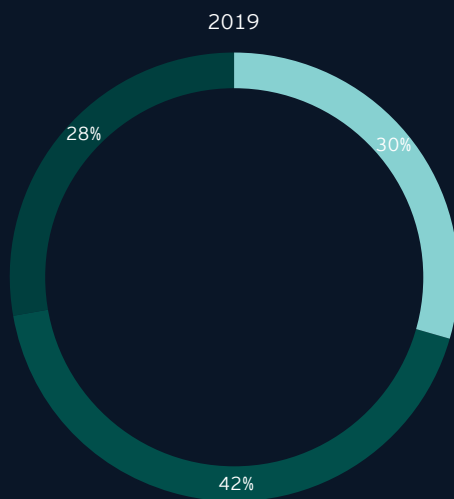
### Regionalbanken

### Kantonalbanken



## Thema «Nachhaltigkeit» findet Niederschlag in Anlageberatungsprozessen...

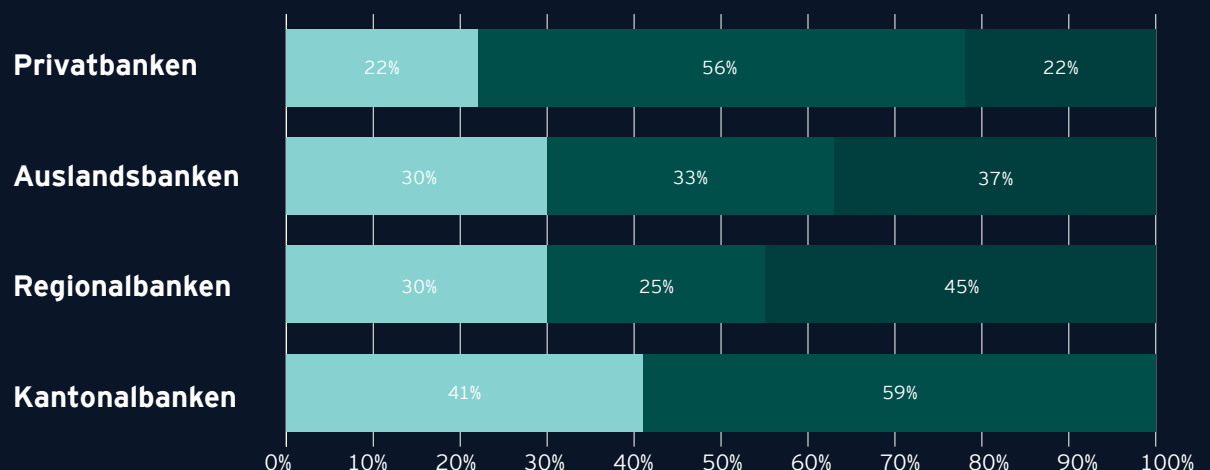
«Das Thema 'Nachhaltigkeit' wird bei unserem Institut in die Anlageberatung einbezogen bzw. ist ein Pflichtbestandteil des Beratungsprozesses.»



- Ja
- Nein; dies wird künftig jedoch der Fall sein
- Nein

Bereits 30 Prozent der Banken geben an, dass sie bereits heute das Thema «Nachhaltigkeit» als Pflichtbestandteil in den Anlageberatungsprozess integriert haben. Dies erscheint ein ziemlich hoher Wert, da die vollständige Integration sämtlicher formellen ESG-Kriterien äusserst komplex und nicht ganz widerspruchsfrei ist. Wir gehen eher davon aus, dass diese Banken bereits damit begonnen haben, das Thema Nachhaltigkeit in den Beratungsprozess aufzunehmen, diese Integration aber kaum systematisch abgeschlossen ist und auch noch nicht unbedingt mit einem vollständigen Angebot von Nachhaltigkeitsprodukten einhergeht.

Nur eine Minderheit (28 Prozent) plant nicht, die Front zu diesem Thema zu befähigen; dies sind insbesondere die Regionalbanken (45 Prozent).



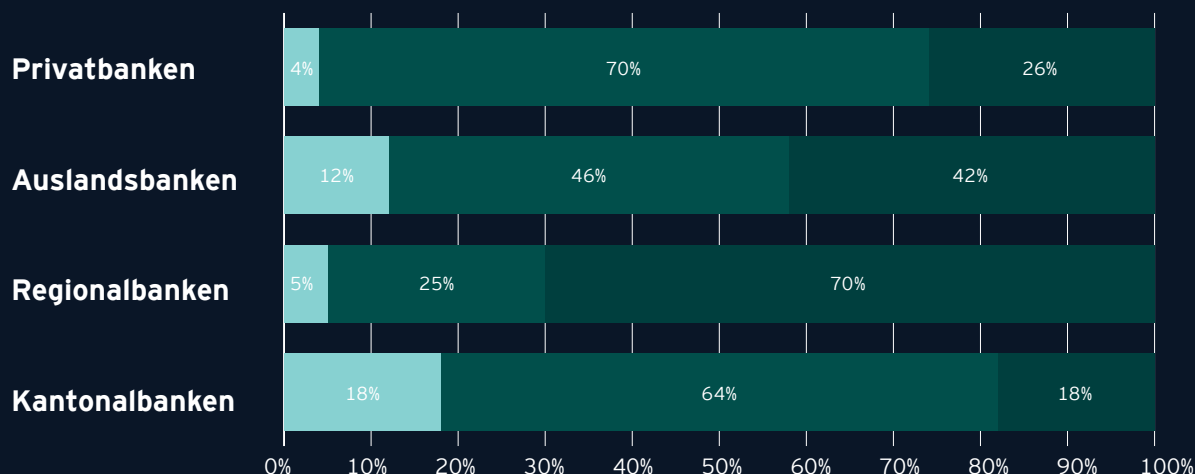
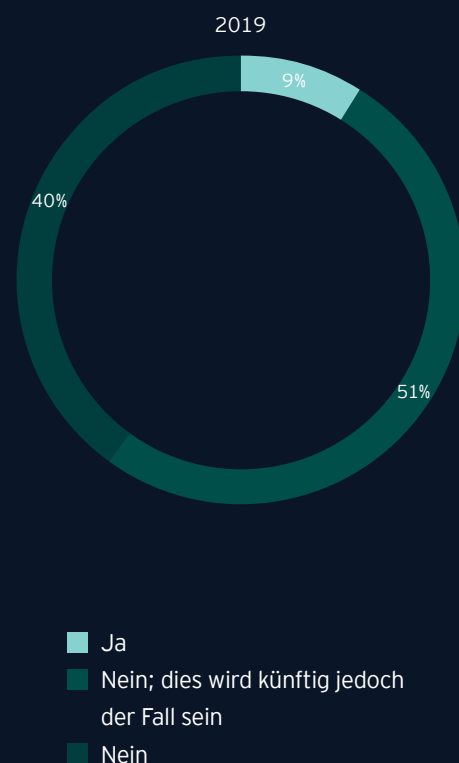


## ...jedoch nicht in der Berichterstattung an die Kunden

«Unsere Kunden werden im Rahmen der regelmässigen Berichterstattung detailliert über die Nachhaltigkeit ihres Anlageportfolios informiert (z.B. ESG-Score).»

