

A mountain climber in a red jacket and white helmet is shown in a snowy, high-altitude environment. The climber is using an ice axe to ascend a snow-covered rock face. The background is a bright, snowy mountain landscape.

# EY Bankenbarometer 2021

Resilienz



Building a better  
working world

# Inhalt

	Editorial	3
1.	Design der Studie	4
2	Kernaussagen	6
3.	Marktumfeld der Banken	8
4.	Operative Geschäftsentwicklung	16
5.	Negativzinsen	30
6.	Finanzmarktregulierung	36
7.	Kreditgeschäft	40
8.	Strukturwandel und FinTech	48
9.	Fokusthemen 2021	60
10.	Nachhaltigkeit	64
11.	Anhang	70

## Editorial



**Patrick Schwaller**

Managing Partner  
Audit Financial Services



**Olaf Toepfer**

Partner  
Leiter Banking & Capital Markets



**Timo D'Ambrosio**

Director  
Audit Financial Services

Seit Beginn des Jahres 2020 hält die Corona-Pandemie die Welt in Atem. Die beschlossenen Schutzmassnahmen rund um den Globus führten zu einem zeitgleichen Angebots- und Nachfrageschock und haben der Wirtschaft einen herben Schlag versetzt. In der Folge sind die Börsen im Frühjahr 2020 weltweit eingebrochen und die Volatilität der Aktienmärkte übertraf zeitweise sogar die Rekordstände von 2008. Nur durch beispiellose Rettungspakete von Regierungen und Zentralbanken konnte ein Kollaps der Wirtschaft verhindert werden und es folgte ein kräftiger, rasanter Rebound an den Aktienmärkten. Auch die Schweizer Wirtschaft blieb von den Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie nicht verschont. So rechnet das SECO derzeit mit einem BIP-Rückgang von 3.3% für das Jahr 2020 und damit dem stärksten Einbruch seit der Ölpreiskrise Anfang der Siebzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts.

Die Corona-Krise stellt auch die Banken vor enorme Herausforderungen. Obwohl die Schweizer Banken die kurzfristigen Auswirkungen der Pandemie mit Bravour gemeistert und im Zuge des KMU-Kreditprogrammes des Bundes sogar einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Schweizer Wirtschaft geleistet haben, stellt sich die Frage, welche weiteren Folgen aber auch welche Chancen die Pandemie für die Schweizer Banken mit sich bringen könnte. Wie gut sind die Banken für weitere Turbulenzen in der Wirtschaft und an den Finanzmärkten gerüstet? Drohen breitflächige Kreditausfälle, insbesondere für die Zeit nach dem Auslaufen der staatlichen Rettungsmassnahmen? Oder könnten die Banken gar als Sieger aus der Corona-Krise hervorgehen? Können Banken ihre Distribution insbesondere durch ein verändertes Kundenverhalten punktuell optimieren? Beschleunigt sich der Strukturwandel im Banking durch die Krise?

Neben den Herausforderungen, die sich durch die Corona-Pandemie ergeben, darf nicht vergessen werden, dass die Banken auf der Ertrags- und Ergebnisseite schon vor der Corona-Krise unter Druck waren und sowohl im Zins- als auch im Anlagegeschäft in den vergangenen Jahren deutliche Margenerosionen hinnehmen mussten. Infolge der absehbaren langfristigen Verfestigung der Negativzinsen durch die Corona-Krise ist hier kaum Besserung in Sicht. Wie wollen die Banken ihre langfristige Wertschöpfungskraft sichern? Ist eine breitflächige Weitergabe von Negativzinsen nun unausweichlich geworden? Oder drohen jetzt weitere harte Kostensparmassnahmen? Worauf werden die Banken im kommenden Jahr ihren strategischen Fokus richten?

Der EY Bankenbarometer 2021 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 2020
- ▶ Befragung von 100 Banken in der Schweiz<sup>1</sup>
- ▶ Elfte Durchführung seit 2010

2020: 24 %  
2019: 14 %

2020: 67 %  
2019: 79 %

2020: 9 %  
2019: 7 %

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

## Aufteilung des Befragungssamples

<b>Banktyp</b> 	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Bankengrösse nach Kundenvermögen</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Privatbanken <sup>2</sup>	31 %	28 %	Unter CHF 5 Mia.	27 %	69 %
Auslandsbanken	30 %	17 %	Zwischen CHF 5 und 10 Mia.	38 %	7 %
Regionalbanken	21 %	38 %	Zwischen CHF 10 und 50 Mia.	27 %	17 %
Kantonalbanken	18 %	17 %	Über CHF 50 Mia.	8 %	7 %

<sup>2</sup> Inklusive Vermögensverwaltungsbanken

# 2

## Kernaussagen

### 1 Weltwirtschaft im Ausnahmezustand - Banken zeigen Resilienz

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie zu Beginn des Jahres 2020 befindet sich die Weltwirtschaft im **Ausnahmezustand**. Nur durch ein beherztes Eingreifen der Regierungen und Zentralbanken konnte ein Kollaps verhindert werden. Im Kreditgeschäft führte die Krise zu einem Anstieg der Kreditrisiken in einzelnen Branchen. **Wesentliche Kreditausfälle** konnten aufgrund der umfassenden staatlichen Rettungsmassnahmen bislang aber **vermieden** werden. Gleichzeitig führte die durch die Krise sprunghaft **angestiegene Volatilität** wieder zu mehr Handelsaktivitäten von Kunden und Investoren, wovon die Banken im **Handels- und Kommissionsgeschäft profitieren** konnten.

Die Schweizer Banken sind aus einer **Position der Stärke** in die Corona-Krise geraten. Die jahrelange «Fitness-Kur», ausgelöst durch die Finanzkrise 2008, hat sich auszahlt, denn die Banken haben seither Risiken abgebaut, ihre Eigenmittel- und Liquiditätspolster weiter ausgebaut und damit ihre Resilienz verstärkt. So überrascht es nicht, dass die Banken den durch die Corona-Pandemie ausgelösten **Härtetest** bisher **gut gemeistert** haben: solide Resultate, keine Systemunterbrüche, eine weitgehend reibungslose Umstellung auf Arbeit im Homeoffice und keine negativen Schlagzeilen. Auch den Ansturm von Firmenkunden im Zuge der staatlich geförderten - und von den Banken proaktiv mitgestalteten - Kreditprogramme haben die Banken professionell und zuverlässig bewältigt. Kurzum: Die **Banken** haben einen **wichtigen Beitrag zur Krisenbewältigung geleistet** und waren - anders als in der Finanzkrise im Jahr 2008 - nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung.

### 2 Keine Panik trotz erwarteten Kreditausfällen

Trotz dieser guten Ausgangslage sind sich die Banken einig, dass die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie nicht spurlos an ihnen vorbeigehen werden. So befürchtet die Mehrheit der Banken, dass es **kurzfristig** zu einem sprunghaften **Anstieg der Wertberichtigungen** kommen wird - dies gilt sowohl für das KMU-Kreditgeschäft (plus 63 Prozentpunkte) als auch für Wohnbaufinanzierungen (plus 29 Prozentpunkte). Folglich rechnen nur noch 59% der befragten Banken (minus 8 Prozentpunkte) mit einer positiven Geschäftsentwicklung in den kommenden sechs bis zwölf Monaten.

**Auf lange Sicht** kommt bei den Banken allerdings **keine Panik** in Bezug auf die drohenden Kreditausfälle auf. Im Wohnbaufinanzierungsgeschäft gehen langfristig 52% und im KMU-Kreditgeschäft 44% der Banken von unveränderten Wertberichtigungen aus und rechnen offensichtlich nur mit einer eher kurzfristigen Phase von erhöhten Kreditausfällen. Dies ist vor allem auch durch die **gesunde Struktur der Kreditbücher** der Banken, welche vornehmlich aus hypothekarisch besicherten Krediten bestehen, begründet.

Die Schweizer Banken sind ein starker Partner für die KMU-Wirtschaft. Die Kreditengagements an Firmenkunden machen allerdings nur einen geringen Anteil an den gesamten Ausleihungen aus. Darüber hinaus sind die Banken von der **Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU überzeugt** - 83% der Banken rechnen damit, dass sich die KMU innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre von der Krise erholen - sodass keine flächendeckenden Kreditausfälle zu erwarten sind.

### 3 Negativzinsen für Privatkunden unausweichlich?

Eine Normalisierung der Geldpolitik ist mit der zusätzlichen Ausweitung der Geldmengen durch die Zentralbanken als Folge der Corona-Krise in weite Ferne gerückt. So glaubt die grosse Mehrheit der Banken (82%), dass die **Zinsen** in der Schweiz **auch noch in 10 Jahren sehr tief** sein werden. Die Aussicht, dass die Niedrig-/Negativzinsen möglicherweise noch mehrere Jahre Bestand haben werden, verschärft die strukturellen Ertragsprobleme der Banken und die bereits seit einigen Jahren anhaltende Margenerosion im wichtigen Zinsgeschäft. Die höher verzinslichen Kredite und Finanzanlagen aus der Vergangenheit laufen allmählich aus – ohne dass diese adäquat ersetzt werden können. Dies gilt auch für die Anleger, welche die Rückzahlungen auslaufender Obligationen mangels Alternativen vorerst auf dem Bankkonto belassen und damit die Ertragsprobleme der Banken weiter verstärken.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen überrascht es nicht, dass mittlerweile **nur noch 11%** der befragten Banken die **Weitergabe von Negativzinsen** für Privatkunden kategorisch **ausschliessen**. Im letzten Jahr waren es noch 21% und vor fünf Jahren lag der Wert sogar bei 70%. Die Belastung von Kundenguthaben mit Negativzinsen ist demnach längst kein Tabubruch mehr – insbesondere bei Kunden, die neben der reinen Kontoführung keine weiteren für die Bank ertragsgenerierenden Dienstleistungen nutzen.

Bei der Festlegung des Schwellenwertes für Negativzinsen ist in diesem Jahr vorerst etwas Ruhe eingekehrt und 50% der Banken – etwa gleich viele Banken wie im Vorjahr – geben an, diesen senken zu wollen. Einerseits helfen hier die von der SNB vorgenommenen Erhöhungen des Freibetrags für Negativzinsen, andererseits haben sich die Banken im Zuge der Corona-Pandemie bei der verstärkten Weiterbelastung von Negativzinsen vermutlich auch aus Reputationsgründen bewusst zurückhaltend gezeigt. Aufgrund des zunehmenden Drucks auf die Ertrags- und Ergebnisseite der Banken scheint dies aber nur eine Momentaufnahme zu sein.

### 4 Corona-Krise ermöglicht neuen Blick auf Kosten und Innovation

Bekanntlich steckt in jeder Krise auch eine Chance. Die Corona-Pandemie hat unter anderem zu einer unerwarteten **Beschleunigung der Digitalisierung** von Geschäftsmodellen und -prozessen geführt. Die Banken mussten in sehr kurzer Zeit auf Arbeit im Homeoffice umstellen und haben diese Herausforderung dank der in den letzten Jahren getätigten IT-Investitionen durchaus erfolgreich und ohne nennenswerte Probleme gemeistert. Darüber hinaus haben auch Bankkunden ihre Bankgeschäfte vermehrt über digitale Kanäle erledigt, was letztlich dazu geführt hat, dass Online- und Mobilebanking heute eine deutlich breitere Akzeptanz geniessen als noch vor der Krise.

Diese Erfahrungen ermöglichen **neue Perspektiven**, was vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen hilfreich sein kann. Drohende Kreditausfälle, fortschreitende Margenerosion im Kredit- und Anlagegeschäft, anhaltende Konkurrenz durch Challenger-Banken und FinTechs, ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt – angesichts dieser Entwicklungen kann es nicht überraschen, dass die Banken ihren **Fokus** in den kommenden 6 bis 12 Monaten **vornehmlich auf Kostenreduktionen** (mit 46% meistgenanntes Fokusthema) legen wollen. Daher ist es naheliegend, dass Arbeitsplätze aus den teuren Zentren vermehrt in die günstigere Peripherie oder in die Haushalte der Mitarbeitenden verschoben werden und zugleich die bestehenden Büroliegenschaften sowie Filialnetze überprüft werden.

Doch sparen allein wird nicht genügen, um die Wertschöpfungskraft der Banken auch in Zukunft aufrecht zu erhalten. Dessen sind sich die Banken durchaus bewusst und nennen das Thema **«Innovation und Wachstum»** mit 44% als **zweitbedeutendstes Fokusthema**. Um den Ausbau der digitalen Kanäle voranzutreiben und den veränderten Kundenbedürfnissen angemessen Rechnung zu tragen sind – gleichzeitig zu den Kostensenkungsmassnahmen – weitere Investitionen in Innovationen erforderlich.

### 5 Grüne Welle rollt – nun auch im Kreditgeschäft

Das Thema Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren vermehrt in den Blickpunkt der Investoren und Kunden gerückt. Diese **«grüne Welle»** rollt in diesem Jahr **ungebrochen** weiter und hat nun **auch** das **Kreditgeschäft** der Banken **erfasst**. Während im Vorjahr noch 56% der Banken angaben, bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden keine Nachhaltigkeits-/ESG-Faktoren zu berücksichtigen, hat hier in diesem Jahr ein bedeutender Meinungsumschwung stattgefunden und nur noch 27% der Banken wollen auch weiterhin auf ESG-Kriterien bei der Kreditvergabe verzichten. Dieser signifikante Rückgang innerhalb von nur einem Jahr unterstreicht die Dringlichkeit einer angemessenen ESG-Integration in das Kreditgeschäft der Banken.

Auch in anderen Bereichen hat sich der Trend zur Nachhaltigkeit weiter akzentuiert. Mit 79 Prozent der Banken – das sind 8 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr – will eine klare **Mehrheit** der Banken das Angebot an **nachhaltigen Anlagen** **deutlich ausbauen**. Zudem gibt zwischenzeitlich bereits eine knappe Mehrheit der Banken (51%) an, das Thema Nachhaltigkeit als **Pflichtbestandteil in die Beratungs- und Investitionsprozesse** integriert zu haben (plus 21 Prozentpunkte). Die Banken scheinen sich der Bedeutung des Themas sehr bewusst zu sein und unternehmen vieles, um den wachsenden Bedürfnissen ihrer Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Gleichzeitig ist aber auch eine deutliche Mehrheit der Banken (62%) der Meinung, dass es **weitergehende regulatorische Vorgaben braucht**, insbesondere verbindliche, einheitliche Standards, um das volle Potenzial ausschöpfen zu können.

