



EY Bankenbarometer 2022

Optimismus

Inhalt

Editorial	3
1. Design der Studie	4
2. Kernaussagen	6
3. Marktumfeld der Banken	10
4. Operative Geschäftsentwicklung	18
5. Strukturwandel	38
6. Fokusthemen 2022	52
7. Nachhaltigkeit	56
8. Ausblick	64
9. Anhang	68

Editorial



Patrick Schwaller

Managing Partner
Audit Financial Services



Olaf Toepfer

Partner
Leiter Banking & Capital Markets



Timo D'Ambrosio

Director
Audit Financial Services

Auf den ersten Blick scheint es paradox, doch das Marktumfeld meint es seit Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 relativ gut mit den Schweizer Banken. Dank der beispiellosen Stützungs- und Stimulierungsmassnahmen der Staaten und Zentralbanken kam es bislang weder im Hypothekarkreditgeschäft noch im Geschäft mit Unternehmenskrediten zu nennenswerten Verlusten. Und im Kommissions- und Handelsgeschäft konnten die Banken dank der seit beinahe zwei Jahren anhaltenden Börsen-Hausse sowie der zumindest temporären Rückkehr von Volatilitäten beachtliche Mehrerlöse erzielen.

Die Banken haben im Zuge der Corona-Pandemie ihre Widerstandskraft eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Doch können die Banken das aktuell positive Momentum auch in die Zukunft mitnehmen? Wie schätzen die Banken ihre Zukunftsaussichten ein, überwiegt angesichts der positiven Geschäftsentwicklung in den vergangenen Monaten der Optimismus oder blicken die Banken doch eher vorsichtig in die Zukunft? Drohen nun doch – nach dem Auslaufen vieler staatlicher Hilfen bzw. fiskalpolitischer Massnahmen – grössere Verluste im Kreditgeschäft? Welche Inflationserwartungen haben die Banken für die Zukunft?

Auch wenn die aktuelle Lage der Banken stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie bestimmt wird, dürfen die Banken wichtige Branchenentwicklungen nicht ausser Acht lassen, damit sie auch in der Zukunft handlungsfähig bleiben. Worauf werden die Banken im kommenden Jahr ihren strategischen Fokus richten? In welchen Geschäftsfeldern sehen die Banken das grösste Wachstumspotenzial? Wo die grössten Risiken?

Der EY Bankenbarometer 2022 gibt Antworten auf diese und weitere Fragen. Wir wünschen Ihnen eine gehaltvolle Lektüre und freuen uns auf angeregte Diskussionen.

1

Design der Studie

- Befragung durch EY im November 2021
- Befragung von 90 Banken in der Schweiz¹
- Zwölfte Durchführung seit 2010



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

Aufteilung des Befragungssamples

Banktyp	2021	2020
Privatbanken ²	29 %	31 %
Auslandsbanken	25 %	30 %
Regionalbanken	27 %	21 %
Kantonalbanken	19 %	18 %

² Inklusive Vermögensverwaltungsbanken



2

Kernaussagen

1 Trotz Unsicherheiten: Banken sind optimistisch – nicht euphorisch

Die Banken haben in der seit beinahe zwei Jahren anhaltenden Corona-Pandemie eine beachtliche Resilienz gezeigt und solide Ergebnisse erzielt. Schweizer Banken haben gelernt, mit dem ausserordentlichen Negativzinsumfeld - auch dank der Erhöhung der Freigrenzen - umzugehen. Ausserdem waren im Schweizer Kreditgeschäft bislang keine wesentlichen Ausfälle zu verzeichnen und die Banken konnten sowohl im Kommissions- als auch im Handelsgeschäft von der positiven Stimmung an den Finanzmärkten in den vergangenen Monaten profitieren.

Angesichts dieser Entwicklungen ist es nicht überraschend, dass die Banken den aktuellen operativen Geschäftsgang positiv beurteilen. Satte 87% der befragten Institute (Vorjahr: 53%) erwarten für das Geschäftsjahr 2021 einen Anstieg der operativen Ergebnisse, was einer deutlichen Zunahme von 34 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Auch mit Blick auf die Zukunft zeigen sich die Banken optimistisch: 87% bzw. 86% der befragten Institute erwarten kurz- bzw. langfristig eine positive Entwicklung des operativen Geschäfts. Die Banken sind von ihrer Resilienz überzeugt und befürchten trotz der jüngst wieder grösseren Pandemie-Sorgen und den zunehmenden geopolitischen Spannungen keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf ihr Geschäft.

Ein wesentlicher Treiber dieser optimistischen Zukunftseinschätzung ist das bisher sehr stabile Kreditgeschäft der Banken. Die Banken verzeichneten keinen spürbaren Anstieg der Kreditverluste. Und hieran wird sich gemäss den Erwartungen der Banken auch in den kommenden ein bis zwei Jahren nichts ändern. Im Hypothekargeschäft rechnet für diesen Zeitraum kaum eine Bank (12%) mit steigenden Kreditverlusten. Im KMU-Geschäft beträgt dieser Anteil 36%, womit sich die Banken etwas zurückhaltender als im Hypothekargeschäft zeigen - dennoch fällt auf, dass sich die Risikoeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr (damals erwarteten 76% steigende Verluste) deutlich aufgehellt hat. Auf lange Sicht rechnet zwar beinahe jede zweite Bank sowohl im Hypothekargeschäft (44%) als auch im Geschäft mit KMU-Kunden (43%) mit steigenden Kreditverlusten, jedoch geht so gut wie keine Bank von einem starken Anstieg der Wertberichtigungen aus.

2 Viele Wachstumsinitiativen – vor allem im Anlageberatungsgeschäft

Die Schweizer Banken gehen davon aus, dass sie das aktuell positive Momentum in die Zukunft mitnehmen können und wollen den Fokus nun mehrheitlich (60%) auf das Thema «Wachstum und Innovation» legen (Vorjahr: 44%). Dies ist der höchste Wert seit Durchführung dieser Studie. Dank der guten Ergebnisse in den vergangenen Monaten scheint der Kostendruck - zumindest für den Moment - deutlich abgenommen zu haben. Gaben im Vorjahr noch 46% der Banken an, Kostenreduktionen in den Vordergrund zu stellen, sind es in diesem Jahr nur noch 19%.

Die Mehrheit der befragten Banken (58%) erkennt primär im Anlagegeschäft Wachstumschancen für die Bankenbranche. Angesichts der Entwicklungen im Kreditgeschäft ist diese Einschätzung wenig überraschend. Das Wachstumstempo im Finanzierungsgeschäft der letzten Jahre lässt sich kaum so fortschreiben und gleichzeitig belastet die Margenerosion der vergangenen Jahre das Geschäft. Fast zwei Drittel (64%) der befragten Banken geht davon aus, dass die Margen im Kreditgeschäft auch in den kommenden Jahren weiter sinken werden. Darüber hinaus befürchten die Banken eine weitere Zunahme des Konkurrenzdrucks im Hypothekargeschäft durch Pensionskassen und Versicherungen. Je rund 40% der Banken erwarten für diese Anbietergruppen ein höheres Wachstumspotenzial als für die Banken.

In der Tat bestehen im Beratungsgeschäft naheliegende Betätigungsfelder für die Banken. So hat beispielsweise die Komplexität im Anlage-, Vorsorge- und Steuerbereich eher zugenommen. Und die zunehmenden Inflationssorgen und Unsicherheiten führen zu vermehrten Überlegungen hinsichtlich eines nachhaltigen Vermögensschutzes. Vor diesem Hintergrund wird gerade eine umfassende Finanzberatung zu einem Bedürfnis, für das sich Banken sehr gut mit Beratungsleistungen und passenden Produkten positionieren können und wollen. Ob allerdings das Marktpotenzial die Summe der Wachstumsambitionen der einzelnen Banken absorbieren kann, wird sich noch weisen müssen.

3 Anlagemöglichkeiten in Kryptowährungen rücken verstärkt in den Fokus

Auf der Suche nach Wachstumsmöglichkeiten im Anlagegeschäft rückt ein Thema in den Blickpunkt der Banken, welches schon seit längerer Zeit in aller Munde ist: Kryptowährungen. Während sich die Schweizer Banken bisher beim Angebot von Anlagemöglichkeiten in Kryptowährungen weitgehend zurückhielten, plant nun mehr als die Hälfte der befragten Banken, innerhalb der nächsten drei Jahre ein Angebot zur Investition in Kryptoanlagen zu lancieren (55%).

Dabei zeigen insbesondere die Privatbanken (68%) ein grosses Interesse an dieser neuen Anlageklasse. Offenbar verlangen Bankkunden vermehrt nach Anlagemöglichkeiten in Kryptowährungen - und dabei soll es sich nicht nur um eine Modeerscheinung handeln, sondern um einen langfristigen strukturellen Trend. Mehr als die Hälfte der befragten Banken (55%) rechnet damit, dass sich Kryptowährungen langfristig als klassische Anlageklasse wie Aktien und Obligationen etablieren werden. Auch die Nachhaltigkeitsziele scheinen die Banken nicht am Aufbau eines entsprechenden Kryptoangebots zu hindern. Denn mehr als die Hälfte aller Banken (52%) vertritt die Auffassung, dass das Anbieten von Anlagemöglichkeiten in Kryptowährungen den Nachhaltigkeitszielen ihrer Bank nicht widerspricht.

Es wird sich weisen, inwiefern sich diese Absichten auch effektiv realisieren lassen. Denn die Bankregulatoren sind hier deutlich skeptischer und wollen den Banken auch höhere Hürden im Zusammenhang mit Kryptoanlagen auferlegen. So verlangt beispielsweise die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) die Anwendung von deutlich höheren Eigenmittelvorschriften auf Kryptowährungen bei Banken.

4 Banken erwarten keine nachhaltige Inflation

Der plötzliche Anstieg der Inflation - allen voran in den USA und in der EU - beschäftigt die Finanzmärkte bereits seit einigen Monaten. Die Schweiz blieb bisher von dieser Entwicklung verschont. Geht es nach den Schweizer Banken, wird sich daran auch in der Zukunft nichts ändern. Zwei Drittel (66%) der befragten Banken gehen davon aus, dass mittel- bis langfristig nicht mit einer Teuerung von über 2% in der Schweiz zu rechnen ist.

Ausgehend von dieser langfristigen Inflationserwartung überrascht es wenig, dass die Banken auch nicht mit einer geldpolitischen Kehrtwende bzw. einem Ende der Tiefzinspolitik rechnen. So bleibt die Weitergabe von Negativzinsen an die Kunden auch im Jahr 2022 ein aktuelles Thema. Denn bei nahezu einem Viertel der befragten Banken (23%) müssen Kunden mit einem Vermögen ab bereits CHF 100'000 mit zusätzlichen Belastungen von Negativzinsen rechnen. Einzig die Retailkunden (Vermögen bis CHF 100'000) bleiben von einer Belastung von Negativzinsen weiterhin verschont. Nur 9% der befragten Banken planen eine Reduktion der Schwellenwerte bei dieser Kundengruppe.

Der erhebliche Anstieg der Inflationsraten in den letzten Monaten hat bei den Banken das Gefährdungspotential von rasch und stark steigenden Zinsen vermehrt in den Fokus gerückt. Mehr als ein Viertel der Banken (26%), und damit deutlich mehr als im Vorjahr (13%), erkennt in einem solchen Szenario die grösste Herausforderung für das Zinsrisikomanagement der Banken.

5 Technologie treibt Strukturwandel – Kundenzentrierung als langfristiges Erfolgsrezept

Banken sehen in der Technologieinnovation den relevantesten Treiber des Strukturwandels (60%). Dieser basiert jedoch nicht unbedingt auf den eigenen Fähigkeiten der etablierten Finanzdienstleistungsunternehmen, sondern vor allem auch auf der Innovationskraft von branchenfremden Technologie-Unternehmen. Dieser Strukturwandel, welcher zunächst vor allem den Zahlungsverkehr betraf, hat nun zunehmend auch alle anderen Geschäftsfelder der Banken erfasst.

Die technologischen Entwicklungen, insbesondere das Angebot benutzerfreundlicher digitaler Kanäle, werden zunehmend zu Hygienefaktoren. Die Kunden erwarten von den Banken, dass sie überall und jederzeit einfach auf ihre Finanzen zugreifen können. Dies sind gute und schlechte Nachrichten zugleich: Die Kosten werden für Banken steigen, die Attraktivität von rein digitalen Anbietern im Wettbewerb wird limitiert.

Vor diesem Hintergrund geht eine Mehrheit der befragten Banken davon aus, dass eine noch stärkere Kundenzentrierung mit persönlicher Beratung das langfristige Erfolgsrezept sein wird. Hier gilt es, den Paradigmenwechsel von einem produktezentrierten Angebot auf fokussierte, individuelle Beratungsdienstleistungen zu vollziehen.

6 Manifestation von ESG im Bankengeschäft

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren neben dem Anlagegeschäft insbesondere auch im Kreditgeschäft etabliert. Banken weisen diesen beiden Bereichen bei der Identifizierung des grössten Potenzials zum Klimaschutzbeitrag nahezu dasselbe Gewicht zu. Fast die Hälfte der Befragten (45%) geben an, dass nachhaltige Anlagen die grösste Chance für sie bieten, einen effektiven Klimaschutz zu ermöglichen. Direkt an zweiter Stelle, mit nur 2% weniger (insgesamt 43%), bewerten die Banken das Kreditgeschäft als den grössten Hebel für nachhaltigen Schutz des Klimas. Nachhaltigkeit in der Kreditvergabe kann längerfristig eine stärkere Wirkung erzielen, beispielsweise durch Minimalanforderungen an Kreditnehmer, Preisdifferenzierung oder gar Kreditverweigerung. Die Zukunft wird zeigen, welche der beiden Kategorien sich als effektiveres Mittel zum Klimaschutz erweisen wird.

Im Kreditgeschäft gibt knapp die Hälfte der befragten Banken an, Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden zu berücksichtigen. Während in den vergangenen Jahren eine rasante Veränderung hin zu einem nachhaltigeren Kreditgeschäft zu beobachten war, scheint sich nun ein Status quo etabliert zu haben, denn wie im Vorjahr schliesst nur ein Viertel der Banken die Berücksichtigung von ESG-Faktoren bei der Kreditvergabe kategorisch aus.

Der Trend zur Nachhaltigkeit manifestiert sich in allen Geschäftsbereichen der Schweizer Banken. Das Thema hat in den letzten Jahren international an Wichtigkeit gewonnen und veranlasste im April 2021 die vereinten Nationen, im Vorfeld der UNO-Weltklimakonferenz COP26 die «Net-Zero Banking Alliance» ins Leben zu rufen. Mit klaren Positionierungen verschiedener Länder und Aufsichtsbehörden zeigt sich ein deutlicher Trend im Bereich der Regulierung. So überrascht es nicht, dass 45% der diesjährige befragten Banken sich eine weitere Konkretisierung bereits bestehender Regularien wünschen, um wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden, um Potenziale ausschöpfen zu können und Greenwashing zu vermeiden.



3

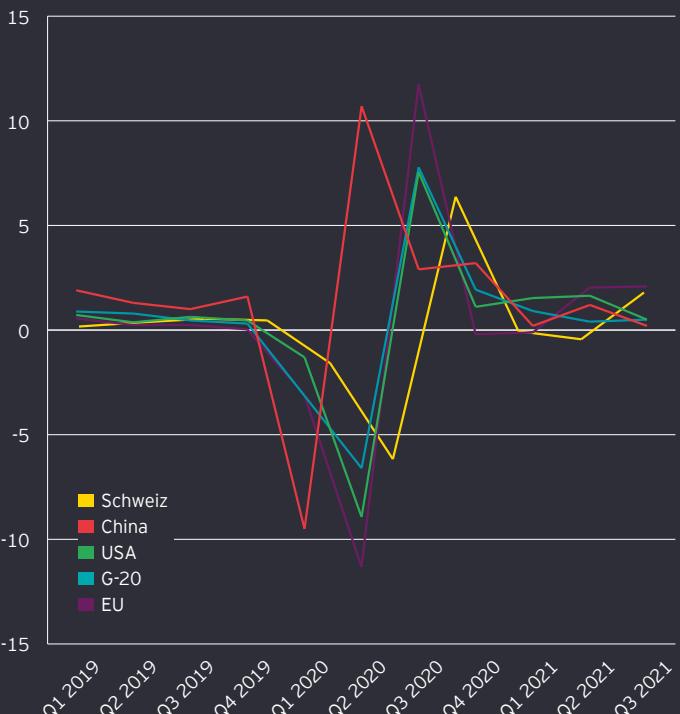
Marktumfeld der Banken



«Krise, welche Krise?»

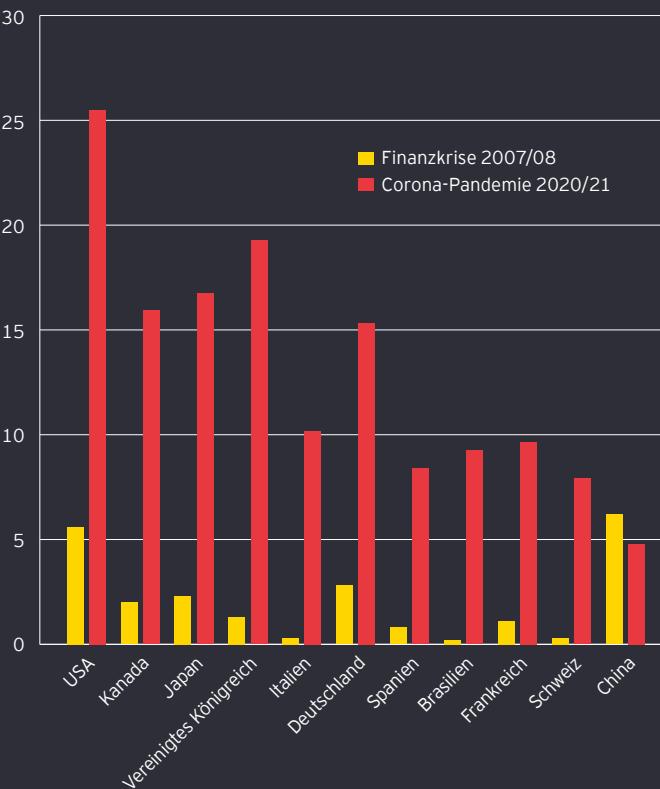
Bruttoinlandsprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent Quelle: OECD



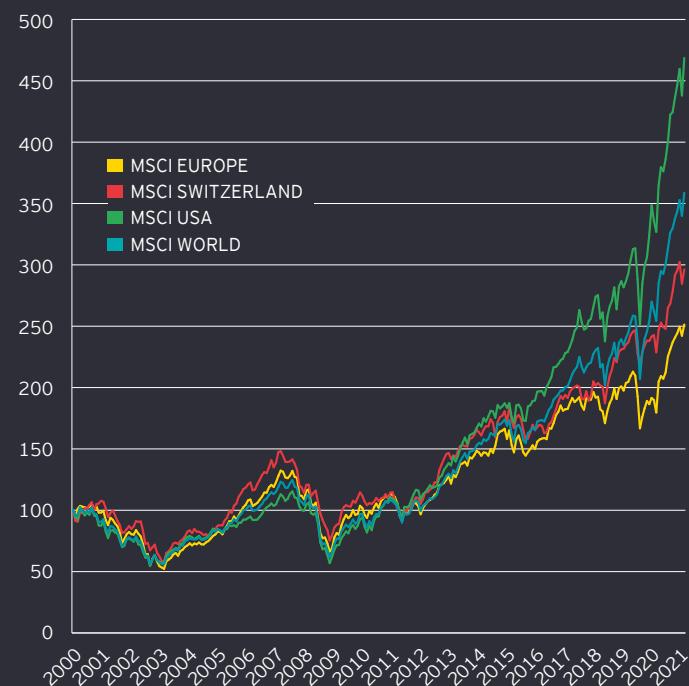
Fiskalpolitischer Stimulus

in % des BIP Quelle: IMF



Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100



Auf den ersten Blick scheint es paradox, doch das Marktumfeld zeigt sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 generös für die Schweizer Banken. Die beispiellosen Stützungs- und Stimulierungsmassnahmen der Staaten und Zentralbanken zeigten die erhoffte Wirkung und bewahrten die Wirtschaft vor einer schweren Rezession. Nach einem kurzfristigen Einbruch der Wirtschaftsleistung im Frühjahr 2020 kam es insbesondere im dritten Quartal 2020 zu einem beachtlichen Rebound-Effekt. Die Schweizer Wirtschaft schrumpfte im Jahr 2020 zwar um insgesamt 2.9%, dies ist aber ein deutlich geringerer Rückgang als unmittelbar nach Ausbruch der Pandemie befürchtet wurde. Seit Mai 2021 ist der wirtschaftliche Aufschwung in der Schweiz in vollem Gang und im Juni 2021 erreichte die hiesige Wirtschaftsleistung bereits wieder das Vorkrisenniveau. An den Finanzmärkten führte die marktstimulierende Geld- und Fiskalpolitik dazu, dass sich die Märkte schnell von ihrem Einbruch im März

2020 erholt haben und anschliessend zu einer beachtlichen Börsen-Hausse mit neuen Höchstständen an vielen Märkten durchstarteten. Ein ganz ähnliches Bild wie auf den Aktienmärkten zeigt sich bei den Immobilienmärkten. Befeuer durch die in der Corona-Krise verfestigten ultraniedrigen Zinsen sowie die durch mehrere «Lockdowns» gestiegenen Wohnbedürfnisse kam es insbesondere auf dem Wohneigentumsmarkt gar zu einer beschleunigten Preisdynamik. So nahm der durchschnittliche Transaktionspreis für Renditeobjekte im Kalenderjahr 2020 um 3.4% zu, jener für Einfamilienhäuser sogar um 4.3%³. In dieses Bild passt, dass die weltweiten Vermögen im Corona-Jahr 2020 um 7.4% auf USD 418.3 Bio. gestiegen sind. In der Schweiz wuchs das Pro-Kopf-Vermögen sogar um 11.7% auf USD 674'000 - dies entspricht dem höchsten Wert weltweit.⁴ Diese Entwicklungen fanden auch im Jahr 2021 ihre Fortsetzung.

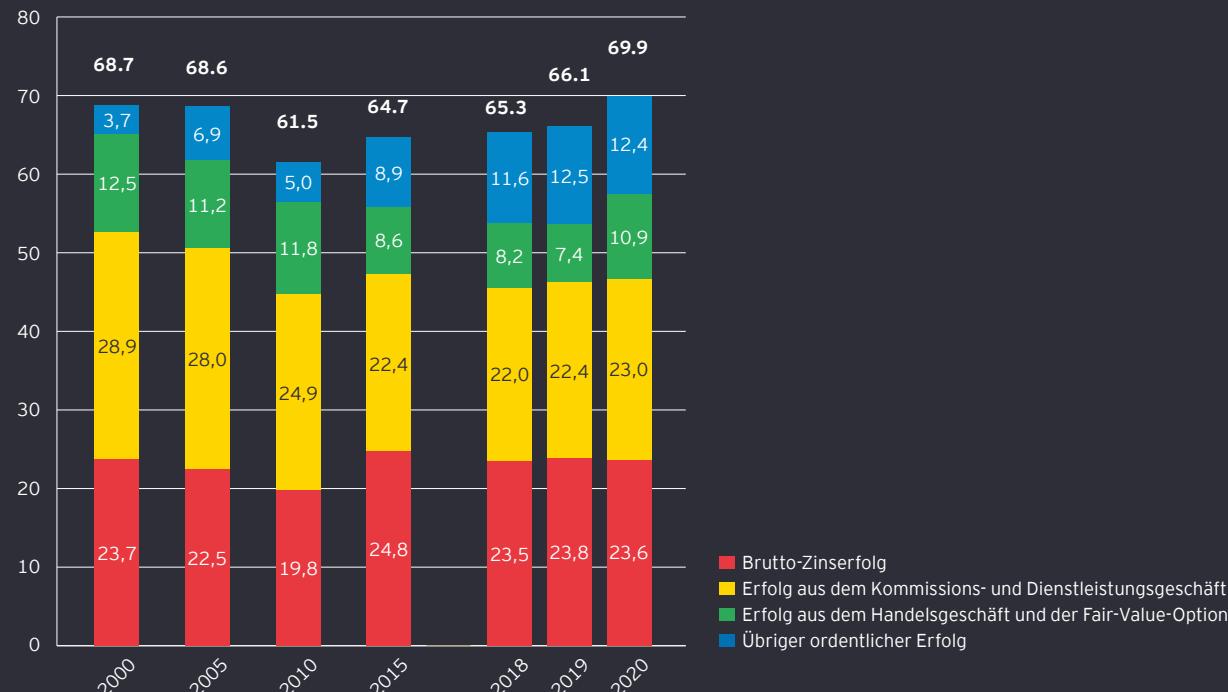
³ Quelle: Wüst & Partner

⁴ Quelle: Global Wealth Report der Credit Suisse

Erfolg nach Geschäftsbereichen

in CHF Mia.

Quelle: SNB

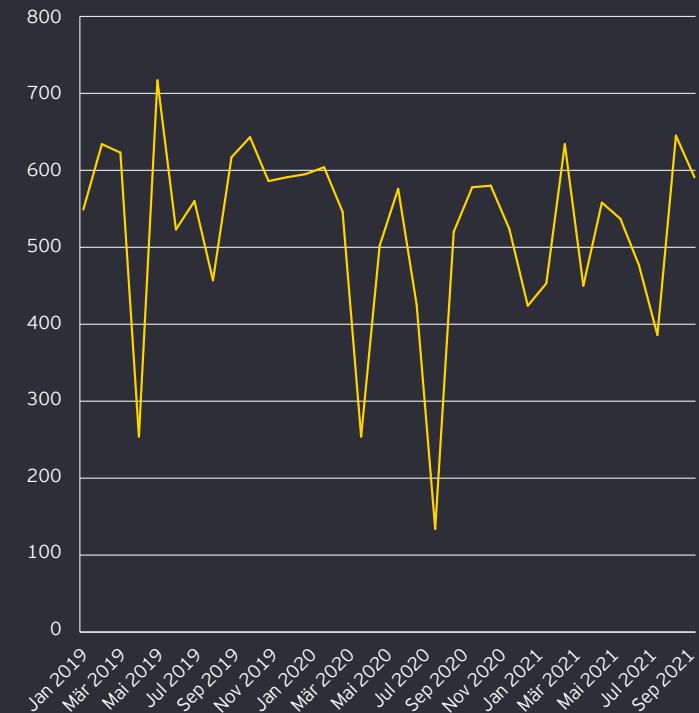


Es ist daher keine grosse Überraschung, dass die Banken in diesem durchaus günstigen Marktumfeld gute Ergebnisse erzielen konnten. Dank der umfangreichen Staatshilfen für die Realwirtschaft kam es kaum zu Insolvenzen und die Banken mussten in der Folge praktisch keine Verluste im Kreditgeschäft mit Unternehmenskunden hinnehmen. Der für die Banken so wichtige Immobilienmarkt – insgesamt machen die Hypothekarkredite rund 75% des gesamten Kreditportfolios der Schweizer Banken aus – zeigte sich in letzter Zeit von seiner besten Seite: Einerseits kam es aufgrund der markant gestiegenen Immobilienpreisen und der nach wie vor tiefen Arbeitslosigkeit kaum zu Ausfällen von Hypothekarschuldern, andererseits konnten die Banken dank der robusten Nachfrage nach Wohneigentum das Hypothekarvolumen nochmals ausbauen (2020: +3.1%; bis 30.9.2021: +3.0%). Zudem stiegen angesichts der Börsen-Hausse die Wertschriftenbestände der Schweizer Bankkunden stark an. Im Geschäftsjahr 2020 wurde eine Zunahme um 2.4% verzeichnet und in den ersten drei Quartalen des Geschäftsjahres 2021 betrug der Anstieg sogar 11.3%. Gepaart mit den gestiegenen Handelsaktivitäten der Kunden führte diese Entwicklung zu willkommenen Mehrerlösen im Kommissions- und Handelsgeschäft.⁵

⁵ So stieg beispielsweise der Erfolg aus dem Handelsgeschäft im Geschäftsjahr 2020 um beachtliche 46.7%. Für das Geschäftsjahr 2021 liegen noch keine Daten für den Gesamtmarkt vor.

Anzahl Unternehmenskonkurse Schweiz

Quelle: Dun & Bradstreet

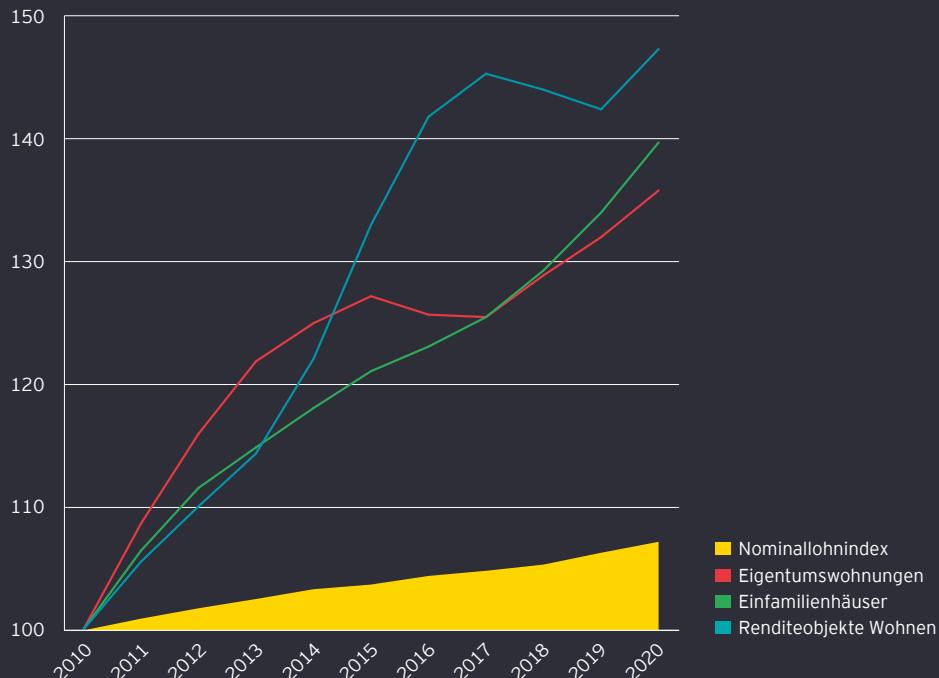


Trotz der bislang durchaus erfolgreichen Bewältigung der Krise bleiben weiterhin beachtliche Unsicherheiten bestehen, ob und in welchem Ausmass die im Jahr 2021 auf breiter Basis einsetzende wirtschaftliche Erholung weiter voranschreiten wird. Der weltweite Nachfrageanstieg, welcher durch die mehrheitliche Wiederöffnung der Wirtschaft sowie die gewaltigen Stimulierungsmassnahmen ausgelöst wurde, sowie pandemiebedingte Engpässe auf der Angebotsseite (z.B. Produktionsunterbrechungen wegen «Lockdowns») haben zwischenzeitlich zu Unterbrechungen der Versorgungsketten, Lieferengpässen sowie Verteuerungen von Rohstoffen und Vorprodukten geführt. Zudem sind die Energiepreise in den letzten Monaten markant gestiegen. Angesichts dieser Entwicklungen haben viele Marktbeobachter ihre Wachstumsprognosen für das Jahr 2022 zurückgenommen und rechnen nun mit einem Abflachen des wirtschaftlichen Wachstums. Zudem stiegen die Corona-Fallzahlen in einer Vielzahl von Ländern seit Herbst 2021 wieder rasant an, was in vielen Ländern zu einer Wiedereinführung bzw. Verschärfung von Schutzmassnahmen führte. Die konjunkturellen Auswirkungen dieser jüngsten Entwicklung lassen sich derzeit kaum vorhersagen. Ungeachtet dieser Entwicklungen steht der Wirtschaft die Phase des Auslaufens vieler staatlicher Hilfen bzw. fiskalpolitischer Massnahmen (wie Kurzarbeitsentschädigung) erst noch bevor – auch wenn sich hier noch keine Insolvenzwelle abzeichnet, so lässt sich eine Zunahme von Firmenkonkursen nicht gänzlich ausschliessen.