Nur eine Minderheit von knapp 10 Prozent hat bereits heute eine regelmässige Berichterstattung zu ESG integriert. Dies zeigt ein Spannungsfeld, dass vielerorts zwar das Thema Nachhaltigkeit im Beratungsprozess angesprochen wird, die dazugehörigen formellen ESG-Reportinganforderungen aber noch nicht komplett erfüllt werden können. Über die Hälfte (51 Prozent) der befragten Institute plant, diese Anforderungen in naher Zukunft in die Berichterstattung zu integrieren und so einen Schritt näher an die benötigte bankweite Integration und Transformation zu gelangen.

Wenn die Berichterstattung beim Kunden in regelmässigen Abständen ankommt, ist es durchaus möglich, dass das Momentum sogar noch stärker zunehmen wird als heute, da kundenseitig mehr Fragen aufkommen aber auch eine verstärkte Nachfrage entstehen werden.



## Bei der Kreditfinanzierung spielt das Thema «Nachhaltigkeit» keine grosse Rolle

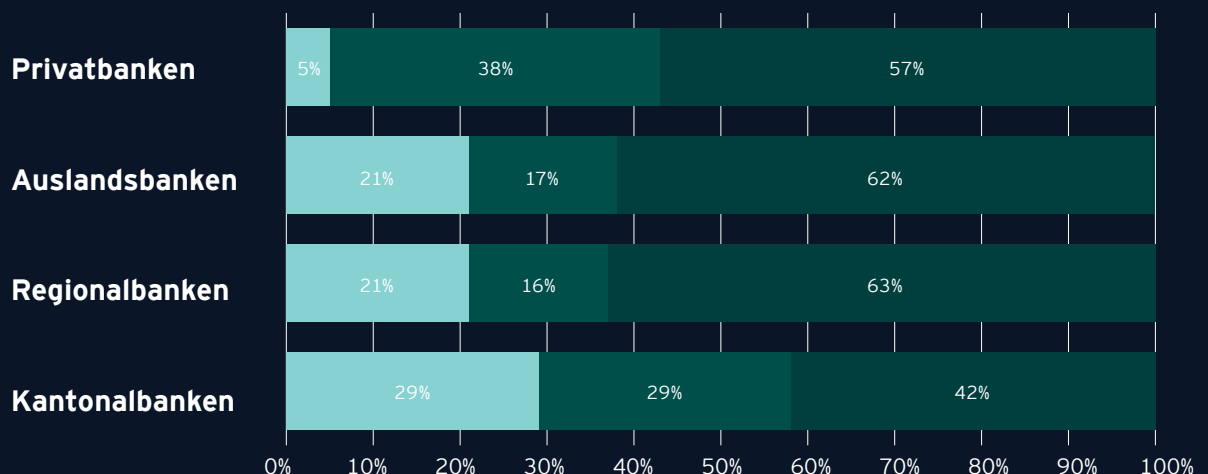
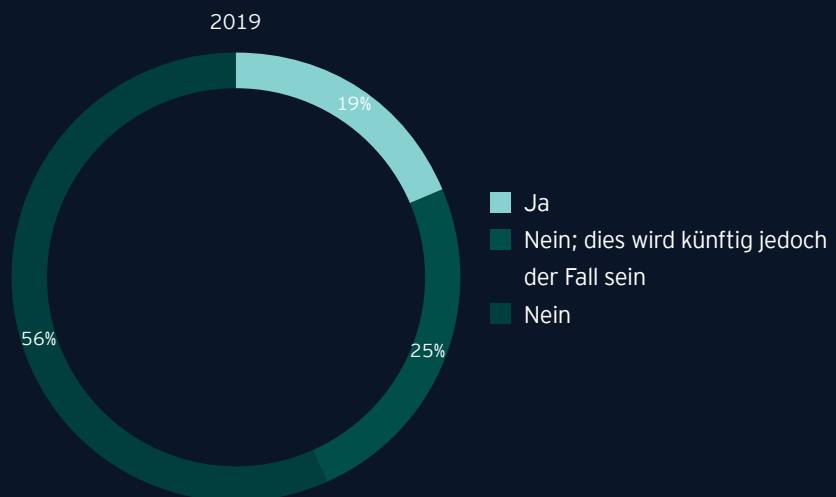
«Unser Institut berücksichtigt bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden Nachhaltigkeits-/ESG-Faktoren.»

Wenn es um die Frage der «Nachhaltigkeit» geht, stehen derzeit hauptsächlich Anlagen bzw. Anlageprodukte im Vordergrund. Bei der Kreditfinanzierung durch Banken spielt das Thema «Nachhaltigkeit» weder heute noch in absehbarer Zukunft eine grosse Rolle. Nur eine Minderheit von 19 Prozent der befragten Banken gibt an, dass sie ESG-Faktoren bei der Kreditvergabe berücksichtigt. Weitere 25 Prozent beabsichtigen, dies in Zukunft zu machen. Die Mehrheit der befragten Banken berücksichtigt keine Nachhaltigkeitskriterien im Kreditgeschäft mit kommerziellen Kunden.

Der öffentliche Diskurs ist im Kreditgeschäft noch nicht so reif wie im Anlagegeschäft, bei dem seit vielen Jahren die Frage der Integration von ESG in den Investment-Prozess im Raum steht und Markttrends z.B. über die Assessments der «Principles für Responsible Investment (PRI)» gemessen werden und verfügbar sind.