# 3

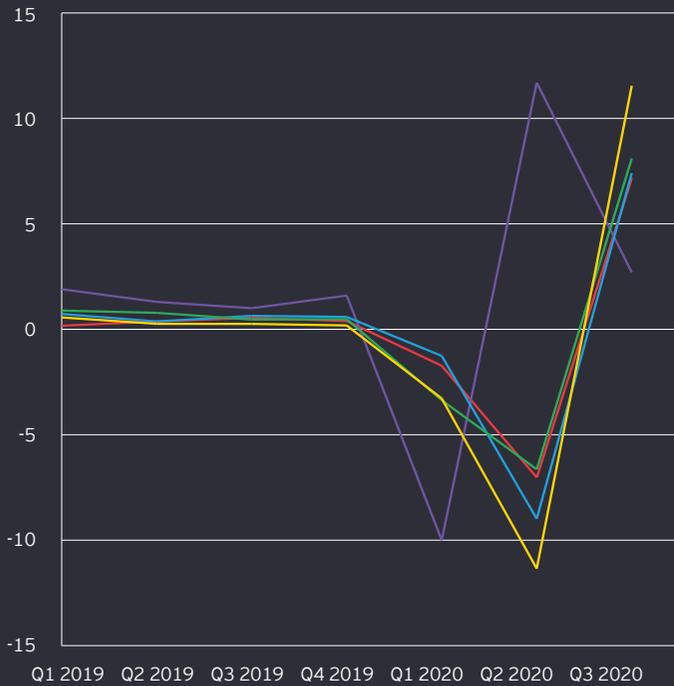
## Marktumfeld der Banken



# «Im Ausnahmezustand»

## Bruttoinlandsprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent Quelle: OECD



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

## Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100

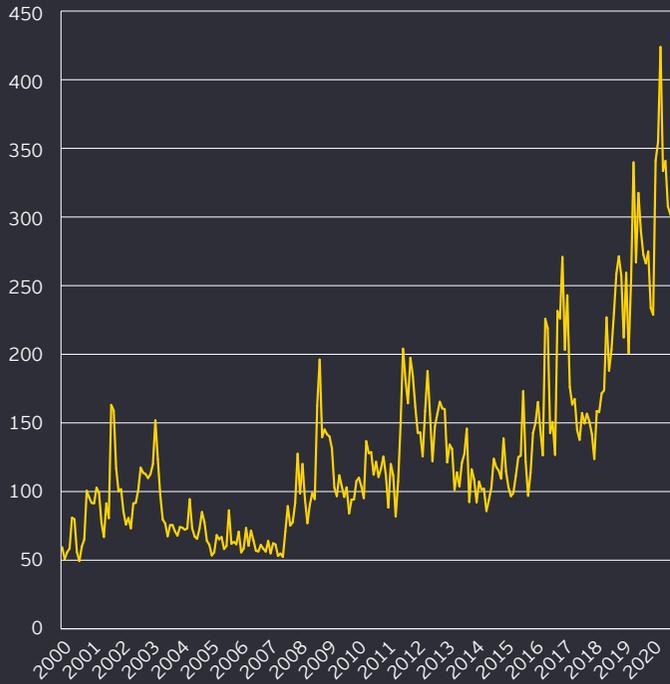
Quelle: MSCI



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

## Economic Policy Uncertainty Index

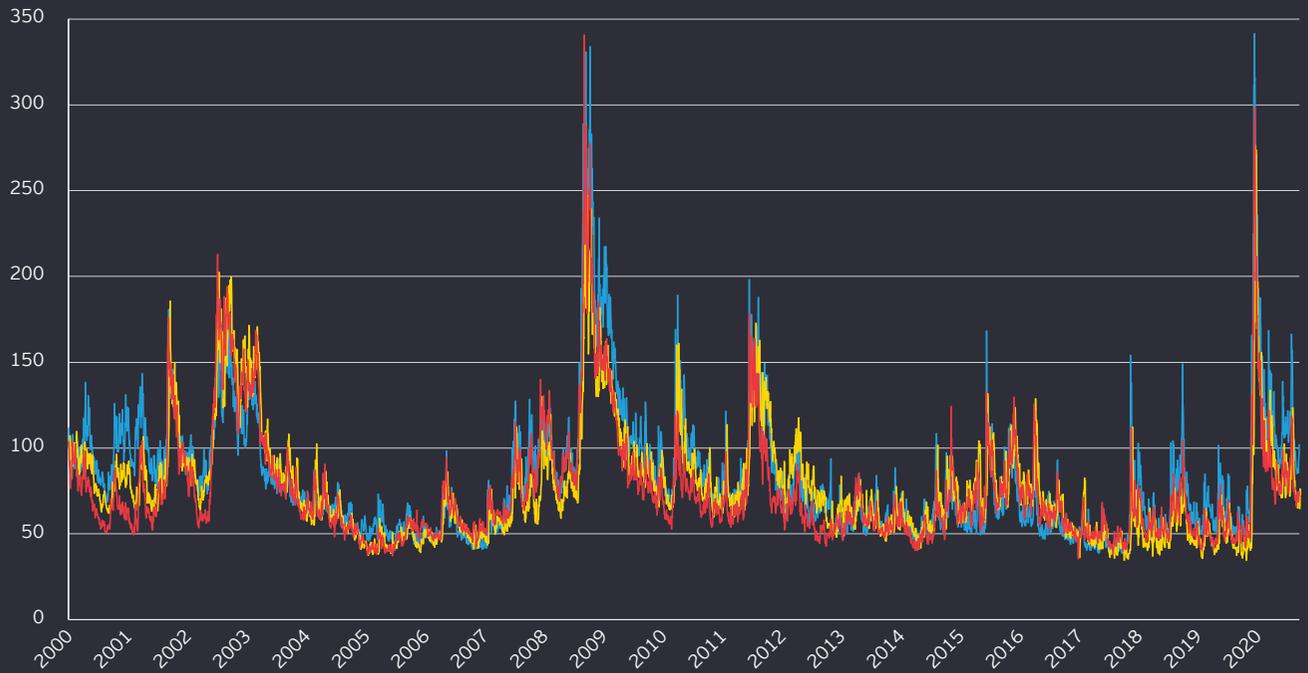
Quelle: Davis, Steven J.  
(Policyuncertainty.com)



## Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100

Quellen: SIX, STOXX, Cboe



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

Seit Ausbruch der Corona-Pandemie zu Beginn des Jahres 2020 befindet sich die Welt im Ausnahmezustand. Die beschlossenen Schutzmassnahmen rund um den Globus führten zu einem zeitgleichen Angebots- und Nachfrageschock und haben die Wirtschaft ins Mark getroffen. In der Folge sind die Börsen im Frühjahr 2020 weltweit in einer bisher einmaligen Geschwindigkeit abgestürzt und die Volatilität der Aktienmärkte übertraf zeitweise sogar die Rekordstände von 2008. Nur durch ein beherztes Eingreifen der Regierungen und Zentralbanken konnte ein Kollaps der Wirtschaft erfolgreich verhindert werden. Die beispiellosen Rettungspakete und nahezu uneingeschränkten Zusagen seitens der Zentralbanken sorgten indes auch für einen kräftigen und rasanten Rebound an den Aktienmärkten, der im Sommer sogar in neuen Höchstständen einzelner Marktsegmente mündete. Während die Finanzmärkte eine V-förmige Erholung aufweisen, leidet die Realwirtschaft nach wie vor unter den Auswirkungen der Corona-Pande-

mie. So rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) für das Jahr 2020 mit einem Rückgang der globalen Wirtschaftsleistung um 4.4% und damit mit dem stärksten Einbruch seit Jahrzehnten.<sup>3</sup>

Selbstverständlich machen die Entwicklungen rund um die Corona-Pandemie auch vor der Schweizer Wirtschaft nicht halt. Diese hat sich zwar bisher trotz des nationalen Lockdowns von Mitte März bis Ende Mai als verhältnismässig robust erwiesen. Dennoch rechnet das SECO derzeit mit einem BIP-Rückgang von 3.3% für das Jahr 2020 und damit mit dem stärksten Einbruch seit 1975.

<sup>3</sup>Stand Oktober 2020.

## Notenbankbilanzen

Indexiert, 1.1.2002 = 100

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

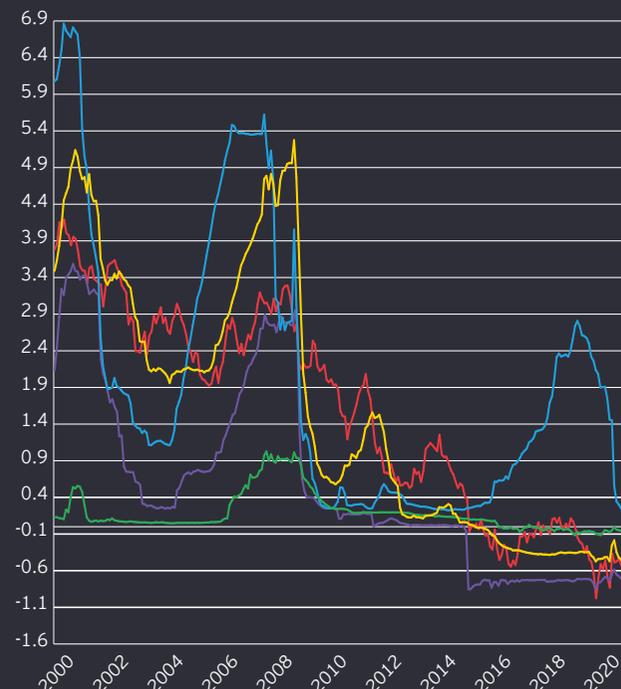


■ Schweizerische Nationalbank  
■ Europäische Zentralbank  
■ Federal Reserve System  
■ Bank of Japan

## Zinsen

in Prozent

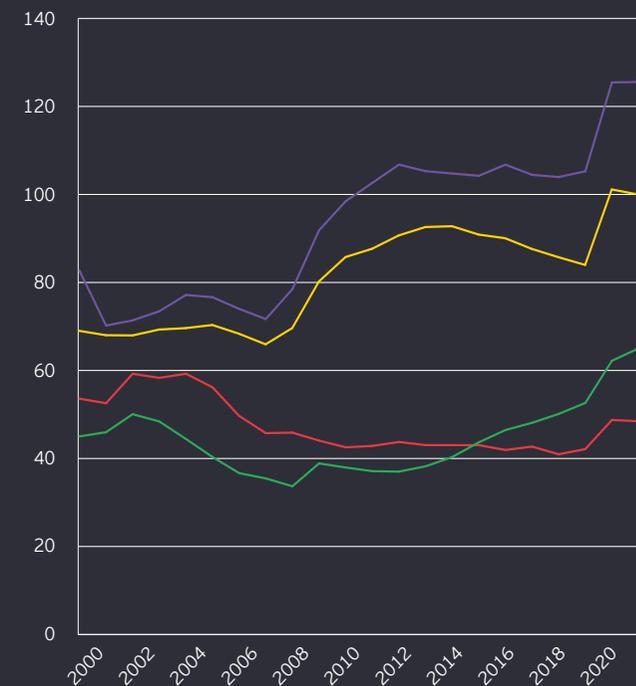
Quelle: SNB



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

## Schulden in % des BIP

Quelle: IMF



■ Schweiz  
■ Industrieländer  
■ Schwellenländer  
■ Eurozone

Die Regierungen und Zentralbanken haben mit beherzten Stützungsmaßnahmen in bisher nie da gewesener Grössenordnung reagiert und den Absturz der Weltwirtschaft in eine Depression verhindert. Die fiskal- und geldpolitischen Massnahmen haben die globale Verschuldung noch weiter beschleunigt mit der Folge, dass die staatlichen Schuldenberge heute grösser als nach dem zweiten Weltkrieg sind. Das Ausmass der Stützungsprogramme spiegelt sich auch in den Bilanzsummen der wichtigsten Zentralbanken wider. Diese sind seit Ausbruch der Krise im März 2020 nochmals zwischen 14% und 74% in die Höhe geschossen.

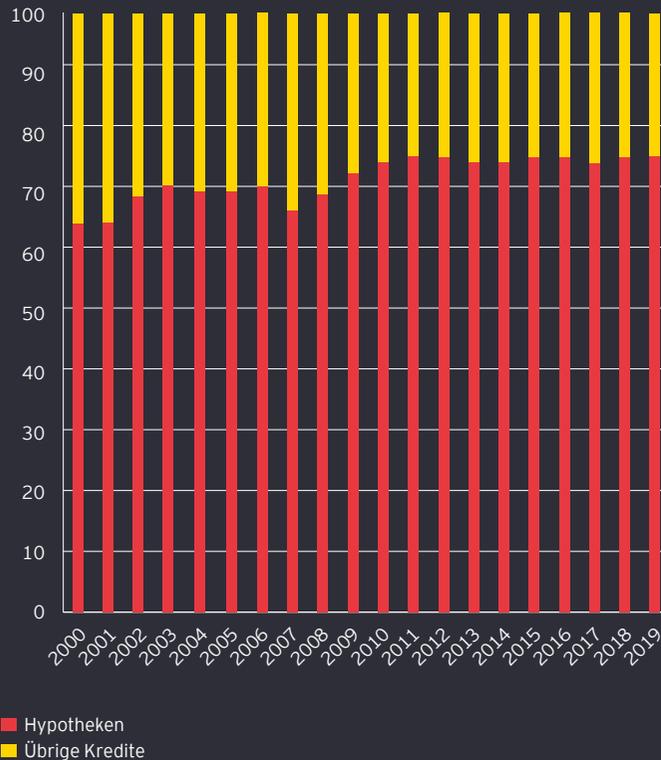
Die langfristigen Folgen dieser Entwicklung und insbesondere der rasanten Mehrverschuldung von 2020 sind nach wie vor unklar. Sicher erscheint jedoch, dass die Corona-Krise zu einer nachhaltigen

Zementierung einer ultraexpansiven Geldpolitik führt und die Zinsen noch für lange Zeit auf den extrem niedrigen Niveaus verharren werden. Ein Blick auf die Leitzinsen wichtiger Währungsregionen wie dem US-Dollar, dem Euro und auch dem Schweizer Franken zeigt, dass bereits seit einigen Jahren das mit dem konjunkturellen Auf und Ab verbundene Wechselspiel von expansiver und restriktiver Geldpolitik kaum noch existiert. Damit verstärken sich viele Probleme, die man bereits vor der Corona-Krise erkennen konnte: Fehlallokation von Kapital aufgrund verzerrter Risikoprämien und eines gestörten Preisbildungsmechanismus, Inflationierung der Vermögenspreise, eine immer grösser werdende globale Schuldenlast, Bedrohung der Altersvorsorge, steigende Inflationsgefahr. Die Liste könnte noch fortgesetzt werden.