Preisentwicklung Wohnobjekte vs. Lohnentwicklung Schweiz

Indexiert, 1.1.2010 = 100

Quellen: SNB, Bundesamt für Statistik



Die Entwicklung auf den Immobilienmärkten treibt so manchem Marktbeobachter - allen voran der SNB und der FINMA - Sorgenfalten auf die Stirn. Beflügelt von rekordtiefen Hypothekarzinsen sind die Preise für Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen seit dem Jahr 2010 um 39.6% bzw. 35.7% gestiegen, wobei sich die Preisdynamik im Zuge der Corona-Pandemie gar noch beschleunigt hat. Auch das Hypothekarvolumen wuchs im selben Zeitraum stetig und betrug per Ende 2020 insgesamt 151% des Schweizer BIPs - sowohl im historischen als auch im internationalen Vergleich ein sehr hoher Wert⁶. In starkem Kontrast zur Explosion der Immobilienpreise steht die Entwicklung der Schweizer Nominallöhne im selben Zeitraum (Anstieg von lediglich 7.2% seit 2010). Dieses Auseinanderklaffen zwischen den Immobilienpreisen einerseits und den Nominallöhnen andererseits führt dazu, dass das Verhältnis der Kredithöhe zum Einkommen für neue Hypotheken seit 2018 kontinuierlich zugenommen hat⁷ und die Einhaltung der Tragbarkeitsvorschriften zunehmend schwierig wird. Obwohl die Hypothekarkreditportfolios der Schweizer Banken gemäss unseren Schätzungen eine durchschnittliche Beleihung von moderaten 55% bis 66% aufweisen - und folglich ein solides Sicherheitspolster bei sinkenden Immobilienpreisen besteht - stellen Preiskorrekturen im Zuge einer Immobilienkrise ein erhebliches Risiko für die Schweizer Banken dar.

⁶ Quelle: SNB Bericht zur Finanzstabilität 2021

⁷ Zunahme um 2.3% seit 2018 auf Faktor 5.5 (Quelle: SNB)



Notenbankbilanzen

Indexiert, 1.1.2002 = 100

Quellen:
SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ



⁸ Wert für den Monat Oktober 2021, Quelle: FED

⁹ Wert für den Monat Oktober 2021, Quelle: EZB

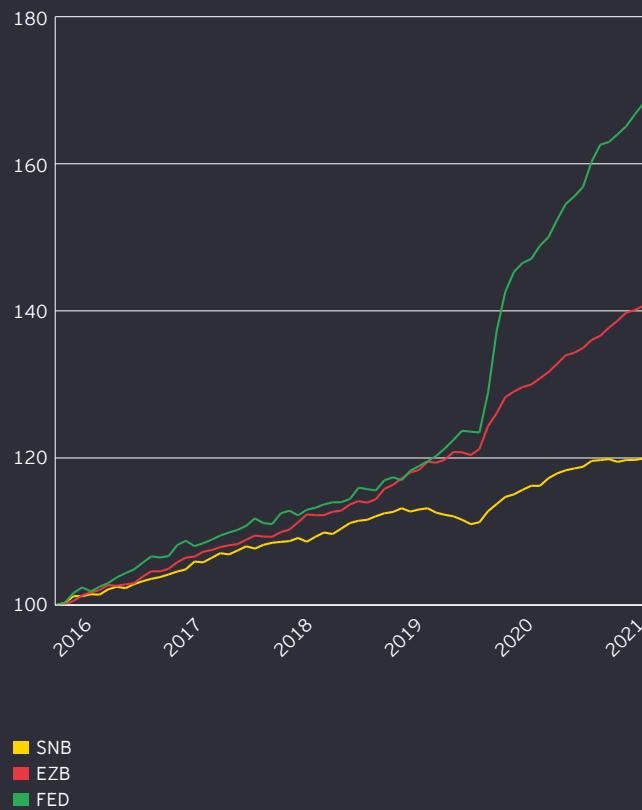
Ein weiteres erhebliches Risiko für die Finanz- und Immobilienmärkte und somit auch für die Banken würde eine plötzliche geldpolitische Richtungsänderung darstellen. Die seit der Finanzkrise 2008 vorherrschende Politik des billigen Geldes hat bei vielen Asset-Klassen zu Rekordständen, zu einem rasanten Anstieg des globalen Schuldenbergs sowie zu weitgehend sehr tiefen Volatilitäten geführt. Insgesamt ist heute eine erhebliche Abhängigkeit der Finanzmärkte von den ultraniedrigen Zinsen festzustellen. Diese Abhängigkeit hat sich im Zuge der Corona-Pandemie aufgrund der Verfestigung der Tiefzinspolitik und der massiven Anleihekaufprogramme vieler Zentralbanken sogar nochmals erhöht.

Auch wenn die meisten Marktbeobachter derzeit nicht mit einer raschen Kehrtwende bei der Geldpolitik rechnen, so hat sich die Wahrscheinlichkeit für steigende Zinsen aufgrund des im Jahr 2021 erstmals seit vielen Jahren wieder auftretenden Phänomens der Inflation der Konsumentenpreise deutlich erhöht. Insbesondere in den USA (+7.1%) und in der Eurozone (+4.1%) stiegen die Verbraucherpreisindizes deutlich an.

Die meisten Ökonominnen und Ökonomen gehen derzeit noch davon aus, dass die Preissteigerungen im Wesentlichen auf Basiseffekte zurückzuführen sind, welche im Jahr 2022 ausklingen werden, und die derzeit steigenden Inflationsraten folglich nur temporärer Natur sind. Im Gegensatz dazu ist die Inflation in der Schweiz nach wie vor beinahe inexistent. Ob sich die Inflationsprognosen der Zentralbanken bestätigen, bleibt abzuwarten. Klar ist indes, dass angesichts der Rekordstände bei vielen Vermögenswerten wie Aktien und Immobilien schon eine leichte Zinserhöhung als Reaktion auf gestiegene Inflationsrisiken zu grösseren Kurskorrekturen führen könnte. Vor diesem Hintergrund besteht zumindest die Gefahr, dass die Phase der Immunisierung der Finanzmärkte durch ultratiefre Zinsen bald beendet werden könnte, was sich auch auf die Schweizer Banken auswirken würde.

Notenbankgeldmenge M2

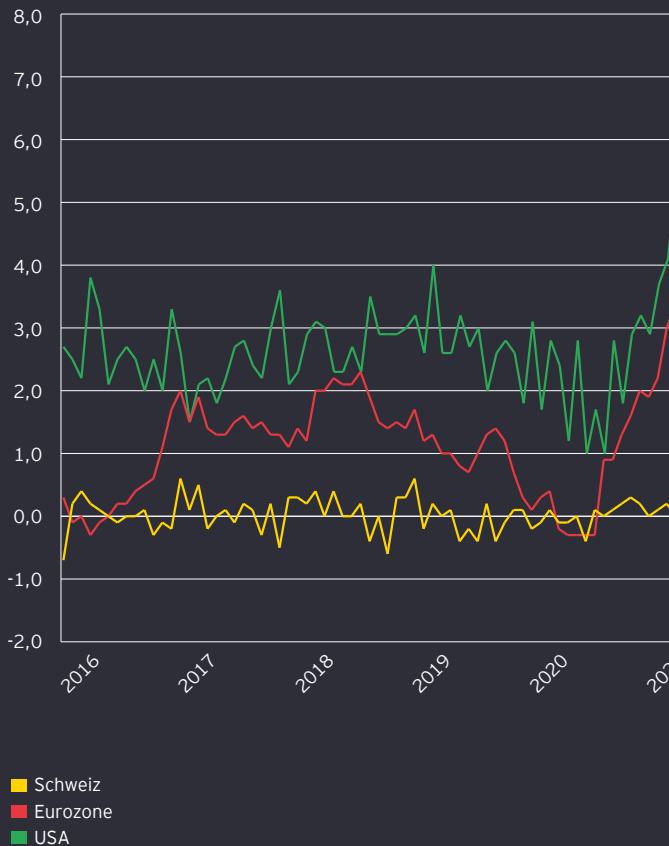
Indexiert, 1.1.2016 = 100 Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED



Inflationsentwicklung

Veränderungsraten in Prozent

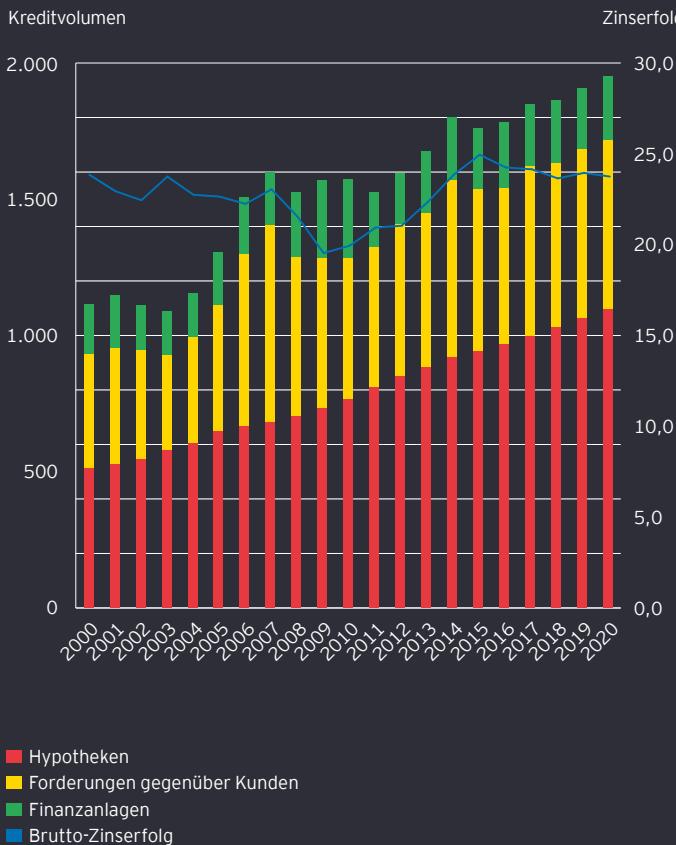
Quellen
Bundesamt für Statistik, EZB, St. Louis FED



Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mia.

Quelle: SNB



Bei der Diskussion um einen möglichen geldpolitischen Kurswechsel der Zentralbanken zeigt sich das Dilemma, in welchem sich die Banken derzeit befinden. Einerseits lassen sich die erheblichen Risiken einer Zinserhöhung für die Finanz- und Immobilienmärkte und damit auch für die Banken nicht von der Hand weisen, andererseits benötigen die Banken dringend einen Zinsanstieg, um die nachhaltige Profitabilität ihrer Geschäftsmodelle zu sichern. Denn die seit Jahren tiefen Zinsen kratzen stark an der für die Banken wichtigen Zinsmarge¹⁰. Diese Ertragerosion lässt sich seit einigen Jahren an der Entwicklung des Brutto-Zinserfolgs ablesen.

Während die Zinssenkungen im Nachgang der Finanzkrise 2009 durch zusätzliches Volumenwachstum kompensiert werden konnten, gelingt dies den Banken seit Einführung der Negativzinsen 2015 nicht mehr¹¹. Die gewährten Freigrenzen für Negativzinsen können diesen Margendruck nur teilweise abfedern.

¹⁰ Gemäss SNB betrug die durchschnittliche Zinsmarge inlandorientierter Banken im Geschäftsjahr 2021 1.11%. Dieser Wert ist seit 2007 (1.8%) jedes Jahr kontinuierlich um durchschnittlich 5 bps gesunken.

¹¹ Zwischen 2009 und 2014 stieg der gesamte Brutto-Zinserfolg der Schweizer Banken um 21.7%; zwischen 2015 und 2020 sank der Wert um 4.9%.



4

Operative Geschäfts- entwicklung

“

Banken haben die Corona-Krise sehr gut gemeistert. Das stimmt optimistisch aber nicht euphorisch - zu gross bleiben die Herausforderungen.

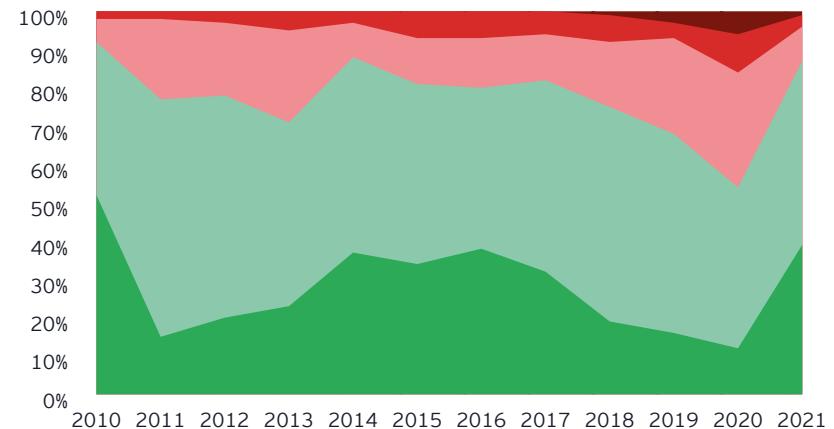
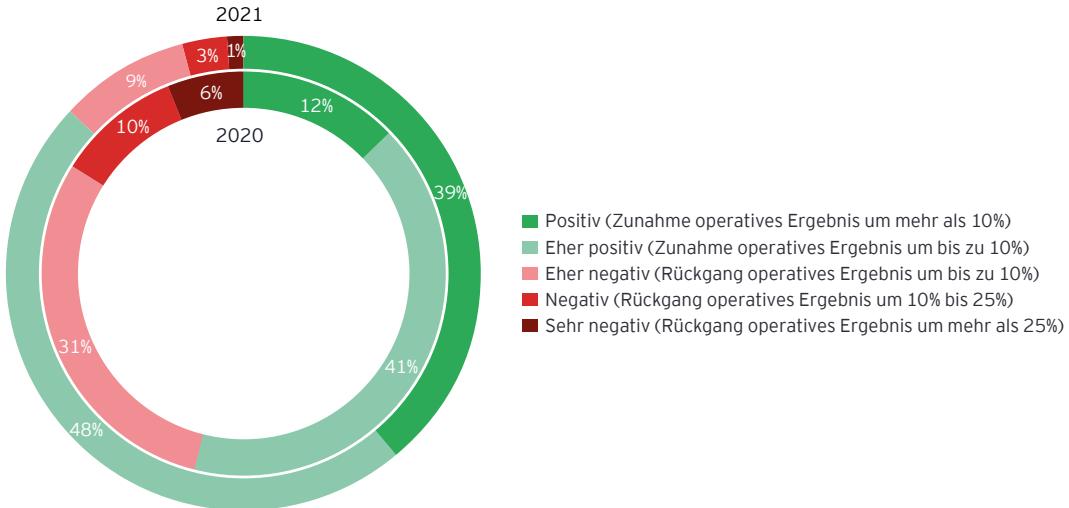
Patrick Schwaller

*Managing Partner
Audit Financial Services*



Banken kommen gestärkt aus der Pandemie

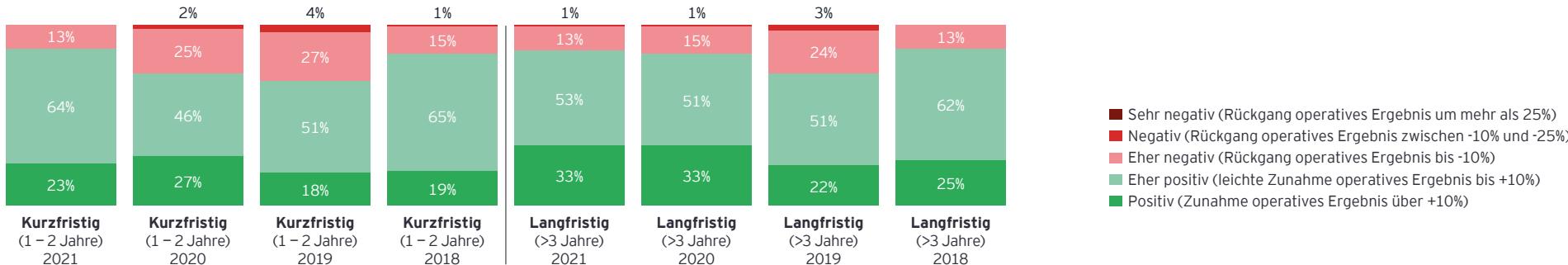
«Wie bewerten Sie die aktuelle operative Geschäftsentwicklung Ihres Instituts (vergangene 6 bis 12 Monate)?»



- Bei der Bewertung der aktuellen operativen Geschäftsentwicklung lässt sich im Vergleich zu den Vorjahren eine deutliche Stimmungsaufhellung erkennen. Während im letzten Jahr noch beinahe jede zweite Bank (47%) eher besorgt über den aktuellen Geschäftsverlauf war, zeigt sich der Grossteil der Banken in diesem Jahr wieder deutlich zufriedener. Satte 87% der befragten Institute (Vorjahr: 53%) erwarten für das Geschäftsjahr 2021 einen Anstieg des operativen Ergebnisses, was einer deutlichen Zunahme um 34 Prozentpunkte entspricht.
- Die Gründe für die gute Stimmung liegen auf der Hand: Die Banken haben in der Corona-Pandemie eine beachtliche Resilienz gezeigt und konnten das günstige Marktumfeld der vergangenen anderthalb Jahre für sich nutzen. Zum einen haben die gewaltigen geld- und fiskalpolitischen Stimulierungsmassnahmen die Wirtschaft in einer ersten Phase zunächst stabilisiert und anschliessend der Konjunktur ordentlich Schub gegeben. In der Folge mussten die Banken bisher keinen spürbaren Anstieg der Kreditausfälle verzeichnen. Zum anderen führte die beinahe euphorische Stimmung an den Finanzmärkten zu mehr Handelsaktivitäten der Bankkunden und damit auch zu Mehrerlösen der Banken im Kommissions- und Handelsgeschäft.
- Die kommenden Jahre werden zeigen, ob die Banken das aus den starken Geschäftszahlen der letzten beiden Geschäftsjahre resultierende Momentum weiter nutzen können oder ob es sich dabei lediglich um ein temporäres Strohfeuer handelt.

... und blicken voller Zuversicht in die Zukunft

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



- Die Schweizer Banken gehen davon aus, dass sie das Momentum des erfolgreichen Geschäftsjahrs 2021 in die nächsten Jahre mitnehmen können. 87% der befragten Institute erwarten in den kommenden zwei Jahren eine positive Entwicklung des operativen Geschäfts (Vorjahr 73%, plus 14 Prozentpunkte). Die negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie sind für die Schweizer Banken noch weniger zu spüren als ursprünglich angenommen.
- Langfristig sind die befragten Institute sogar noch optimistischer: Ein Drittel gibt an, eine Zunahme des operativen Ergebnisses um über 10% zu erwarten und weitere 53% rechnen zumindest mit einer leichten Steigerung des Erfolgs. Die Banken befürchten demnach keine negativen langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf ihr Geschäft.
- Die strukturellen Herausforderungen, allen voran die Margenerosion im Anlage- und Zinsgeschäft, haben sich jedoch nicht über Nacht in Luft aufgelöst. Und es stellt sich die Frage, ob diese gewachsene Zuversicht gerechtfertigt ist. Zumindest mittelfristig kann nicht von einem drastischen Zinsanstieg ausgegangen werden, was die Margenerosion im Zinsgeschäft angesichts der Vielzahl auslaufender langfristiger Hypotheken eher noch akzentuieren wird (siehe hierzu auch S. 30 Frage Margenreduktion). In den Geschäftsjahren 2020 und 2021 profitierten die Banken zweifelsohne von der durch staatliche Hilfspakete und Interventionen der Zentralbanken getriebenen Börsenrallye. Im Zuge dieser flossen im Kalenderjahr 2021 weltweit über USD 1 Bio. in den Aktienmarkt - mehr als in den davorliegenden 20 Jahren zusammen¹². Ob das dadurch bedingte Wachstum des Kommissionserfolgs nachhaltig ist, muss sich jedoch erst noch weisen.

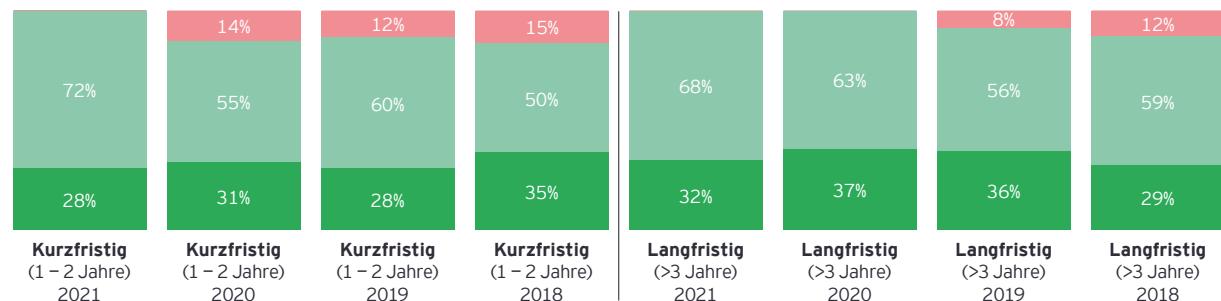
¹² Der Anteil an Unternehmenskrediten von Regionalbanken an Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden belief sich per 30. September 2020 auf 92% (Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf SNB-Daten).



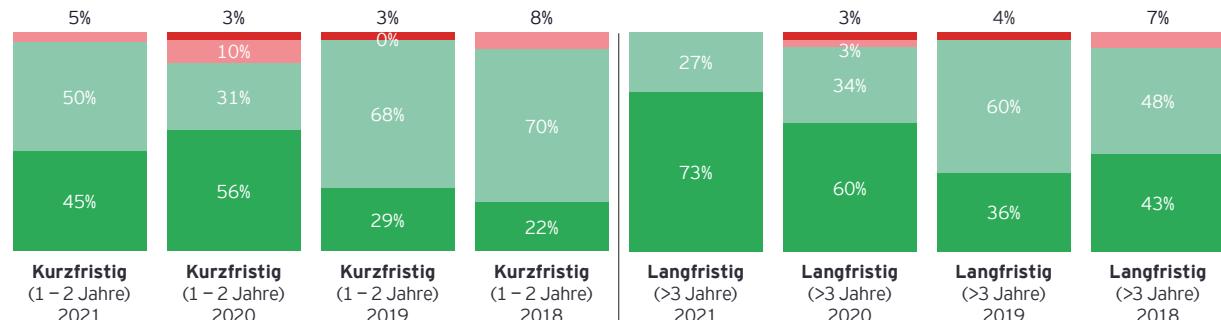
Retailbanken optimistisch – Vermögensverwaltungsbanken euphorisch

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

Privatbanken



Auslandsbanken



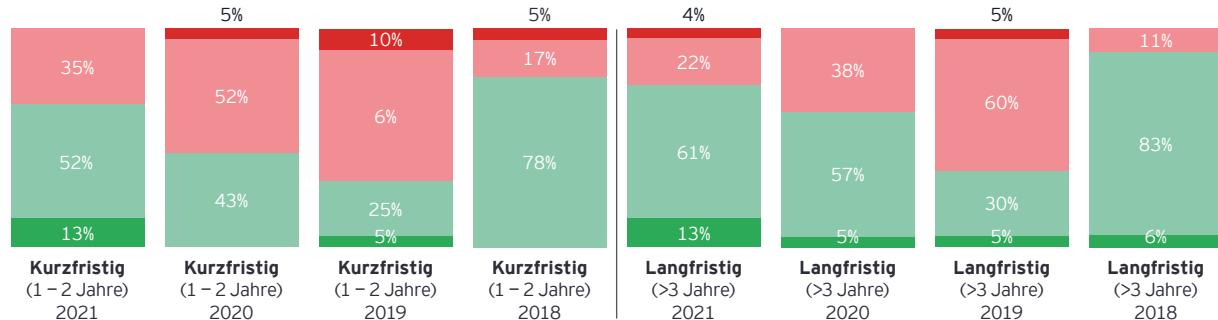
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis zwischen -10% und -25%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis bis -10%)
- Eher positiv (leichte Zunahme operatives Ergebnis bis +10%)
- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis über +10%)

- ▶ Die Privatbanken sind sich einig: Die nächsten Jahre werden rosig. Sämtliche befragten Privatbanken gehen sowohl kurz- als auch langfristig von einer positiven Entwicklung des Geschäftsganges aus. Während das langfristige Bild damit demjenigen des Vorjahrs entspricht, hat sich der kurzfristige Ausblick deutlich verbessert (Vorjahr: 86%, plus 14 Prozentpunkte).
- ▶ Kurzfristig rechnet über ein Viertel der Privatbanken (28%) mit einem stark steigenden operativen Ergebnis, langfristig sogar beinahe ein Drittel (32%).
- ▶ Ähnlich zeigt sich das Bild bei den Auslandsbanken. Kurzfristig erwarten 95% von ihnen eine Zunahme des operativen Ergebnisses (Vorjahr: 87%, plus 8 Prozentpunkte), langfristig rechnen die

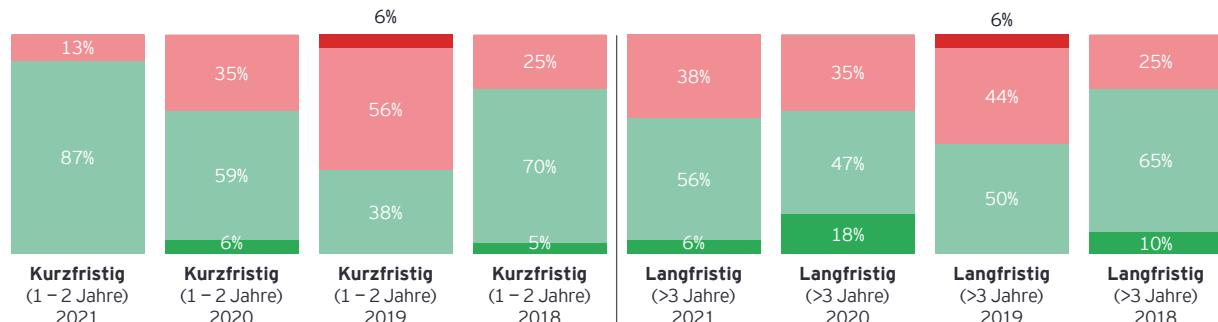
Auslandsbanken sogar unisono mit steigenden Gewinnen (Vorjahr: 94%, plus 6 Prozentpunkte). Die Erwartungen von Privat- und Auslandsbanken erscheinen geradezu euphorisch.

- ▶ Angesichts des primär auf Vermögensverwaltung und Anlageberatung ausgerichteten Geschäftsmodells dieser Banken mag es nach den fulminanten Börsenjahren 2021 und 2020 nicht verwundern, dass sie optimistisch in die Zukunft blicken. Auch die erhöhten globalen Inflationserwartungen könnten den Privat- und Auslandsbanken in die Karten spielen: Beratung wird wichtiger, denn Kunden suchen vermehrt Sicherheit und Vermögensschutz. Darüber hinaus wird das Halten von Bargeld bei einer steigenden Geldentwertung immer unattraktiver, was die Investitionsaktivitäten zusätzlich fördert.

Regionalbanken



Kantonalbanken

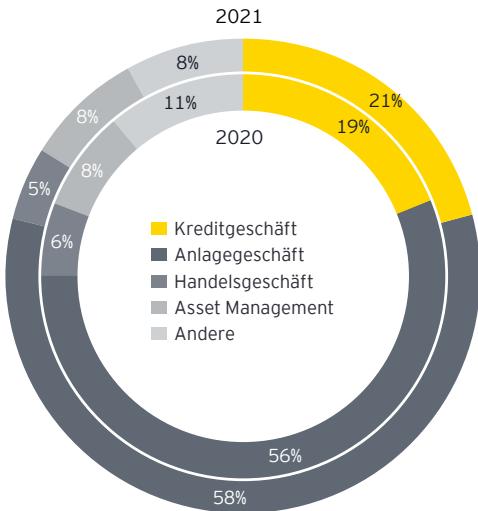


- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis zwischen -10% und -25%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis bis -10%)
- Eher positiv (leichte Zunahme operatives Ergebnis bis +10%)
- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis über +10%)

- ▶ Die Retailbanken blicken zwar nicht euphorisch, aber durchaus optimistisch in die Zukunft: 87% der Kantonalbanken und 65% der Regionalbanken erwarten für die kommenden Jahre eine Zunahme des operativen Ergebnisses. Dies stellt eine deutliche Stimmungsaufhellung im Vergleich zum Vorjahr dar (Kantonalbanken: 65%, Regionalbanken: 43%).
- ▶ Langfristig rechnen sogar 74% der Regionalbanken (Zunahme um 12 Prozentpunkte) mit einem verbesserten operativen Ergebnis. Bei den Kantonalbanken rechnen zwar immerhin 62% langfristig mit steigenden Gewinnen, der Anteil hat jedoch im Vorjahresvergleich um 3 Prozentpunkte abgenommen.
- ▶ Die Retailbanken konnten sich in den letzten Monaten auf ihre verbesserte Resilienz (gestärkte Eigenmittel- und Liquiditätspositionen, verbessertes Risikomanagement) sowie auf die diversen Stützungsprogramme von Staaten und Zentralbanken, welche gerade auch vielen Firmenkunden zugutekamen, verlassen. Dank diesen Voraussetzungen und einem umsichtigen Kreditrisikomanagement mussten die Banken keine systematischen Kreditausfälle erleiden (vgl. hierzu S. 33 Frage zu WB kommerzielle Kredite).
- ▶ Gerade für die Retailbanken wird es in den kommenden Jahren elementar sein, dass sie die bewiesene Resilienz nutzen, um ihre Profitabilität zu steigern. Angesichts der nicht von der Hand zu weisenden Herausforderungen im Zinsdifferenzgeschäft müssen die Retailbanken ihre Abhängigkeit von diesem Geschäftszweig lösen und neue Ertragsquellen erschliessen.

Das Anlagegeschäft bleibt unverändert Hoffnungsträger

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



Privatbanken



Auslandsbanken



Regionalbanken



Kantonalbanken



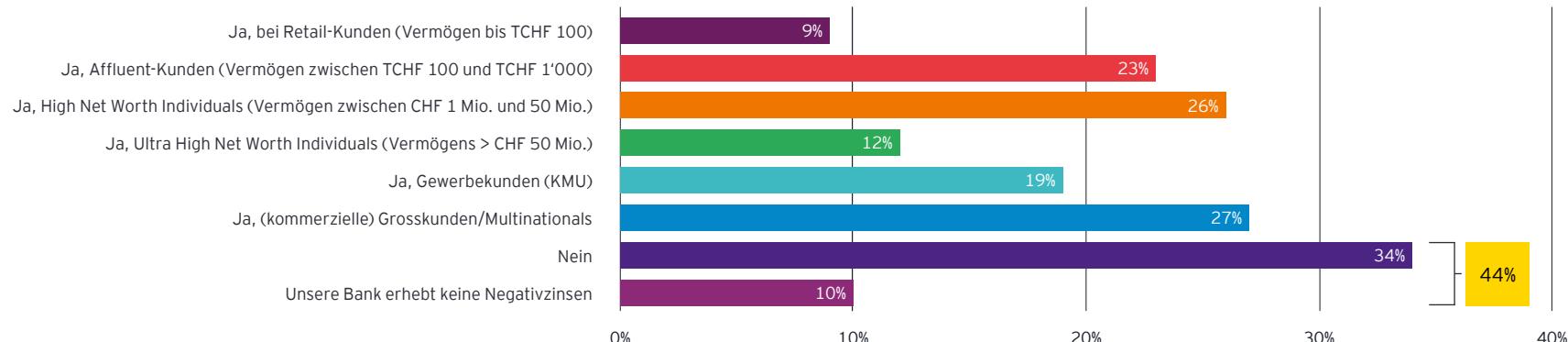
- Wie in den Vorjahren erkennt die Mehrheit der Schweizer Banken (57%) das grösste Wachstumspotenzial im Anlagegeschäft.
- Die Fokussierung auf das Anlagegeschäft ist wenig überraschend. Im Kreditgeschäft kämpfen die Banken nunmehr schon seit mehreren Jahren gegen die durch die anhaltende Tiefzinsphase getriebene Margenerosion an und ein signifikantes Wachstum des Zinsergebnisses erscheint damit bis auf weiteres nicht realisierbar. Als Folge dieser Entwicklung verfolgen die Banken schon seit längerer Zeit das Ziel, ein ausgewogeneres Geschäftsmodell zu etablieren.
- In der Tat bestehen im Beratungsgeschäft naheliegende Betätigungsfelder für die Banken. So hat beispielsweise die Komplexität im Anlage-, Vorsorge- und Steuerbereich eher zugenommen. Und die steigenden Inflationssorgen und Unsicherheiten führen zu vermehrten Überlegungen hinsichtlich eines nachhaltigen Vermögensschutzes. Vor diesem Hintergrund wird eine umfassende Finanzberatung zu einem Bedürfnis, für das sich Banken sehr gut mit Beratungsleistungen und

passenden Produkten positionieren können und wollen. Ob allerdings das Marktpotenzial die Summe der Wachstumsambitionen der einzelnen Banken absorbiern kann, wird sich noch weisen müssen.