Die Erkenntnis, dass bei der Kreditvergabe ein ebenso grosser, wenn nicht sogar grösserer Einfluss auf Nachhaltigkeit besteht wie bei der Anlage, hat jedoch in den letzten Jahren ein starkes Momentum erzeugt. Dies wird nicht zuletzt reflektiert durch die Entstehung

von Sektorinitiativen, wie den «Principles for Responsible Banking», sowie durch das Aufnehmen des Themas durch die europäischen Regulatoren, wie im kürzlich von der European Banking Authority (EBA) veröffentlichten «Action Plan on Sustainable Finance».









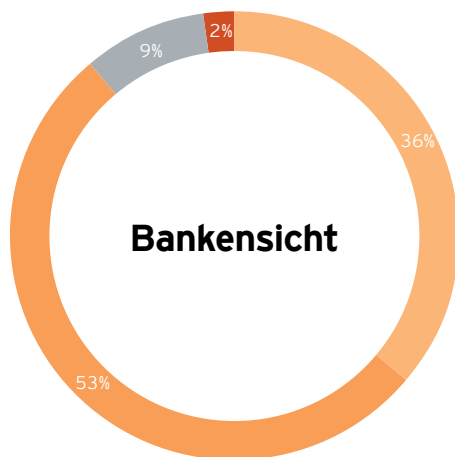
Im Rahmen des diesjährigen Bankenbarometers haben wir gemeinsam mit der Initiative «Redesigning Financial Services» (RFS) eine Umfrage unter 2'000 Bankkunden durchgeführt. Der Bankenbarometer führt nur einen Teil dieser Umfrageergebnisse auf; die detaillierten Ergebnisse werden im Rahmen einer eigenen Publikation von EY im ersten Quartal 2020 veröffentlicht.

# 12 Kunden- umfrage

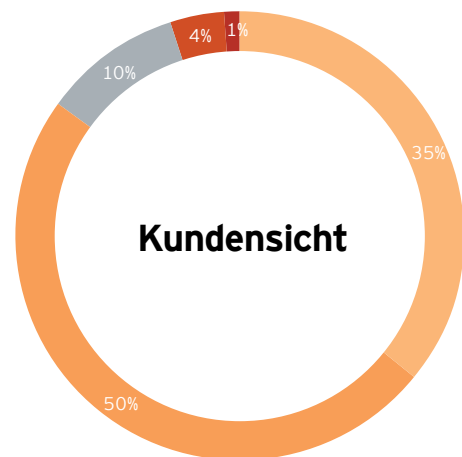


## Bankkunden sind zufrieden - aber ...

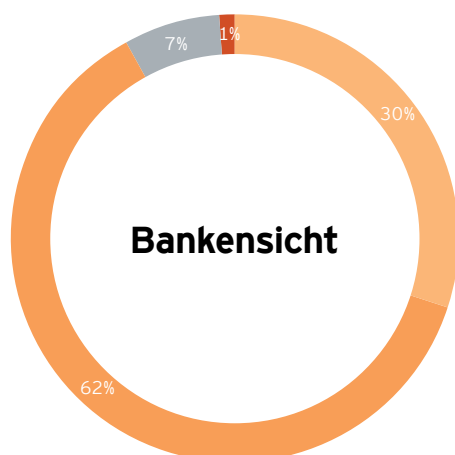
«Unsere Kunden sind mit uns als Hausbank grundsätzlich zufrieden»



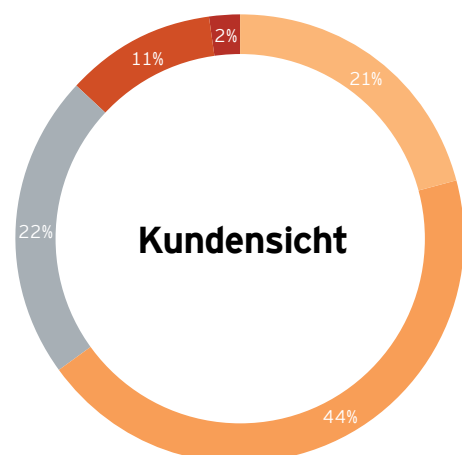
«Ich bin mit meiner Hausbank grundsätzlich zufrieden.»



«Unsere Kunden sind davon überzeugt, dass wir sie in ihrem Interesse beraten.»



«Ich bin davon überzeugt, dass meine Hausbank mich in meinem Interesse berät.»



- Stimme voll zu
- Stimme zu
- Weder noch
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

89 Prozent der befragten Banken sind davon überzeugt, dass die Kunden grundsätzlich mit ihnen zufrieden sind. Besonders selbstbewusst bei dieser Frage sind die Kantonal- und Regionalbanken, bei denen keine einzige der befragten Banken vom Gegenteil ausgeht. Etwas zurückhaltender zeigen sich die Privatbanken, bei denen beinahe ein Viertel (23 Prozent) daran glaubt, dass die Kunden ihrer Bank ein eher neutrales Zeugnis ausstellen («weder noch»).

Der Blick auf unsere Kundenumfrage zeigt, dass das Selbstbewusstsein der Banken durchaus gerechtfertigt ist. Denn 85 Prozent der befragten Kunden stimmen der Aussage zu, dass sie mit ihrer Hausbank grundsätzlich zufrieden sind. Weitere 10 Prozent der Kunden zeigen sich unentschlossen («weder noch»), während lediglich 5 Prozent Unzufriedenheit mit ihrer Bank äussern.

Während die Banken die grundsätzliche Zufriedenheit ihrer Kunden gemäss dieser Umfrage sehr genau einschätzen können, zeigt sich bei der Frage, ob

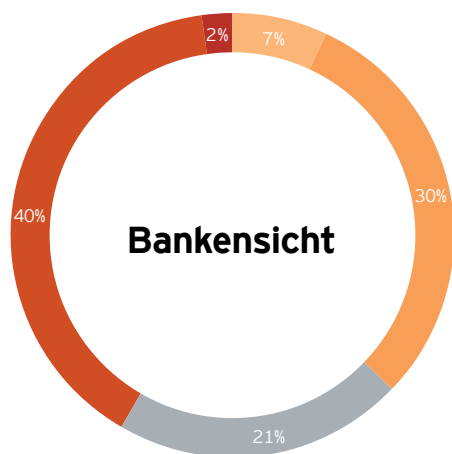
die Banken im Interesse ihrer Kunden handeln, ein interessanter Unterschied zwischen Bank- und Kundensicht. Beinahe alle befragten Banken (92 Prozent) gehen davon aus, dass ihre Kunden davon überzeugt sind, dass die Bank sie in ihrem Interesse berät. Tatsächlich ist das Vertrauen der Kunden in ihre Bank jedoch weniger ausgeprägt: Nur 2 von 3 Bankkunden (65 Prozent) sind davon überzeugt, dass sich die Banken stets an den Kundeninteressen orientieren. Damit zeigt immerhin ein Drittel der befragten Kunden Zweifel bei dieser für die Banken sehr zentralen Fragestellung (d.h. «weder noch» oder «stimme (überhaupt) nicht zu»).