## Zusammensetzung der Kreditportfolios

In Prozent

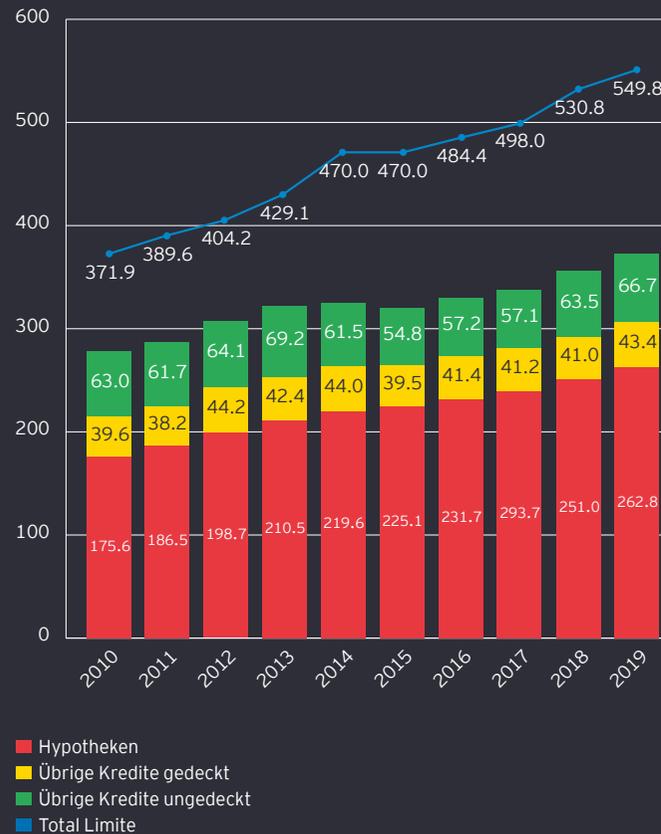
Quelle: SNB



## Kredite an Unternehmenskunden

in CHF Mia.

Quelle: SNB



Die Schweizer Banken haben den durch die Corona-Pandemie ausgelösten Härtestest bisher mit Bravour gemeistert und präsentieren sich in guter Form und mit einer stabilen Wertschöpfung. Steigende Handelsvolumina und dadurch getriebene transaktionsabhängige Erträge, keine Systemunterbrüche, weitgehend reibungslose Umstellung auf Homeoffice, keine Schlagzeilen: Im Kreditgeschäft sind dank der gesunden Struktur der Kreditbücher und einem guten Risikomanagement bislang keine wesentlichen Kreditausfälle aufgetreten. Auch den Ansturm von Firmenkunden im Zuge der staatlich geförderten Kreditprogramme haben die Banken professionell und zuverlässig gemeistert, ja sogar proaktiv mitgestaltet. Kurzum: Die Banken haben einen wichtigen Beitrag zur Krisenbewältigung geleistet und waren – anders als in der Finanzkrise im Jahr 2008 – nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung.

Woher kommt die aktuelle Resilienz der Schweizer Banken? Die jahrelange «Fitness-Kur», ausgelöst durch die Finanzkrise 2008 und den regulatorischen Trimm-dich-Pfad namens «Swiss Finish», hat sich auszahlt. Die Banken haben Risiken abgebaut und ihre Eigenmittel- und Liquiditätspolster verstärkt. Der grösste Trumpf der Schweizer Banken stellt aber die Zusammensetzung ihrer Kreditportfolios dar. So bestehen die Kreditbücher der Banken durchschnittlich zu 75% aus Hypotheken, bei den inländorientierten Retailbanken beträgt dieser Wert sogar über 90%.<sup>4</sup> Dabei liegen bei circa 80% dieser Hypotheken Wohnimmobilien zugrunde.<sup>5</sup> Dieses Immobiliensegment weist seit Jahren eine sehr stabile Preisentwicklung auf hohem Niveau auf. An dieser Situation wird aller Voraussicht nach auch die Corona-Krise so schnell nichts ändern.

Kaum ein Marktbeobachter rechnet derzeit mit signifikanten Preiskorrekturen bei Wohnimmobilien, auch wenn in einzelnen Regionen gewisse Überhitzungstendenzen

<sup>4</sup> Quelle: SNB und eigene Berechnungen (Stand Ende 2019).

<sup>5</sup> Quelle: SNB und eigene Berechnungen (Stand Ende 2019).

erkennbar sind. Zudem ist zu beachten, dass sich die Belehnungswerte der finanzierten Objekte auf moderatem Niveau befinden. Gemäss unserer Schätzung liegt die durchschnittliche Belehnung in den Kreditbüchern der Schweizer Banken zwischen ca. 55% und knapp 60%, was ein zusätzliches Sicherheitspolster bei sinkenden Immobilienbewertungen für die Banken darstellt. Zuletzt werden die historisch tiefen Zinsen – welche infolge der Corona-Pandemie auf absehbare Zeit auf ultratiefem Niveau zementiert erscheinen – sowie der hohe Anteil an Festhypotheken dafür sorgen, dass derzeit kaum ein Hypothekarschuldner in ernsthafte Schwierigkeiten bei der Bedienung seiner Kreditraten kommen sollte.

Etwas anders gestaltet sich die Lage im Ausleihgeschäft mit kommerziellen Kunden: Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen, insbesondere direkt oder indirekt durch die Schutzmassnahmen betroffener Branchen, vermehrt in finanzielle Schwierigkeiten geraten, hat sich durch die Corona-Krise deutlich erhöht. Bis anhin ist der Einbruch in der Schweiz im Verhältnis zu anderen Ländern jedoch bedeutend milder ausgefallen, was einerseits auf die staatliche Unterstützung und andererseits auf die oft vorhandene finanzielle Substanz bei vielen, vor allem privat gehaltenen Unternehmen zurückzuführen ist. Es bleibt also abzuwarten, ob und in welchem Ausmass die Kreditausfälle bei Unternehmenskunden zunehmen werden. Hierbei gilt es aber zu berücksichtigen, dass Kredite an Firmenkunden bei den Schweizer Banken mit insgesamt CHF 373 Mia. einen eher geringen Anteil an den gesamten Ausleihungen ausmachen und diese zudem zu ca. 70% hypothekarisch gedeckt sind.<sup>6</sup>

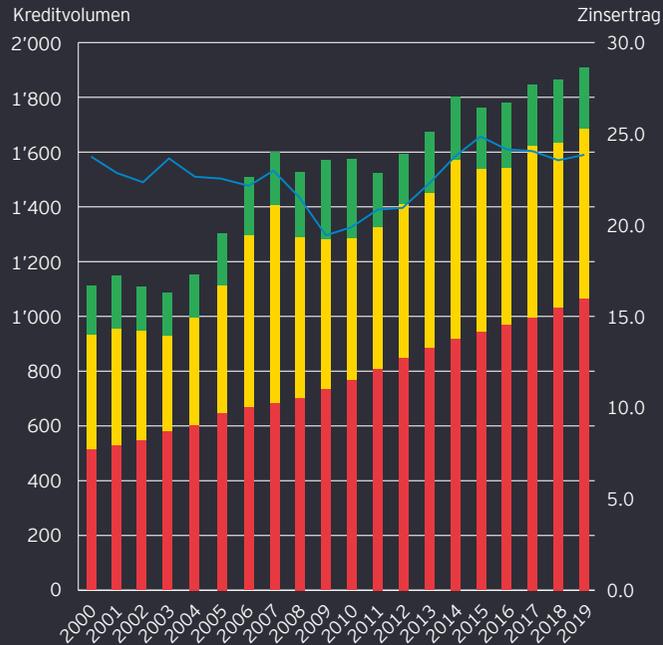
---

<sup>6</sup> Bei KMU-Finanzierungen (d.h. Unternehmen bis max. 250 Mitarbeitenden) liegt diese Quote mit 78% sogar noch etwas höher. (Quelle: SNB und eigene Berechnungen, Stand Ende 2019).

## Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mia.

Quelle: SNB



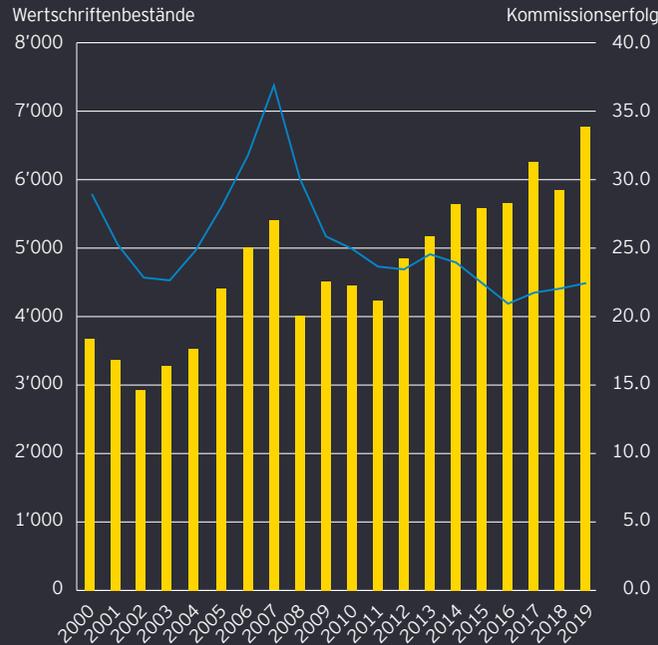
- Hypotheken
- Forderungen gegenüber Kunden
- Finanzanlagen
- Brutto-Zinsertrag

Die Banken haben ihre Hausaufgaben gemacht und zeigen sich in der Corona-Krise bislang in einer starken Verfassung. Doch das tatsächliche Ausmass der wirtschaftlichen Folgen durch die Corona-Krise wird durch die staatlichen Rettungsmassnahmen noch weitgehend überdeckt und die langfristigen Auswirkungen für die Realwirtschaft in der Schweiz und insbesondere international sind nur schwer abschätzbar. Es bleibt also abzuwarten, wie sich die Corona-Krise letztlich auf die Geschäftsergebnisse und die Substanz der Schweizer Banken auswirkt. Aufgrund der Kapitalstärke haben viele Banken durchaus gute Voraussetzungen, die Corona-Krise weitgehend schadlos zu überstehen.

## Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg

in CHF Mia.

Quelle: SNB



- Wertschriftenbestände
- Kommissionserfolg

Neben der Herausforderung der unmittelbaren Krisenbewältigung darf allerdings nicht vergessen werden, dass den Banken nach wie vor strukturelle Probleme zu schaffen machen. Das Umfeld der Schweizer Banken hat sich aufgrund der bereits langanhaltenden Negativzinsen und dem zunehmenden Margendruck in den letzten Jahren spürbar verschlechtert. Dies hat dazu geführt, dass die Banken bereits seit mehreren Jahren in ihren Kerngeschäften - dem Kredit- und dem Vermögensverwaltungsgeschäft - unter strukturellen Ertragsschwächen leiden. Zudem befindet sich die Bankenindustrie getrieben durch den technologischen Wandel und veränderte Kundenerwartungen in einem Strukturwandel und der Wettbewerb wird durch Challenger-Banken, FinTechs und BigTechs sowie durch neue

## Aktienperformance Banken versus Markt

Indexiert, 1.1.2000 = 100

Quelle: SIX, Investing.com



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

Trends wie dem Open Banking oder Markt-Plattformen zunehmend intensiver. Viele Banken notieren heute an der Börse deutlich unter ihrem Buchwert. Nicht viel besser schneiden die Bankaktien in einer kurzfristigen Betrachtung ab. So mussten sie in den Monaten Februar und März nicht nur kräftiger Federn lassen als der Rest des Marktes, sondern sie hinkten auch in der anschliessenden Erholungsphase dem Markt hinterher. Eine Erklärung für diese «Underperformance» liegt möglicherweise an der Einschätzung der Investoren, dass nach dem Auslaufen der staatlichen Unterstützungsmassnahmen für die Realwirtschaft dennoch Kreditausfälle drohen könnten und dass nun auf lange Sicht nicht mit einer Normalisierung des für die Banken wichtigen Zinsniveaus gerechnet werden kann.



# 4

## Operative Geschäfts- entwicklung

“

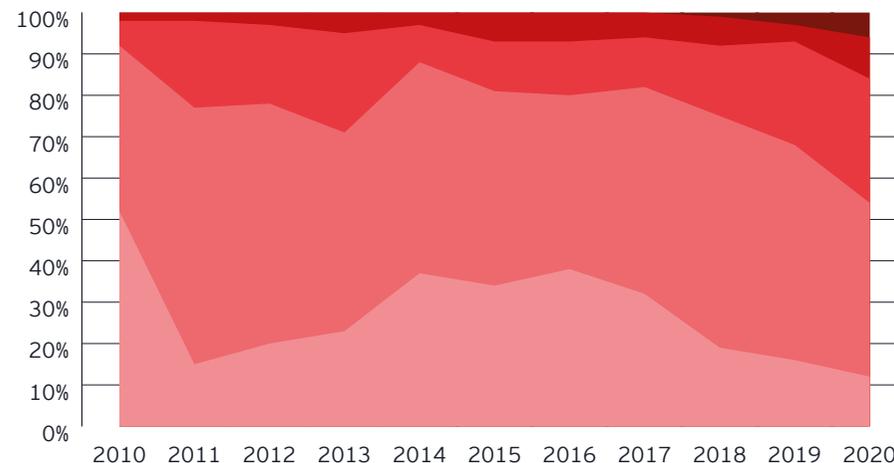
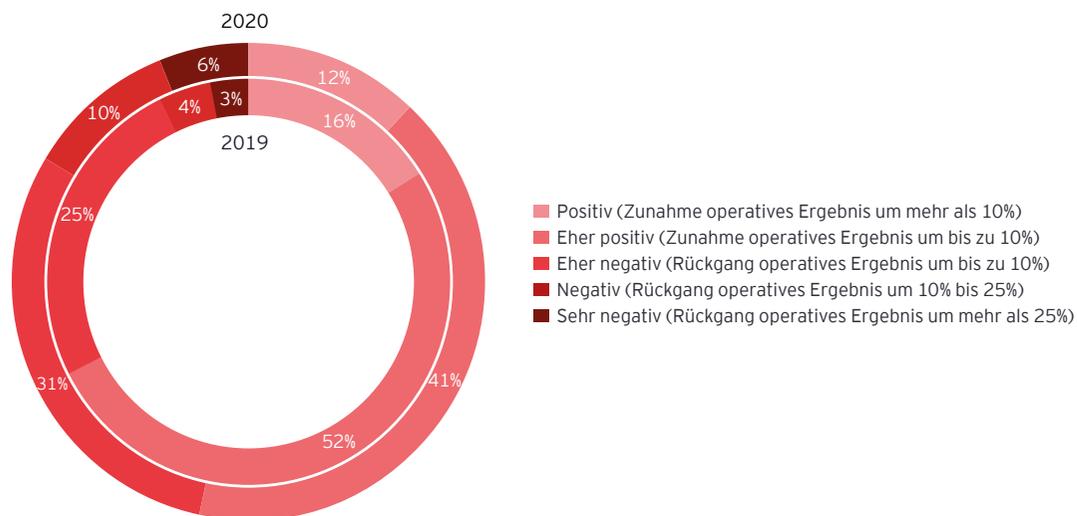
Im Zuge der Corona-Krise zeigte sich die hohe Resilienz der Schweizer Banken.