- Ein Blick auf die Geschäftsergebnisse der Banken zeigt, dass die Banken den Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft seit dem Jahr 2016 immerhin um 10.3% steigern konnten. Eine jährliche Wachstumsrate von 2.5% erscheint vor dem Hintergrund der seit bereits vielen Jahren geäusserten Wachstumsabsichten jedoch eher bescheiden. Es bleibt noch viel zu tun, wenn das Anlagegeschäft wirklich der grosse Wachstumstreiber für die Banken werden soll.

Die Weitergabe von Negativzinsen ist eine Realität - ausser bei Retailkunden

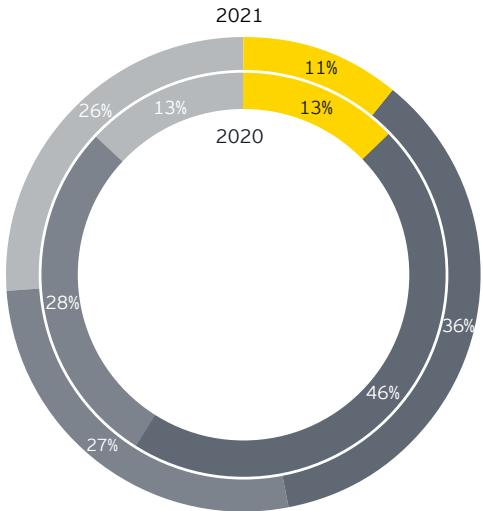
«Beabsichtigt Ihr Institut, den Schwellenwert für die Weitergabe von Negativzinsen zu reduzieren?» (Mehrfachauswahl)



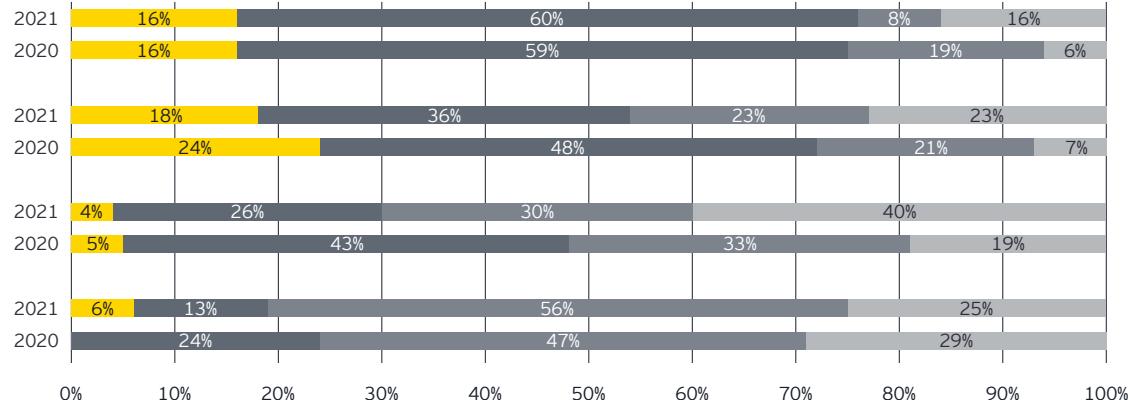
- ▶ In den letzten Jahren hat der Trend zur Weitergabe von Negativzinsen stetig zugenommen. Während im Jahr 2016 noch eine deutliche Mehrheit von 70% der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen für Privatkunden kategorisch ausgeschlossen hat, lag dieser Wert in der letztjährigen Umfrage bei lediglich 11%. Diese Entwicklung scheint allmählich ihren Höhepunkt zu erreichen. Ähnlich wie im Vorjahr geben 10% der Institute an, überhaupt keine Negativzinsen an ihre Kunden weiterzugeben. Und immerhin ein Drittel der befragten Banken (34%) gibt an, dass sie die Schwellenwerte für die Weitergabe von Negativzinsen nicht weiter reduzieren möchte. Zusammengefasst heisst dies, dass beinahe die Hälfte aller Banken (44%) ihre Kunden überhaupt nicht mit Negativzinsen belastet (10%) oder zumindest keine weitere Verschärfung dieser Belastungen plant (34%).
- ▶ Insbesondere die Retailkunden (Vermögen bis CHF 100'000) sollten von einer Belastung von Negativzinsen weiterhin verschont bleiben. Bei dieser Kundengruppe kam es bislang nur in seltenen Fällen zu einer Weiterreichung von Negativzinsen. Gemäss unserer Umfrage wird sich an diesem Umstand auch in Zukunft nichts ändern. Nur 9% der befragten Banken planen eine Reduktion der Schwellenwerte bei diesen Kunden.
- ▶ Für eine vollständige Entwarnung beim Thema Negativzinsen ist es aber noch zu früh. Denn bei nahezu einem Viertel der befragten Banken (23%) müssen Kunden mit einem Vermögen ab bereits CHF 100'000 mit zusätzlichen Belastungen von Negativzinsen rechnen. Bei den sehr vermögenden Kunden mit einem Vermögen über CHF 50 Mio. (Ultra High Net Worth Individuals) beträgt der Anteil noch lediglich 12%, was wohl daran liegt, dass bei dieser Kundengruppe bereits heute eine sehr breite Weitergabe der Negativzinsen erfolgt.
- ▶ Die im April 2020 durch die SNB vorgenommene Erhöhung der Freibeträge für die Belastung von Negativzinsen hat bei den Banken zwar für eine gewisse Entlastung gesorgt (der Ertrag der SNB aus Negativzinsen hat sich im Jahr 2020 von CHF 1.9 Mrd. auf CHF 1.4 Mrd. reduziert). Da in der Schweiz jedoch nach wie vor kein Ende der Negativzinspolitik absehbar ist, wird der Druck auf die Ergebnisse der Banken weiterhin hoch bleiben.

Rasch und stark steigende Zinsen nun vermehrt im Fokus?

«Welches Zinsszenario würde die grösste Herausforderung für das Zinsdifferenzgeschäft Ihres Instituts darstellen?»



Privatbanken



Auslandsbanken



Regionalbanken



Kantonalbanken



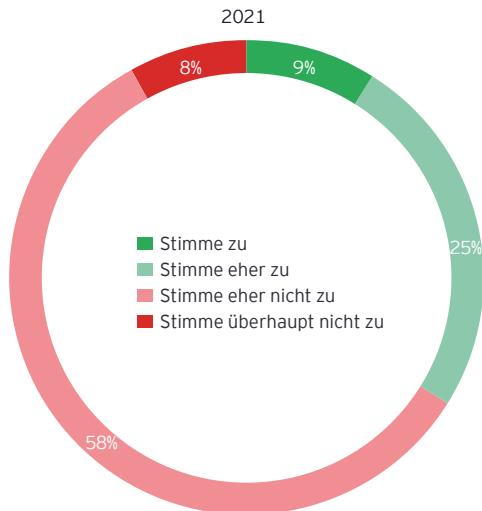
- Anhaltendes Negativzinsumfeld mit unveränderten Freibeträgen (Status quo)
- Sinkende Zinsen (auf -1.0% oder tiefer)
- Nullzinsniveau mit Reduktion oder Wegfall der Freibeträge
- Rasch und stark steigende Zinsen

- ▶ Nach wie vor sehen die meisten befragten Banken weiter sinkende Zinsen als grösste Herausforderung für ihr Zinsdifferenzgeschäft. Allerdings erkennen nur noch 36% (Vorjahr 46%) der befragten Banken das Szenario von sinkenden Zinsen als grösste Gefahr.
- ▶ Deutlich zugenommen hat hingegen der Anteil Banken, welche rasch und stark steigende Zinsen als grösste Herausforderung sehen (26%, Vorjahr: 13%, plus 13 Prozentpunkte). Diese Verdopplung des Wertes überrascht wenig, da sich bei einem raschen und starken Zinsanstieg das Zinsänderungsrisiko deutlich manifestieren würde. Viele Kreditengagements auf der Aktivseite der Bankbilanzen sind relativ langfristig fixiert und Zinsanpassungen könnten erst in ein paar Jahren erfolgen. Demgegenüber sind die Kundengelder auf der Passivseite relativ kurzfristig und ein genereller Zinsanstieg würde die Finanzierungskosten der Banken sofort erhöhen. Die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Banken würden bei diesem Szenario auf die Probe gestellt.
- ▶ Mit 11% wurde auch in diesem Jahr der Status quo als geringste Gefahr eingestuft. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Banken mit dem gegenwärtigen Zustand arrangiert haben.
- ▶ Unverändert sieht gut ein Viertel der befragten Banken (27%) das Szenario «Lang anhaltendes Nullzinsniveau ohne Freibeträge» als grösste Herausforderung. Diese Antwort wird insbesondere getrieben durch die Kantonalbanken, von denen 56% dieses Szenario nennen. Die Privat- und Auslandsbanken hingegen identifizieren weiter sinkende Zinsen als grösste Gefahr, während die Regionalbanken rasch und stark steigende Zinsen befürchten.
- ▶ Diese Diskrepanz der Bankengruppen erstaunt angesichts der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Bilanzstrukturen wenig: Privat- und Auslandsbanken leiden am stärksten unter den Negativzinsen, da sie in der Regel nicht von grossen Freibeträgen im Negativzinsregime der SNB profitieren können. Die Kantonalbanken profitieren am meisten von den Freibeträgen auf den SNB-Girokonti, weshalb ein allfälliger Wegfall oder eine Reduktion dieser Freibeträge bei einem Nullzinsniveau als die grösste Gefahr angesehen wird.



Banken hegen keine Inflationssorgen für die Schweiz

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Die Inflationsraten in der Schweiz werden mittel- bis langfristig deutlich über die definierten Inflationsziele (deutlich über 2% pro Jahr) steigen?»



Privatbanken Auslandsbanken Regionalbanken Kantonalbanken

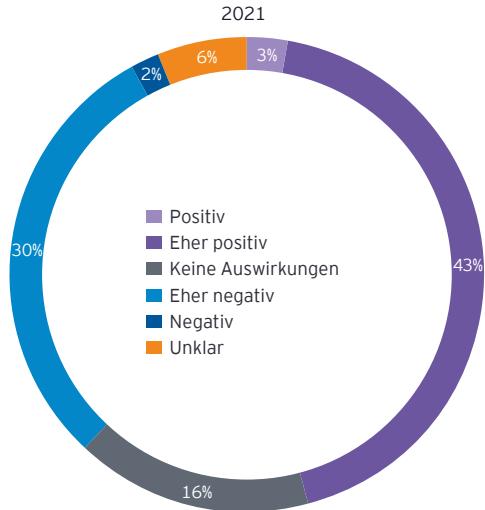


- Die plötzliche Rückkehr der Inflation in den USA sowie in der Eurozone¹³ war in den vergangenen Monaten omnipräsent in den Medien. In der Schweiz blieb ein markanter Anstieg der Inflationsraten jedoch aus einer Vielzahl von Gründen bisher aus. Die Aufwertung des Schweizer Frankens hat den Inflationsdruck hierzulande vermindert, da viele der importierten Waren und Dienstleistungen günstiger wurden.
- Die Ökonominnen und Ökonomen sind sich indes uneinig, ob die beobachtete Teuerung nur auf Basiseffekte zurückzuführen und damit vorübergehender Natur ist oder länger anhalten wird. Die Schweizer Banken scheinen mehrheitlich der ersten Auffassung zu sein. Zwei Drittel (66%) der befragten Banken rechnen mittel- bis langfristig nicht mit Inflationsraten von deutlich über 2%.
- Auffallend ist, dass die einzelnen Bankengruppen recht unterschiedliche Inflationserwartungen haben. Während nur 19% der Kantonalbanken mit hohen Inflationsraten in der Zukunft rechnen, gehen doch 41% der Privatbanken davon aus, dass ein solches Szenario eintreffen könnte.

¹³ Im Oktober 2021 für die USA 7.1% und für die Eurozone 4.1% (Quelle: FED und EZB)

Mögliche Folgen einer hohen Inflation unklar

«Wie schätzen Sie die (finanziellen) Auswirkungen einer über mehrere Jahre ansteigenden Inflation (über 2%) auf Ihr Institut ein?»



Privatbanken



Auslandsbanken

Regionalbanken

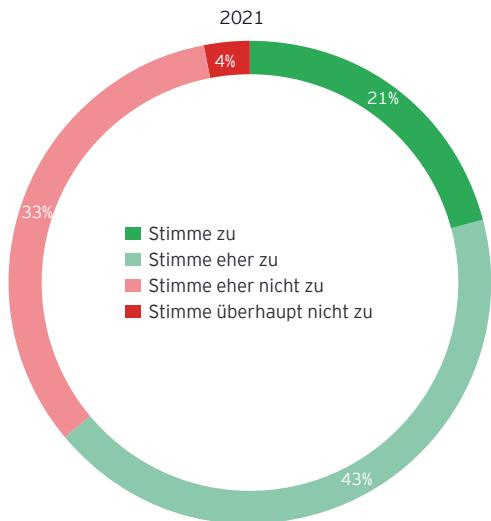
Kantonalbanken

- Während sich die Banken bei den Inflationserwartungen relativ einig sind (siehe Frage auf S. 28 zur Inflationserwartung), besteht bei der Frage nach den finanziellen Auswirkungen von höheren Inflationsraten auf die Banken kein Konsens.
- Eine knappe Mehrheit der Banken (46%) schätzt die Konsequenzen einer hohen Inflation als positiv ein und rund ein Drittel der Banken (32%) erwartet eher negative Konsequenzen aus einer hohen Inflation. Weitere 16% der Banken gehen von überhaupt keinen Auswirkungen aus und eine Minderheit von 6% der Banken gibt an, dass die Auswirkungen schlichtweg unklar sind.
- Diese Ergebnisse erwecken den Eindruck, dass bei den Banken eine recht grosse Unsicherheit bei der Frage herrscht, wie sich höhere Inflationsraten letztlich auf den Geschäftsgang auswirken würden. Diese Unsicherheit lässt sich auch daran ablesen, dass die Ansichten der Regionalbanken und Kantonalbanken, welche grundsätzlich ein ähnliches Geschäftsmodell betreiben, stark voneinander abweichen. So erwarten 57% der Regionalbanken positive Konsequenzen aus einer höheren Inflation, wohingegen nur 25% der Kantonalbanken diese Einschätzung teilen.

- Eine mögliche Erklärung für diese unterschiedlichen Auffassungen könnte in den verschiedenen Inflationsszenarien bzw. den zugrundeliegenden Annahmen und Modellen (Wirtschaftswachstum, genaue Höhe der Inflationsraten, Inflationsdifferential zu anderen Märkten, geldpolitische Massnahmen, Betrachtungszeitraum, Wechselkursentwicklung etc.) liegen, welche die Banken bei ihrer Analyse verwenden. In der Tat würden die finanziellen Auswirkungen auf die Schweizer Banken stark von der Geschwindigkeit und dem tatsächlichen Ausmass des durch die steigende Inflation ausgelösten Zinsanstiegs abhängen. Während nämlich nur langsam steigende Zinssätze den inlandorientierten Banken im Zinsdifferenzgeschäft in die Karten spielen würden, könnte ein rapider Zinsanstieg zu erheblichen Verlusten im Hypothekarkreditgeschäft führen.

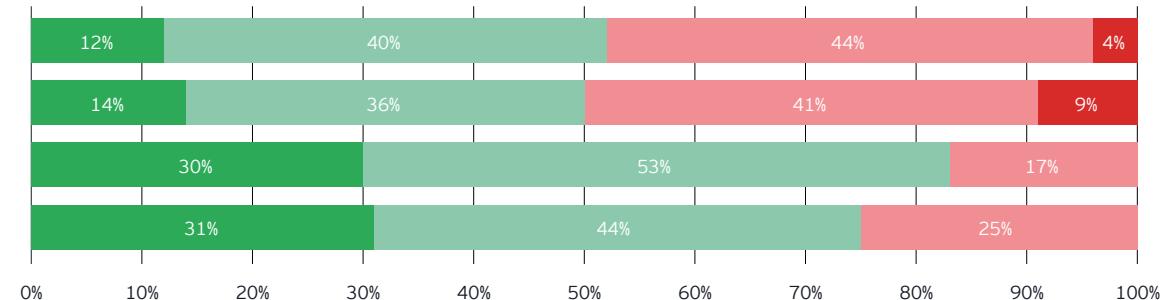
Margen im Kreditgeschäft gehen weiter zurück

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Die Margen im Kreditgeschäft werden auch in den kommenden 1 bis 3 Jahren weiter sinken.»



Banken

- Privatbanken**
- Auslandsbanken**
- Regionalbanken**
- Kantonalbanken**



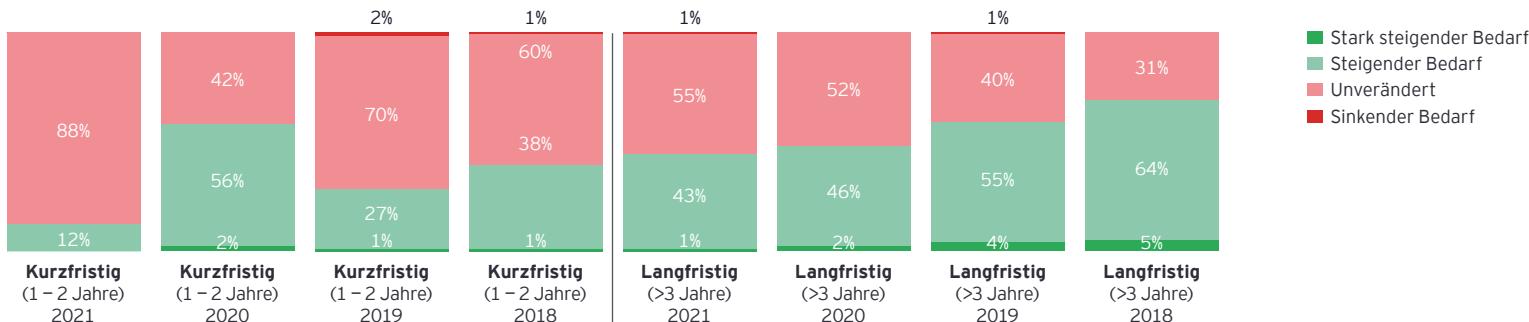
- Die Zinsmarge setzte gemäss Daten der SNB ihren Sinkflug auch im Geschäftsjahr 2020 fort und lag für das gesamte Jahr durchschnittlich bei rund 1.1%. Zwei Drittel der befragten Institute (64%) gehen davon aus, dass sich dieser Trend auch in den kommenden ein bis drei Jahren nicht umkehren wird und die Margen im Kreditgeschäft weiter sinken werden.
- Diese Einschätzung steht in Einklang mit der Erwartung der Banken, dass in der Schweiz langfristig keine höhere Inflation auftreten wird (siehe hierzu S. 28 Frage Inflationserwartung). Denn ohne einen deutlichen und anhaltenden Anstieg der Inflation in der Schweiz wird es kaum zu einer Straffung der ultralockeren Geldpolitik bzw. zu einer Zinswende kommen. Zudem erwarten die Banken, dass die Hypothekar-Plattformen in der Schweiz zukünftig Marktanteile gewinnen und dass sie im Hypothekargeschäft¹⁴ in Zukunft Marktanteile an andere Akteure wie Pensionskassen und Versicherungen verlieren werden (siehe hierzu S. 51 Frage Plattformen), womit sich der Preisdruck im Hypothekengeschäft weiter erhöhen würde.

- Zuletzt arbeitet bei der Zinsmarge der Faktor Zeit gegen die Banken: Mit jedem weiteren Jahr der Tiefzinspolitik laufen hoch verzinsten Festhypotheken kontinuierlich aus und müssen durch tief verzinsten Kredite abgelöst werden.
- Interessant ist, dass insbesondere die im Kreditgeschäft stark verankerten Regionalbanken (83%) und Kantonalbanken (75%) nicht daran glauben, dass der Margendruck in ihrem Kerngeschäft abnehmen wird. Bei den Privatbanken und den Auslandsbanken rechnet immerhin je etwa die Hälfte der befragten Institute damit, dass die Margen im Kreditgeschäft allmählich ihren Boden gefunden haben.

¹⁴ Hypotheken machen gemäss SNB Daten rund 75% der Kreditportfolios von Schweizer Banken aus und sind somit starke Treiber der Kreditmargen.

Banken sehen langfristig moderates Risiko bei Wohnbaufinanzierungen

«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für Wohnbaufinanzierung ein?»



- Die Banken rechnen in der kurzen Frist nicht mit steigenden Kreditausfällen im Immobiliengeschäft. Nur 12% der befragten Banken gehen bei der diesjährigen Umfrage von steigenden Wertberichtigungen aus. Im letzten Jahr ging - unter dem Eindruck der Bekämpfung der Pandemie mit flächendeckenden «Lockdowns» - noch eine klare Mehrheit von 58% der befragten Banken von zunehmenden Wertberichtigungen aus.
- Die Befürchtungen von grösseren Kreditausfällen haben sich nicht bewahrheitet, denn auch dank fiskalpolitischer Stützungsmassnahmen hat sich die Corona-Pandemie bzw. die damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen nicht negativ bei den Haushaltseinkommen - insbesondere durch eine markante Erhöhung der Arbeitslosigkeit¹⁵ - bemerkbar gemacht. Zudem führten die Verfestigung der tiefen Zinsen sowie der Wunsch nach mehr Wohnraum zu einem deutlichen Anstieg der Immobilienpreise. Die Schweizer Banken mussten dank dieser Entwicklung bislang praktisch keine Verluste im Schweizer Wohnbaufinanzierungsgeschäft hinnehmen.
- Bei ihren langfristigen Risikoeinschätzungen erkennen die Banken aber durchaus, dass sich die Kreditausfälle mehren könnten. So rechnet etwa die Hälfte der befragten Banken (44%) mit einem steigenden Wertberichtigungsbedarf bei Wohneigentumsfinanzierungen. Auch wenn dieser Wert

auch im dritten Jahr in Folge gesunken ist, lässt sich dennoch festhalten, dass viele Banken mit den Risikobeurteilungen der FINMA und der SNB, welche seit mehreren Jahren die Verwundbarkeit des Schweizer Hypotheken- und Wohnliegenschaftsmärkts betonen¹⁶, im Grundsatz übereinstimmen.

- Aus den Befragungsergebnissen lässt sich allerdings auch ableiten, dass die Banken das Risiko als eher moderat beurteilen. Denn beinahe keine der befragten Banken (1%) geht von stark steigenden Wertberichtigungen aus. Hierbei gilt es auch zu betonen, dass sich die Wertberichtigungen im Kreditgeschäft seit einigen Jahren auf einem historisch tiefen Niveau befinden. Die Erwartung steigender Wertberichtigungen ausgehend von diesem tiefen Niveau sollte folglich nicht dahingehend interpretiert werden, dass die Banken mit betragsmässig erheblichen Kreditverlusten in der Zukunft rechnen. Aufgrund der strengen Regulierungsvorschriften bei der Hypothekarvergabe sind die Hypothekarportfolios der Schweizer Banken moderat belehnt.¹⁷ Vor diesem Hintergrund scheint der vorsichtig positive Ausblick der Banken zumindest nicht unbegründet.

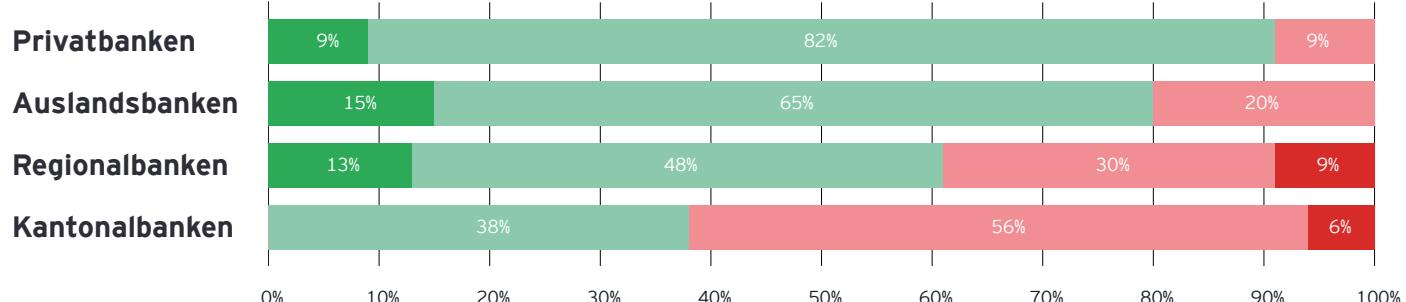
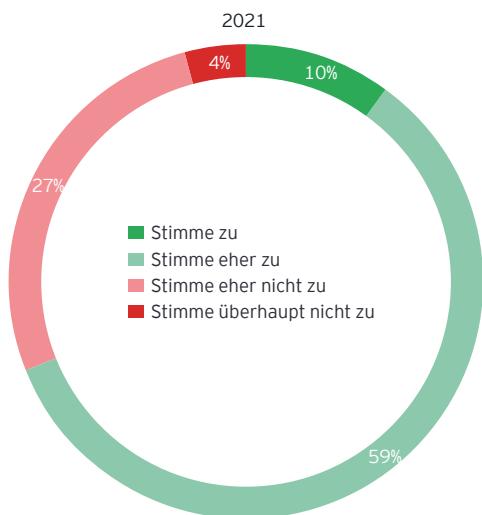
¹⁵ Gemäss SECO max. 3.7% seit Januar 2020

¹⁶ Insbesondere FINMA Risikomonitor 2021 bzw. SNB Bericht zur Finanzstabilität 2021

¹⁷ Gemäss unseren Schätzungen liegt die durchschnittliche Belehnung der in den Kreditbüchern der Schweizer Banken zwischen 55% und 60%. Im Neugeschäft liegen sie gemäss SNB-Daten bei rund 67%.

Zunehmende «Exceptions to Policy»-Geschäfte als Risiko

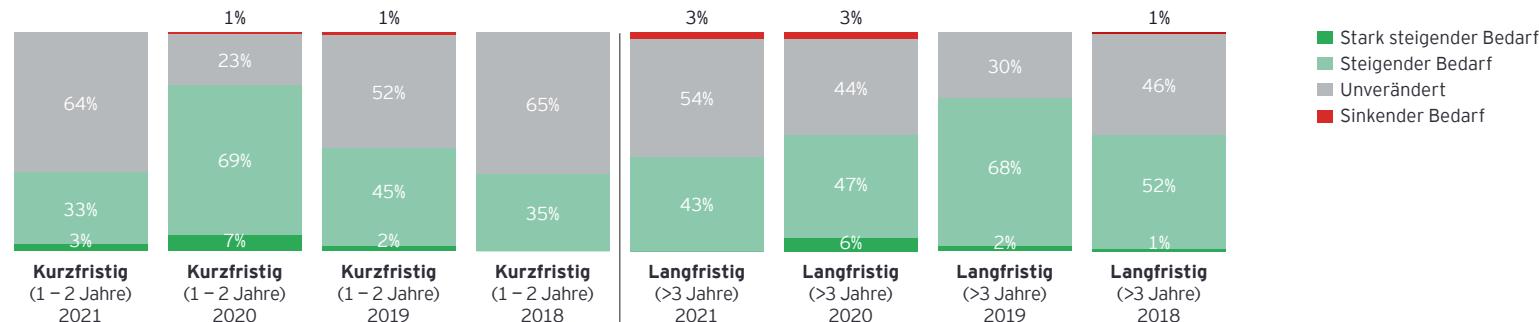
«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Aufgrund der zunehmend sichtbaren Anzeichen einer Überhitzung auf dem Immobilienmarkt stellen die hohen Exception to Policy (EtP)-Quoten für Neugeschäfte ein erhebliches Risiko für die Banken dar.»



- Die Selbstregulierungsvorschriften für die Vergabe von Hypothekarkrediten sehen vor, dass die Banken eigene Anforderungen an Tragbarkeit, Belehnung und Amortisation definieren müssen. Wird ein Geschäft trotz Abweichen von diesen Anforderungen eingegangen, handelt es sich um ein sogenanntes «Exception-to-policy»-Geschäft (EtP). Für diese Geschäfte sind spezifische bzw. strengere Vorgaben hinsichtlich Bewilligung, Überwachung und Reporting festzulegen.
- In den vergangenen Jahren konnte eine starke Zunahme derartiger EtP-Quoten bei neuen Hypotheken festgestellt werden. Eine Ursache dafür ist die Preisdynamik auf dem Immobilienmarkt, welche die Schere zwischen Eigenheimpreisen und Löhnen auseinanderklaffen lässt. Während sich der bereits zuvor hohe Preisanstieg der Immobilien aufgrund der erhöhten Nachfrage der Privathaushalte nach Wohneigentum im vergangenen Jahr sogar noch akzentuierte, blieb das Lohnniveau weitgehend konstant, so dass insbesondere die Einhaltung der Tragbarkeitsanforderungen zunehmend anspruchsvoller wurde.
- Die Banken sind sich der Risiken, welche sich aus der vorliegenden Konstellation ergeben, durchaus bewusst. Mehr als zwei Drittel (69%) der befragten Banken sind der Meinung, dass der Anstieg der EtP-Quoten ein erhebliches Risiko für die Banken darstellt. Die Banken teilen somit die wiederholt geäußerten Bedenken der FINMA und der SNB zur Lage am Immobilienmarkt. Allerdings ist festzuhalten, dass die in diesem Geschäft besonders aktiven Regional- und Kantonalbanken die aus EtP-Geschäften entstehenden Risiken weniger akzentuiert einschätzen als die massgeblich im Vermögensverwaltungsgeschäft tätigen Banken.

Bislang keine systematischen Kreditausfälle im KMU-Geschäft

«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für KMU-Kredite ein?»