Vor dem Hintergrund, dass das Kundenvertrauen sehr häufig als der wichtigste Erfolgsfaktor im Banking genannt wird, zeigt diese Umfrage einen gewissen Handlungsbedarf für die Banken auf. Ohne das grundlegende Vertrauen ihrer Kunden wird es den Banken nur sehr schwer gelingen, die Kunden- bzw. Produktdurchdringung zu erhöhen und damit ihre Ertragsbasis nachhaltig zu stärken.

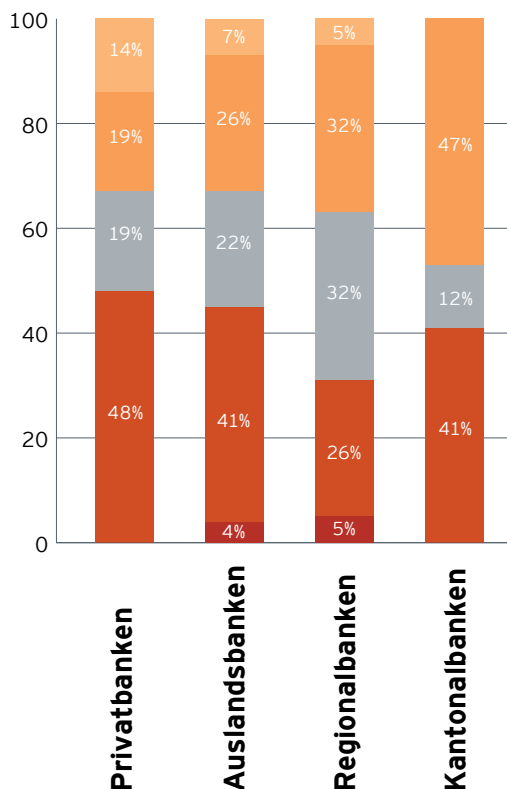
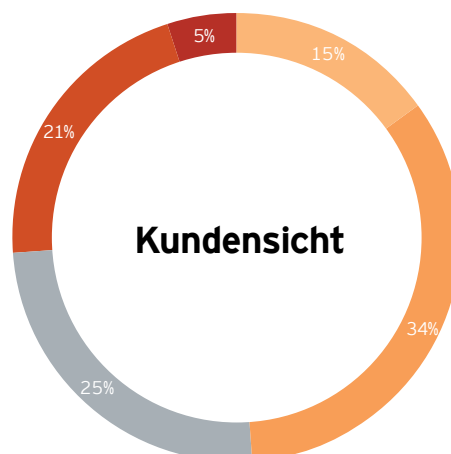
Dass beim Thema Kundenvertrauen offenbar ein Handlungsbedarf besteht, hat auch der Schweizer Gesetzgeber erkannt. So erhält der kundenbezogene Vertrauensschutz mit Einführung des FIDLEG neu auch eine aufsichtsrechtliche Verankerung. Kundenvertrauen entsteht allerdings nicht durch formelle Vorgaben und Abläufe. Entscheidend wird sein, wie Banken in Zukunft den Mehrwert von Beratung aufzeigen und verhindern, dass sie als Produktverkäufer wahrgenommen werden.

## Service und Kundenschutz sind wichtiger als Bankgebühren

«Für unsere Kunden spielen die Kosten für Finanzdienstleistungen keine grosse Rolle. Wichtiger ist unseren Kunden ein verlässlicher Service und der Schutz ihrer Interessen.»



«Bei mir spielen die Kosten für Finanzdienstleistungen keine grosse Rolle. Mir ist wichtiger, dass ich mich auf meine Bank verlassen kann, meine Interessen zu schützen.»



- Stimme voll zu
- Stimme zu
- Weder noch
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Die Banken schätzen die Preissensibilität ihrer Kunden sehr unterschiedlich ein. Während 42 Prozent der befragten Banken der Meinung sind, dass der Preis wichtiger als ein verlässlicher Service und Interessenschutz ist, vertreten 37 Prozent der Banken eine entgegengesetzte Auffassung. Dieses uneinheitliche Bild zieht sich über alle Bankgruppen hinweg. Interessanterweise ist der Anteil der Banken, die davon ausgehen, dass für ihre Kunden der Preis für Finanzdienstleistungen eine untergeordnete Rolle spielt, unter den Kantonalbanken (47 Prozent) und Regionalbanken (37 Prozent) höher als unter den Privatbanken und Auslandsbanken (je 33 Prozent). Vor dem Hintergrund, dass insbesondere die Retailkunden sehr häufig als besonders preissensitiv bezeichnet werden, ist dieses Ergebnis durchaus überraschend.

Interessanterweise scheinen die Banken dem Thema Preis ein zu hohes Gewicht beizumessen. Denn nur 26 Prozent der Kunden geben an, dass für sie bei der Wahl von Finanzdienstleistungen der Preis an erster Stelle stehe. Beinahe

die Hälfte der Kunden (49 Prozent) gewichtet hingegen den Service und den Schutz ihrer Interessen höher als die Kosten.

Vor dem Hintergrund, dass kaum eine Bank von steigenden Gebühren für Finanzdienstleistungen in der Zukunft ausgeht (siehe hierzu S. 61), kann dieses Umfrageergebnis als ermutigendes Zeichen gewertet werden. Denn der Preis scheint nicht der einzig ausschlaggebende Faktor für die Kunden zu sein und es besteht durchaus das Potenzial, höhere Preise bzw. Preiserhöhungen durchzusetzen, wenn ein entsprechender Mehrwert kundenseitig empfunden wird. Damit gelten im Banking die gleichen Gesetze wie in allen anderen Bereichen der Wirtschaft auch: Die Kunden sind bereit, für einen wahrnehmbaren Mehrwert auch mehr zu bezahlen.