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



# Corona-Pandemie verstärkt Gegenwind

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

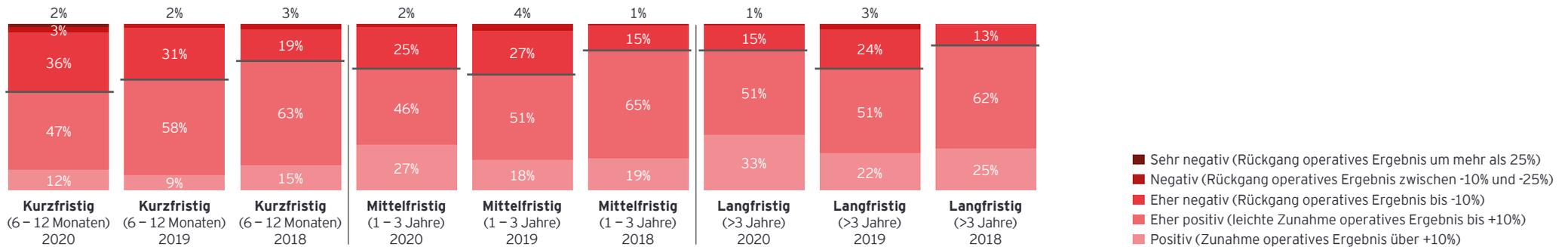


- ▶ Trotz der aktuellen Herausforderungen durch die Corona-Krise bewertet noch immer mehr als die Hälfte der Banken (53%, Vorjahr: 67%) ihre Geschäftsentwicklung in den vergangenen Monaten als positiv. Als Grund für diese Resilienz sind die gestiegenen Kommissionserträge infolge hoher Handelsaktivitäten sowie die weiterhin relativ tiefen Kreditausfälle (siehe hierzu Kapitel 7) zu nennen.
- ▶ Dennoch setzt sich auch in der diesjährigen Befragung die seit 2014 anhaltende Eintrübung bei der Beurteilung der Geschäftsentwicklung der Schweizer Banken fort. Zwischenzeitlich beurteilen bereits 47% der befragten Institute den aktuellen operativen Geschäftsgang als negativ (Vorjahr: 32%, plus 15 Prozentpunkte).
- ▶ Das Befragungsergebnis zeigt, dass die Corona-Pandemie nicht nur kurzfristig zu grossen Herausforderungen für die Banken geführt hat (siehe hierzu S. 23), sondern vor allem auch die bereits bestehenden strukturellen Probleme verstärkt hat, allem voran die Margenerosion im Anlage- und

im Zinsgeschäft, Letzteres aufgrund der Tiefzinspolitik. So sank der durchschnittliche Richtsatz für zehnjährige Hypotheken im Verlauf des Jahres 2020 wieder beinahe auf das Rekordtief von knapp unter 1%.

# Begründete Zuversicht oder Zweckoptimismus?

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



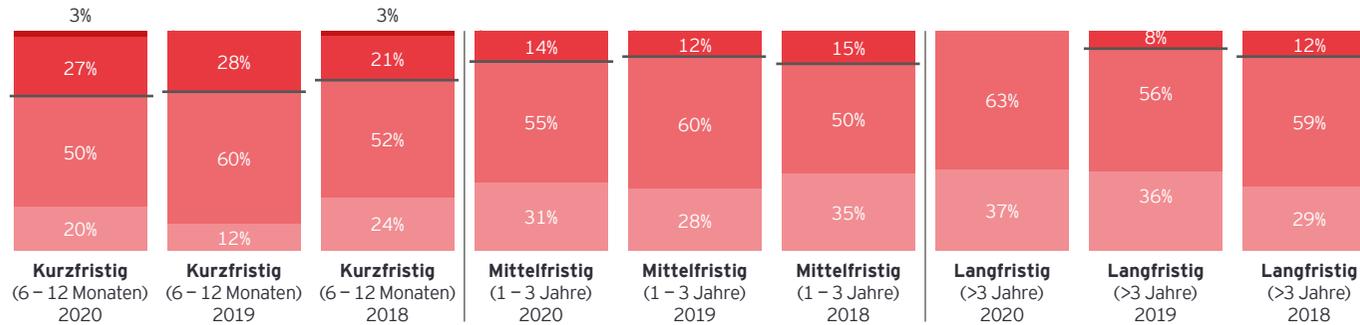
- Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie haben zu einer Verschlechterung der Kreditqualität vieler Unternehmen - insbesondere in der Gastronomie sowie der Reise- und Eventbranche - geführt und dies geht folglich auch an den Banken nicht spurlos vorbei. So rechnen in diesem Jahr nur noch 59% der befragten Banken (Vorjahr: 67%, minus 8 Prozentpunkte) mit einer positiven Geschäftsentwicklung in den kommenden sechs bis zwölf Monaten.
- Hingegen sehen die befragten Institute ihre mittel- und langfristige Zukunft interessanterweise sogar positiver als noch im Vorjahr. 73% der befragten Banken erwarten mittelfristig eine positive Entwicklung ihres operativen Geschäfts. Langfristig sind es sogar 84% der befragten Institute.
- Woher kommt diese Zuversicht für die künftige Wertschöpfungskraft? Denn sowohl im Zins- als auch im Anlagegeschäft mussten die Banken in den letzten Jahren deutliche Margenerosionen hinnehmen. Infolge der langfristigen Verfestigung der Negativzinsen durch die Corona-Krise sowie des anhaltenden Strukturwandels in der Finanzindustrie ist hier kaum Besserung in Sicht, auch wenn die Banken sich langsam an die Tiefzinsen zu gewöhnen scheinen (siehe hierzu S. 34). Die Selbsteinschätzung der Banken erscheint hier also durchaus optimistisch - vielleicht auch zu optimistisch?



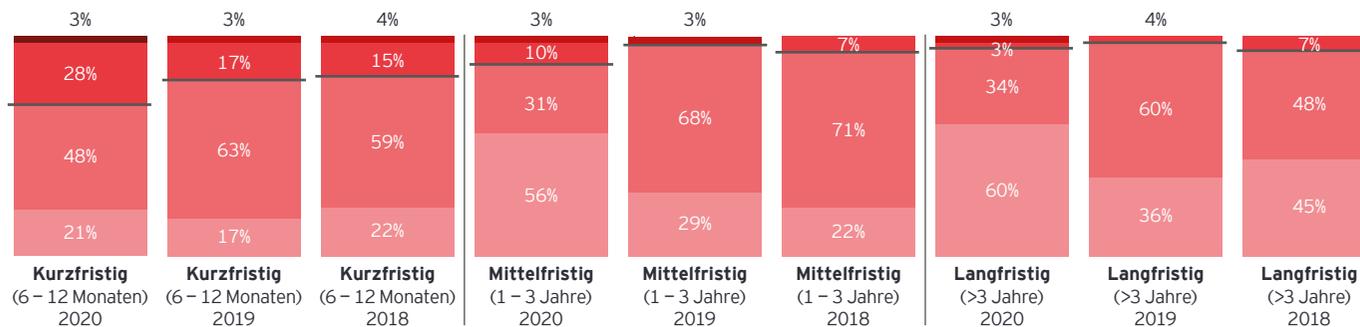
# Privat- und Auslandsbanken strotzen vor Zuversicht

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

## Privatbanken



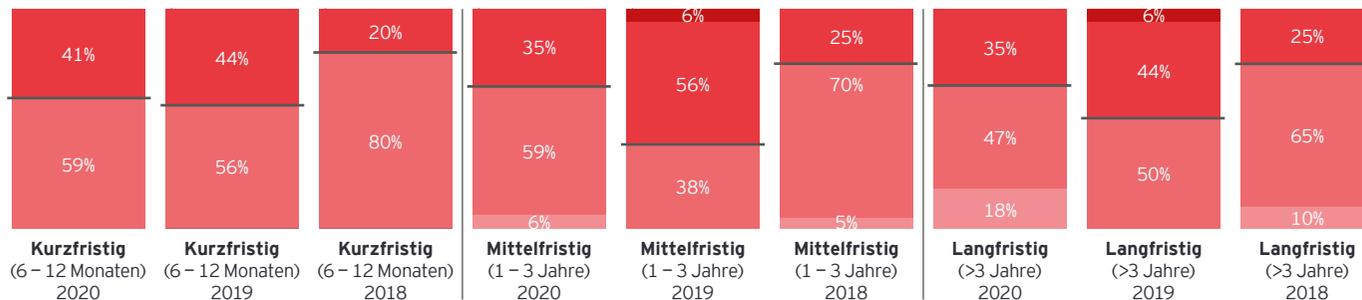
## Auslandsbanken



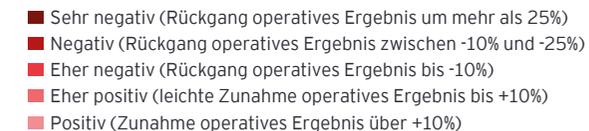
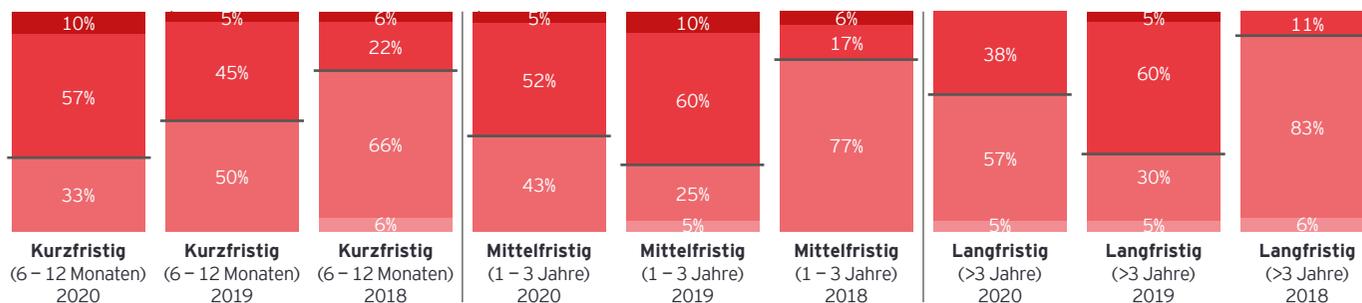
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis zwischen -10% und -25%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis bis -10%)
- Eher positiv (leichte Zunahme operatives Ergebnis bis +10%)
- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis über +10%)

- ▶ Die Privatbanken sehen kurzfristig kaum Auswirkungen der Krise. 70% (Vorjahr 72%) gehen kurzfristig von einer positiven Entwicklung aus. Bei den Auslandsbanken ist zwar der Rückgang zum Vorjahr etwas grösser, nach wie vor geht aber eine deutliche Mehrheit (69%, Vorjahr: 80%) kurzfristig von einem positiven Geschäftsgang aus.
- ▶ Die vornehmlich in der Vermögensverwaltung tätigen Banken konnten im Zuge der Krise am ehesten von den steigenden Volatilitäten und den steigenden Handelsvolumina profitieren. Zudem sind sie deutlich weniger von potenziellen Kreditausfällen betroffen.
- ▶ Auch mittel- und langfristig zeigen sich die Banken von ihrer optimistischen Seite. Sämtliche befragten Privatbanken und 94% der befragten Auslandsbanken gehen langfristig von einer positiven Geschäftsentwicklung aus.
- ▶ Infolge steigender Unsicherheiten werden die Schweizer Banken voraussichtlich vom Ruf der Schweiz als sicherem Hafen profitieren können. Die Privat- und Auslandsbanken scheinen überzeugt, aufgrund dieser Ausgangslage zusätzliche Vermögenswerte anziehen zu können. In unsicheren Zeiten ist gerade die Sicherheit, welche Schweizer Banken bieten, sehr gefragt.

## Kantonalbanken



## Regionalbanken



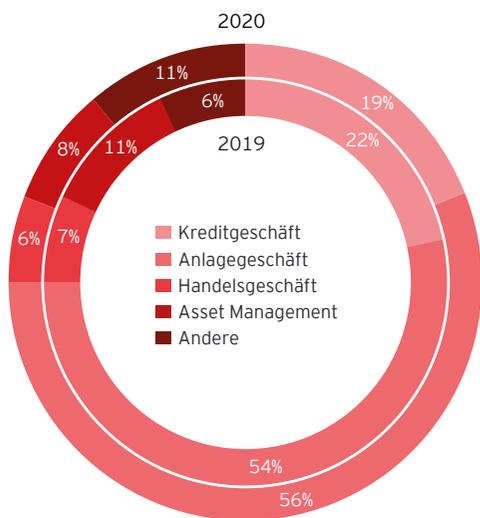
- Der kurzfristige Ausblick auf das Geschäftsergebnis hat sich insbesondere bei den Regionalbanken stark eingetrübt. 67% von ihnen gehen kurzfristig von einem negativen Geschäftsgang aus (Vorjahr 50%, plus 17 Prozentpunkte). Dies mag vor dem Hintergrund der gestiegenen Kreditrisiken nicht überraschen. Bei den Kantonalbanken ist demgegenüber kurzfristig keinerlei Stimmungseinbruch zu erkennen ist. Bei dieser Bankengruppe rechnet nach wie vor mehr als die Hälfte (59%) der Banken mit steigenden Ergebnissen (plus 3 Prozentpunkte). Die Kantonalbanken scheinen überzeugt zu sein, dass sie wie bereits in vergangenen Krisen aufgrund ihrer höheren Sicherheit von der Krisensituation profitieren können.
- Während sich die Retailbanken bei den kurzfristigen Geschäftsaussichten uneinig sind, besteht bei den langfristigen Erwartungen ein anderes Bild. Beide Bankengruppen zeigen sich im Vergleich

zum Vorjahr deutlich optimistischer. 65% der Kantonalbanken (plus 15 Prozentpunkte) und 62% der Regionalbanken (plus 27 Prozentpunkte) gehen langfristig von einem positiven Geschäftsgang aus.