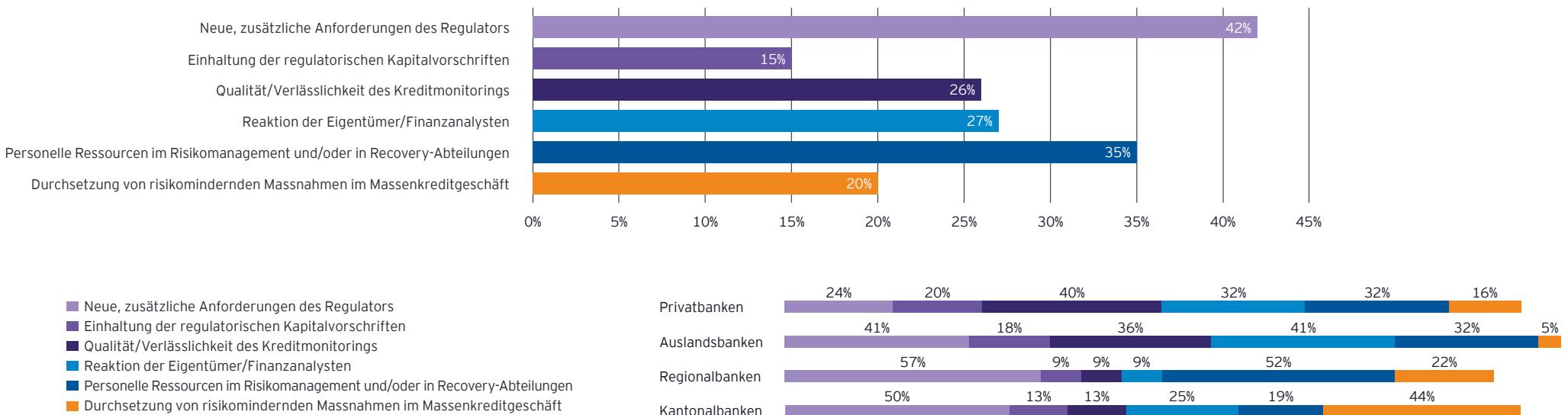
- Die Befürchtungen des Vorjahres, wonach der wirtschaftliche Abschwung infolge der Corona-Pandemie zu einer markanten Erhöhung der kurzfristigen Kreditausfälle bei KMU-Krediten führen könnte, traten bisher nicht ein. Auch dank der massiven Interventionen von Staaten und Zentralbanken konnte eine grössere Konkurswelle bislang verhindert¹⁸ und auch der BIP-Einbruch in der Schweiz im Corona-Jahr 2020 auf lediglich -2.7% begrenzt werden. Im Verlaufe des Jahres 2021 hat die Wirtschaft in vielen Industrieländern deutlich an Momentum gewonnen und liegt in einzelnen Bereichen sogar bereits wieder über Vorkrisenniveau.
- Die wirtschaftliche Erholung hat sich positiv auf die Einschätzung der erwarteten Kreditausfälle ausgewirkt - insbesondere für den kurzfristigen Zeithorizont. Noch etwas mehr als ein Drittel (36%) der befragten Banken erwartet in den nächsten ein bis zwei Jahren einen steigenden Wertberichtigungsbedarf im KMU-Geschäft - das sind deutlich weniger Banken als im Vorjahr (76%, minus 40 Prozentpunkte). Langfristig rechnen noch 43% der Banken (Vorjahr: 53%, minus 10 Prozentpunkte) mit steigenden Kreditausfällen im KMU-Geschäft.

- Die Stimmung unter den Banken hat sich demnach im Vergleich zum Vorjahr deutlich aufgehellt, ohne dass Zeichen der Unvorsichtigkeit erkennbar sind. Denn noch immer rechnet auf lange Sicht fast jede zweite Bank (43%) mit steigenden Wertberichtigungen im Kommerzkreditgeschäft. Den Banken scheint also klar zu sein, dass mit Blick auf die anhaltende Corona-Pandemie und die seit November 2021 wieder rasant steigenden Fallzahlen von Normalität noch keine Rede sein kann.
- Ähnlich wie bei den Wohneigentumsfinanzierungen ist bei diesen Zukunftseinschätzungen zu beachten, dass die Banken in den vergangenen Jahren sehr niedrige Wertberichtigungen im kommerziellen Kreditgeschäft zu verzeichnen hatten. Ein Anstieg der Wertberichtigungen ausgehend von diesem tiefen Niveau ist folglich wenig überraschend.

¹⁸ In den Kalenderjahren 2020 und 2021 wurden in der Schweiz im Schnitt 486 bzw. 505 Konkurse pro Monat registriert. Diese Werte liegen unter demjenigen von 2019 (durchschnittlich 563 Konkurse pro Monat).

Banken befürchten bei Kreditverlusten eine weitere Verschärfung der Regulierung

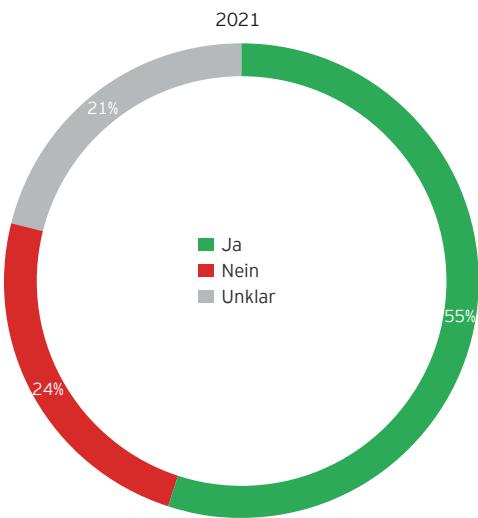
«Angenommen, die Kreditverluste Ihrer Bank würden in den kommenden 1 bis 2 Jahren deutlich ansteigen, worin liegen Ihrer Einschätzung nach die grössten Herausforderungen für Ihr Institut?» (Mehrfachauswahl)



- ▶ Die Schweizer Banken mussten in den vergangenen Jahren kaum Kreditverluste im Schweizer Geschäft hinnehmen. Die staatlichen Unterstützungsmassnahmen der letzten Monate haben auch dazu beigetragen, dass es während der Corona-Pandemie bislang nicht zu grossen, systematischen Kreditausfällen gekommen ist.
- ▶ Allerdings gehört das Risiko von potenziellen Kreditausfällen zum Bankgeschäft und kann vermutlich nie vollumfänglich vermieden werden. Wichtig sind ein klar definierter Risikoappetit, welcher mit der Risikofähigkeit im Einklang steht, sowie ein adäquates und zeitnahe Kreditrisikomanagement.
- ▶ Die Antworten auf die Frage nach den Herausforderungen im Falle von potenziell stark steigenden Kreditverlusten zeigt, dass die Banken gemäss eigener Einschätzung gut gerüstet sind und allfällige Verluste gut absorbieren können, da sie die Eigenmittelpolster in den letzten Jahren ausgebaut haben. Die Einhaltung der regulatorischen Kapitalvorschriften (nur 15% nennen dies als Herausforderung) scheint kein Problem darzustellen.
- ▶ Beinahe die Hälfte der Banken (42%) befürchtet hingegen, dass steigende Kreditverluste zu neuen bzw. zusätzlichen Anforderungen des Regulators führen könnten. In der Tat könnten sich Verschärfungen bei der Regulierung - beispielsweise erhöhte Eigenmittelfordernisse oder die Limitierung von Geschäften, die gegen die bankinternen Richtlinien verstossen (EtP-Geschäfte) - als unerwünschte Wachstumsbremsen im Kreditgeschäft der Banken entpuppen. Es ist daher auch naheliegend, dass sich primär die Retailbanken (50% der Kantonalbanken und 57% der Regionalbanken) über eine solche Entwicklung besorgt zeigen.
- ▶ Eine weitere Herausforderung orten die Banken in den personellen Ressourcen im Risikomanagement bzw. der Recovery-Abteilung - mehr als ein Drittel (35%) erkennen darin eine mögliche Herausforderung. Darunter befinden sich mit 52% auffällig viele Regionalbanken. Diese Banken verfügen häufig über eher beschränkte personelle Ressourcen in den Recovery-Abteilungen und verfügen aufgrund der regionalen Verankerung über vergleichsweise limitierte Möglichkeiten bei der Rekrutierung von zusätzlichen Spezialisten. Außerdem konnten die Recovery-Spezialisten ihr Handwerk in den letzten Jahren ohne grössere Kreditausfälle nur relativ selten ausüben.

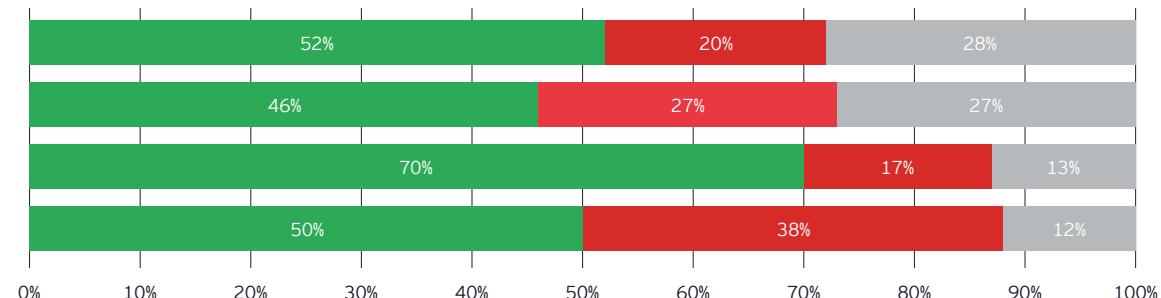
Deutliche Zunahme an Cyberattacken

«Haben Cyberattacken in den letzten 12 Monaten hinsichtlich der Anzahl und/oder des Bedrohungsgrads deutlich zugenommen?»



Bankenarten

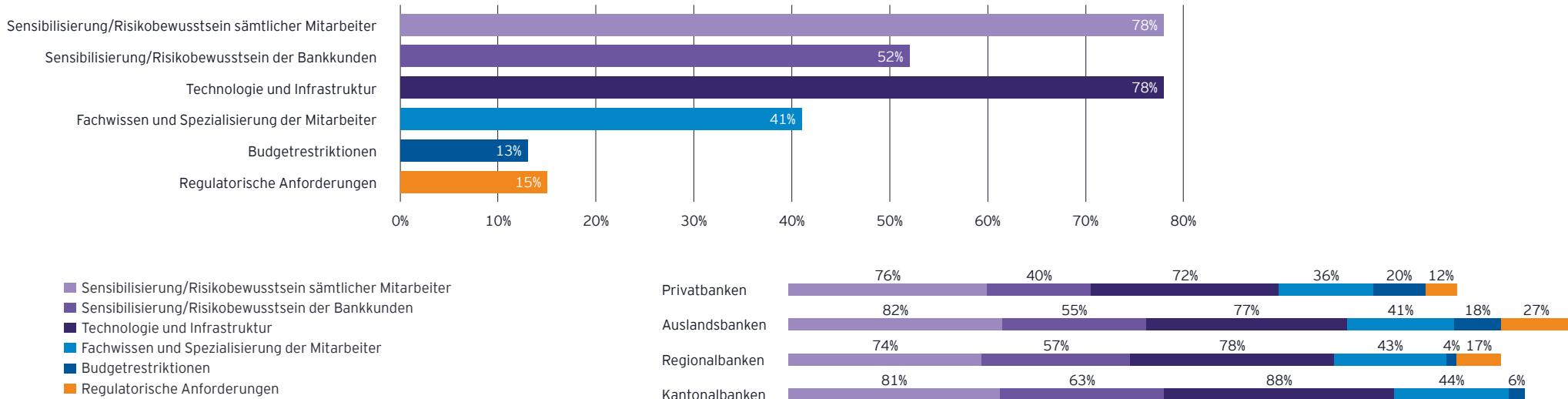
- Privatbanken**
- Auslandsbanken**
- Regionalbanken**
- Kantonalbanken**



- Mit 55% der befragten Banken hat eine Mehrheit eine deutliche Zunahme der Cyberattacken über die letzten 12 Monate hinweg wahrgenommen, wobei das besonders bei den Regionalbanken augenfällig ist. Nur 24% der Banken geben an, dass sie keine Zunahme verspürt haben. Und für ungefähr einen Fünftel (21%) der befragten Banken ist unklar, ob eine Zunahme stattgefunden hat. Dies scheint vor allem bei den Auslandsbanken und Privatbanken der Fall zu sein. Die Finanzbranche ist bereits seit längerer Zeit ein beliebtes und häufig gewähltes Angriffsziel. Die deutliche Zunahme von Cyberattacken dürfte in einigen anderen Branchen jedoch deutlich stärker wahrgenommen worden sein als in der Finanzbranche, welche schon seit vielen Jahren derartigen Angriffen ausgesetzt ist.
- Die Erkennung möglicher Attacken basiert insbesondere auf entsprechenden Massnahmen (Security Operations Center, Endpoint Detection and Response (EDR)) im Bereich «Detect» der NIST Cybersecurity Funktion. Die unterschiedliche Wahrnehmung von Cyberattacken - 45% der befragten Banken haben keine deutliche Zunahme erkannt - dürfte bis zu einem gewissen Grad auch auf den unterschiedlichen Maturitätsgrad dieser Massnahmen zurückzuführen sein.
- Die Zunahme der wahrgenommenen Cyberattacken steht vermutlich teilweise auch im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie und den damit verbundenen zusätzlichen Angriffsformen durch Cyberkriminelle. Viele Cyberkriminelle haben die Gunst der Stunde genutzt und vermehrt Malware E-Mails mit vermeintlichen Informationen zu Corona an Endbenutzer versendet. Auch unerlaubte Zugriffsversuche von Angreifern auf Remote Access-Lösungen im Zusammenhang mit Home Office haben nachweislich zugenommen. Zudem dürften einige Banken eine deutliche Zunahme von versuchten Ransomware-Attacken wahrgenommen haben.
- Eine möglichst zeitnahe Erkennung von versuchten und erfolgreichen Cyberangriffen ist heutzutage zentral. Aus diesem Grund haben viele Banken mittlerweile zusätzliche Massnahmen, insbesondere auch im technischen Bereich, umgesetzt. Der aktuelle Implementierungsstand bezüglich Security Operation Center mit umfassenden Überwachungsmöglichkeiten auf einer 7x24-Stundenbasis und die möglichst umfassende Überwachung der Endpunkte (z.B. Arbeitsplatzstationen, Notebooks usw.) mit sogenannten EDR-Lösungen ist allerdings noch sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Cyber Security hat viele Herausforderungen - Sensibilisierung ist Schlüssel

«Wo sehen Sie die primären Herausforderungen, um das Thema «Cyber Security» angemessen in Ihrer Bank adressieren zu können?» (Mehrfachauswahl)



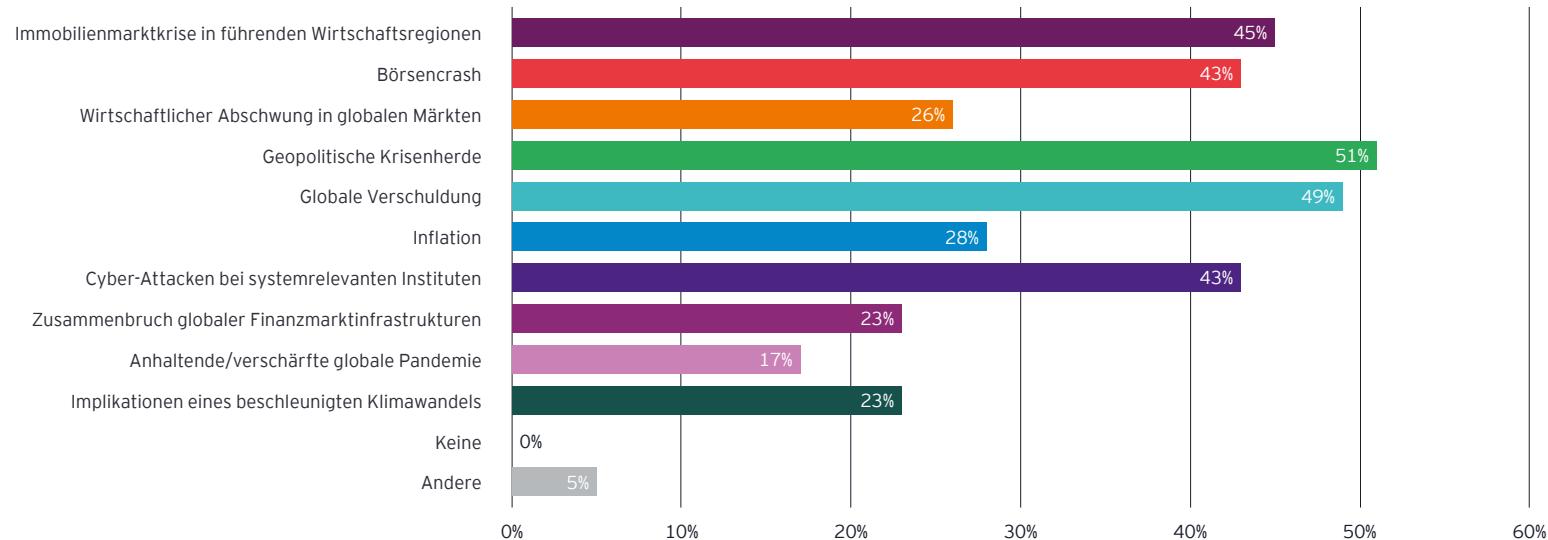
- Als primäre Herausforderungen für die angemessene Adressierung des Themas Cyber Security bei den Banken werden die Sensibilisierung und das Risikobewusstsein sämtlicher Mitarbeitender (78%) und die bestehende (allenfalls auch etwas veraltete oder wenig flexible) Technologie und IT-Infrastruktur (78%) angesehen.
- Im Wissen darum, dass viele erfolgreiche Attacken aus dem Internet durch ein gewisses «Fehlverhalten» der Mitarbeitenden initiiert wird (Malware-Befall), erstaunt die Herausforderung bezüglich Sensibilisierung der Mitarbeitenden nicht. Ein einziges Fehlverhalten eines Mitarbeitenden kann im schlimmsten Fall bereits eines zu viel sein und zur Kompromittierung des internen Netzwerks führen. Deshalb verbleibt die Sensibilisierung der Mitarbeitenden ein äusserst wichtiger Aspekt neben den technischen Massnahmen, welche heutzutage zur Abwehr und Erkennung von Cyberattacken getroffen werden.
- Rund die Hälfte der befragten Banken (52%) erkennt auch in der Sensibilisierung der Kunden die primäre Herausforderung. Hier gilt es im Prinzip, die gleichen Aspekte wie bei der Sensibilisierung der eigenen Mitarbeitenden zu beachten. Ein Fehlverhalten der Kunden kann unter Umständen

auch zu Problemstellungen für die Bank führen, weshalb die Banken vermehrt ihre Kunden sensibilisieren und in das digitale Kundenverhältnis Cyber-Security-Massnahmen integrieren.

- Budgetrestriktionen und regulatorische Anforderungen werden als Gründe kaum genannt. Unser diesjähriger «Global Information Security Survey» (GISS 2021) hat allerdings aufgezeigt, dass eine beträchtliche Anzahl von internationalen Finanzdienstleistungsunternehmen mit knappen Cyber-Security-Budgets zu kämpfen hat und dass global durchschnittlich nur 0.06% des Umsatzes von Finanzdienstleistungsunternehmen in die Cyber Security investiert werden.
- Auch wenn bei den Umfrage-Teilnehmenden die regulatorischen Anforderungen im Cyberbereich keine primäre Herausforderung darstellen, haben die Ergebnisse unseres GISS 2021 aufgezeigt, dass vor allem den international tätigen Unternehmen dieser Aspekt zunehmend Sorge bereitet, da die regulatorischen Anforderungen nicht nur umfassender werden, sondern über die verschiedenen Regulatoren hinweg auch als zunehmend fragmentierter wahrgenommen werden und es somit schwieriger wird, allen Anforderungen gerecht zu werden.

Gefahren lauern fast überall

«Worin sehen Sie eine erhebliche mögliche Gefahr für eine nächste Finanzkrise? (Mehrfachauswahl)



- Gemäss unserer diesjährigen Umfrage sehen die Banken die folgenden fünf Themen ganz oben auf der Liste der Top-Risiken: Geopolitische Krisenherde (51%), Globale Verschuldung (49%), Immobilienmarktrisiko (45%), Börsen-Crash (43%) und Cyberattacken (43%).
- Die Vielzahl an ähnlich gewichteten Themen lässt vermuten, dass unter den Banken eine gewisse Unsicherheit darüber besteht, wo genau die nächste Gefahr lauert. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass lediglich jede fünfte Bank (20%) die Vielzahl möglicher Risikoszenarien auf maximal zwei reduzieren konnte. Alle anderen Banken gaben mindestens drei oder gar mehr mögliche Risikoszenarien an. Diese Unsicherheit bzw. die Vielzahl möglicher Gefahren stellt durchaus eine Herausforderung für das Risikomanagement der Banken dar.
- Das angeschlagene Verhältnis zwischen der USA und China, die Entwicklungen in der Ukraine und um Taiwan sowie die Folgen des Brexits haben die geopolitischen Risiken in der jüngsten Vergangenheit dem Anschein nach wieder erhöht. Diese Themen scheinen auch die Banken zu beschäftigen, denn über die Hälfte der Banken (51%) erkennt in der Geopolitik die mögliche Ursache für eine nächste Krise.

- Aufgrund des sprunghaften Anstiegs der Verschuldung in der Corona-Pandemie - der IWF prognostiziert für Ende 2021 einen Wert von 97.8% im Verhältnis zur globalen Wirtschaftsleistung - orten die Banken die «globale Verschuldung» wenig überraschend als eines der wesentlichen Risiken (49%). Die Tragfähigkeit der ausstehenden Schulden vieler öffentlicher privater Schuldner scheint schon seit längerer Zeit von der expansiven Geldpolitik abzuhängen. Diese Abhängigkeit hat sich während der Corona-Pandemie nochmals deutlich erhöht. Angesichts der immer grösser werdenden Schuldenberge stellt sich die Frage, ob eine Normalisierung der Geld- und Fiskalpolitik überhaupt ohne neue Finanzkrise möglich sein wird.
- Angesichts der in den letzten Jahren erheblich gestiegenen Hypothekarvolumen und Immobilienpreise sehen die SNB¹⁹ und auch die FINMA²⁰ bereits seit längerer Zeit grössere Gefahren am Immobilienmarkt. Die Schweizer Banken scheinen bei dieser Frage zu einer ähnlichen Beurteilung zu gelangen - denn zumindest knapp die Hälfte unter ihnen (45%) sieht ein grosses Risiko im aufgeblähten Immobilienmarkt.

¹⁹ Bericht zur Finanzstabilität 2021 (Juni 2021)

²⁰ FINMA-Risikomonitor 2021 (November 2021)

5

Strukturwandel

“

Im Anschluss an eine Phase der Resilienz ist die entscheidende Frage für Banken, wie sie Rigidität überwinden und agiler Marktchancen für profitables Wachstum nutzen. Der Schlüssel könnte in der Weiterentwicklung hin zu kundenzentrierten Geschäftsmodellen liegen.

Olaf Toepfer

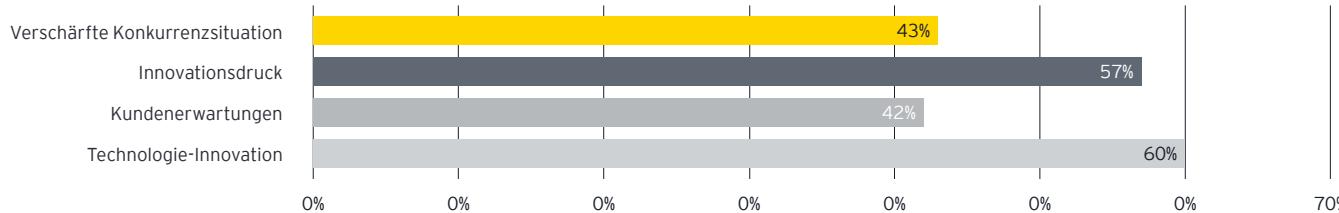
Partner

Leiter Banking & Capital Markets

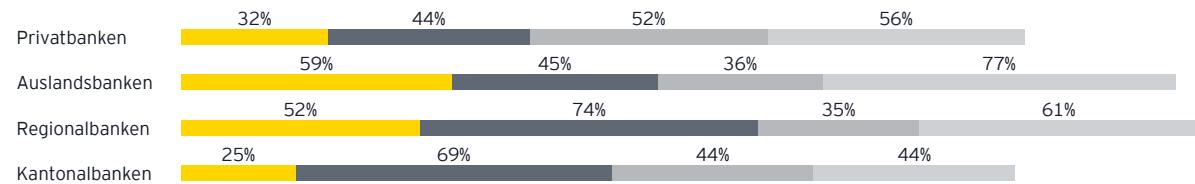


Technologie und Innovation treiben den Strukturwandel

«Welches sind aktuell die Treiber des Schweizer Strukturwandels im Banking?» (Mehrfachauswahl)



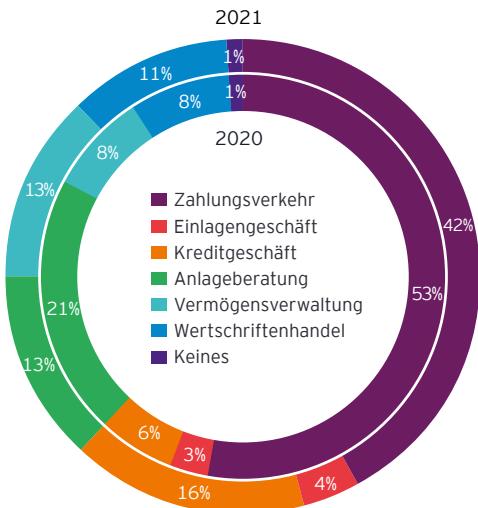
■ Verschärftte Konkurrenzsituation
■ Innovationsdruck
■ Kundenerwartungen
■ Technologie-Innovation



- ▶ Banken sehen in der Technologieinnovation den relevantesten Treiber des Strukturwandels (60%). Dieser basiert jedoch nicht unbedingt auf den eigenen Fähigkeiten der etablierten Finanzdienstleistungsunternehmen im Markt, sondern vor allem auch auf der Innovationskraft von branchenfremden Technologie-Unternehmen. Die Antwort reflektiert die Sorge, dass die als am bedrohlichsten wahrgenommenen Institutionen nicht aus den eigenen Reihen stammen und finanzielle Möglichkeiten mitbringen, bisherige Geschäftsmodelle der Banken herauszufordern.
- ▶ Gleichzeitig wird der «Innovationsdruck aufgrund abnehmender Profitabilität der bestehenden Geschäftsmodelle» als starker Treiber des Strukturwandels wahrgenommen (57%). Banken stehen in der Tat unter grossem Druck, ihre langfristige Wertschöpfungskraft zu steigern. Die Margenerosion in den Kernaktivitäten hat die Attraktivität der bisherigen Geschäftsmodelle nicht gefördert.
- ▶ Nach wie vor sind die Banken überzeugt, dass veränderte Kundenerwartungen bislang nicht Haupttreiber für den Strukturwandel sind (42%). Diese Einschätzung der Banken wird sich insofern auch nicht ändern, bis ein Anbieter seinen Kunden einen evidenten zusätzlichen Mehrwert seiner Dienstleistungen und Angebote bieten kann, der über ein digitales Angebot hinaus geht.

Strukturwandel wirkt sich auf alle Geschäftsfelder aus

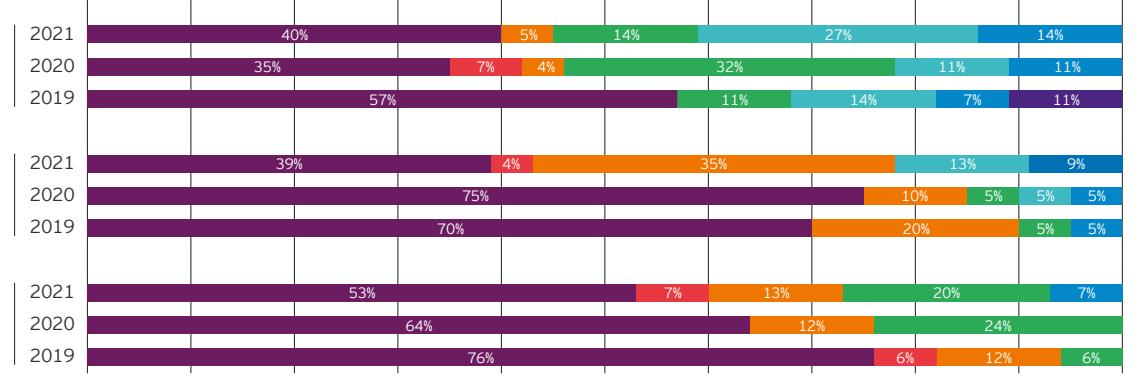
«Welches der folgenden Geschäfte ist nach Ihrer Einschätzung am stärksten vom Strukturwandel betroffen?»



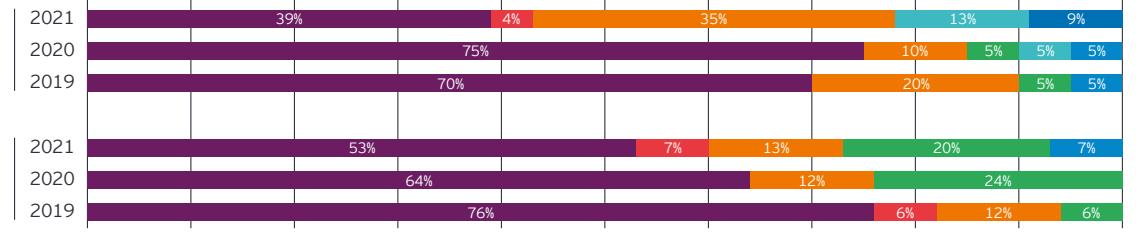
Privatbanken



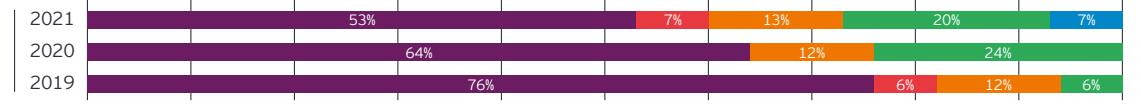
Auslandsbanken



Regionalbanken



Kantonalbanken



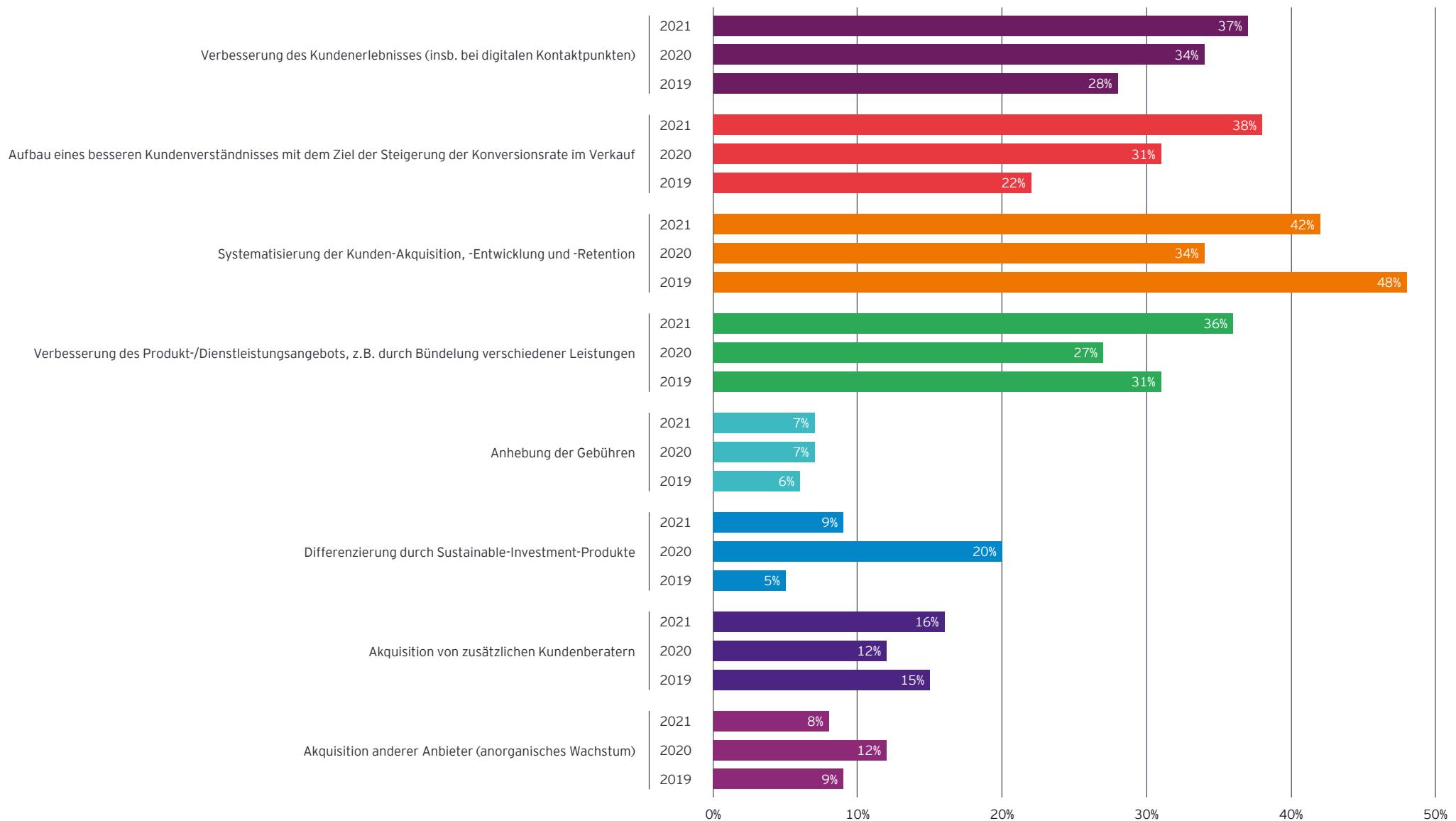
- Wie in den Vorjahren ist der Zahlungsverkehr (42%; Vorjahr 53%) gemäss Einschätzung der Schweizer Banken nach wie vor am stärksten vom Strukturwandel betroffen. Hier sind in den letzten Jahren in der Tat sehr viele neue Anbieter mit neuen Dienstleistungen und Produkten in den Markt gestossen.
- Die bis heute evidenten Veränderungen im Geschäft des Zahlungsverkehrs zeigen letztlich im Kern ein von FinTechs betriebenes Arbitragegeschäft. Obschon die wahrgenommenen Unterschiede im Zahlungsverkehr aus Kundensicht unbestritten sind, hat sich in der Wertschöpfungskette bisher wenig verändert. Der Trend könnte genau umgekehrt sein: Gerade im Zahlungsverkehr wachsen in den kommenden Jahren die Anforderungen an die Banken - beispielsweise im Hinblick auf die konsequente Umsetzung von Echtzeit-Buchungen oder im Kontext des Themas «Digital Currency» - und insbesondere Letzteres könnte strukturell erhebliche Folgen für die Banken hinsichtlich der Kosten haben.