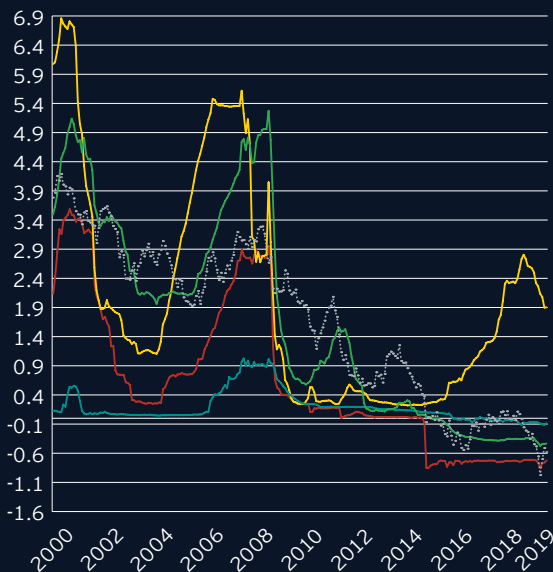


# <sup>13</sup>Anhang

# Wirtschaftsumfeld

## Zinsen

in Prozent



— LIBOR EUR 3M — LIBOR JPY 3M  
— LIBOR USD 3M — LIBOR CHF 3M  
..... CHF 10J Schweizerische Eidgenossenschaft

Quelle: SNB

## Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100

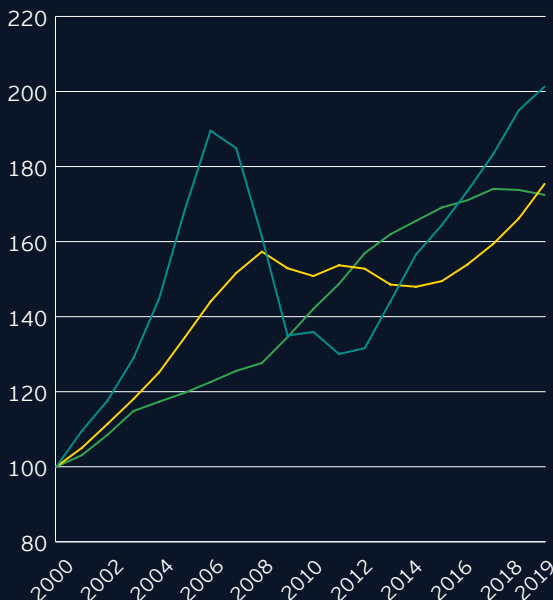


— MSCI WORLD — MSCI USA  
— MSCI SWITZERLAND — MSCI EUROPE

Quelle: MSCI

## Immobilien

Indexiert, 1.1.2000 = 100

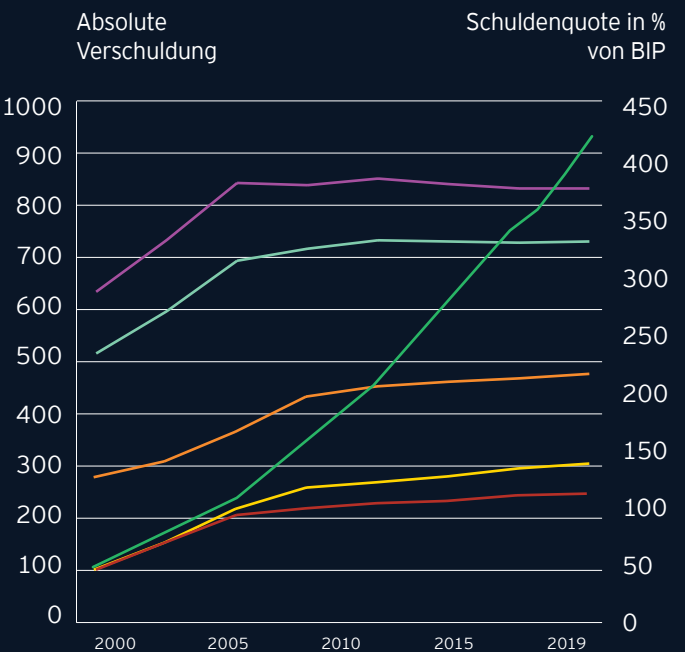


— Schweiz  
— Euro-Raum  
— Vereinigte Staaten

Quelle: BIS

## Schuldenentwicklung

Linke Achse indexiert, 1.1.2000 = 100

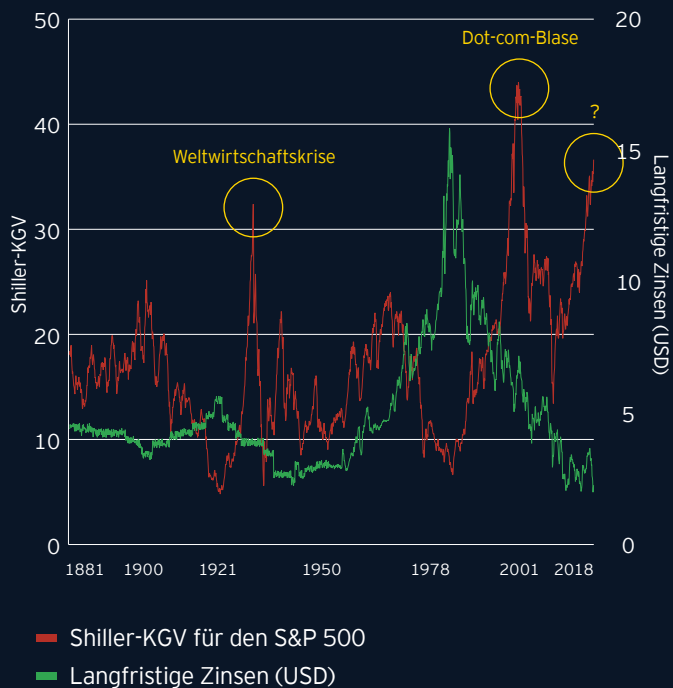


— Global (I) — Global (Q)  
— Industrieländer (I) — Industrieländer (Q)  
— Schwellenländer (I) — Schwellenländer (Q)