- Die Gründe dieser gestiegenen Zuversicht sind im bisherigen Krisenmanagement zu suchen. Die Retailbanken haben sich erstaunlich resilient gezeigt und die durch die Corona-Krise ausgelösten Turbulenzen gut gemeistert. Zudem konnten die Retailbanken durch die Unterstützung des lokalen Gewerbes ihre Reputation nachhaltig verbessern und ihre Geschäftsrelevanz erhöhen. Ob dies angesichts der vielfältigen Herausforderungen durch die Corona-Krise für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung ausreichen wird, bleibt abzuwarten.

# Das grosse Buhlen um das Anlagegeschäft

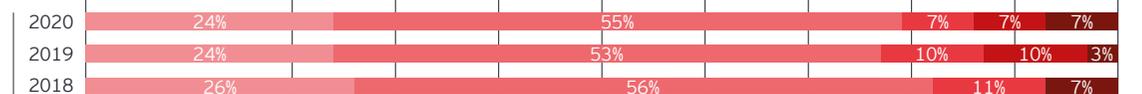
«In welchem Geschäftsfeld sehen Sie das grösste Wachstumspotenzial für Ihr Institut?»



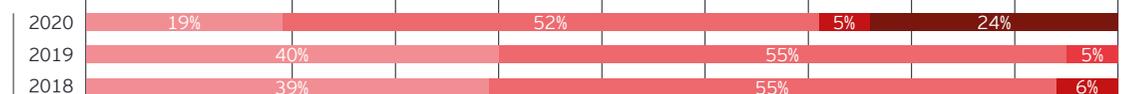
## Privatbanken



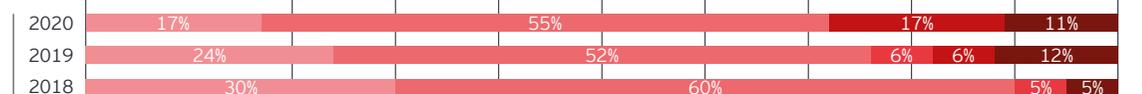
## Auslandsbanken



## Regionalbanken



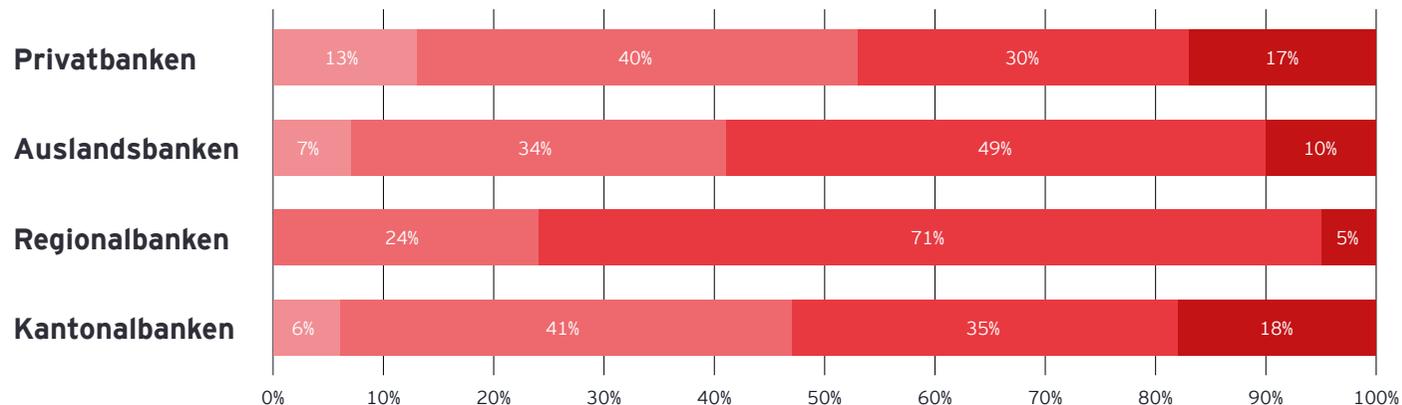
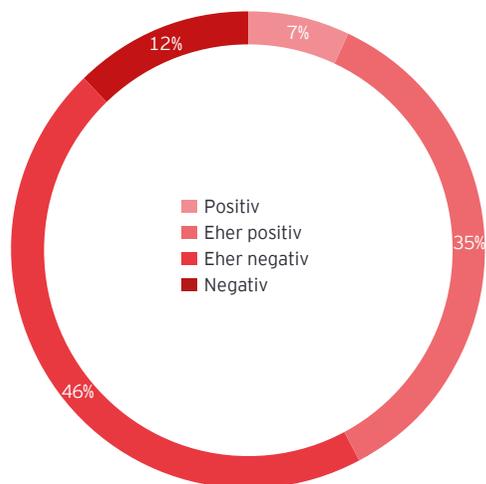
## Kantonalbanken



- Die Mehrheit der Banken (56%) sieht unverändert im Anlagegeschäft das grösste Wachstumspotenzial.
- Die zunehmende Bedeutung des Anlagegeschäfts zeigt sich auch in der Entwicklung der Geschäftsergebnisse der Banken in den letzten Jahren. Der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft konnte seit 2016 um 7.1% gesteigert werden. Im gleichen Zeitraum hat der Zinserfolg - trotz Ausweitung des Kreditvolumens - um 1.4% abgenommen.
- Aufgrund der anhaltenden Negativzinsen sind immer mehr Anleger auf der Suche nach rentablen Anlagemöglichkeiten, was grundsätzlich zusätzliche Opportunitäten für Schweizer Banken schafft. Das Volumen des Anlagegeschäfts ist dennoch inhärent begrenzt, weshalb Wachstum ab einer gewissen Marktpenetration nur noch auf Kosten von Mitbewerbern möglich ist. Grosses Wachstumspotenzial wird weiterhin den Schwellenländern zugesprochen, welche für Schweizer Banken jedoch teilweise schwierig zu erschliessen sind. Dies gilt insbesondere für die Retailbanken.

# Corona-Krise: Bürde oder Rückenwind?

«Wie haben sich die Corona-Krise und Folgeeffekte auf den Märkten bislang auf Ihr Institut finanziell ausgewirkt?»



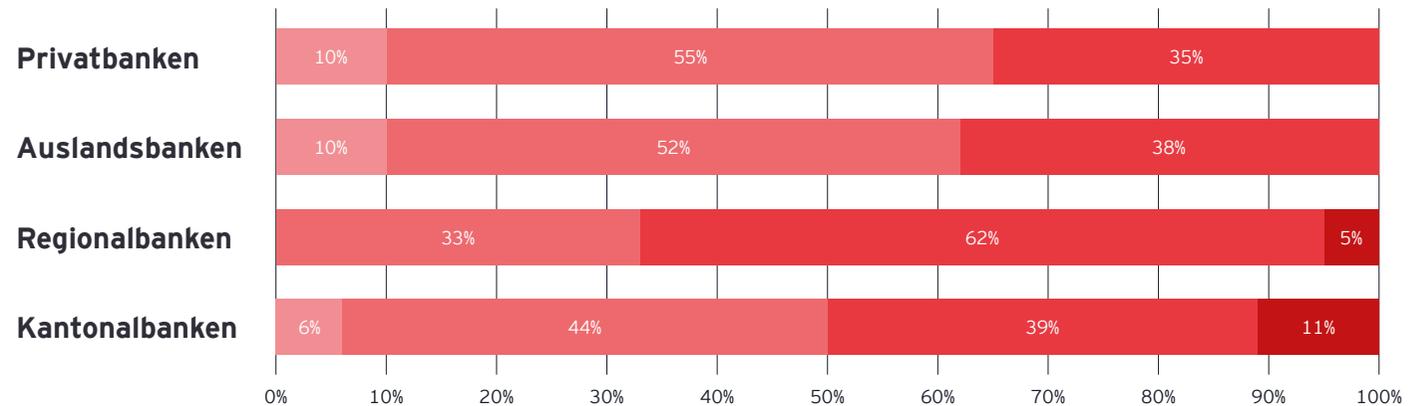
- Die Corona-Krise hatte unterschiedliche Effekte auf die Finanzinstitute. Im Kreditgeschäft führte die Krise zu einem Anstieg der inhärenten Kreditrisiken in einzelnen Branchen. Aufgrund der umfassenden staatlichen Rettungsmassnahmen konnten bislang viele Kreditausfälle vermieden werden. Gleichzeitig führte die mit der Krise verbundene Rückkehr der Volatilität wieder zu mehr Handelsaktivitäten von Kunden und Investoren, wovon die Banken im Handels- und Kommissionsgeschäft profitieren konnten.
- Insgesamt zeigt sich bei der Einschätzung der finanziellen Auswirkungen der Corona-Krise ein gemischtes Bild: 58% der Banken beurteilen die Auswirkungen als eher negativ und 42% als eher positiv.
- Mit 53% positiven Beurteilungen profitierten offenbar die Privatbanken am ehesten von der Corona-Krise, was angesichts ihrer höheren Spezialisierung auf das Anlagegeschäft sowie der markant gestiegenen Handelsvolumina nicht überrascht.

- Die Kantonalbanken gelten dank Staatsgarantie als sicherer Hafen in Krisenzeiten, weshalb es nicht erstaunt, dass 47% der Kantonalbanken positive Effekte aus der Corona-Krise sehen.
- Die Regionalbanken können sich dieser positiven Einschätzung jedoch nicht anschliessen und erkennen mit 76% überwiegend negative Auswirkungen. Sie profitierten aufgrund ihres Geschäftsmodells am wenigstens von zusätzlichem Kommissionserfolg und sind am stärksten von nachhaltigen Negativzinsen betroffen. Zudem haben sie einen grösseren Fokus auf KMU-Kredite<sup>7</sup>, bei denen für einzelne Segmente möglicherweise Wertberichtigungen drohen (siehe hierzu Kapitel 7).

<sup>7</sup> 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).

## Gehen die Schweizer Banken als Sieger aus der Krise hervor?

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Insgesamt stellen die Corona-Krise bzw. die Bewältigung der Folgeeffekte für die Schweizer Banken eher eine Chance als eine Bedrohung dar.»

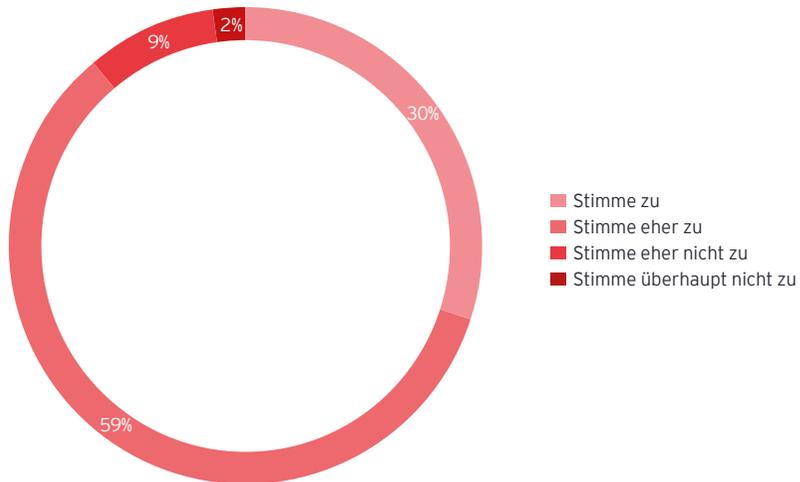


- Im Kontext der erwarteten langfristigen Zementierung der Negativzinsen erstaunt es nicht, dass die von der Margenerosion im Zinsgeschäft sowie durch die erhöhten Kreditrisiken stärker betroffenen Retailbanken (Regionalbanken: 67%, Kantonalbanken: 50%) die Corona-Krise mehrheitlich nicht als Chance sehen.
- Die Privatbanken und Auslandbanken schätzen die Folgeeffekte der Corona-Krise positiver ein, denn 65% der Privatbanken und 62% der Auslandbanken sehen diese auch als Chance. Die seit Ausbruch der Corona-Pandemie gestiegenen Unsicherheiten an den Finanzmärkten können wieder dazu führen, dass Banken mit einer Spezialisierung im (internationalen) Anlagegeschäft vom Ruf der Schweiz als sicherem Hafen profitieren und zusätzliche Vermögenswerte anziehen. Dies könnte sich insbesondere für die Schweizer Vermögensverwalter auszahlen.
- Der Umgang mit der Corona-Pandemie bleibt jedoch eine Fahrt auf Sicht. Die ausserordentlich hohen Unsicherheiten zeigen sich exemplarisch am Beispiel der Kantonalbanken. Obwohl diese Bankengruppe relativ homogen ist, zeigt sich bei der Einschätzung der langfristigen Folgen eine Pattsituation: Die eine Hälfte sieht in der Krise eher eine Chance, die andere Hälfte eher eine Bedrohung.