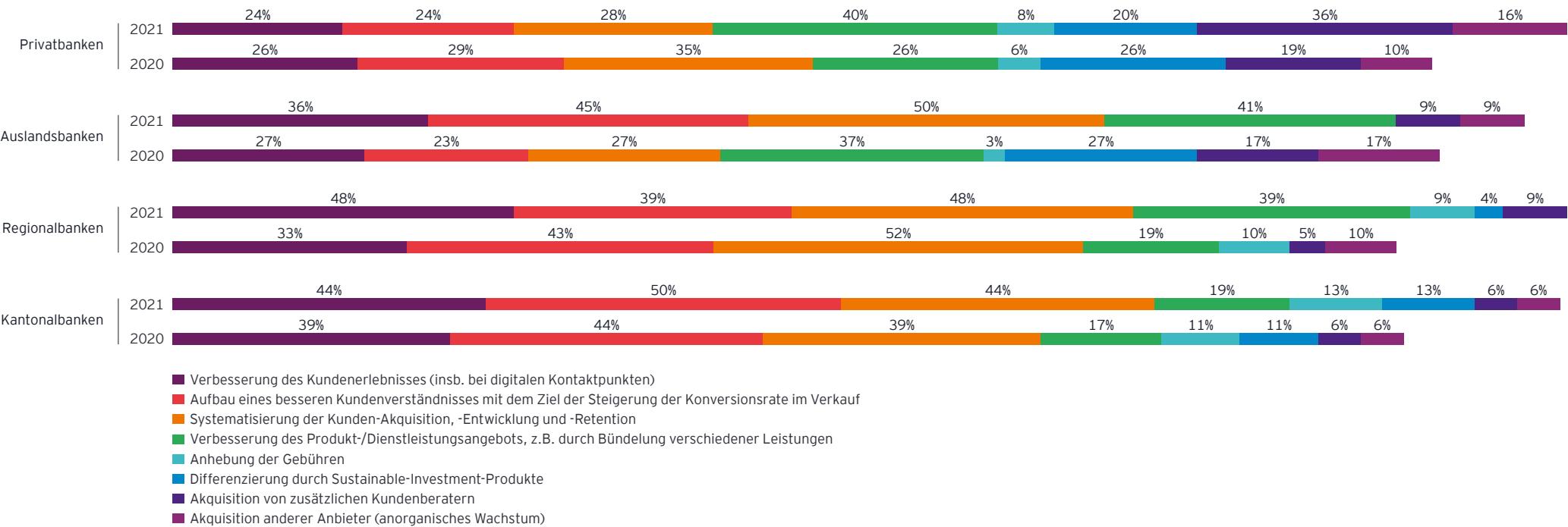
- Im Mehrjahresvergleich zeigt sich allerdings auch, dass nun vermehrt andere Geschäfte vom Strukturwandel erfasst werden. Dies gilt sowohl für das Kreditgeschäft (16%); die Anlageberatung und Vermögensverwaltung (je 13%) sowie den Wertschriftenhandel (11%). Es scheint, dass sich längerfristig die Entwicklungen im Zahlungsverkehr auch auf diese Geschäftsfelder auswirken.



Kundenzentrierung als Erfolgsrezept

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

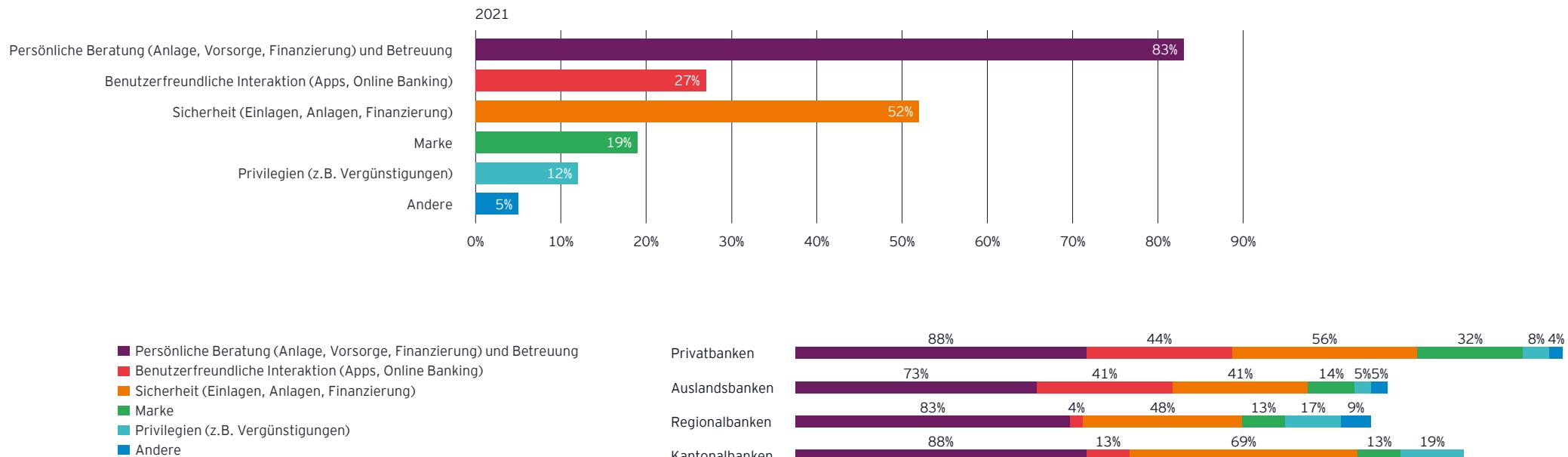




- Seit über drei Jahren zeigt sich das unveränderte Bild, dass Banken insbesondere die drei kundenzentrierten Hebel «Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention» (42%), «Aufbau eines besseren Kundenverständnisses mit dem Ziel der Steigerung der Konversionsrate im Verkauf» (38%) sowie «Verbesserung des Kundenerlebnisses» (37%) als am zentralsten für die Erzielung von profitabilem Ertragswachstums erachten.
- Damit einher geht, dass Themen wie die «Bündelung verschiedener Leistungen» (7%), «Akquisition anderer Anbieter» (8%) oder «Differenzierung durch Sustainable-Investment-Produkte» (9%) bislang noch als eher wenig relevant für den Erhalt der Profitabilität beurteilt werden.
- Die Ergebnisse lassen vermuten, dass den Schweizer Banken durchaus bewusst ist, dass ein Verharren in einem produktzentrierten Denken keine nachhaltige Strategie sein kann. Nach wie vor ist es jedoch kaum einer Bank gelungen, die Umsetzung des Paradigmenwechsels hin zu einem konsequent kundenzentrierten Geschäftsmodell erfolgreich durchzuführen.

Persönliche Beratung mit Premiumpotenzial

«Für welchen empfundenen Mehrwert werden Kunden künftig ein Premium (neben Kosten für Produkte) bezahlen wollen?»
 (Mehrfachauswahl)

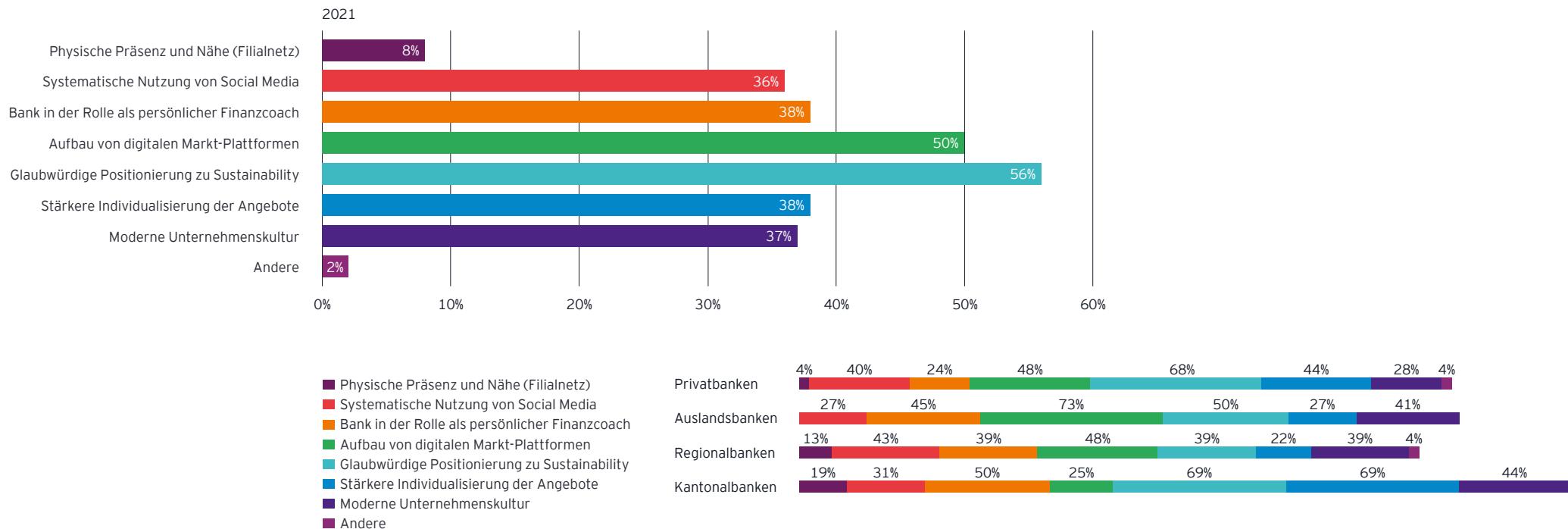


- Die «persönliche Beratung und Betreuung» ist der mit Abstand meistgenannte Mehrwert, von dem Banken erwarten, dass Kunden dafür ein Premium bezahlen. In der Tat bestehen im Beratungsgeschäft naheliegende Betätigungsfelder für die Banken. So hat beispielsweise die Komplexität im Anlage-, Vorsorge- und Steuerbereich eher zugenommen und die zunehmenden Inflationssorgen und Unsicherheiten führen zu vermehrten Überlegungen hinsichtlich eines nachhaltigen Vermögensschutzes. Vor diesem Hintergrund wird gerade eine umfassende Finanzberatung zu einem Bedürfnis, wo sich Banken sehr gut mit Beratungsleistungen und passenden Produkten positionieren können und wollen. Allerdings ist die Frage der Monetarisierung der Beratungsleistungen, beispielsweise mittels einer Anpassung der Gebührenmodelle, immer noch weitgehend ungelöst.

- Das Thema «Sicherheit» wird zwar am zweithäufigsten genannt, dieses Merkmal wird allerdings - mit Ausnahmen von den Kantonalbanken - nicht so konsequent beworben. Kunden sind tatsächlich bereit, für diese vermutete Sicherheit ein Premium zu bezahlen; sie tendieren dazu, Anbieter auszuwählen, die ihnen diese Sicherheit vermitteln.
- Die «benutzerfreundliche Interaktion» wird im Banking zunehmend zu einem Hygienefaktor werden. Die Kunden erwarten von ihrer Bank, dass sie überall und jederzeit möglichst bequem auf ihre Finanzen zugreifen, Transaktionen auslösen und mit ihren Kundenberatern interagieren können, sei dies über Mobile oder Online Banking. Dies sind gute und schlechte Nachrichten zugleich: Die Kosten werden für Banken steigen, die Attraktivität von rein digitalen Anbietern im Wettbewerb wird limitiert.

Glaubwürdige Nachhaltigkeit und digitale Plattformen

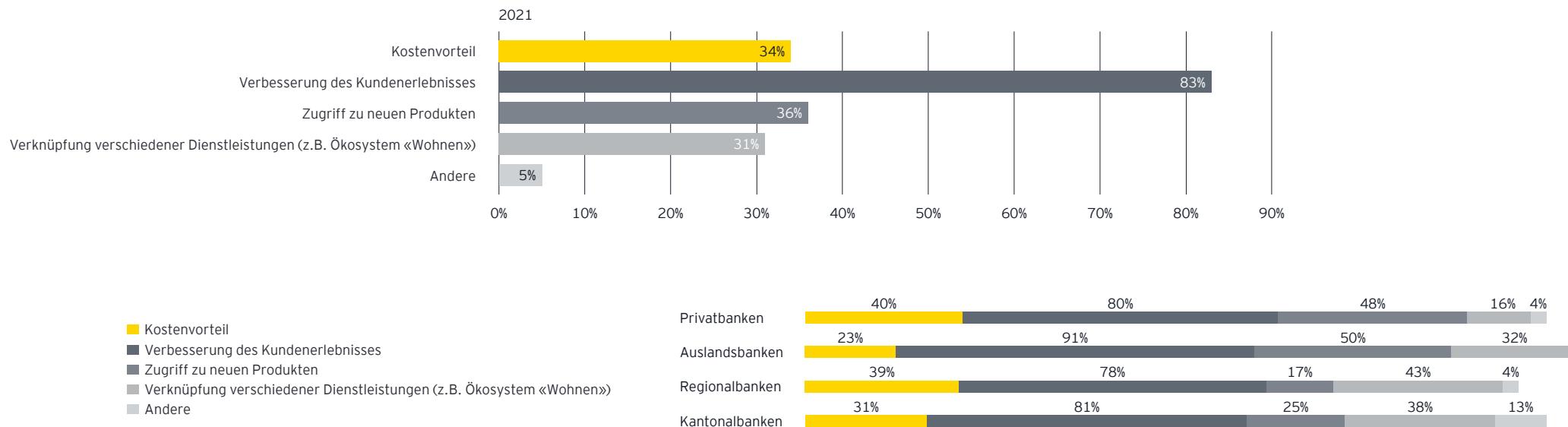
«Was ist Ihrer Meinung nach zentral, um die nächste Generation von Bankkunden (Generation Z) für Ihre Bank zu gewinnen?»
(Mehrfachauswahl)



- ▶ Die Mehrheit der befragten Banken erkennt vor allem in der glaubwürdigen Positionierung bei Nachhaltigkeitsthemen (56%) sowie im Aufbau von digitalen Plattformen (50%) die wichtigsten Elemente zur Gewinnung der neuen Generation von Bankkunden (Generation Z).
- ▶ Die Gesellschaft fordert heute von Unternehmen nicht nur eine klarere Positionierung zu relevanten gesellschaftlichen Fragen, sondern vermehrt auch, dass sie einen echten Beitrag zum Wohle der Gesellschaft leisten. Im Vordergrund stehen hier die wichtigen Fragen zu Klimawandel und Nachhaltigkeit. Aber auch andere Themen wie der Umgang mit Mitarbeitenden und Diversität erlangen einen immer höheren Stellenwert und sind mittlerweile auch für Kunden und insbesondere für die Generation Z relevante Kriterien. Die Bank ist schon seit längerem nicht mehr nur der Transaktionsabwickler, sicherer Hort für Ein- und Anlagen oder Berater in Finanzierungsfragen. Das Markenimage einer Bank hängt zunehmend stärker mit ihrer Unternehmenskultur und ihrer Glaubwürdigkeit bei diesen Themen zusammen.
- ▶ Der Aufbau von digitalen Plattformen wird von den Kunden offenbar zunehmend erwartet. Dabei geht es auch darum, dass nicht nur die Produkte und Dienstleistungen der Bank, sondern auch artverwandte Dienstleistungen offeriert werden. Zudem können mit solchen Plattformen Angebote besser und schneller miteinander verglichen werden. Das erhöht sowohl die Transparenz als auch den Wettbewerbsdruck.
- ▶ Die Banken gehen ausserdem davon aus, dass eine stärkere Individualisierung von Dienstleistungen und Produkten (38%) erforderlich sein wird, um die Kunden der Generation Z zu überzeugen. Gerade hier kann die Bank eine wichtige Rolle als eine Art «persönlicher Finanzcoach» (ebenfalls 38%) übernehmen und eine umfassende, individuelle Beratung anbieten.

Digitalangebote verbessern das Kundenerlebnis

«Die Digitalangebote, welche unser Institut anbietet bzw. in Zukunft anbieten wird, bieten unseren Kunden primär den folgenden Vorteil/Nutzen» (Mehrfachauswahl)



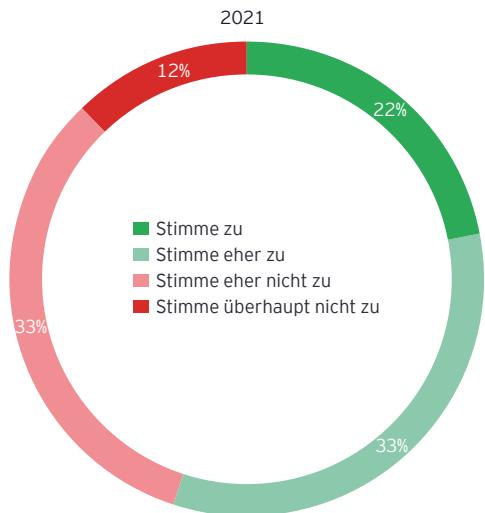
- Den grössten Nutzen der digitalen Angebote sehen die befragten Banken ganz klar in der «Verbesserung des Kundenerlebnisses» (83%). Den «Zugriff zu neuen Produkten» (36%) sehen insbesondere die Privatbanken als klaren Vorteil wohingegen der «Kostenvorteil» (34%) von allen Bankengruppen als klarer Vorteil gesehen wird. Gegenüber dem Vorjahr sehen die Banken auch die «Verknüpfung verschiedener Dienstleistungen in Ökosystemen» als einen zunehmenden Nutzen für den Kunden an.
- Die Digitalisierung löst aufgrund der Erwartungshaltung der Kunden sowie der Marktentwicklung einen hohen Margendruck aus. Die Zahlungsbereitschaft für vollständig digital abgewickelte Dienstleistungen, wie beispielsweise für Transaktionen, nimmt nachweislich über die letzten Jahre ab. Deshalb ist es für Banken entscheidend, ihr Geschäftsmodell so anzupassen, dass diese Dienstleistungen kostengünstig erbracht werden können und zugleich durch das Digitalangebot zusätzliche Erträge generiert werden können.

- Die erfolgreiche Einführung von Ökosystemen gestaltet sich in der Schweiz offenbar schwierig. Im Vergleich zu einigen wenigen global außerordentlich erfolgreichen Ökosystemen ist es in der Schweiz noch keinem grossen Anbieter in der Finanzdienstleistungsindustrie gelungen, durch ein Ökosystem Kunden im grossen Stil zu akquirieren.



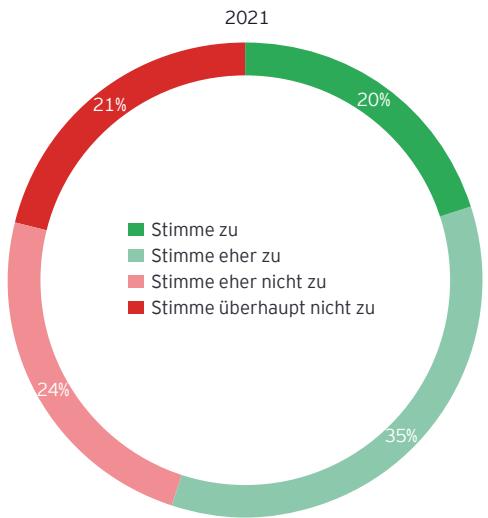
Banken wollen mittelfristig vermehrt Kryptoanlagen anbieten

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Kryptowährungen werden in 10 Jahren eine klassische Anlageklasse darstellen (ähnlich wie z.B. Aktien und Obligationen).»



- ▶ Kryptowährungen wie Bitcoin sind derzeit in aller Munde. Die Schweizer Banken hielten sich jedoch beim Angebot von Anlagenträglichkeiten in Kryptowährungen bislang weitgehend zurück. Nur wenige Banken haben Angebote entwickelt.
- ▶ Doch die Banken könnten diese Zurückhaltung schon bald ablegen. Immerhin etwas mehr als die Hälfte der befragten Banken geht davon aus, dass Kryptowährungen langfristig (d.h. in 10 Jahren) eine klassische Anlageklasse darstellen werden (55%) und plant, innert der nächsten drei Jahre ein Angebot zur Investition in Kryptoanlagen zu lancieren (55%). Insbesondere die Privatbanken (68%) scheinen beim Aufbau eines entsprechenden Angebots vorzupreschen.

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Unsere Bank wird in den kommenden 1- bis 3 Jahren Anlagentmöglichkeiten in Kryptowährungen anbieten.»



Privatbanken
Auslandsbanken
Regionalbanken
Kantonalbanken

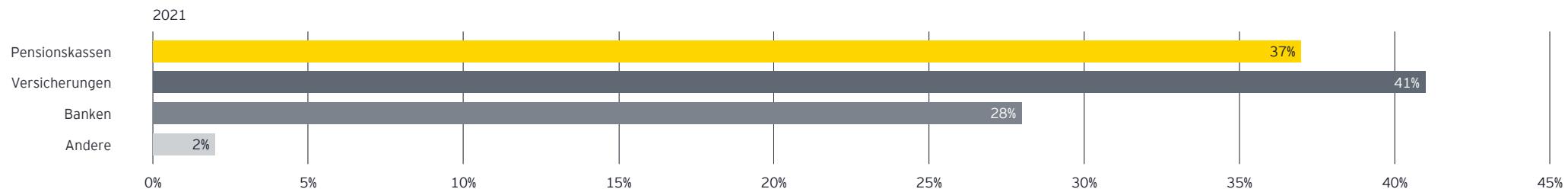


- ▶ Vor dem Hintergrund der hohen Wachstumsambitionen der Banken im Anlagegeschäft (siehe hierzu S. 24), erscheint das Interesse der Banken an Kryptowanlagen nur logisch. Es besteht bereits eine hohe Nachfrage der Bankkunden nach Anlagentmöglichkeiten in Kryptowährungen. Der Grund für das hohe Kundeninteresse könnte in den geringen Korrelationen von Kryptowanlagen zu traditionellen Anlagen wie Aktien, Staatsanleihen, Währungen oder Gold liegen. Auch die Nachhaltigkeitsziele der Banken scheinen keine Bremse für das Thema Kryptowanlagen darzustellen. Mehr als die Hälfte aller Banken (52%) vertritt die Auffassung, dass das Anbieten von Anlagentmöglichkeiten in Kryptowährungen den Nachhaltigkeitszielen ihrer Bank nicht widerspricht (siehe hierzu S. 62).
- ▶ Sucht man nach Erklärungssätzen, warum sich die Banken beim Thema Kryptowanlagen bislang eher zurückhaltend gezeigt haben, stösst man schnell auf Themen wie Regulierung, Wertschwankungen und Risiken bei der Verwahrung von Kryptowährungen. Insbesondere beim Thema Regulierung bestehen seit der Veröffentlichung eines Konsultationspapiers des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (BCBS) im Juni 2021 erhöhte Unsicherheiten. Denn der BCBS schlägt in seinem Konsultationspapier ein Risikogewicht von 1'250% für Bitcoins²¹ und damit deutlich strengere Eigenkapitalanforderungen für Banken vor. Derartig strenge Kapitalvorschriften sollen es den Banken erschweren, Kryptowanlagen in der eigenen Bilanz zu halten.

²¹ In der Schweiz gilt derzeit ein Risikogewicht von 800%.

Banken verlieren Marktanteile an Versicherungen und Pensionskassen

«Welche Anbietergruppe wird im Direktgeschäft mit Privatkunden im Hypothekengeschäft in den kommenden 5 Jahren weitere Marktanteile gewinnen?» (Mehrfachauswahl)



- Die Schweizer Banken sind die unangefochtenen Platzhirsche im Schweizer Hypothekarmarkt. Per Ende 2020 belief sich das Hypothekarvolumen der Schweizer Banken auf knapp unter CHF 1'100 Mrd., was einem Marktanteil von beachtlichen 94% entspricht. Im Vergleich dazu halten die Pensionskassen und Versicherungen Hypotheken in einem Volumen von CHF 63.5 Mrd. und verfügen damit über einen Marktanteil von gerade mal knapp 6%.
- Getrieben durch den allgemeinen Anlagenotstand aufgrund der langanhaltenden Tiefzinsperiode haben die Pensionskassen und Versicherungen ihre Hypothekarbücher in den letzten Jahren sukzessive ausgebaut. Dabei haben insbesondere die Pensionskassen ein erhebliches Wachstum erzielt - die jährliche Wachstumsrate in den letzten fünf Jahren lag bei über 10% - und Marktanteile hinzugewonnen.²² Dies liegt unter anderem auch daran, dass gerade Pensionskassen und Versicherungen aufgrund ihrer Geschäftsmodelle (deutlich längere Fristigkeit der Passiven im

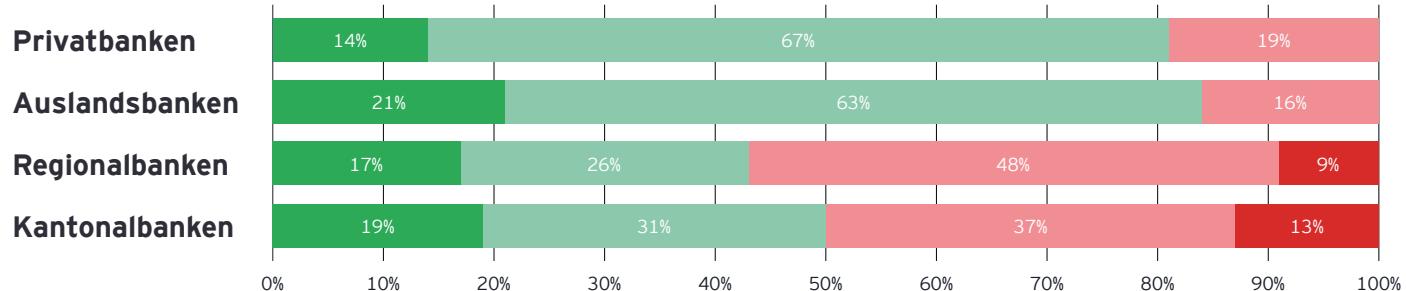
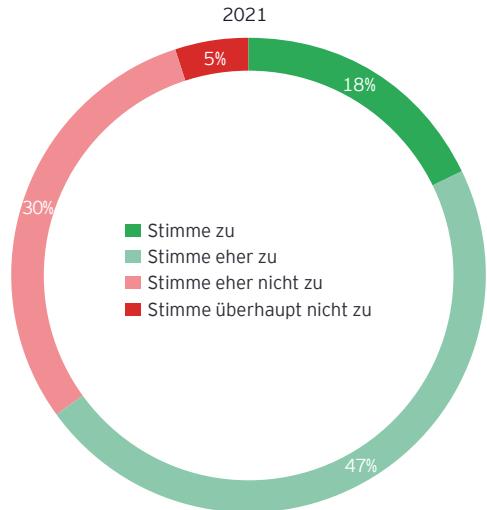
Vergleich zu Banken) insbesondere bei langfristigen Festhypotheken sehr attraktive Konditionen bieten können.

- Die Banken rechnen offenbar damit, dass der verstärkte Konkurrenzdruck durch Pensionskassen und Versicherungen in den kommenden fünf Jahren weiter zunehmen wird. Denn je rund 40% der befragten Banken attestieren diesen Anbietergruppen das Potenzial für weitere Marktanteilsgewinne. Das eigene Wachstumspotenzial schätzen die Banken hingegen etwas geringer ein. Nur 28% der befragten Institute gehen davon aus, dass die Banken ihren Marktanteil noch weiter erhöhen können. Diese Einschätzung ist aber im Kontext des äusserst hohen Marktanteils der Banken von 94% zu betrachten und folglich zu relativieren.

²² Quelle: Eigene Berechnungen aufgrund von MoneyPark-Daten.

Hypotheken-Plattformen sind auf dem Vormarsch

Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: «Hypotheken-Plattformen werden in 5 bis 10 Jahren einen relevanten Marktanteil (>20% des Neugeschäfts) im Schweizer Retailbanking-Markt haben.»



- ▶ Hypotheken-Plattformen sind seit einiger Zeit zwar in aller Munde, ihr Marktanteil am jährlichen Marktvolumen von geschätzten CHF 150 Mrd. bis CHF 180 Mrd.²³ beträgt jedoch lediglich 3 bis 3.5%.²⁴
- ▶ Die Hypotheken-Plattformen fristen in der Schweiz noch ein Nischendasein. Dies könnte sich in Zukunft allerdings ändern. Denn beinahe zwei Drittel (65%) der befragten Banken glauben, dass Hypotheken-Plattformen in den nächsten fünf bis zehn Jahren einen relevanten Marktanteil, d.h. mehr als 20 Prozent, im Neugeschäft mit Retailkunden erreichen werden.
- ▶ Es gibt durchaus Gründe, warum die Banken den Hypotheken-Plattformen ein derart starkes Wachstum zutrauen: Die Digitalisierung macht auch vor dem Hypothekarmarkt nicht Halt. Die Kunden verlangen vermehrt nach transparenten Vergleichsangeboten und bevorzugen digitale Kanäle für den Abschluss von Finanzierungen. Die zunehmende Bedeutung von Hypotheken-Plattformen könnte den Preisdruck im Hypothekargeschäft weiter verschärfen und zu einer «Commoditisierung» der Hypothekenvergabe führen. Nicht mehr Kundennähe und

Beratungsqualität, sondern einzig die Konditionen wären dann ausschlaggebend. Das verstärkte Aufkommen von Hypotheken-Plattformen könnte auch den Versicherungen und Pensionskassen weiteren Schub verleihen (siehe hierzu S. 50) da diese einen Grossteil ihres Wachstums im Hypothekengeschäft über Plattformen – und nicht über physische Beratungskanäle – generieren.

- ▶ Einige Banken versuchen durch strategische Partnerschaften und den Aufbau von digitalen Ökosystemen rund um das Thema «Wohnen» ebenfalls vom Trend zu Plattformen zu profitieren. Ob dadurch die Gefahr des Verlusts von Marktanteilen jedoch abgewendet bzw. dem immer grösser werdenden Preisdruck entgegengewirkt werden kann, wird sich weisen müssen.