Quelle: IIF

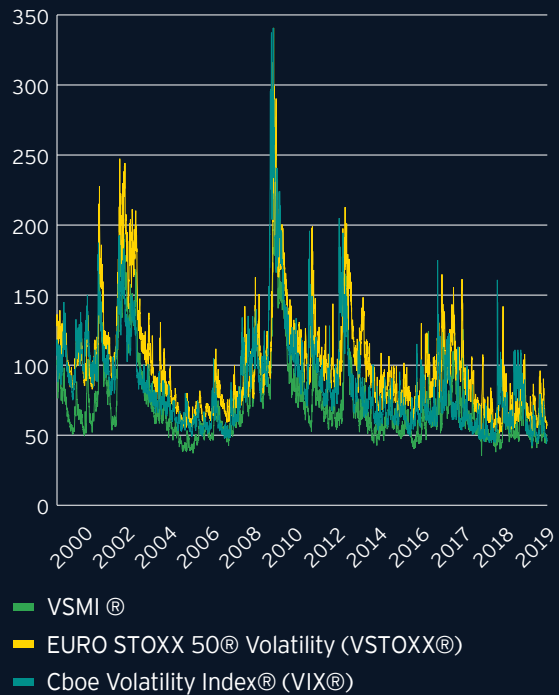
## Wirtschaftsumfeld

### Shiller-KGV und langfristige Zinsen

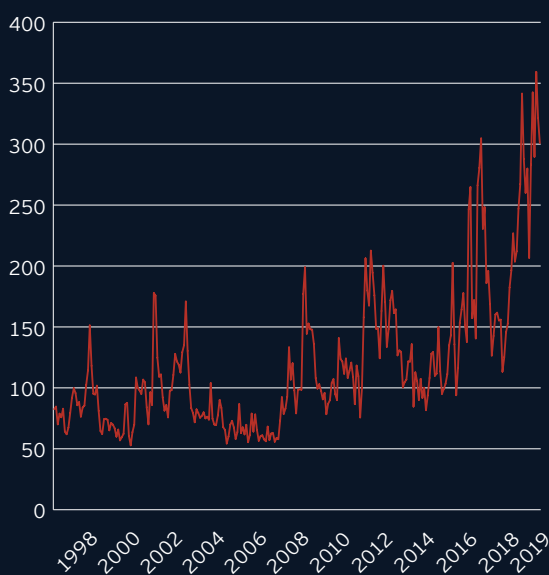


### Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100

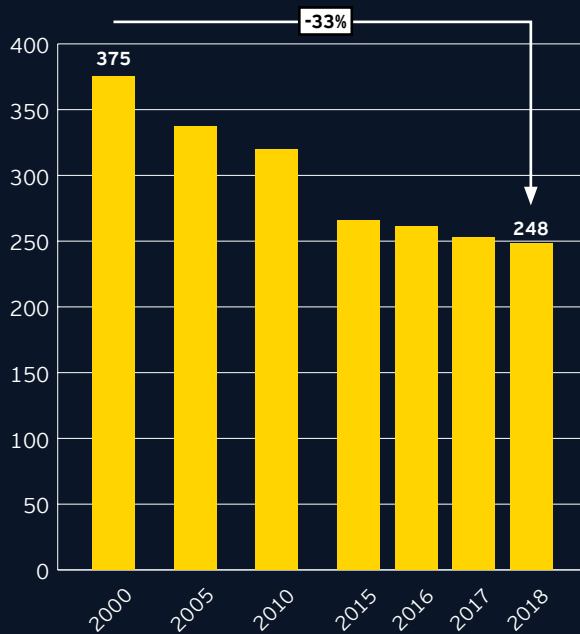


### Economic Policy Uncertainty Index



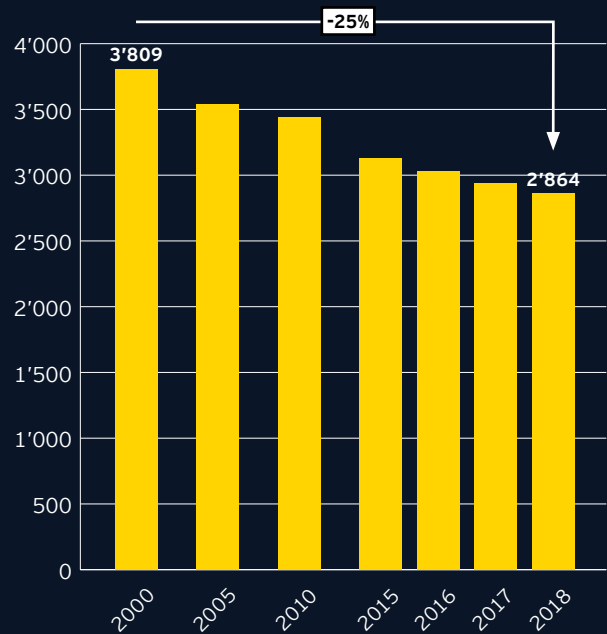
# Bankenlandschaft

## Anzahl Banken



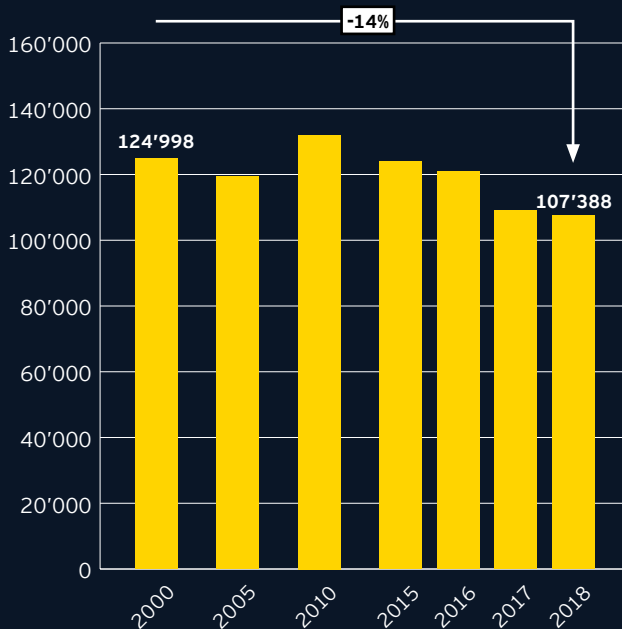
Quelle: SNB

## Anzahl Filialen



Quelle: SNB

## Anzahl Mitarbeitende



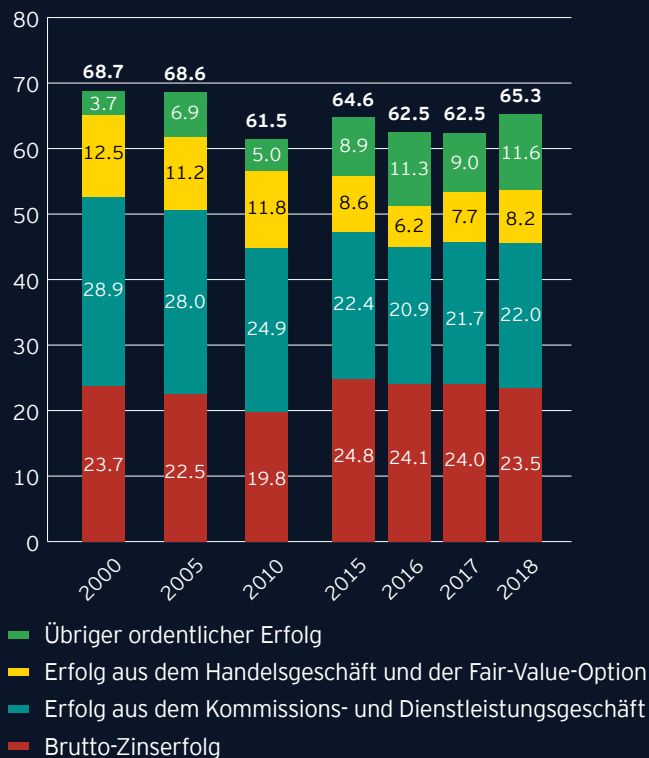