## Staatliche Rettungsmassnahmen helfen – aber was folgt danach?

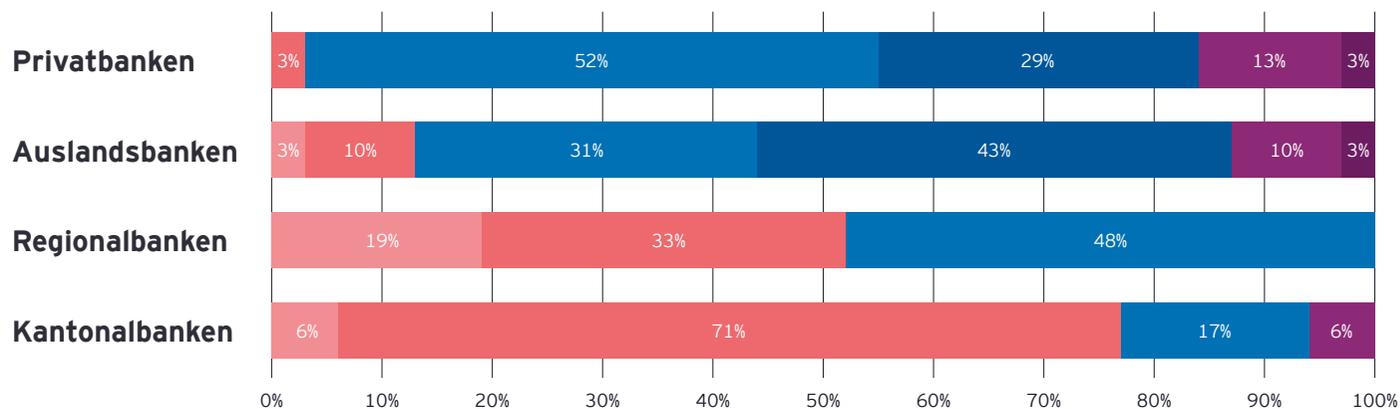
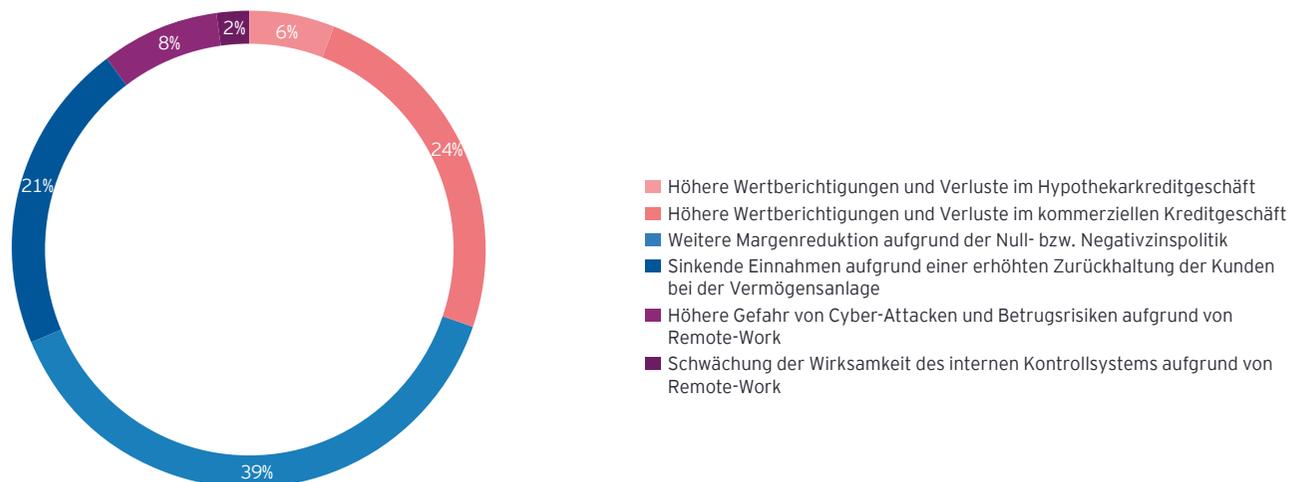
«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Das tatsächliche Ausmass der wirtschaftlichen Folgen durch die Corona-Krise wird durch die staatlichen Rettungsmassnahmen weitgehend überdeckt und wird erst nach Auslaufen dieser Massnahmen vollständig sichtbar.»



- ▶ Die Schweizer Banken sind sich einig, dass das tatsächliche Ausmass der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise durch die staatlichen Rettungsmassnahmen derzeit weitgehend überdeckt wird. Nur eine Minderheit von gerade 11% der Banken ist anderer Meinung.
- ▶ Obwohl die Banken für die Zeit nach dem Auslaufen der staatlichen Rettungsmassnahmen negative Auswirkungen auf die Wirtschaft befürchten, schätzen sie ihre eigene Geschäftsentwicklung mehrheitlich positiv ein (siehe hierzu S. 18). Dies zeigt, dass bei den Banken durchaus ein Glaube an die eigene Stärke und Resilienz vorhanden ist.

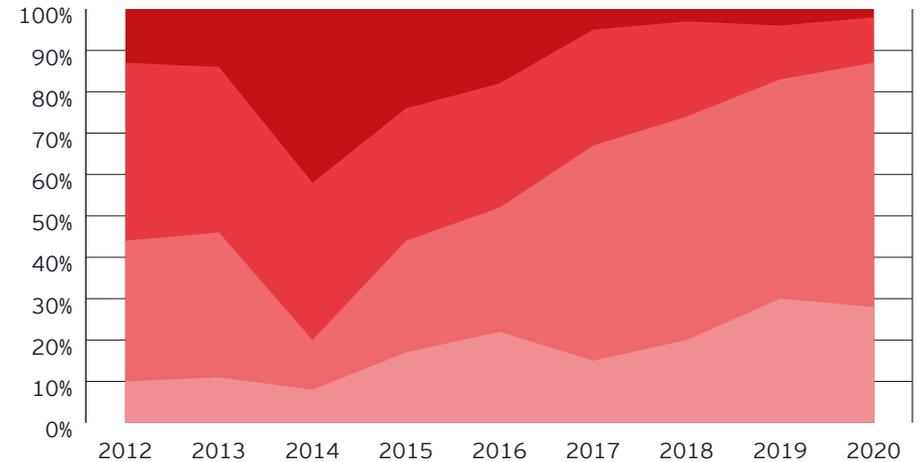
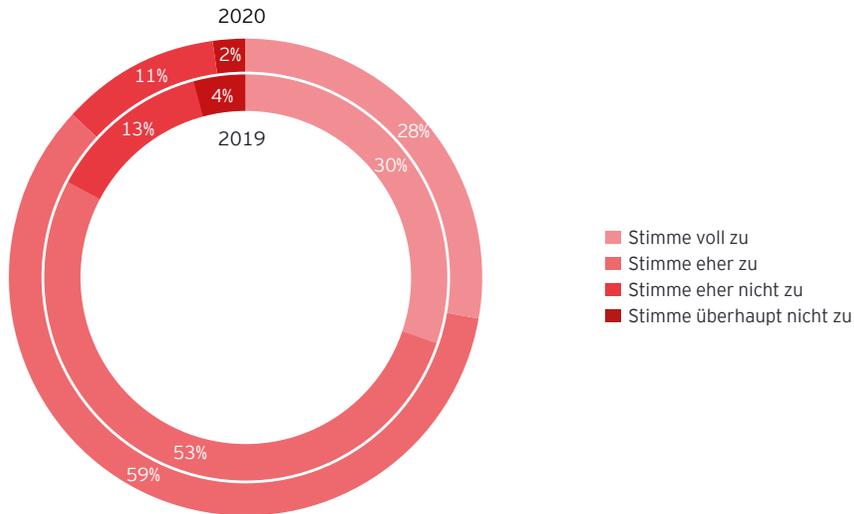
## «Welche der folgenden möglichen Entwicklungen aufgrund der Corona-Krise sehen Sie als grösstes Risiko für Ihr Institut?»

- Befragt nach den grössten Risiken aufgrund der Corona-Krise verweisen die Banken in erster Linie auf die bekannten inhärenten Risiken aus ihrem primären Kerngeschäft: Demnach nennen 52% der Regionalbanken bzw. 77% der Kantonalbanken Wertberichtigungen von Krediten als grösstes Risiko. 48% der Regionalbanken befürchten hauptsächlich weitere Margenreduktionen im Zinsdifferenzgeschäft. Bei den Auslandsbanken überwiegt das Risiko sinkender Kommissionseinnahmen mit 43%.
- Im Gegensatz zu den übrigen Bankgruppen erkennen die Privatbanken das grösste Risiko nicht in ihrem Kerngeschäft, sondern ebenfalls in der Margenerosion im Zinsdifferenzgeschäft.
- Die Finanzinstitute konnten relativ gut und ohne grössere Probleme auf Homeoffice umstellen. Die in den letzten Jahren getätigten Investitionen in die Technologie haben sich hier ausbezahlt. Remote-Work wird von den Banken denn auch nicht als grösstes Risiko identifiziert.



# Steigende Profite trotz sinkender Preise – drohen harte Kostenmassnahmen?

Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: «Die Preise der Bankdienstleistungen werden sinken.»



- ▶ Bei der Einschätzung der Preisentwicklung für Bankdienstleistungen zeichnet sich seit dem Jahr 2014 ein bemerkenswerter Trend ab: Während im Jahr 2014 gerade einmal 20% der befragten Banken mit einem zunehmenden Preisdruck gerechnet haben, sind dies zwischenzeitlich 87% (Vorjahr: 83%). Dies ist ein neuer Höchstwert seit Erhebung dieser Studie.
- ▶ Die Gründe für diese Einschätzung liegen auf der Hand: FinTechs und Challenger-Banken drängen mit günstigen Angeboten tiefer in das Terrain der Banken vor und haben ihre Kundenbasis ausgebaut. Tatsächlich waren es aber etablierte Institute, die das Preisgefüge im Schweizer Bankenmarkt bewegt haben. Zudem stehen heute digitale Lösungen im Mittelpunkt der Kundenwünsche, bei welchen die Kunden tendenziell tiefere Gebühren erwarten.
- ▶ Die Banken stehen damit vor der immensen Herausforderung, wie sie angesichts der extrem tiefen Zinsen und des steigenden Preisdrucks für Bankdienstleistungen langfristig ihre Profitabilität sichern können.
- ▶ Trotz des bestehenden Preisdrucks blicken die befragten Banken durchaus positiv in die Zukunft (siehe hierzu S. 18). Diese positive Sichtweise dürfte allerdings nur gerechtfertigt sein, wenn es den Banken gelingt, neue Einnahmenquellen zu erschliessen oder zusätzlichen Kosten- und Effizienzmassnahmen auf den Weg zu bringen.



# 5

## Negativzinsen

“

Die gestiegenen Freibeträge lindern die negativen Folgen der Negativzinsen ein bisschen.

**Olaf Toepfer**

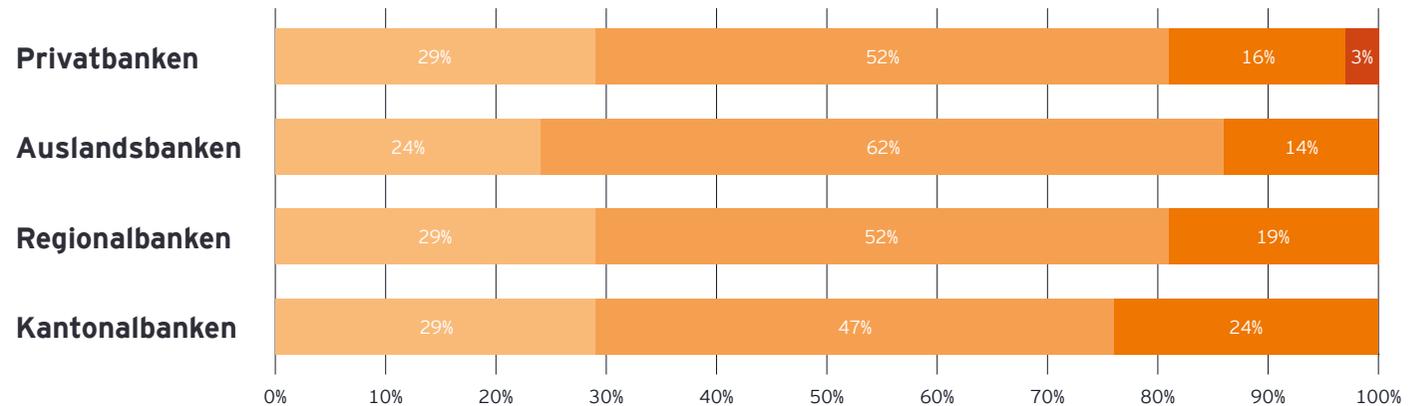
*Partner*

*Leiter Banking & Capital Markets*



## Zinsen ade – japanische Verhältnisse auch in der Schweiz?

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Die Corona-Krise führt zu einer Zementierung der ultraexpansiven Geldpolitik mit der Folge, dass die Leitzinsen in der Schweiz auch noch in 10 Jahren negativ sein werden („japanische Verhältnisse“).»