²³ Quelle: Marketplace Lending Report vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ). Das Marktvolumen enthält Neuabschlüsse und Verlängerungen.

²⁴ Vgl. Marketplace Lending Report vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)

6

Fokusthemen 2022

“

Die Banken wollen das aktuell positive Momentum in die Zukunft mitnehmen und den Fokus im kommenden Jahr auf weiteres Wachstum legen.

Timo D'Ambrosio

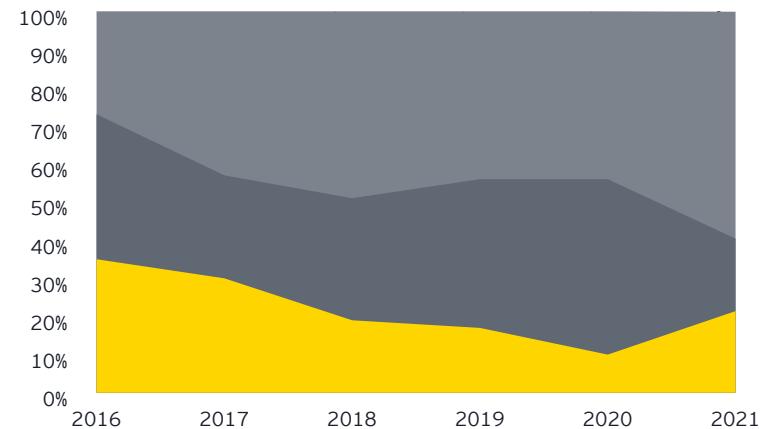
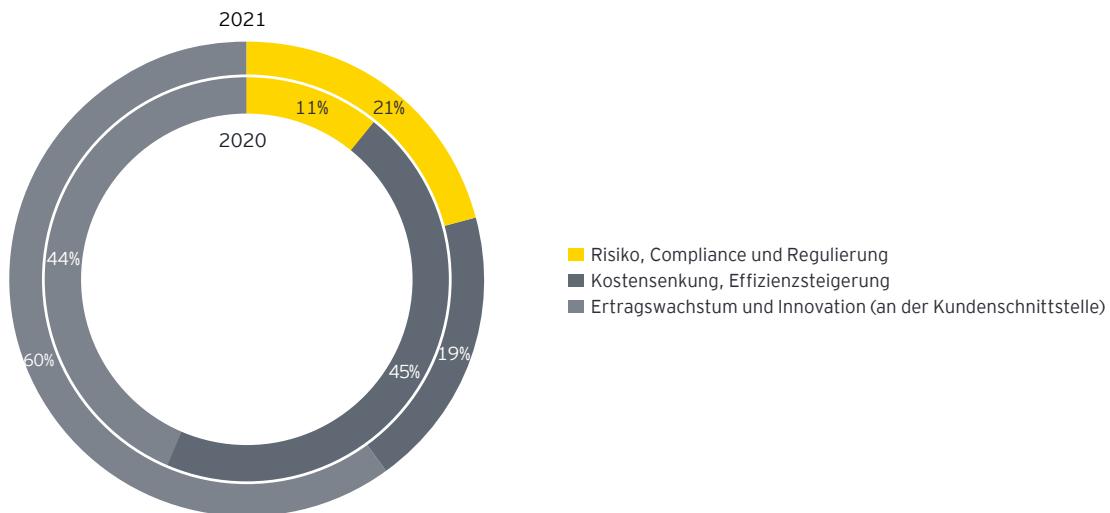
Director

Financial Services Assurance



Wachstum und Innovation im Fokus

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



- ▶ Eine Mehrheit von 60% (Vorjahr 44%) der befragten Banken will die strategischen Prioritäten für die absehbare Zukunft auf Wachstum und Innovation setzen. Das ist der höchste Wert seit Durchführung dieser Studie. Demgegenüber beabsichtigen lediglich 19% (Vorjahr 45%) der befragten Banken, dem Kostenthema die Hauptpriorität zu geben, was dem tiefsten Wert seit der Durchführung dieser Studie entspricht.
- ▶ Offenbar haben die letzten zwölf Monate zu einem klaren Wechsel der Prioritäten geführt, denn im letzten Jahr wurden die Themen «Kostensenkung und Effizienzsteigerung» sowie «Wachstum und Innovation» noch praktisch ähnlich bedeutsam eingestuft. Die Banken haben in der Corona-Pandemie eine ausserordentlich hohe Resilienz an den Tag gelegt und konnten relativ gut mit den neuen Herausforderungen umgehen, was sich auch in durchaus erfreulichen Geschäftszahlen der Banken niederschlug. Diese positive Entwicklung setzte sich auch im Jahr 2021 fort, was das Selbstbewusstsein der Banken weiter stärkte. Es scheint, dass der Kostendruck - zumindest für den Moment - etwas abgenommen hat und die Banken nun das Momentum für mehr Investitionen

in Innovation und Wachstum erkennen. Mögliche Wachstums- und Innovationsinitiativen sind insbesondere in den Bereichen «Digitalisierung von Prozessen», «Investitionen in Kundenberater» oder «Beratungsleistungen für Online-Kunden» zu erwarten.

- ▶ Auch das Thema «Risiko, Compliance und Regulierung» steht wieder etwas mehr im Fokus der Banken. Immerhin 21% der Banken - dies sind 10 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr - geben an, dass die Regulierung in den kommenden zwölf Monaten das bedeutendste Thema für sie sein wird. Ein Treiber für diese Entwicklung dürfte wohl sein, dass ESG-Themen in letzter Zeit zunehmend in den Fokus von Politik und Regulierungsbehörden gerückt sind. In diesem Bereich werden neue, zusätzliche Regulierungen erwartet, beispielsweise bei der Greenwashing-Prävention.

Cyber Security! What else?

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

	■ 2021	■ 2020	■ 2019	■ 2018	■ 2017
Cyber Security	1	1	1	1	1
Prozessoptimierung und Industrialisierung	2	3	3	4	2
ESG	3				
Investitionen in Weiterbildungsmassnahmen	4	9	6	3	-
Digitale Beratungs- und Vertriebskanäle	5	-	-	-	-
Anlagemöglichkeiten in nachhaltigen Anlagen	6	-	-	-	-
Digitalisierung/Automatisierung von Compliance-Prozessen	7	-	-	-	-
Kreditrisiko	8	5	11	9	13
Kultur / Verhalten / Reputation / Conduct Risk	9	6	5	6	6
Zinsrisiko	10	11	9	10	8
Etablierung neuer Arbeitsmodelle	11	-	-	-	-
Nutzung von Clouddienstleistungen (Cloud Banking)	12	-	-	-	-
Transformation und Investition in neue Geschäftsmodelle	13	7	8	7	5
Big Data	14	8	7	8	-
Partnerschaften mit Nicht-Banken	15	12	10	11	7
Operationelles Risiko	16	10	13	13	14
Diversity & Inclusiveness	17	-	-	-	-
Umsetzung von Konsumentenschutzbestimmungen	18	20	17	15	9
Financial Crime & Sanctions	19	-	-	-	-
Akquisitionen	20	15	20	14	12
Solvenz	21	13	18	12	16
Aufbau neuer Geschäftsfelder	22	17	15	20	17
Physisches Beratungs- und Vertriebsangebot	23	-	-	-	-
Outsourcing und Offshoring	24	18	16	16	10
Neuausrichtung der Filialkonzepte	25	-	-	-	-
Anlagemöglichkeiten in Kryptowährungen	26	-	-	-	-
Personalabbau	27	-	-	-	-

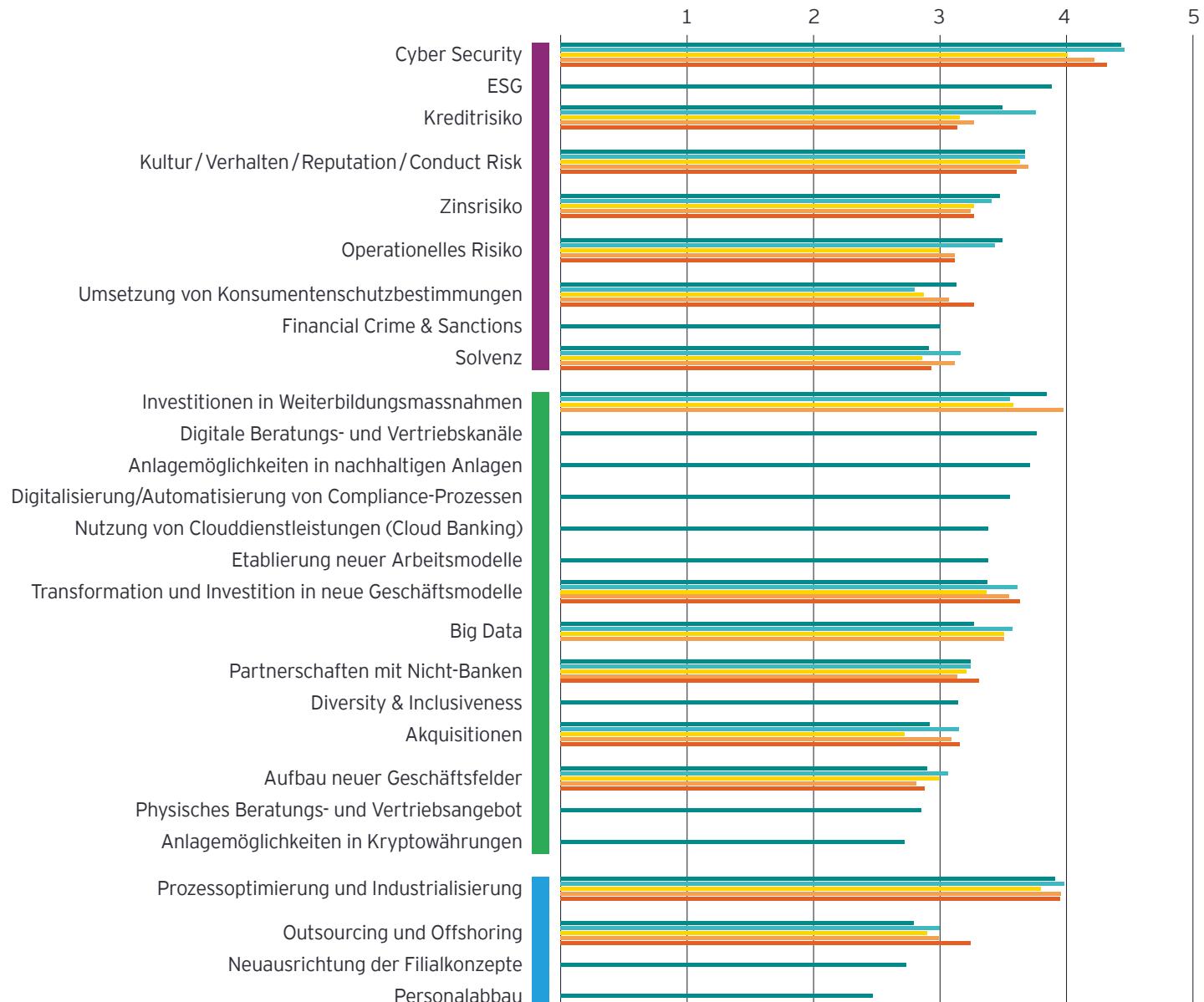
- ▶ Das Thema Cyber Security steht bereits im fünften Jahr in Folge ganz oben auf der Liste der Fokusthemen der Schweizer Banken. Die Corona-Pandemie hat der Digitalisierung einen kräftigen Schub verliehen, wodurch sich die Abhängigkeit der Banken von Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten nochmals erhöht hat. Zudem hat sich mit der steigenden Zahl von Bankmitarbeitenden, die von zuhause aus arbeiten, das Risiko von Cyberangriffen erhöht. Die Risikobeurteilung der Banken zum Thema «Cyber Security» scheint in Einklang mit derjenigen der FINMA zu sein, denn auch die Aufsichtsbehörde sieht das Thema «Cyber Security» als eines der sechs Hauptrisiken für Banken.²⁵
 - ▶ An zweiter Stelle steht wenig überraschend das Thema «Prozessoptimierung und -automation» sehr weit oben auf der Agenda der Banken. Der effiziente Einsatz moderner Technologien wie Data Mining oder Robotics ist für die Banken eine der zentralen Herausforderungen, um auch in Zukunft konkurrenzfähig und erfolgreich zu sein.
 - ▶ Mit «ESG» hat es ein noch relativ junges Thema auf das Podest geschafft und belegt den dritten Rang unter den Fokusthemen. Vor dem Hintergrund verschiedener im Jahr 2021 lancierter Initiativen in der Schweiz und in Europa rechnen die Banken offenbar mit mehr Regulierung in diesem Bereich.
 - ▶ Die Banken wollen der «Mitarbeiter-Entwicklung» (Rang 4) grössere Beachtung schenken. Die Digitalisierung und der Strukturwandel verändern die Arbeitswelt und alte Berufsbilder werden zunehmend durch neue, stärker spezialisierte Berufsbilder ersetzt. Die Banken erkennen hierin offenbar eine ihrer zentralen Herausforderungen. Außerdem ist heute die berufliche Erfüllung jedes einzelnen Mitarbeitenden im Rahmen einer ausgewogenen «Work-Life-Balance» mit flexiblen Arbeitsweisen eine klare Erwartung, die es im Kampf um die besten Talente zu erfüllen gilt.
- Risiko, Compliance und Regulierung
■ Innovation und Ertragswachstum
■ Kostensenkung und Effizienzsteigerung

- Nach den ersten vier Themen folgen primär solche, die der Kategorie «Innovation und Ertragswachstum» zugeordnet werden können wie beispielsweise die digitalen Beratungs- und Vertriebskanäle. Diese konkreten Initiativen stehen im Einklang mit der grundsätzlichen Absicht der Banken, nun vermehrt Wachstum in den Vordergrund stellen zu wollen (Siehe hierzu S. 53 erste Frage Fokusthemen).
- Beim Thema «Kreditrisiken» scheinen die Banken trotz der durch die Corona-Pandemie erhöhten Unsicherheiten über die künftige wirtschaftliche Entwicklung nach wie vor relativ gelassen zu sein.

²⁵ Vgl. hierzu FINMA-Risikomonitor 2021.

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

- 2021
- 2020
- 2019
- 2018
- 2017



7

Nachhaltigkeit

“

Die Erwartung an die Schweizer Banken ihren Beitrag zum Klimaschutz zu leisten steigt kontinuierlich. Deswegen berücksichtigen Banken vermehrt Nachhaltigkeitskriterien in der Kreditvergabe als Hebel für eine nachhaltigere Realwirtschaft.

Corina Grünenfelder

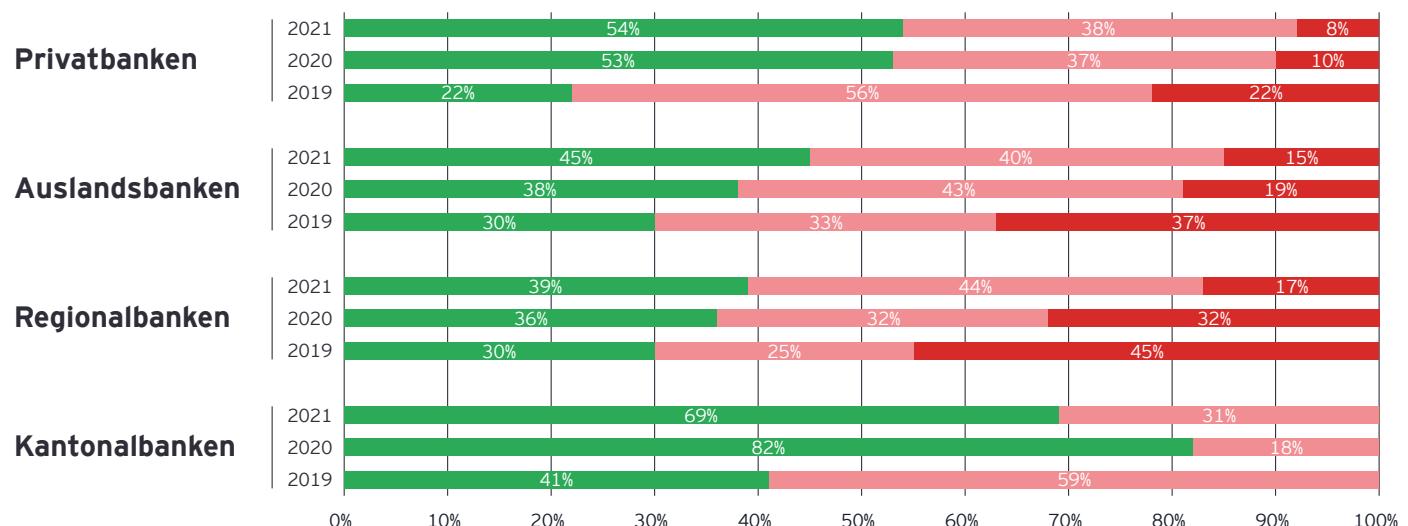
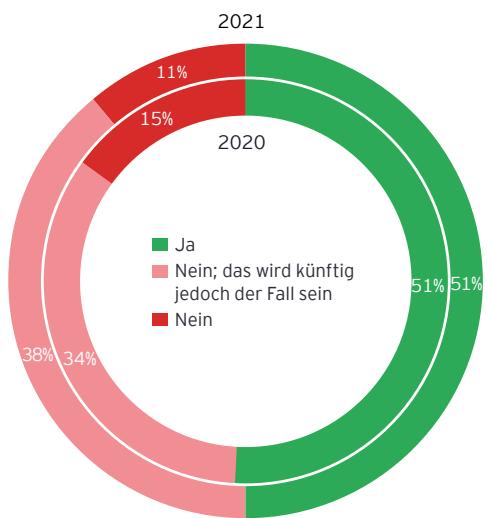
Director

Risiko Management Nachhaltigkeit



Der grüne Trend in der Anlageberatung hält an

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



- Der Anteil der Banken, welche das Thema «Nachhaltigkeit» in die Anlageberatung einbeziehen, liegt im Vergleich zum Vorjahr konstant bei 51%. Im Gegensatz zum Vorjahr ist jedoch der Anteil der Banken, die auf längere Frist einen Einbezug des Themas «Nachhaltigkeit» im Anlagentprozess vorsehen, um 4 Prozentpunkte auf 38% gestiegen.
- Immer weniger Banken geben an, überhaupt keine Nachhaltigkeitsaspekte in der Anlageberatung zu berücksichtigen. Offenbar gibt es bei den Regionalbanken noch das grösste Potenzial in dieser Hinsicht, denn 17 Prozent der Regionalbanken geben an, bislang noch keine Nachhaltigkeitsaspekte in der Anlageberatung zu berücksichtigen. Demgegenüber verfügen die Kantonalbanken nach eigenen Angaben über die grösste Maturität hinsichtlich Nachhaltigkeit im Anlageberatungsprozess.
- Der Trend zur Nachhaltigkeit im Anlagentprozess erhöht jedoch auch das inhärente Risiko des Greenwashings. Im Rahmen ihrer aufsichtsrechtlichen strategischen Ziele im Bereich Nachhaltigkeit stellt die FINMA unter anderem den Schutz der Anleger und Kundschaft in den Vordergrund. Die FINMA nimmt hierzu im Rahmen ihrer Aufsichtsmitteilung 05/2021 «Prävention

und Bekämpfung von Greenwashing»²⁶ Stellung und diskutiert potenzielle Greenwashing-Risiken im Beratungsprozess und am «Point of Sale» für Finanzdienstleister, die Finanzprodukte mit Nachhaltigkeitsbezug anbieten.

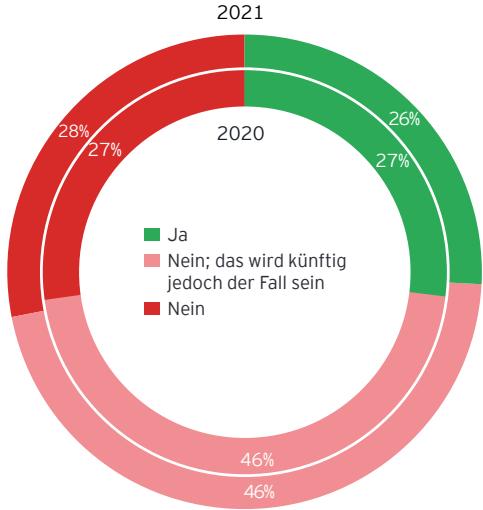
- Aktuell beinhaltet das Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG; SR 950.1) keine spezifischen Vorschriften zur Bekämpfung von Greenwashing, der Bundesrat erwägt allerdings, entsprechende Anpassungen im Finanzmarktrecht vorzunehmen.
- In der Zwischenzeit können Finanzdienstleister auf den Leitfaden für den Einbezug von ESG-Kriterien in den Beratungsprozess für Privatkunden der Schweizerischen Bankiervereinigung vom Juni 2020²⁷ zurückgreifen. Dieser enthält Empfehlungen zum schrittweisen Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien in den Beratungsprozess von sämtlichen Finanzprodukten für Privatkundinnen und -kunden.

²⁶ Quelle: FINMA (<https://www.finma.ch/de/news/2021/11/20211103-finma-aufsichtsmitteilung-05-21/>)

²⁷ Siehe Leitfaden der SBVg für den Einbezug von ESG-Kriterien in den Beratungsprozess für Privatkunden vom Juni 2020 (Stand: 15. Oktober 2021)

Weniger ESG-Momentum im Kreditgeschäft

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



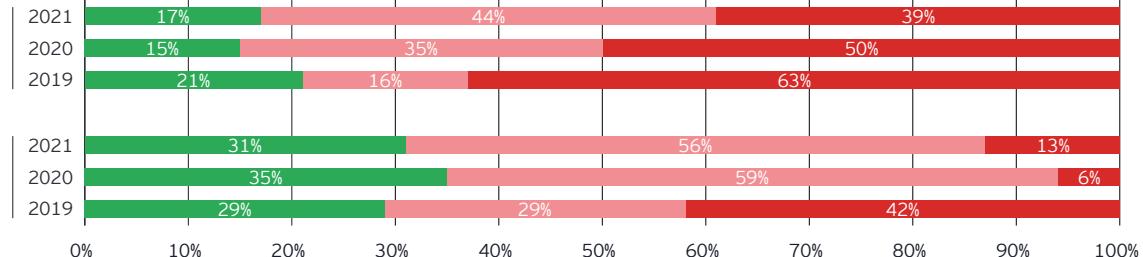
Privatbanken



Auslandsbanken



Regionalbanken



Kantonalbanken



- Der anhaltende Trend zum Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten in der Anlageberatung spiegelt sich in der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden weniger stark wider. Im Vergleich zum Vorjahr bleibt die Verteilung der Antworten gleich, wobei die Hälfte der befragten Banken weiterhin eine systematische Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden plant.
- Die derzeit noch fehlende Klarheit in allen Details von regulatorischen Vorgaben in diesem Bereich mag eine Erklärung für das geringere Momentum im Kreditgeschäft sein. Außerdem ist es nachvollziehbar, dass derart fundamentale Anpassungen im Kreditgeschäft durchaus komplexer und zeitaufwendiger sind. Swiss Sustainable Finance empfiehlt in ihrer Roadmap «The Transition to a Sustainable Future»²⁸ eine systematische Sammlung und Analyse der Nachhaltigkeitsdaten sowie deren Verwendung im Rahmen der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden bis im Jahr 2025.

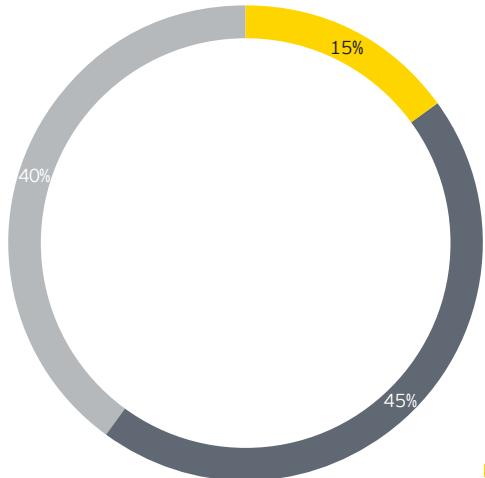
- Es ist unbestritten, dass gerade der Bankensektor seine Kunden, insbesondere die Firmenkunden, im Übergang von emissionsintensiven zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen finanziell unterstützen kann. Vorreiter sind dabei die Kantonal- und Auslandsbanken.
- Die europäischen EBA Leitlinien zur Kreditvergabe und -überwachung²⁹ zeigen einen regulatorischen Fokus auf Nachhaltigkeit im Kreditgeschäft. Auf europäischer Ebene wird beispielsweise die Berücksichtigung von ESG-Faktoren in der internen Governance für das Kreditrisikomanagement sowie in der Bewertung von Sicherheiten derzeit klarer reguliert. Die Banken sind gefordert, zeitnah Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Kreditvergabe systematisch anzuwenden und über die Laufzeit des Kredits zu überwachen.

²⁸ SSF_2021_Roadmap.pdf (sustainablefinance.ch)

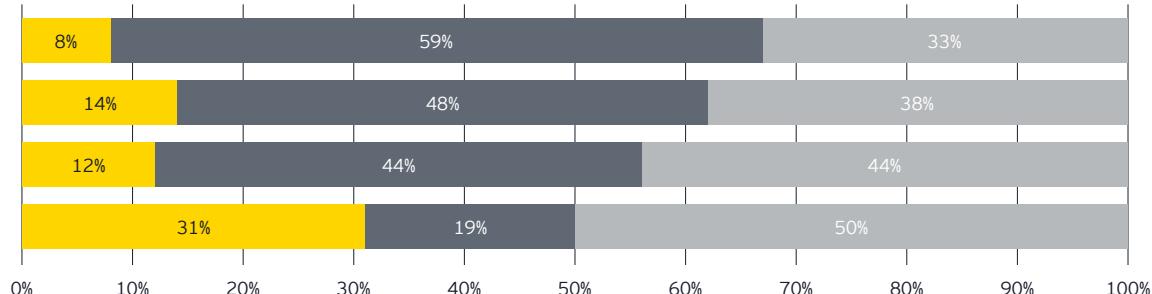
²⁹ EBA GL 2020 06 Final Report on GL on loan origination and monitoring.pdf (europa.eu)

Neue Regularien bedeuten nicht zwingend mehr Glaubwürdigkeit

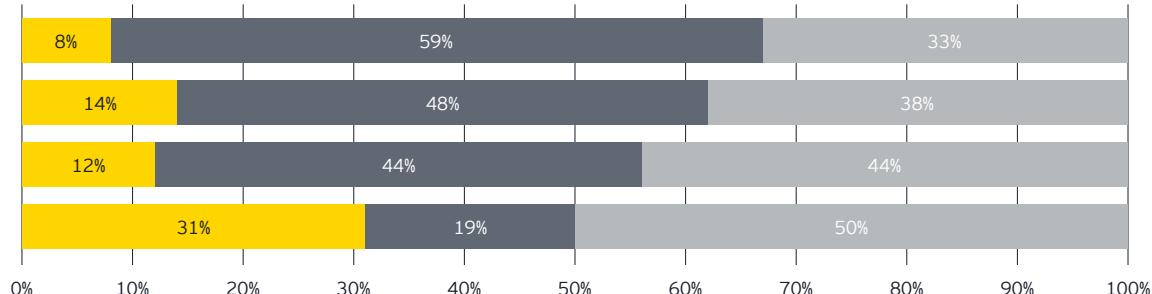
«Welche Aussage trifft Ihrer Meinung nach am ehesten zu: Um die Glaubwürdigkeit nachhaltiger Anlagen sicherzustellen, braucht es ...»



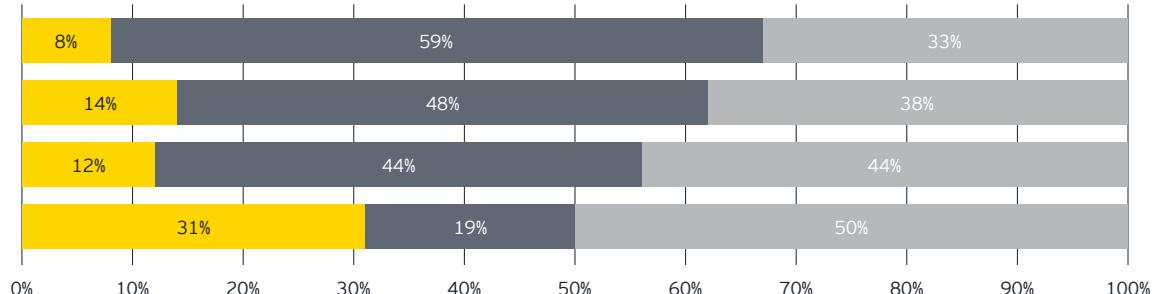
Privatbanken



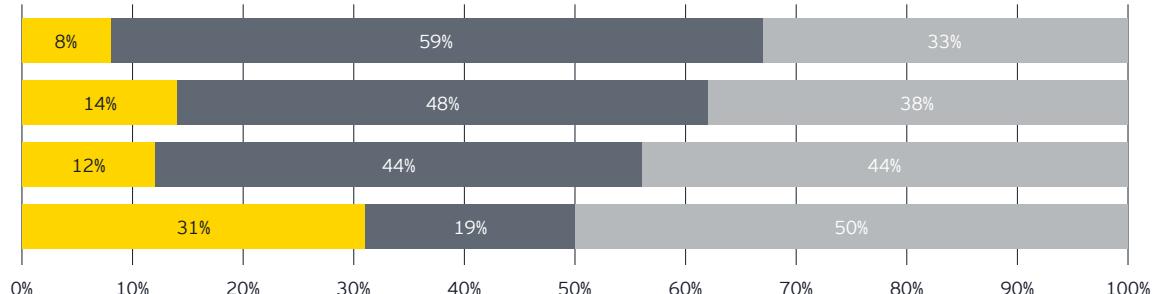
Auslandsbanken



Regionalbanken



Kantonalbanken



- ... weitere, zusätzliche Regularien.
- ... eine weitere Konkretisierung bereits bestehender Regularien
- ... keine Änderung des Status quo bei den Regularien

- ▶ Mit 85% ist der Grossteil der befragten Banken der Meinung, dass es keine zusätzlichen Regularien benötigt, um nachhaltige Anlagen glaubwürdiger zu machen und um beispielsweise das allgegenwärtige Thema Greenwashing zu adressieren. Von diesen Banken ist etwas weniger als die Hälfte bereits mit dem Status quo zufrieden, während die andere Hälfte eine klare Präzisierung der bestehenden Regulation erwartet.
- ▶ Nach der Veröffentlichung der überarbeiteten Transparenzpflichten zu Klimarisiken für systemrelevante Banken³⁰ in Anlehnung an die Empfehlungen der «Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)», hat sich die FINMA im November 2021 zum Thema Greenwashing im Rahmen der Aufsichtsmitteilung 05/2021 «Prävention und Bekämpfung von Greenwashing»³¹ geäussert: Anlegerinnen und Anleger dürfen über nachhaltige Eigenschaften nicht getäuscht werden und eine verstärkte Transparenz in der Offenlegung von Nachhaltigkeitseigenschaften wird gefordert.
- ▶ Im Rahmen der Bekämpfung von Greenwashing zieht der Bundesrat in Betracht, am Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG; SR 950.1) Anpassungen vorzunehmen und Vorschriften zur Bekämpfung von Greenwashing im Finanzmarktrecht festzulegen³².
- ▶ Der Bundesrat hat ausserdem im Rahmen des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative begonnen, die rechtlichen Grundlagen der Klimaberichterstattung zu definieren³³. Bis im Sommer 2022 soll das Eidgenössische Finanzdepartement eine Vernehmlassungsvorlage erarbeiten. Die verbindliche Umsetzung der TCFD-Empfehlungen soll voraussichtlich ab 2024 für das Geschäftsjahr 2023 mittels einer separaten Vollzugsverordnung zum Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative erfolgen. Mit diesem Vorgehen soll die Rechtssicherheit erhöht werden.