Quelle: SNB



# Wertschöpfung und Profitabilität

## Erfolg nach Geschäftsbereichen

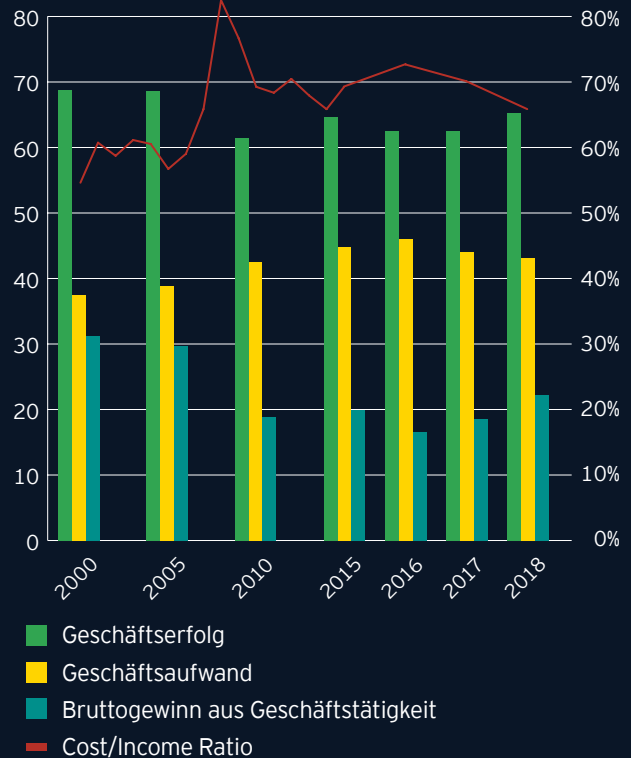
in CHF Mia.



## Erfolg, Aufwand, Gewinn, Cost/Income Ratio

In CHF Mia.

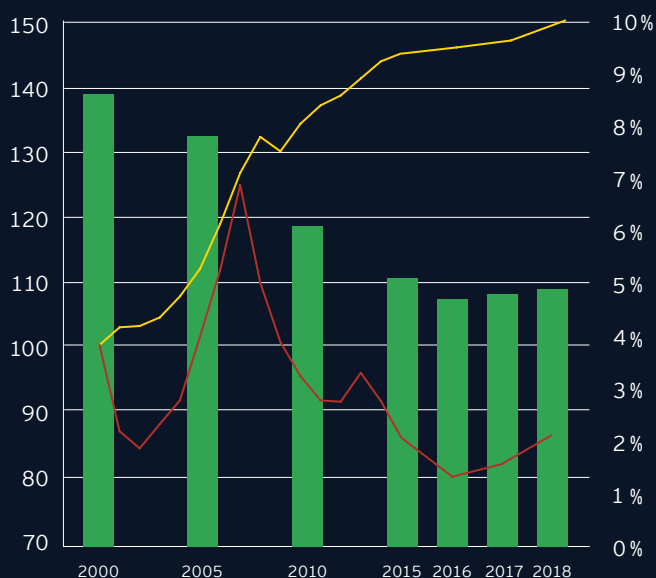
Cost/Income Ratio



## Wertschöpfung Banken

Indexiert  
1.1.2000 = 100

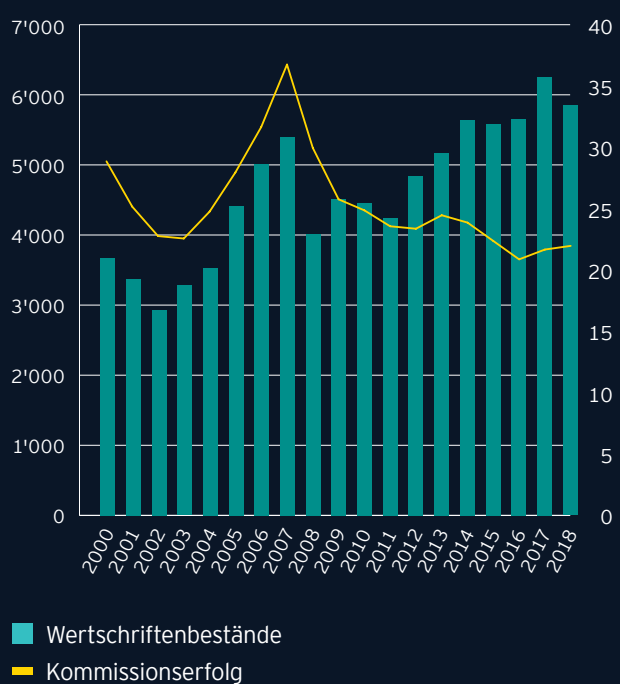
Relativer Anteil  
Banken



## Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg

Wertschriftenbestände  
in CHF Mia.