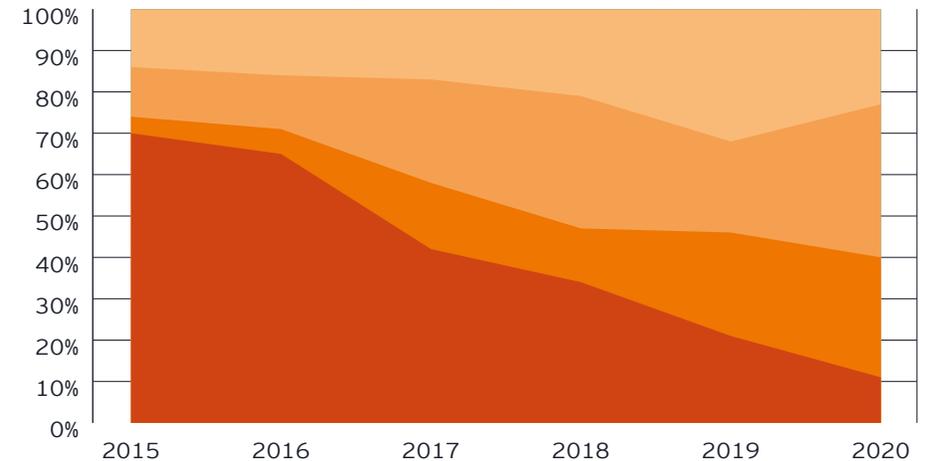
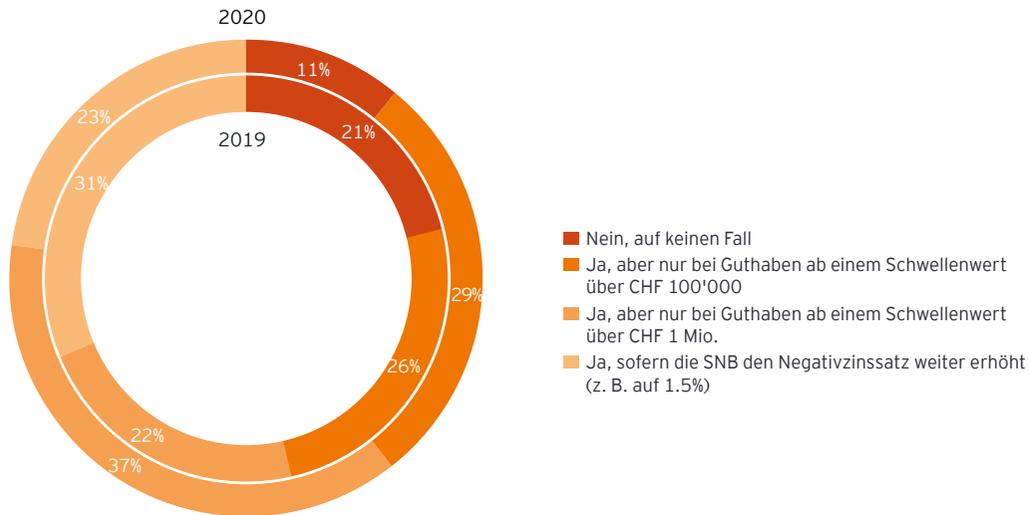


- ▶ Seit Dezember 2014 sind die Zinsen in der Schweiz im negativen Bereich. Durch die Reaktion der Notenbanken auf die Corona-Pandemie hat sich das Tiefzinsumfeld noch einmal verfestigt und das Ende des geldpolitischen Ausnahmezustands ist in weite Ferne gerückt.
- ▶ Der Glaube an eine baldige Zinswende ist auch bei den Schweizer Banken verfliegen. Denn mit 82% glaubt die überwiegende Mehrheit der Banken, dass die Leitzinsen in der Schweiz auch noch in 10 Jahren negativ sein werden („japanische Verhältnisse“).
- ▶ Die düstere Aussicht für die langfristige Zinsentwicklung steht in einem klaren Widerspruch zu den grundsätzlich eher positiven Zukunftsaussichten der Banken: 73% bzw. 84% der Banken gehen mittel- und langfristig von steigenden Geschäftsergebnissen aus. Die Verfestigung des Tiefzinsumfelds, womöglich über Jahre hinaus, verschärft das bereits seit einigen Jahren anhaltende Hauptproblem der Schweizer Banken, nämlich die Margenerosion im Zinsgeschäft.<sup>8</sup>
- ▶ Woher also kommt dieser Optimismus? Nur 13% der Banken geben an, dass ein langanhaltendes Negativzinsumfeld mit unveränderten Freibeträgen (Status quo) die grösste Herausforderung für das Zinsdifferenzgeschäft darstellt, was erste Anzeichen liefert, dass die Banken allmählich gelernt haben, mit den Negativzinsen zu leben (siehe hierzu S. 34).

<sup>8</sup> Lag die Zinsmarge der inlanderorientierten Banken im Jahr 2007 noch bei 1.80%, ist sie zwischenzeitlich auf 1.12% gesunken (Quelle: SNB, Stand Ende 2019).

# Negativzinsen für Privatkunden unausweichlich?

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

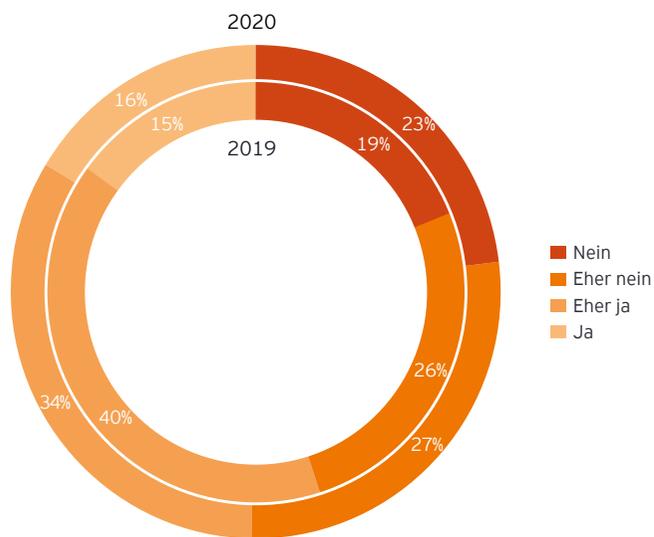


► Eine Normalisierung der Geldpolitik ist mit der zusätzlichen Ausweitung der Geldmengen durch die Zentralbanken als Folge der Corona-Krise in weite Ferne gerückt. Die Aussicht, dass die Niedrig-/Negativzinsen möglicherweise noch mehrere Jahre Bestand haben werden, verschärft die strukturellen Ertragsprobleme der Banken und die bereits seit einigen Jahren anhaltende Margenerosion im wichtigen Zinsgeschäft. Die höher verzinslichen Kredite und Finanzanlagen aus der Vergangenheit laufen allmählich aus - ohne dass diese adäquat ersetzt werden können. Dies gilt auch für die Anleger, welche die Rückzahlungen auslaufender Obligationen mangels Alternativen vorerst auf dem Bankkonto belassen und damit die Probleme der Banken weiter vergrössern.

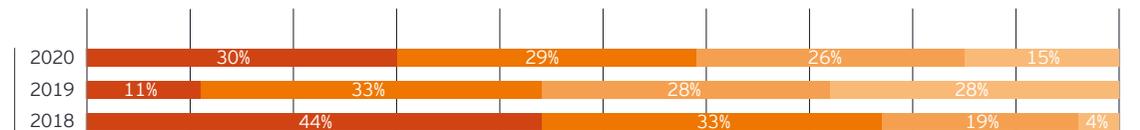
► Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen überrascht es nicht, dass mittlerweile nur noch 11% der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen für Privatkunden kategorisch ausschliessen. Im letzten Jahr waren es noch 21% und vor fünf Jahren lag der Wert sogar bei 70%. Die Belastung von Kundenguthaben mit Negativzinsen ist also längst kein Tabubruch mehr - insbesondere bei Kunden, die neben der reinen Kontoführung keine weiteren für die Bank ertragsgenerierenden Dienstleistungen nutzen. Der Trend zur verstärkten Weitergabe von Negativzinsen macht vor keiner Bankengruppe mehr Halt. So lehnen mittlerweile auch bei den Retailbanken noch lediglich 14% (Regionalbanken) bzw. 6% (Kantonalbanken) eine Überwälzung kategorisch ab.

# Höhere Freibeträge bremsen vorerst die Reduktion der Schwellenwerte

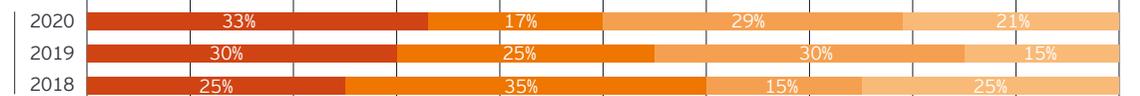
«Beabsichtigt Ihr Institut, den Schwellenwert für die Weitergabe von Negativzinsen zu reduzieren?»



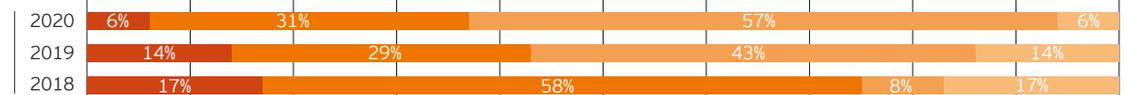
## Privatbanken



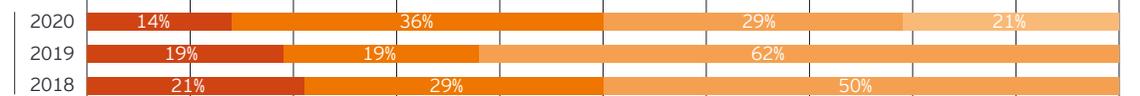
## Auslandsbanken



## Regionalbanken



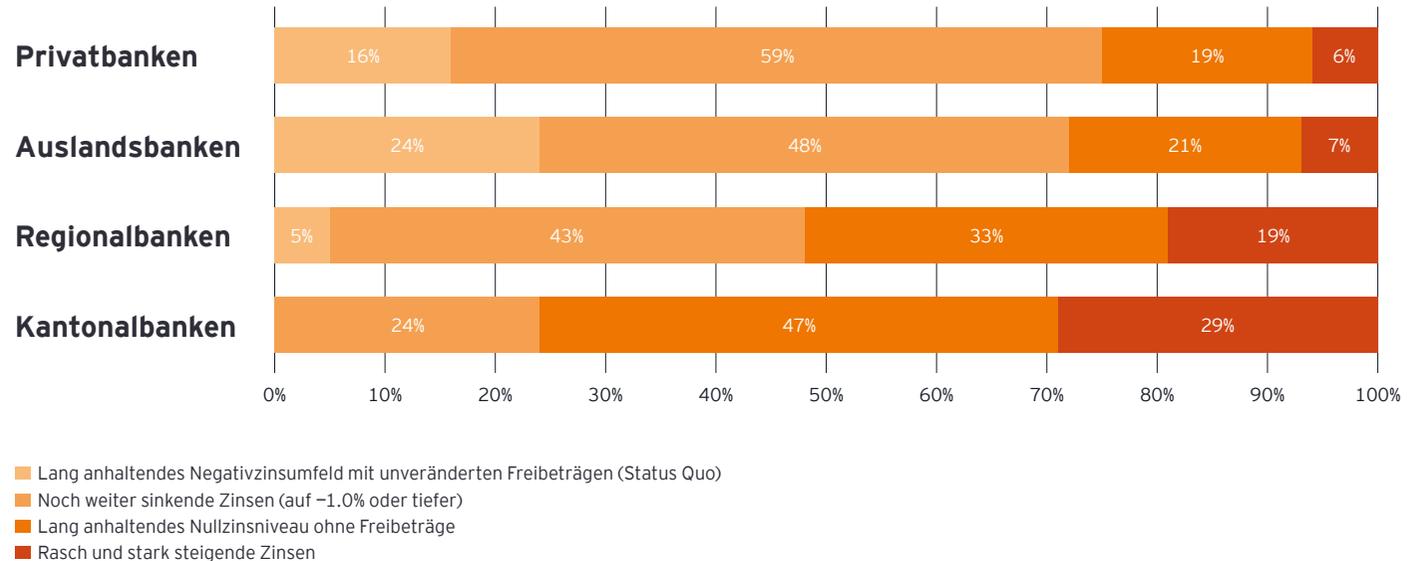
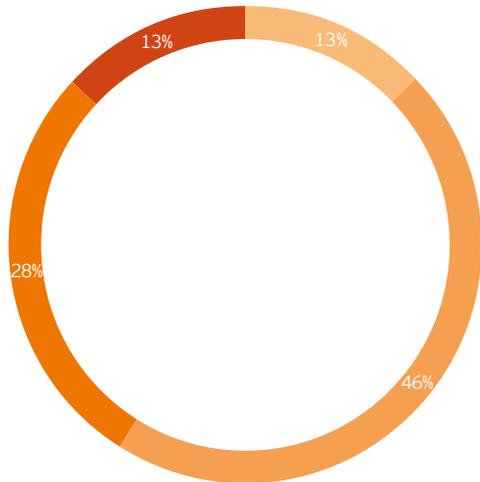
## Kantonalbanken



- Im Vorjahr zogen 55% der Banken die Senkung des Schwellenwertes für Negativzinsen in Betracht. Obwohl sich durch die Reaktion der Notenbanken auf die Corona-Pandemie das Tiefzinsumfeld weiter verfestigt und der Margendruck im Zinsgeschäft damit weiterhin Bestand hat, beabsichtigen mit 50% etwas weniger Banken als im Vorjahr, den Schwellenwert für die Weitergabe von Negativzinsen zu reduzieren.
- Eine Ursache hierfür liegt sicherlich in den im November 2019 sowie April 2020 durch die SNB vorgenommenen Erhöhungen des Freibetrags für Negativzinsen, welche zu entsprechenden Entlastungen für die Banken führten. Darüber hinaus haben die Schweizer Banken in der Krise bisher die Ruhe bewahrt und standen ihren Kunden als verlässliche Partner zur Seite. Eine verstärkte Weitergabe von Negativzinsen hätte diesem Anspruch nicht genügt.
- Aufgrund des zunehmenden Drucks auf die Ertrags- und Ergebnisseite der Banken scheint dies aber nur eine Momentaufnahme zu sein und die schrittweise bzw. verstärkte Belastung von Kundenguthaben mit Negativzinsen wird in Zukunft zunehmend zur Realität werden. Dies gilt insbesondere bei Kunden, die neben der reinen Kontoführung keine weiteren für die Bank ertragsgenerierenden Dienstleistungen nutzen.

# Angst vor noch weiter sinkenden Zinsen

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



- Für 46% der befragten Banken besteht die grösste Gefahr darin, dass die Zinsen gegenüber dem heutigen Niveau noch weiter sinken. Für 28% stellt hingegen eher ein langanhaltendes Nullzinsniveau ohne Freibeträge das schlechteste Szenario dar und 13% sehen die grösste Gefahr bei rasch und stark ansteigenden Zinsen.
- Erwähnenswert ist, dass für nur 13% der Banken der Status quo (heutiges Negativzinsumfeld mit unveränderten Freibeträgen) das negativste Szenario darstellt, was vermuten lässt, dass sich offenbar viele Banken mittlerweile mit der aktuellen Situation einigermaßen arrangiert haben.
- Auffallend ist die recht unterschiedliche Beurteilung zwischen den Bankengruppen. Es erstaunt allerdings wenig, dass die Privat- und Auslandsbanken noch weiter sinkende Zinsen als schlechteste Variante betrachten, da diese weder über die Freibeträge noch über das Hypothekengeschäft die negativen Auswirkungen der Negativzinsen abfedern können. Die Freibeträge sind ein enorm wichtiges Element für die Kantonal- und Regionalbanken, was den Margendruck im Zinsengeschäft mindert.