³⁰ Quelle: <https://www.finma.ch/de/news/2021/05/20210531-mm-transparenzpflichten-zu-klimarisiken/>

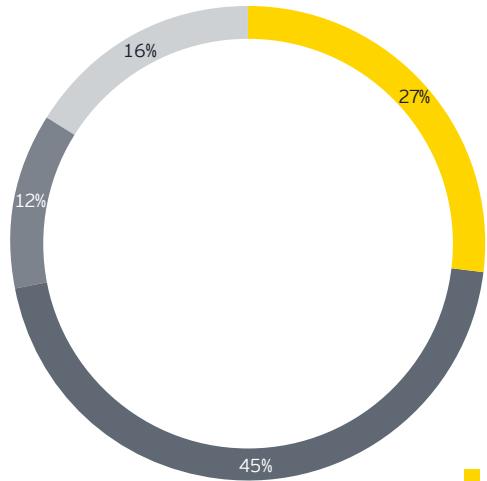
³¹ Quelle: <https://www.finma.ch/de/news/2021/11/20211103-finma-aufsichtsmitteilung-05-21/>

³² <https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-81571.html>

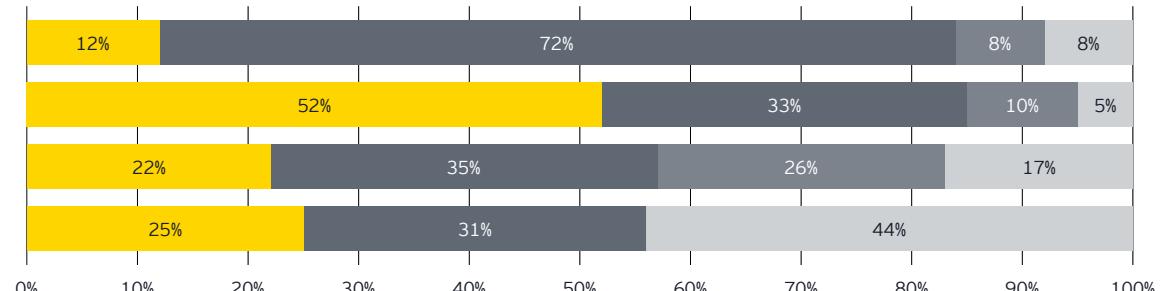
³³ Quelle: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-84741.html>

Effektiver Klimaschutz durch grüne Anlagen oder grüne Kredite?

«In welchem Bereich besteht Ihrer Meinung nach das grösste Potenzial für Banken, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten?»



Privatbanken



Auslandsbanken

Regionalbanken

Kantonalbanken

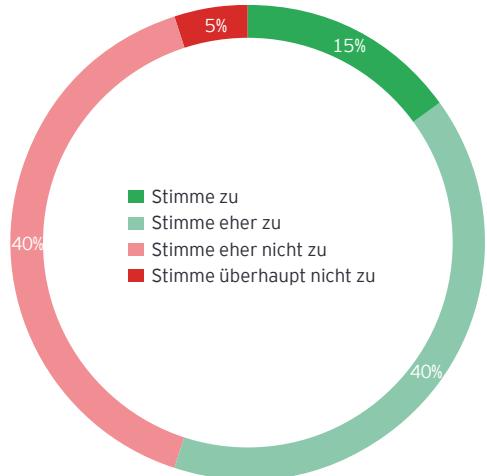
- Kreditvergabe nach Nachhaltigkeitskriterien
- Nachhaltige Anlagen
- Reduktion des eigenen ökologischen Fussabdrucks («net-zero-goal» etc.)
- Angebot attraktiverer Kreditkonditionen für klimafreundliche Sanierungen von Gebäuden

- ▶ Banken haben vielfältige Möglichkeiten, sich aktiv am Klimaschutz zu beteiligen. Der direkteste Hebel, die Senkung des eigenen CO₂-Fussabdrucks zu einem «Net-Zero-Goal», wird von einigen Instituten verfolgt, jedoch wird diesem Bereich nicht das signifikanteste Klimaschutzpotenzial zugeordnet. Als effektivste Methode, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, wird der Bereich nachhaltige Anlagen eingestuft, mit 72% schätzen insbesondere die Privatbanken das Potenzial in diesem Bereich am grössten ein.
- ▶ Insgesamt 43% der befragten Banken sehen im Kreditgeschäft das grösste Potenzial, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten, wovon 27% eine Kreditvergabe nach Nachhaltigkeitskriterien und 16% attraktivere Kreditkonditionen für klimafreundliche Sanierungen von Gebäuden berücksichtigen. Wenig überraschend ist hierbei, dass 44% der Kantonalbanken mit ihrem Leistungsauftrag - dem Angebot attraktiverer Kreditkonditionen für klimafreundliche Sanierungen von Gebäuden - sogar eine konkrete Option als Beitrag zum Klimaschutz wählen. Das Anlagegeschäft wird ähnlich eingeschätzt, 45% der Banken bewerten es als das erfolgversprechendste Mittel zum Klimaschutz.
- ▶ Es bleibt offen, welcher der beiden Geschäftsbereiche den grössten Hebel im Bereich des Klimaschutzes einnehmen wird. In den letzten Jahren lag der Fokus der Banken sehr stark auf Nachhaltigkeit im Anlagegeschäft, in der Zwischenzeit ist die Relevanz des nachhaltigen Kreditgeschäfts jedoch stark gestiegen und kann längerfristig durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren in der Kreditvergabe eine stärkere Wirkung erzielen, sei es durch Minimalanforderungen an Kreditnehmer, Preisdifferenzierung oder gar Kreditverweigerung.
- ▶ Im April 2021 haben die Vereinten Nationen im Vorfeld der UNO-Weltklimakonferenz COP26 international die «Net-Zero Banking Alliance» ins Leben gerufen. Unterzeichnende Finanzinstitute verpflichten sich, bis 2030 einen Teil und bis 2050 die gesamten Emissionen des Anlage- und Kreditportfolios auf «net-zero» zu reduzieren, basierend auf wissenschaftlichen, messbaren Richtlinien. Die beiden Schweizer Grossbanken sind Gründungsunterzeichner dieser UN-Allianz³⁴.

³⁴ Quelle: <https://www.unepfi.org/net-zero-banking/members/> (Stand November 2021)

Nachhaltigkeit muss nicht unbedingt teuer sein

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Damit unsere Bank ihre langfristigen Nachhaltigkeitsziele (Anlage- und Finanzierungsgeschäft) erreichen kann, bedarf es materieller Investitionen.»



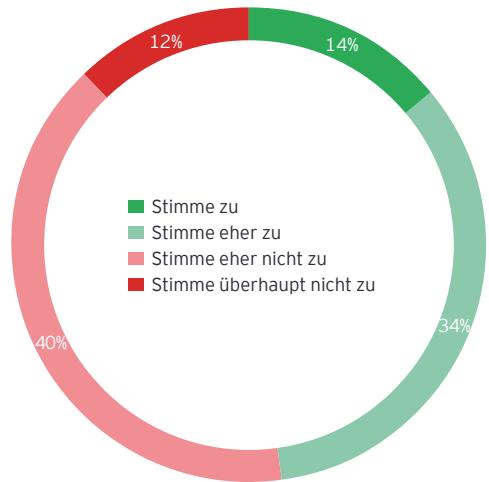
- Die Einschätzungen der Schweizer Banken bezüglich Investitionsbedarf zur Erreichung der langfristigen Nachhaltigkeitsziele gehen stark auseinander. Rund 40% der Banken stimmen eher zu, dass es materieller Investitionen bedarf, wobei dieselbe Anzahl das Gegenteil angibt. Unabhängig davon sind die Nachhaltigkeitsanforderungen der Schweizer Bankkunden stark gestiegen, sie berücksichtigen Nachhaltigkeitsfaktoren in ihren Finanzentscheidungen und erwarten verstärkt, dass die Finanzflüsse nachhaltiger werden.
- Nur 15% der Banken rechnen mit materiellen Investitionen, um die selbstgesteckten Nachhaltigkeitsziele im Anlage- und Finanzierungsgeschäft zu erreichen. Insbesondere die Kantonalbanken (25%) gehen davon aus, dass ein hoher Einsatz finanzieller Mittel nötig wird.

- Die Schweizer Bankiervereinigung³⁵ fasst die Eigeninitiativen der Banken für einen Beitrag zum Klimaschutz des Finanzsystems in zehn Bereichen zusammen und diskutiert die Risiken aus mangelnder Nachhaltigkeit sowie die Kosten und Risiken eines Übergangs hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen. Für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen durch Finanzmarktteilnehmer sollen der Grundsatz der Verhältnismässigkeit von Aufwand und jeweiligem Ertrag berücksichtigt sowie mögliche konkrete Massnahmen im Einzelfall geprüft werden.

³⁵ Quelle: SBVg_SustainableFinance_2020_DE.pdf (swissbanking.ch)

Grün trotz Krypto?

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Das Angebot von Anlagentmöglichkeiten in Kryptowährungen ist nicht mit den Nachhaltigkeitszielen unserer Bank vereinbar.»



Privatbanken
Auslandsbanken
Regionalbanken
Kantonalbanken



- ▶ Kryptowährungen bergen Konfliktpotenzial für Zielsetzungen von Banken: Einerseits verlangen Kunden innovative Produkte, insbesondere auch im rasant wachsenden Markt der Kryptowährungen, andererseits ist bekannt, dass insbesondere die Generierung, das sogenannte «Mining», von Kryptowährungen ressourcenintensiv und somit nicht unbedingt mit Nachhaltigkeitszielen vereinbar ist. In den Medien wird das Thema regelmäßig thematisiert und auch von Forschungsinstituten eng verfolgt, welche aufzeigen, dass der Energieverbrauch etwa durch das Bitcoin Netzwerk über die letzten Jahre rasant angestiegen ist³⁶.
- ▶ Für die Hälfte aller befragten Banken sind Anlagentmöglichkeiten in Kryptowährungen mit den Nachhaltigkeitszielen grundsätzlich vereinbar. Die Gründe hierfür können diverser Natur sein: Mögliche erwartete Innovationen durch neue Technologien, vermehrter Einsatz von Ökostrom, Einschränkungen der Krypto-Produktpalette oder weniger ambitionierte Nachhaltigkeitsziele.

- ▶ Mit 60% stehen die Auslandsbanken der Vereinbarkeit von Kryptowährungen und Nachhaltigkeitszielen offener gegenüber als die übrigen Schweizer Banken.

³⁶ Quelle: Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index (CBECI) (ccaf.io)



8

Ausblick

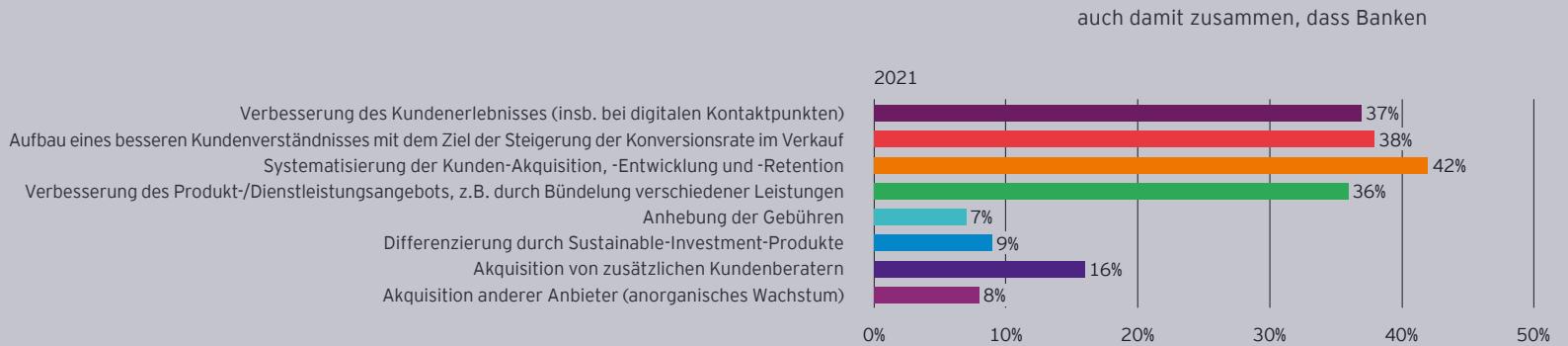


Warum sich Banken nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen dürfen

Schweizer Banken haben die Krisen der vergangenen Jahre dank ihrer Resilienz gut überstanden. Heute befinden sich die meisten Institute in einer Position der Stärke und zeigen sich trotz eines anspruchsvollen Umfelds optimistisch. Um künftig mit der Dynamik der Branchenentwicklung mithalten, sind weitere Veränderungen jedoch unumgänglich.

Bankenkrise, Negativzinsen, Corona-Pandemie: Die Bankenwelt hat in den vergangenen Jahren verschiedene Krisen durchgestanden. Diese «Fitnesskur» hat sich bezahlt gemacht, denn die Banken haben Risiken abgebaut, ihre Eigenmittel- und Liquiditätspolster weiter ausgebaut und damit ihre Resilienz gestärkt. Sie wissen, mit welchen Strategien sie exogenem Stress begegnen und in schwierigen Phasen handlungsfähig bleiben. Dies widerspiegelt sich ebenfalls in der positiven Beurteilung der operativen Geschäftsentwicklung in den nächsten 1 bis 2 Jahren (87% erwarten eine positive Entwicklung).

Doch was passiert nach dem jüngsten Härtestest? Die Gefahr besteht, dass einzelne Banken in ihren krisenerprobten Handlungsmustern verharren - aus Resilienz wird Rigidität. Dies wäre fatal, denn das Branchenumfeld verändert sich: Die Zinsmargen sind seit mehreren Jahren rückläufig und können nicht mehr durch eine Steigerung des Kreditvolumens kompensiert werden, Gleicher gilt auch für Teile des Anlagegeschäfts. Kundinnen und Kunden sind nicht mehr so loyal wie früher und dies trotz einer im europäischen Vergleich hohen Kundenzufriedenheit. Versicherungen und Vorsorgeinstitutionen, aber auch Neobanken und andere FinTechs haben sich als zunehmend ernstzunehmende Konkurrenten von etablierten Instituten positioniert; Letztere sind insbesondere für Start-ups, Jungunternehmen und junge Privatkundinnen und -kunden attraktiv. Des Weiteren scheinen die grossen Technologiekonzerne aufgrund



ihres technologischen Vorsprungs und Zugangs zu Kundendaten bedrohlicher als die bereits bekannten Konkurrenten - allerdings mit einer weiterhin sehr wagen Vorstellung der Bedrohungsszenarien.

Um künftig verstärktes profitables Wachstum erreichen zu können, stellen die Banken auch in diesem Jahr den Kunden in den Mittelpunkt. Sie wollen eine Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention erreichen (42%), ein besseres Kundenverständnis aufbauen (38%) und das Kundenerlebnis verbessern (37%). Diesen Entwicklungen und Zielen gilt es Rechnung zu tragen, um die Wertschöpfungskraft der Banken nachhaltig zu erhalten.

Dynamik im Kundenbedarf als Impuls nutzen

Bankkundinnen und -kunden werden bereits heute mit einer Vielzahl an Angeboten konfrontiert, die sie aufgrund ihrer eigenen in der Regel begrenzten Finanzkompetenz kaum einordnen können. Gleichzeitig wird ihre Finanzsituation wegen der gestiegenen Lebenserwartung, der komplexeren Lebenssituationen, der wachsenden Bedeutung der privaten Vorsorge und dem richtigen und wichtigen Trend hin

zum langfristigen Anlegen immer komplexer. Als Folge davon wird sich der Bedarf an Bankdienstleistungen nicht verringern - im Gegenteil: Er scheint sogar grösser zu werden.

Um dieses Potenzial zu nutzen, müssen Banken nicht ihre gesamte bisherige Strategie umkrempeln. Aber sie müssen sich entscheiden, wo sie am bestehenden Geschäftsmodell festhalten wollen und wo sie die entstehende und sich verstärkende Dynamik als Impuls nutzen können, um nötige Veränderungen anzugehen. So wird es sich insbesondere für Kantonal- und Regionalbanken weiterhin lohnen, auf ihre lokale Verankerung, ihre starke Marke und Kontinuität in der Beziehung zwischen Kunde und Berater zu setzen. Daneben gibt es vier Bereiche, in denen Banken ihre bewährten Handlungsmuster überdenken sollten.

Erstes Handlungsfeld: Kundenbindung

Über sämtliche Institute hinweg spüren Banken seit mehreren Jahren, dass die Loyalität ihrer Kundinnen und Kunden abnimmt. Die Gründe dafür liegen zum einen in der wachsenden Beliebtheit von Angebots- und Preisvergleichen sowie in den sinkenden Wechselkosten. Zum anderen hängt die schwindende Loyalität aber

dazu tendieren, ihre Dienstleistungen und Produkte aus einer starken Innensicht heraus zu gestalten. Kundinnen und Kunden dürfen Ideen bestenfalls absegnen, sind aber nicht aktiv in den Gestaltungsprozess eingebunden. Damit Banken weiterhin mit innovativen Mitbewerbern mithalten können, ist zu erwarten, dass sich dies in den kommenden Jahren ändern wird.

Ein erfolgversprechendes Mittel, um die Kundenloyalität und die Innovationskraft zu stärken, ist Ko-Kreation. Dabei sind Kundinnen und Kunden ganz direkt in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen eingebunden - und zwar an verschiedenen Stellen im Prozess: Sie können Ideen für neue Dienstleistungen und Produkte einbringen, im Rahmen von Marktforschungsprojekten befragt werden, Prototypen mitentwickeln und testen oder dazu motiviert werden, mit ihrem Feedback zur kontinuierlichen Nutzungs- oder Produktoptimierung beizutragen. Wichtig ist dabei, dass auch bankseitig über organisatorische Silos hinausgedacht und bereichsübergreifend gehandelt wird. Das ermöglicht ganzheitliche Lösungen, die den Kunden und der Bank einen Mehrwert bringen.

Zweites Handlungsfeld: Berater-DNA

Dass Banken kundenzentrierter denken und handeln müssen, zeigt sich auch in der Beratung. Hier hat sich über Jahrzehnte eine Kultur entwickelt, die insbesondere bei grösseren Banken das Produkt ins Zentrum der Überlegungen rückt. Der Fokus der Bankberatung liegt darauf, beispielsweise eine bestimmte Anlage- oder Vorsorgelösung zu verkaufen - anstatt auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden einzugehen und sie mit einem hohen empfundenen Mehrwert lebenslang zu begleiten und eine ganzheitliche Finanzlösung an den spezifischen Bedarf anzupassen. Damit sich dies ändert, braucht es einen tiefgreifenden Kulturwandel an der Front. Doch dieser Wandel lässt sich nicht umsetzen, indem das Management oder externe Experten ihn durchboxen. Hier besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden an der Front die neuen Ideen von vornherein ablehnen.

Damit eine konsequent kundenzentrierte Denkweise Teil der Berater-DNA wird und der Berater in der Lage ist, schrittweise eine immer bessere Finanzplanung mit dem Kunden zu entwickeln, braucht es in einem ersten Schritt eine systematische Identifikation von Best Practices. Der Kern der Kundenverbundenheit wird in Zukunft eine mit dem Kunden gemeinsam entwickelte und in seinem Lebensverlauf immer wieder aktualisierte Finanzplanung sein. Basierend darauf kann den Beraterinnen und Beratern ein Baukasten an konkreten Beratungs- und Produkt-Lösungen zur Verfügung gestellt werden. Je nach Kundenbedürfnis und eigener Präferenz lassen sich diese Bausteine in der Beratung individuell kombinieren. Wichtig ist, dass Beraterinnen und Berater von Anfang an mit ins Boot geholt werden. Denn die meisten Berater haben heute eine geringe Finanzplanungskompetenz. Sie sind es jedoch, die die neuen Ansätze und Werkzeuge anwenden müssen; sie sind es aber auch, die wertvolle Einsichten für den Kunden liefern, praktikable Lösungen entwickeln und einen hohen durch den Kunden empfundenen Mehrwert liefern können.

Drittes Handlungsfeld: Prozessmanagement

Die grosse Mehrheit der Schweizer Banken sieht Handlungsbedarf beim Prozessmanagement. Derzeit schätzen die meisten Banken die tatsächliche Nutzung ihres Leistungspotenzials als tief bis moderat ein. Angesichts der Margenerosion und des Verlustes von Marktanteilen wird es künftig unumgänglich sein, die eigene Produkt- und Dienstleistungspalette zu überdenken, die oftmals historisch gewachsene Komplexität im Betrieb zu reduzieren und so zumindest langfristig die Kosten zu optimieren.

Dazu brauchen Banken - neben dem klassischen Projektmanagement - moderne Weiterentwicklungs- und Betriebsansätze, um ihre Effizienz laufend inkrementell zu steigern. Dabei gilt: Auch mit kleinen Initiativen lässt sich in der Summe Grosses erreichen. Sogenannte «Thin-Needle»-Programme beispielweise fokussieren auf kleine Teilbereiche von Dienstleistungen, setzen Veränderungen dafür schnell und für sämtliche Prozessschritte ausgehend von der Kundenschnittstelle in der internen Wertschöpfungskette um. Bereichsübergreifende «Agile Squads»-Teams, welche die gesamte Wertschöpfungskette abbilden, identifizieren Anwendungsmöglichkeiten für solche Initiativen und helfen bei der raschen Umsetzung. Wichtig ist dabei, dass über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenarbeitet wird und alle notwendigen Informationen zentral zur Verfügung stehen.

Viertes Handlungsfeld: Die Bank als Arbeitgeberin

Kundenzentriertes Denken und Handeln, agile Prozesse und ein Umdenken bei der Beratung stellen neue Anforderungen an die Mitarbeitenden. Geeignete Fachkräfte mit den richtigen Fähigkeiten zu finden, sehen Banken denn auch als grösste Herausforderung in ihrer Funktion als Arbeitgeberinnen. Zwar gelingt es Banken derzeit, genügend neue Talente zu gewinnen. Allerdings ist es fraglich, ob Leute aus den Schweizer Talentschmieden der Finanzindustrie auch die nötigen digitalen Kompetenzen mitbringen, um die strukturelle Transformation voranzutreiben.

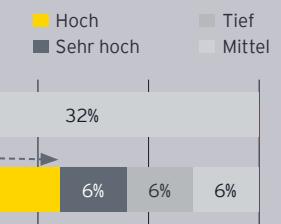
Hinzu kommt eine wesentliche weitere Entwicklung: Mitarbeitende erwarten, dass die flexiblen Arbeitsmodelle und -instrumente, die sich in der Pandemie bewährt haben, auch weiterhin zur Verfügung stehen. Dafür müssen Banken Homeoffice- und Flexibilitätskonzepte entwickeln, die den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen, die Kooperation auch virtuell ermöglichen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ins Zentrum rücken. Ortsunabhängiges Arbeiten verändert aber auch den Raumbedarf von Banken und die Anforderungen an den Standort. Diese Punkte dürfen ebenfalls nicht ausser Acht gelassen werden.

Damit eine umfassende und nachhaltige Transformation gelingt, braucht es eine adäquate Führungskultur. Banken dürfen sich nicht damit begnügen, ihr Vorgehen bei der Talentsuche kritisch zu hinterfragen. Sie müssen es als eine ihrer zentralen Aufgaben verstehen, bestehende Mitarbeitende und Führungskräfte zu befähigen, die Transformation mitzutragen und ihr einen greifbaren Sinn zu geben. Denn nur mit den richtigen Leuten an Bord bleiben Banken in stürmischen Gewässern auf Kurs - und können die Segel für neue Ziele setzen.

Prozessmanagement-Maturitätslevel

Quelle: EY COO-Studie 2021

Schweizer Banken (n=16)





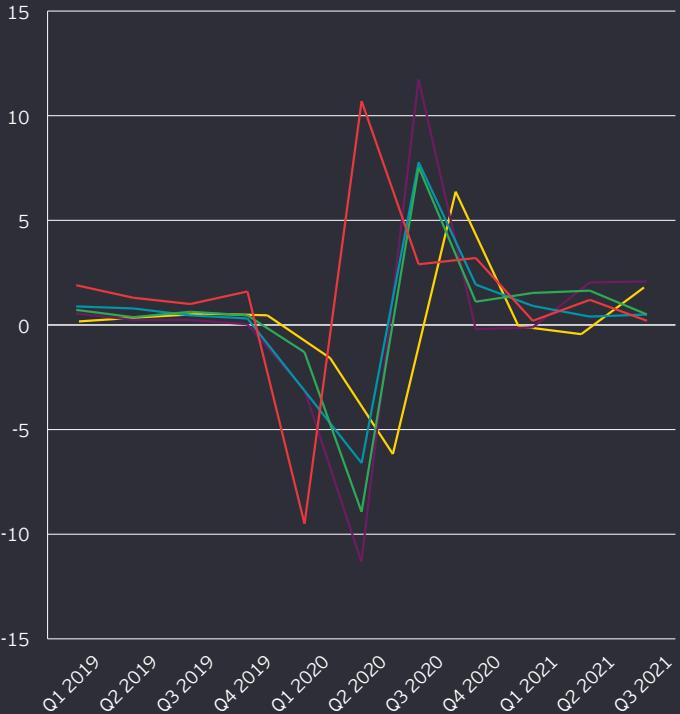
9

Anhang

Wirtschaftsumfeld

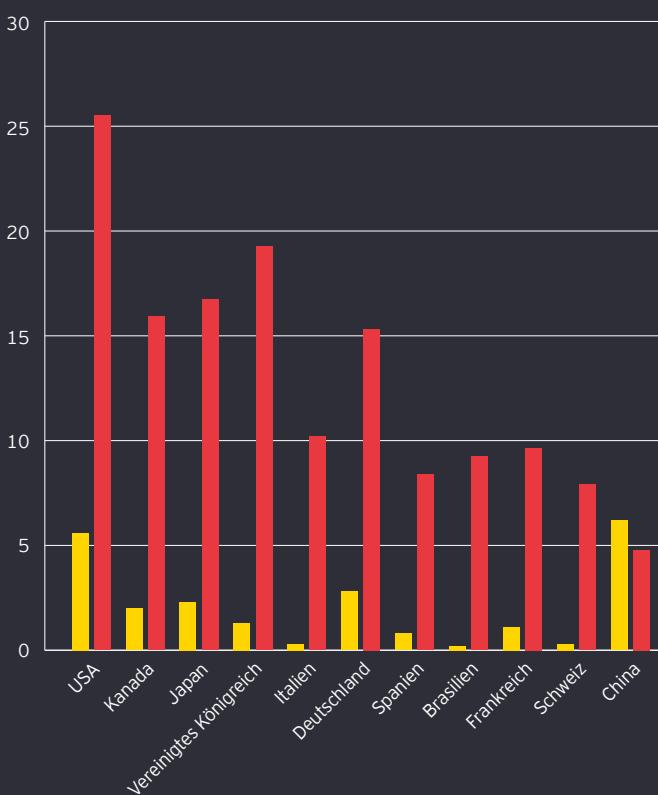
Bruttoinlandsprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent Quelle: OECD



Fiskalpolitischer Stimulus

in % des BIP



Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100



- Schweiz
- China
- USA
- G-20
- EU

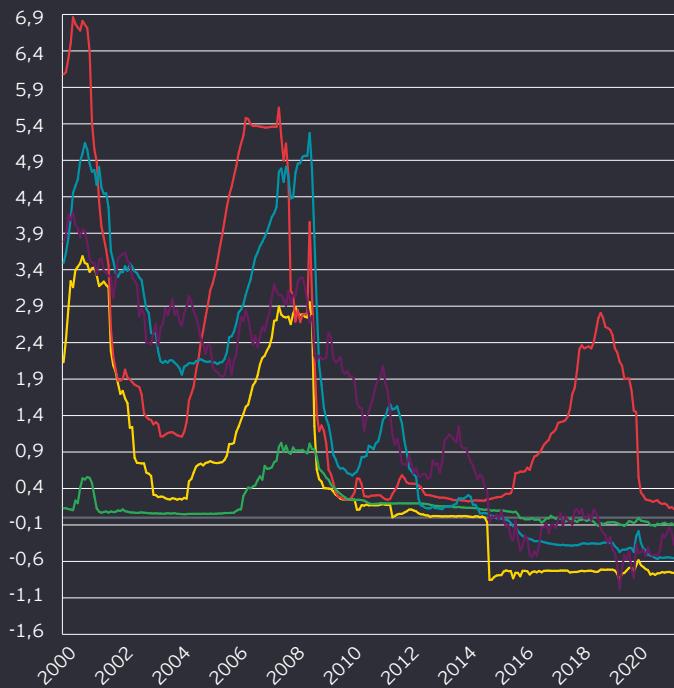
- Finanzkrise 2007/08
- Corona-Pandemie 2020/21

- MSCI EUROPE
- MSCI SWITZERLAND
- MSCI USA
- MSCI WORLD

Zinsen

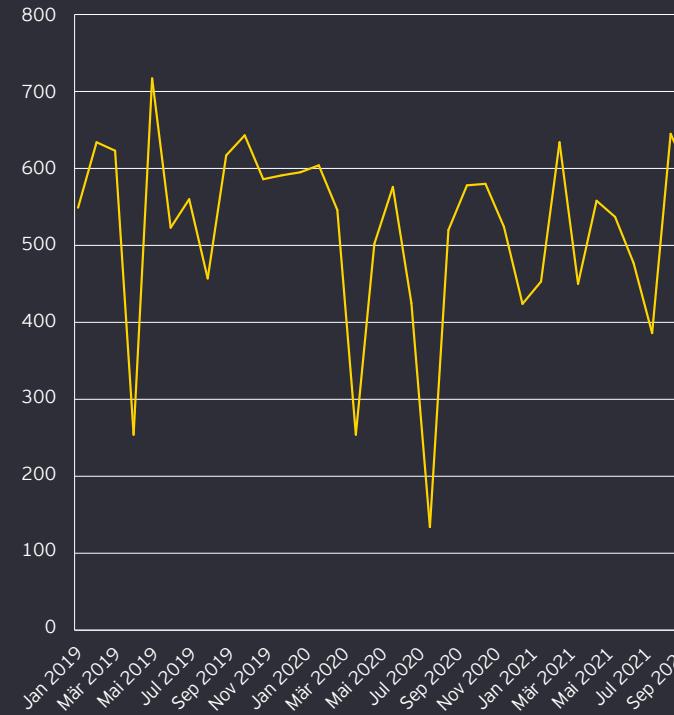
in Prozent

Quelle: SNB



Anzahl Unternehmenskonkurse Schweiz

Quelle: Dun & Bradstreet

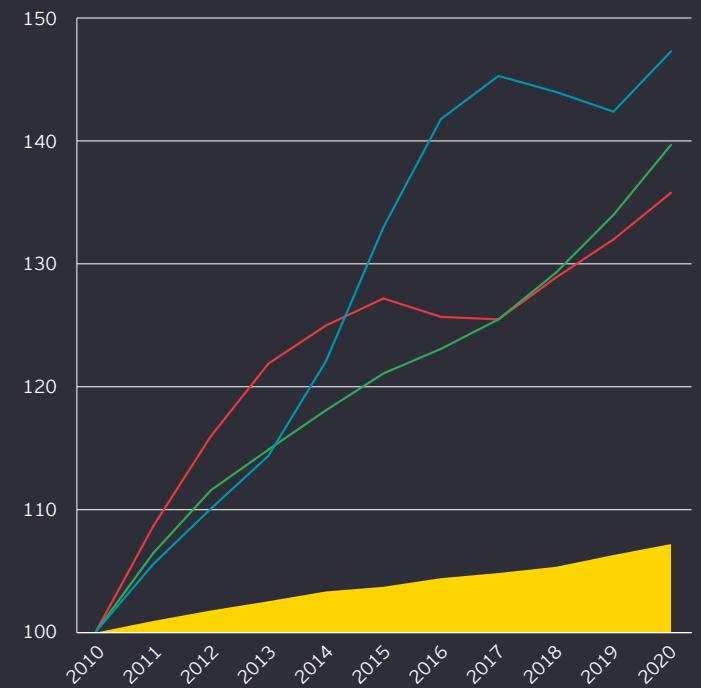


Preisentwicklung Wohnobjekte vs. Lohnentwicklung Schweiz

Indexiert, 1.1.2010 = 100

Quellen:

SNB, Bundesamt für Statistik

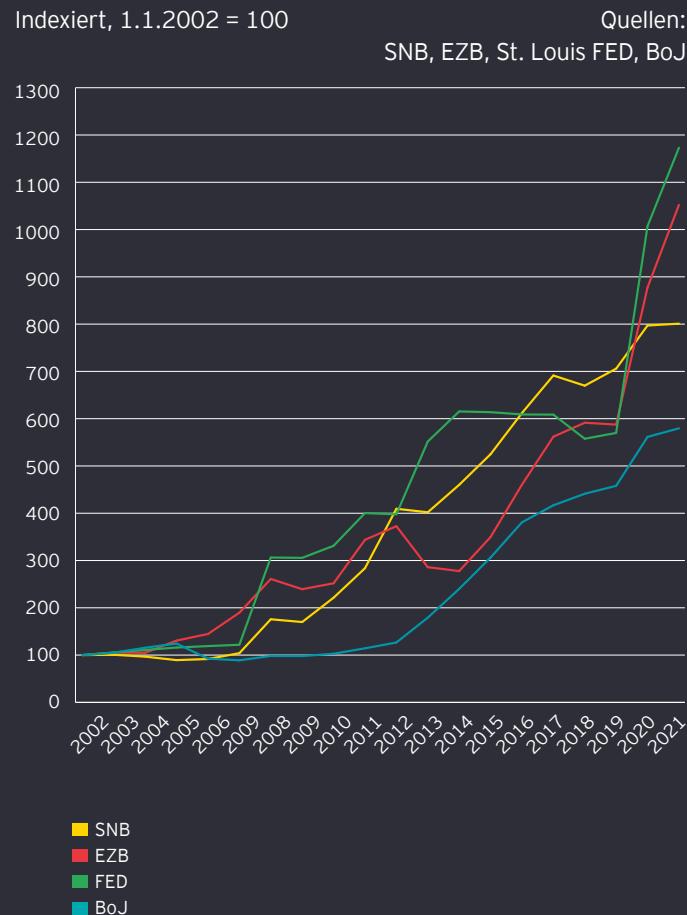


- LIBOR CHF 3M
- LIBOR USD 3M
- LIBOR JPY 3M
- LIBOR EUR 3M
- CHF 10J Schweizerische Eidgenossenschaft

- Nominallohnindex
- Eigentumswohnungen
- Einfamilienhäuser
- Renditeobjekte Wohnen

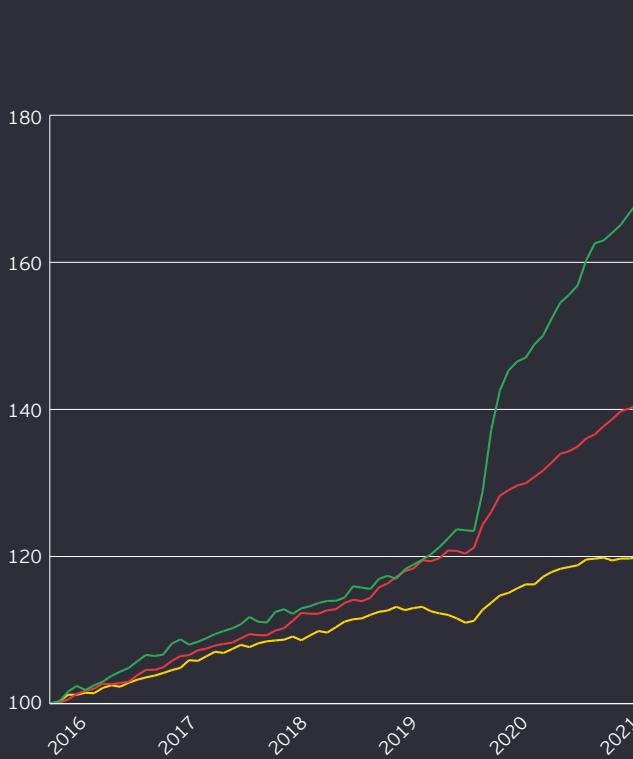
Entwicklung der Bilanzsummen wichtiger Zentralbanken

Indexiert, 1.1.2002 = 100



Notenbankgeldmenge M2

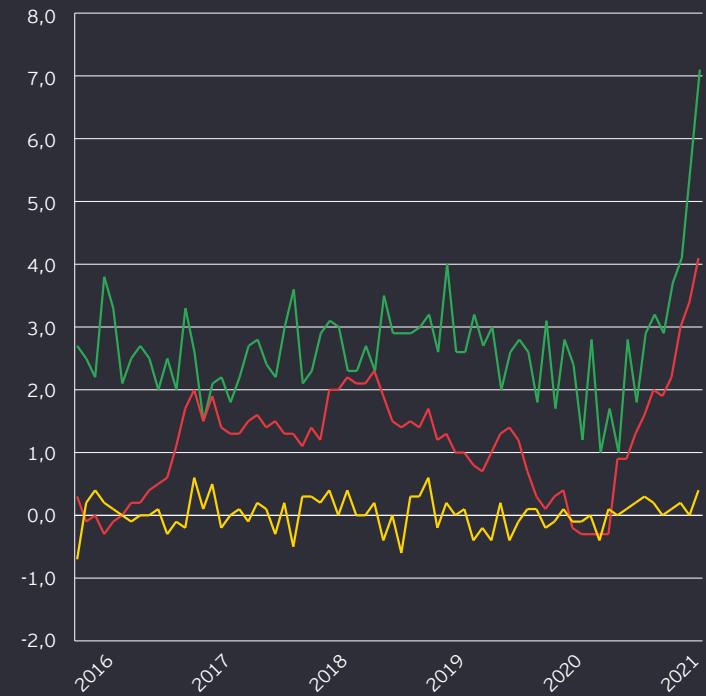
Indexiert, 1.1.2016 = 100 Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED



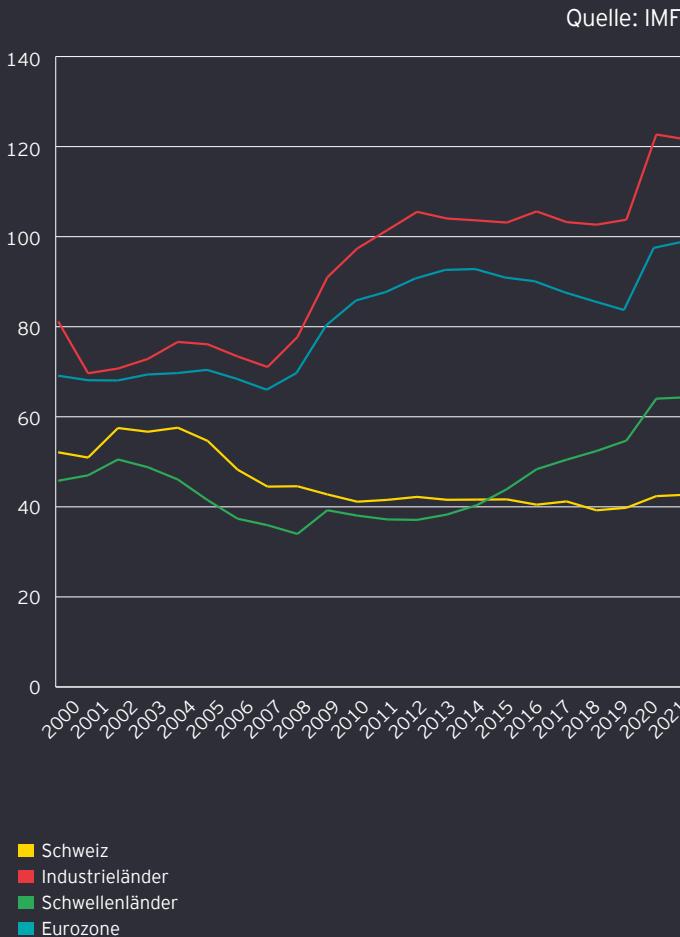
Inflationsentwicklung

in Prozent

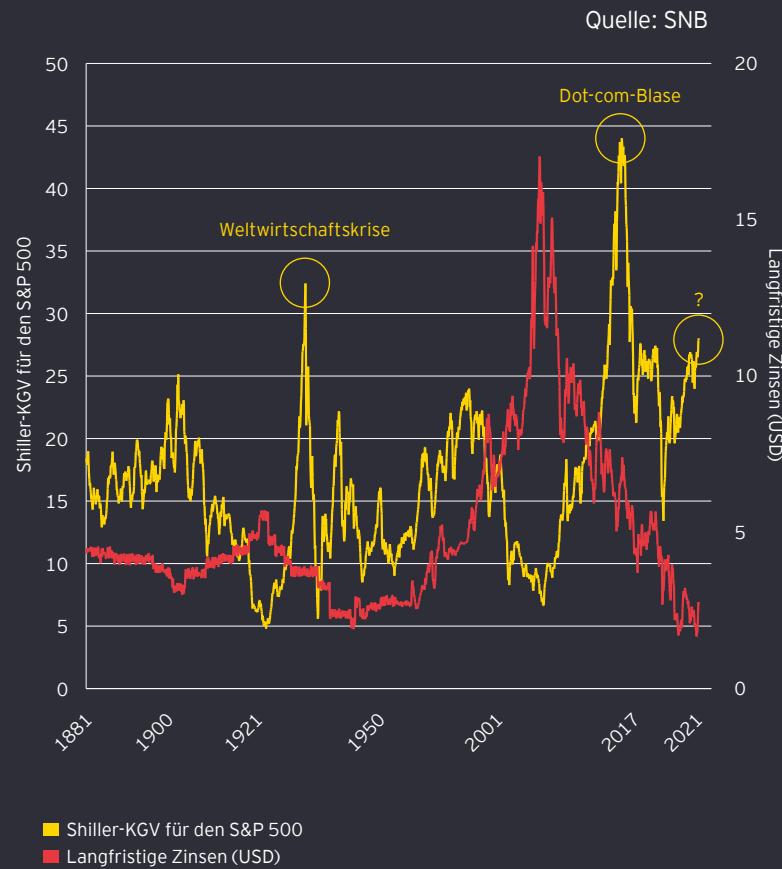
Quellen:
Bundesamt für Statistik, EZB, St. Louis FED



Schulden in % des BIP

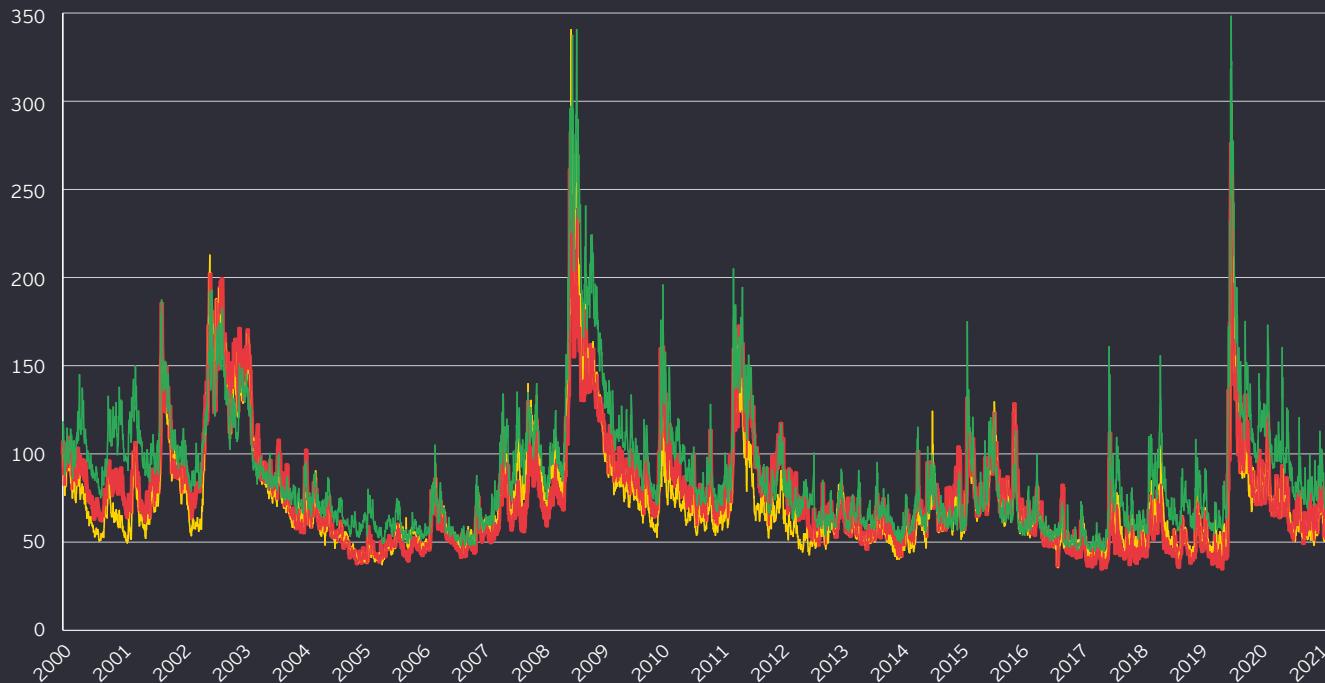


Shiller-KGV und langfristige Zinsen



Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100



VSMI®

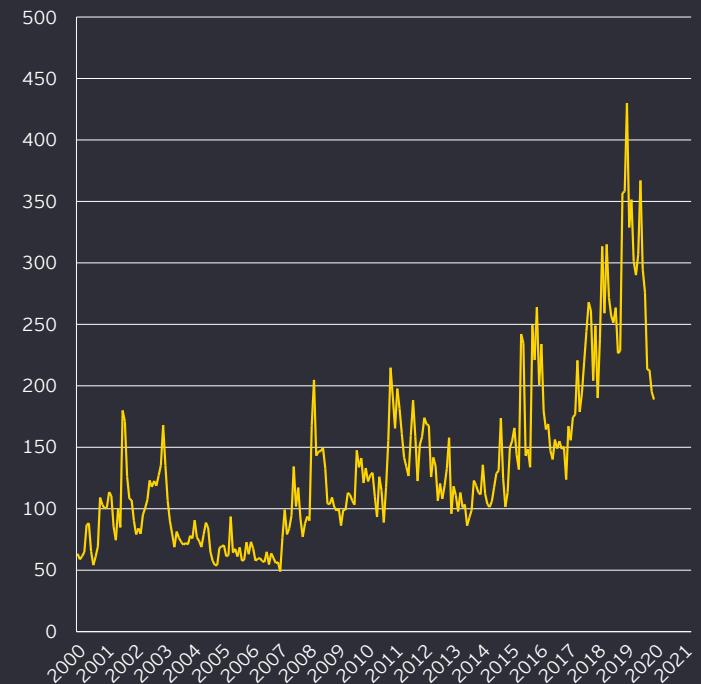
EURO STOXX 50® Volatility (VSTOXX®)

Cboe Volatility Index® (VIX®)

Quellen: SIX, STOXX, Cboe

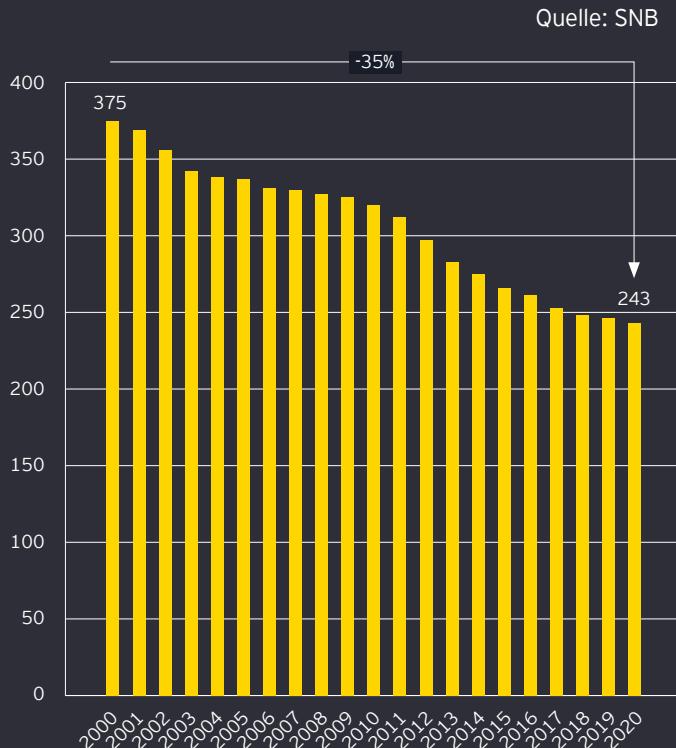
Economic Policy Uncertainty Index

Quelle: Davis, Steven J.
(Policyuncertainty.com)

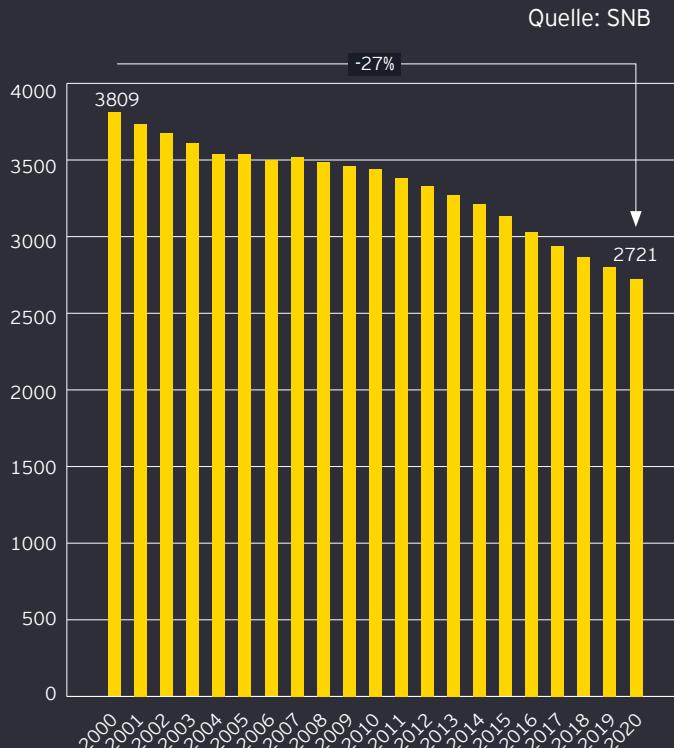


Bankenlandschaft

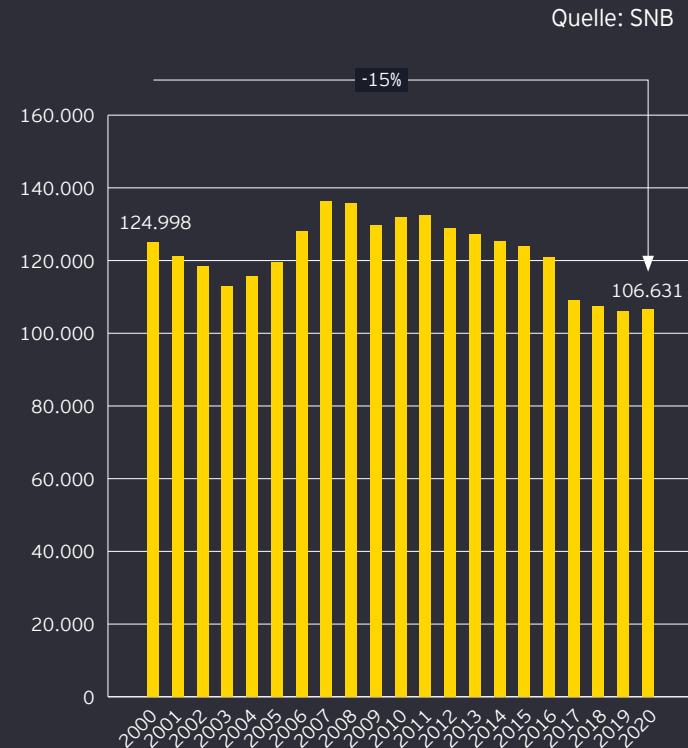
Anzahl Banken



Anzahl Filialen



Anzahl Mitarbeitende

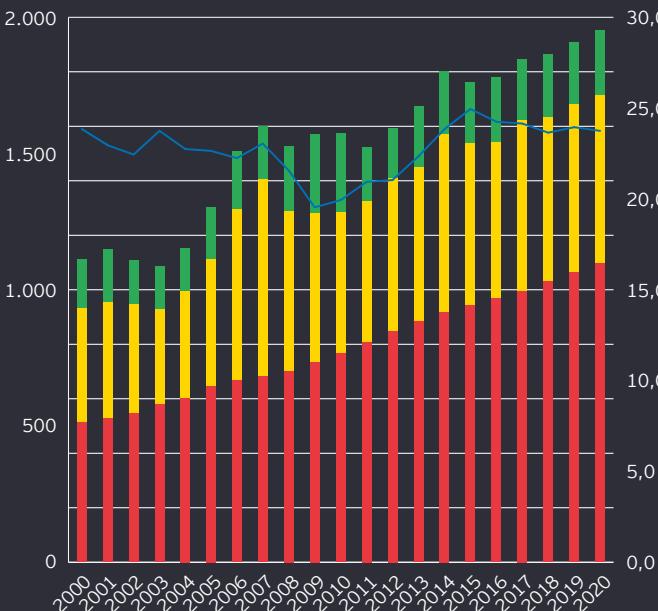


Geschäftsvolumen, Profitabilität, Wertschöpfung

Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mia.

Kreditvolumen



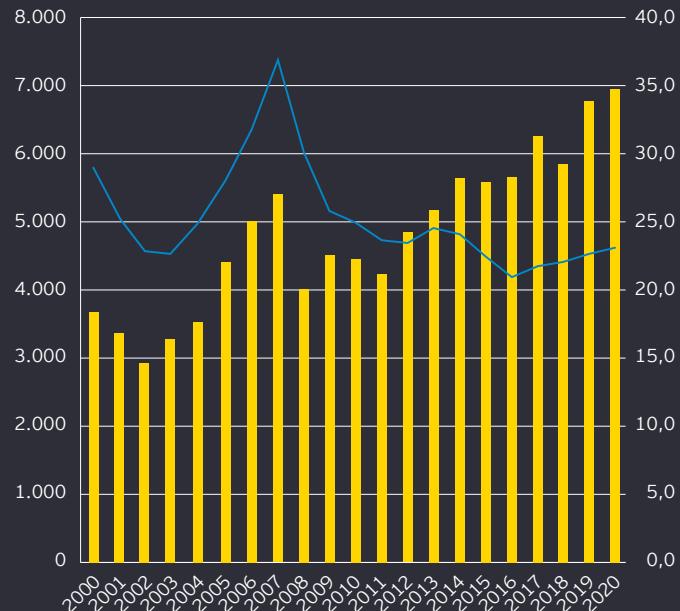
Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg in CHF Mia.

Quelle: SNB

Zinsertrag

Wertschriftenbestände

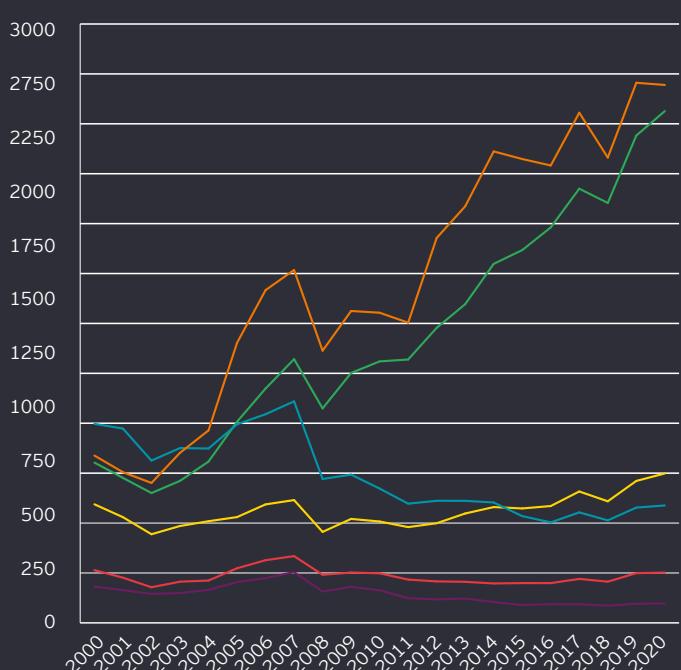
Kommissionserfolg



Wertschriftenbestände Kundendepots

in CHF Mia.

Quelle: SNB



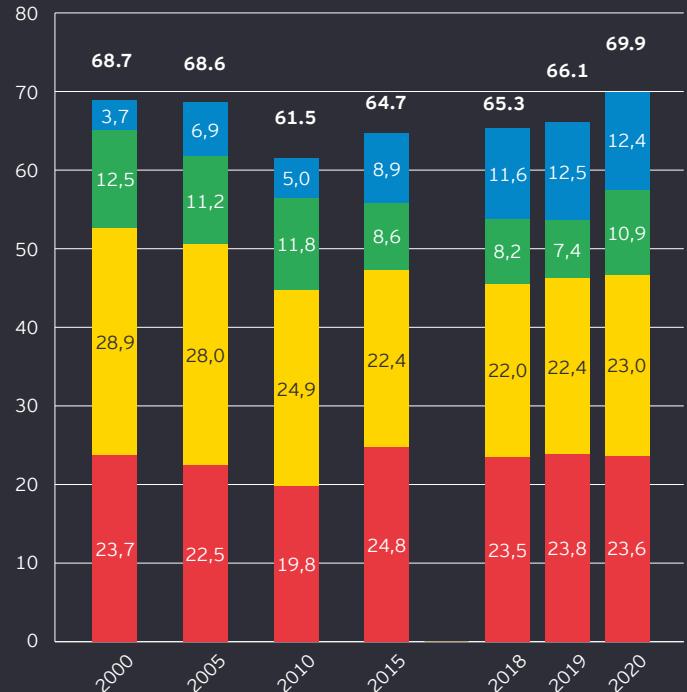
- Hypotheken
- Forderungen gegenüber Kunden
- Finanzanlagen
- Brutto-Zinserfolg

- Wertschriftenbestände
- Kommissionserfolg

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

Erfolg nach Geschäftsbereichen

in CHF Mia.



Erfolg, Aufwand, Gewinn, Cost / Income Ratio

In CHF Mia.

Quelle: SNB

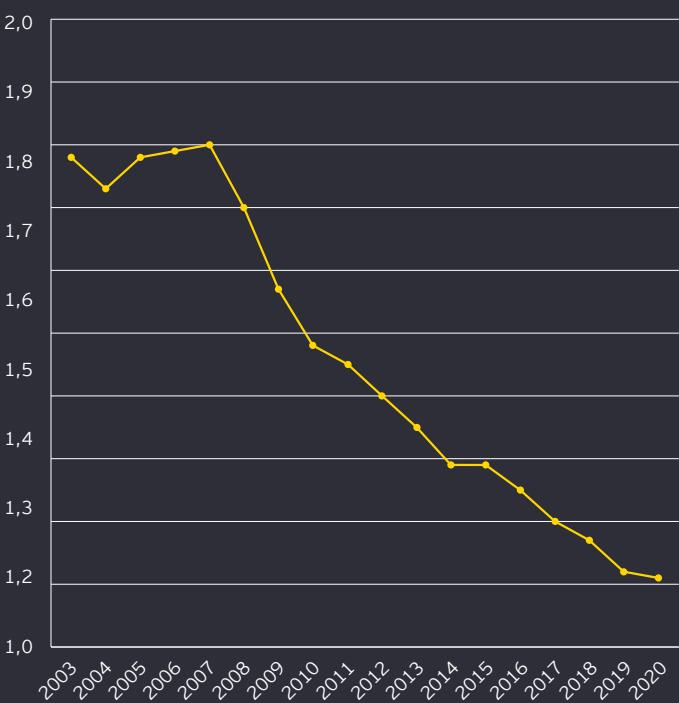


Zinsmarge inlandorientierter Banken

In Prozent

Quelle: SNB

Quellen: SNB



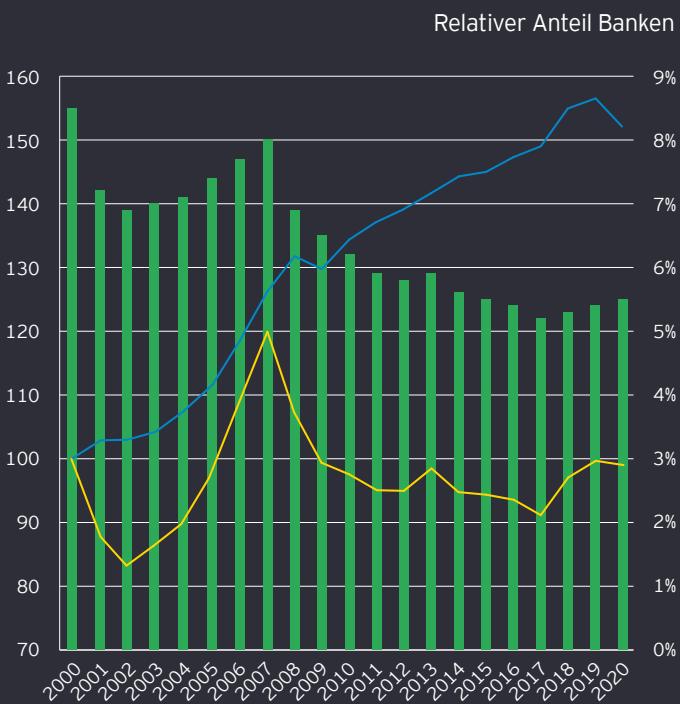
- Brutto-Zinserfolg
- Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft
- Erfolg aus dem Handelsgeschäft und der Fair-Value-Option
- Übriger ordentlicher Erfolg

- Geschäftserfolg
- Geschäftsauwand
- Bruttogewinn aus Geschäftstätigkeit
- Cost Income Ratio

Wertschöpfung Banken

Indexiert 1.1.2000 = 100

Quelle: SECO



Aktienperformance Banken versus Markt

Indexiert, 1.1.2000 = 100

Quelle: SIX, Investing.com



- Relativer Anteil Banken in %
- Gesamtwirtschaft
- Banken

- Swiss Performance Index SPI TR
- SPI ICB Supersector 8300 Banks Total Return
- UBS
- CS

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

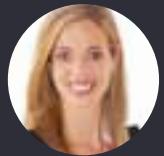


Timo D'Ambrosio

Director
Audit Financial Services

Maagplatz 1
8005 Zürich

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



Evelyn Locher

Assistant Director
Financial Services

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 38 17
evelyn.locher@ch.ey.com



Simone Carmen Friess

Assistant Manager
Audit Financial Services

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 38 58
simone-carmen.friess@ch.ey.com



Fredrik Berglund

Assistant Manager
Audit Financial Services

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 38 12
fredrik.berglund@ch.ey.com

Fachexperten



Bruno Patusi

Managing Partner
Financial Services

Maagplatz 1
8005 Zürich

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



Elizabeth Whitfield

Partner | FAAS Lead
Financial Services Switzerland

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 39 36
elizabeth.whitfield@ch.ey.com



Stéphane Muller

Partner | Leiter Financial Services
Suisse Latine

Place de Pont-Rouge 1
1212 Geneva

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



Tom Schmidt

Partner | Leiter Cybersecurity &
Cyber Risk Management

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 64 77
tom.schmidt@ch.ey.com



Andreas Wigger

Associate Partner |
Financial Services Switzerland

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 42 77
andreas.wigger@ch.ey.com



Corina Grünenfelder

Director
Risiko Management Nachhaltigkeit

Maagplatz 1
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 34 30
corina.gruenenfelder@ch.ey.com

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist eine Marktführerin in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Wirtschaftsberatung. 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. EYG 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. 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 Offerte auf die Ernst & Young AG, Basel, ein EYG-Mitgliedsunternehmen.

© 2022 Ernst & Young AG
Alle Rechte vorbehalten.

www.ey.com/ch