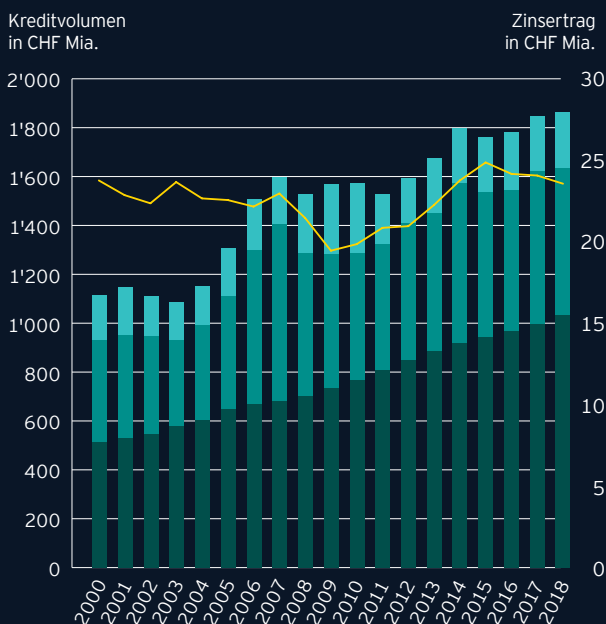
Kommissionserfolg  
in CHF Mia.



# Wertschöpfung und Profitabilität

## Zinsen und Kreditvolumen

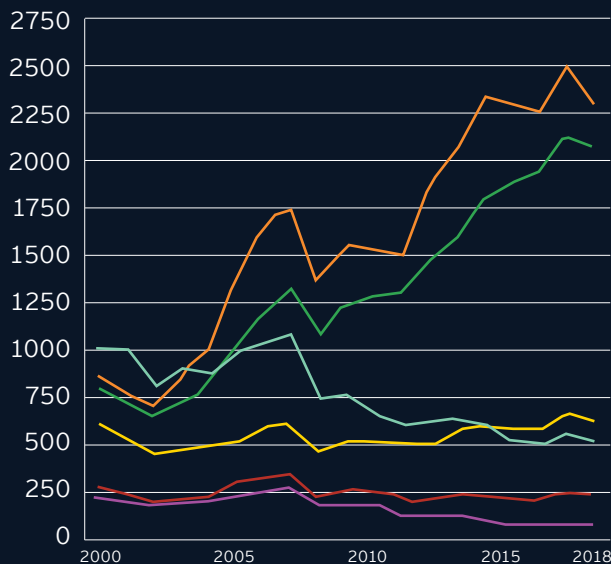
in CHF Mrd.



- Hypotheken
- Forderungen gegenüber Kunden
- Finanzanlagen
- Brutto-Zinserfolg

Quelle: SNB

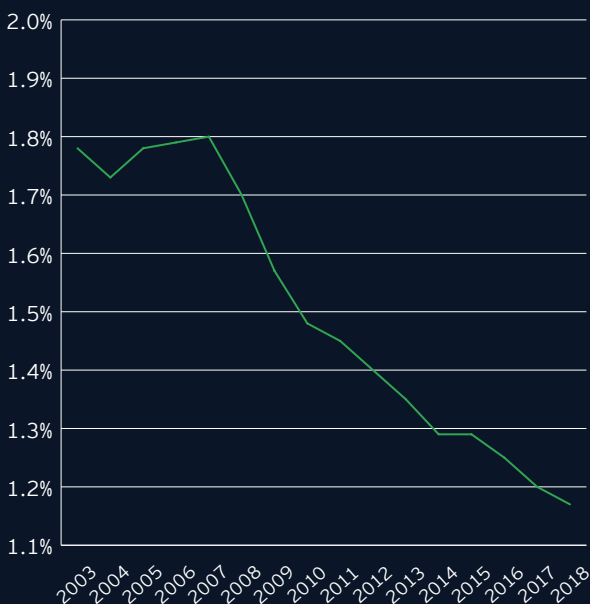
## Wertschriftenbestände Kundendepots



- Privatkunden Inland
- Kommerzielle Kunden Inland
- Institutionelle Kunden Inland
- Privatkunden Ausland
- Kommerzielle Kunden Ausland
- Institutionelle Kunden Ausland

Quelle: SNB

## Zinsmarge inlanderorientierter Banken



Quelle: SNB (Marge approximativ berechnet als «Nettozinsertrag» geteilt durch die Summe der «Hypothekarforderungen», der «Forderungen gegenüber Kunden» sowie der «finanziellen Forderungen»).







## Studienverantwortliche



**Patrick  
Schwaller**

Managing Partner  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 69 30  
patrick.schwaller@ch.ey.com



**Olaf  
Toepfer**

Partner  
Leiter Banking & Capital Markets

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 44 71  
olaf.toepfer@ch.ey.com



**Timo  
D'Ambrosio**

Senior Manager  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 32 20  
timo.dambrosio@ch.ey.com

## Fachexperten



**Mark  
Veser**

Senior Manager  
Sustainability Leader

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 36 79  
mark.veser@ch.ey.com



**Nikola  
Simic**

Senior Consultant  
Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 40 15  
nikola.simic@ch.ey.com

## Weitere Ansprechpersonen



**Bruno  
Patusi**

Partner  
Leiter Wealth and Asset  
Management

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 46 90  
bruno.patusi@ch.ey.com



**Stéphane  
Muller**

Partner  
Leiter Financial Services  
Suisse Latine

Route de Chancy 59  
1213 Genève

Telefon: +41 58 286 55 95  
stephane.muller@ch.ey.com

#### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist eine Marktführerin in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Wir fördern mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Dienstleistungen weltweit die Zuversicht und die Vertrauensbildung in die Finanzmärkte und die Volkswirtschaften. Für diese Herausforderung sind wir dank gut ausgebildeter Mitarbeitender, starker Teams sowie ausgezeichneter Services und Kundenbeziehungen bestens gerüstet. «Building a better working world»: Unser globales Versprechen ist es, gewinnbringend den Fortschritt voranzutreiben – für unsere Mitarbeitenden, unsere Kunden und die Gesellschaft.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website: [www.ey.com](http://www.ey.com).

Die EY-Organisation ist in der Schweiz durch die Ernst & Young AG, Basel, an zehn Standorten sowie in Liechtenstein durch die Ernst & Young AG, Vaduz, vertreten. «EY» und «wir» beziehen sich in dieser Publikation auf die Ernst & Young AG, Basel, ein Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020

Ernst & Young AG

Alle Rechte vorbehalten.

ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht. Obwohl sie mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann sie nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Es liegt am Leser zu bestimmen, ob und inwiefern die zur Verfügung gestellte Information im konkreten Fall relevant ist. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young AG und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen empfehlen wir den Beizug eines geeigneten Beraters.

[ey.com/ch](http://ey.com/ch)