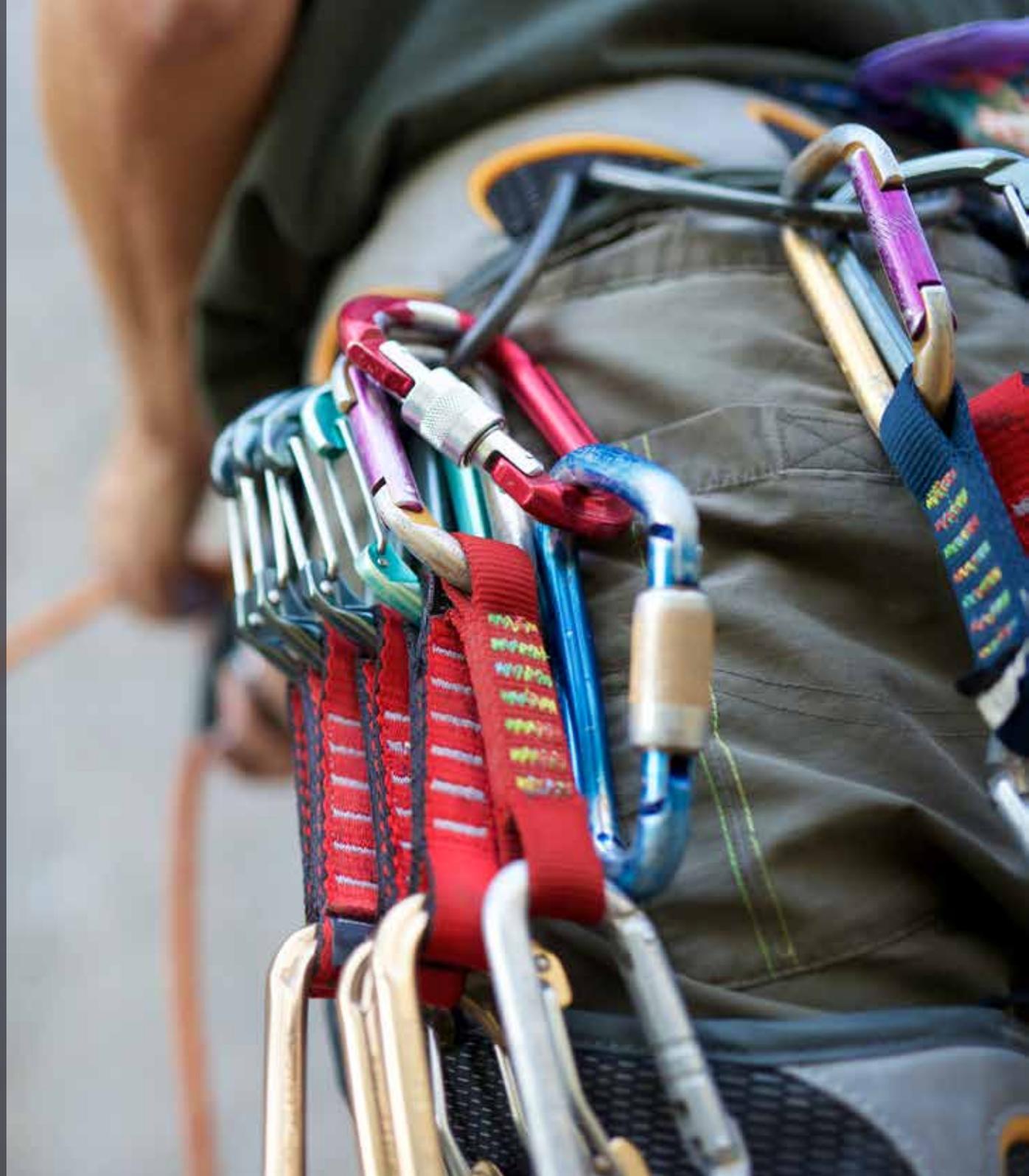
# 6

## Finanzmarkt- regulierung

“

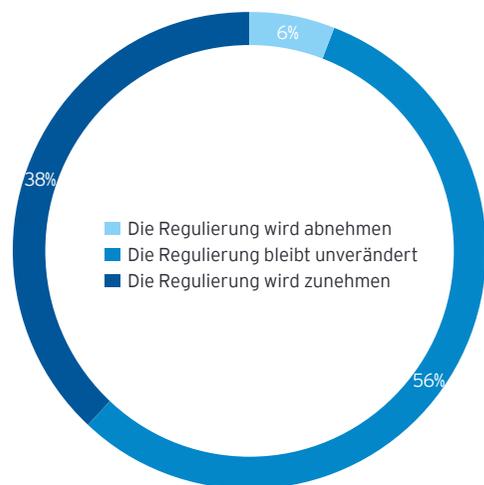
Um eine Kreditklemme zu verhindern, haben Notenbank und FINMA auf die Corona-Krise zunächst mit Erleichterungen reagiert. Von weiteren weitreichenden Entlastungen bei der Regulierung ist aber nicht auszugehen.

**Patrick Schwaller**  
Managing Partner  
Audit Financial Services



## Keine weiteren Erleichterungen bei der Regulierung

«Wie wird sich angesichts der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise die Regulierung der Bankenbranche in der Schweiz in den nächsten ein bis zwei Jahren Ihrer Erwartung nach entwickeln?»

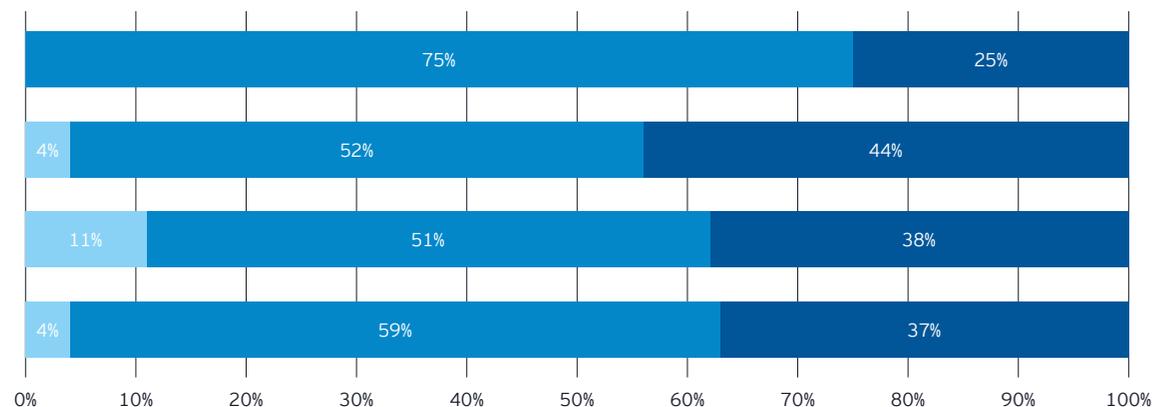


**Mehr als  
CHF 50 Milliarden**

**CHF 10 bis  
50 Milliarden**

**CHF 1 bis  
10 Milliarden**

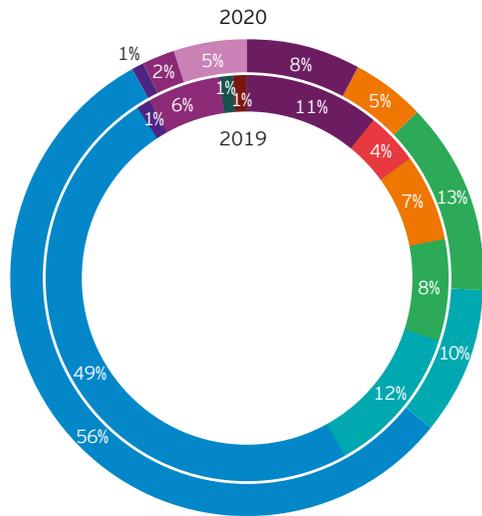
**Weniger als  
CHF 1 Milliarde**



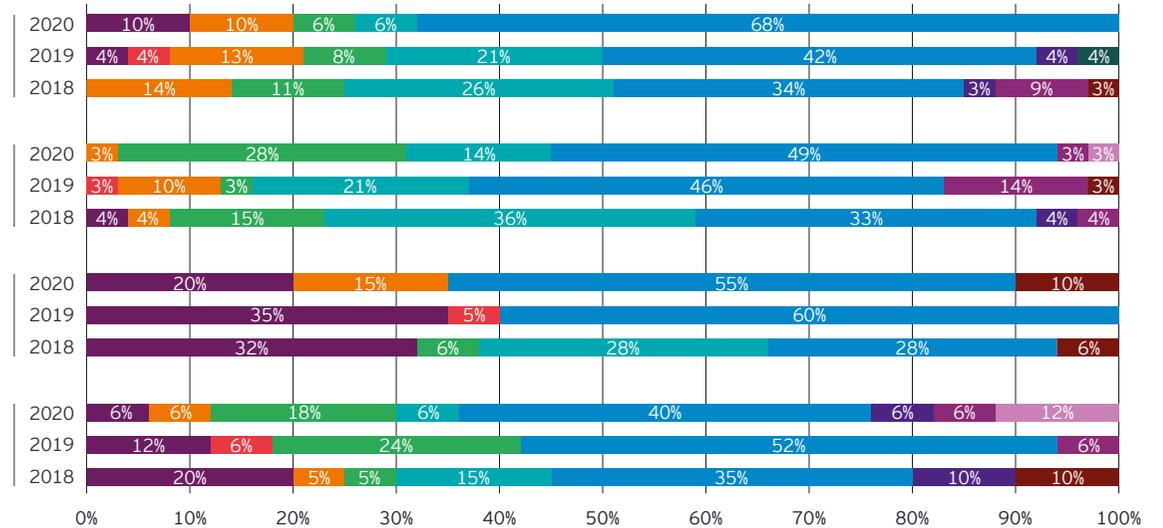
- ▶ Der Bund hat nach Ausbruch der Corona-Pandemie rasch reagiert und gemeinsam mit den Banken ein umfassendes KMU-Kreditprogramm ins Leben gerufen, mit dem Ziel, den Zugang der Unternehmen zu Krediten für die Überbrückung von krisenbedingten Liquiditätseingängen sicherzustellen. Die diesbezügliche Covid-19-Solidarbürgschaftsverordnung trat am 26. März 2020 in Kraft.
- ▶ Auch SNB und FINMA haben dieses Kreditprogramm unterstützt. Um den Banken bei ihrer Kreditvergabe etwas mehr Spielraum zu gewähren, haben sie eine Reihe von Massnahmen bzw. regulatorischen Lockerungen beschlossen, insbesondere die Aufhebung des antizyklischen Puffers, die temporäre Erleichterung bei der Leverage Ratio (vorerst bis 1. Juli 2021) sowie die Einführung einer spezifischen Refinanzierungsfazilität für die Gewährung von Überbrückungskrediten. Um die Banken zusätzlich zu stärken, hat die SNB per 1. April 2020 auch den Negativzins-Freibetrag erhöht, was die Negativzinsbelastung für die Banken deutlich reduziert.
- ▶ Von weiteren Lockerungen bei der Regulierung geht aber kaum noch eine Bank aus. Während die Hälfte der befragten Banken (56%) von keinen weiteren pandemiebedingten Auswirkungen auf die Regulierung ausgeht, erwarten 38%, dass die Zügel in Zukunft wieder angezogen werden. Nur 6% der Banken erhoffen sich weitere Erleichterungen. Grundsätzlich lässt sich hier vermuten, dass eine weitere Erhöhung des Negativzins-Freibetrags bei der SNB ganz oben auf der Wunschliste der Banken steht, da dies die derzeit grösste Last der Banken, nämlich die Margenverengung durch die Negativzinsen, zumindest etwas mindert.
- ▶ Die Schweizer Banken verfügen aufgrund der Bemühungen der vergangenen Jahre über solide Eigenkapital- und Liquiditätspuffer und haben sich in der Corona-Krise bisher als Stabilitätsanker für die Wirtschaft erwiesen. Aus dieser Position der Stärke heraus rechnen sie nun offenbar selbst nicht mit einem weiteren Entgegenkommen der Aufsichtsbehörden.

# Die Geldpolitik als Keim der nächsten Krise?

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



## Privatbanken



- Preisrückgang an den Immobilienmärkten
- Liquiditätskrise
- Börsencrash
- Wirtschaftlicher Abschwung
- Geopolitische Krisenherde
- Folgen der expansiven Geldpolitik
- Cyber-Attacken
- Zusammenbruch Finanzmarktinfrastrukturen
- Pandemie
- Keine
- Andere

- ▶ Die Zentralbanken haben weltweit mit weiteren, in ihrem Ausmass noch nie dagewesenen Stützmassnahmen auf den Ausbruch der Corona-Pandemie reagiert und die Märkte mit zusätzlicher Liquidität überflutet. Und auch die umfassenden Rettungsprogramme der Regierungen bewahrten die Wirtschaft vor einem grösseren Schaden.
- ▶ Obwohl die allermeisten Ökonomen und Marktteilnehmer diese gigantischen Massnahmen als gerechtfertigt betrachten, mehren sich die Stimmen, die vor den möglichen Folgen dieser ultraexpansiven Geldpolitik warnen. Wenig überraschend sieht daher mehr als die Hälfte (56%) der Banken das grösste Risiko für eine nächste Finanzkrise in den Langfristfolgen der expansiven Geldpolitik. Dies sind nochmals 7 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr.
- ▶ Damit überschattet die Besorgnis um die langfristigen Folgen der Geldpolitik sämtliche anderen Risiken. Denn trotz des historischen Wirtschaftseinbruchs aufgrund der Corona-Pandemie erkennen gerade einmal 13% der Banken, das sind nur 5 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr, das grösste Risiko in den Folgen eines wirtschaftlichen Abschwungs.



# 7

## Kreditgeschäft

“

Die Corona-Pandemie hat einen weitreichenden Einfluss auf den Geschäftsgang von Schweizer KMUs vieler Branchen, was mittelfristig zu einem Anstieg an Kreditausfällen führen könnte. Die Schweizer Banken verfügen über eine hohe Resilienz und sollten allfällige Verluste gut verkraften können.

**Timo D'Ambrosio**

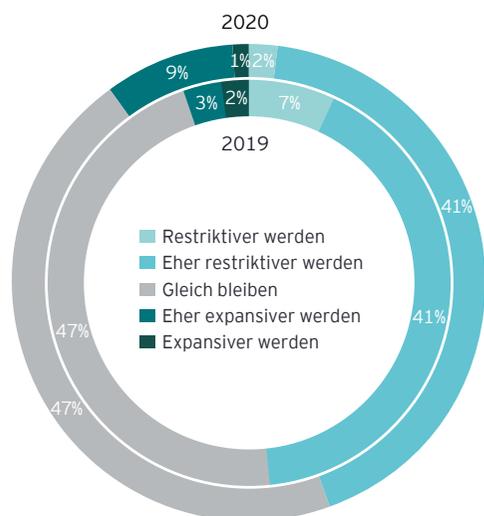
*Director*

*Financial Services Assurance*

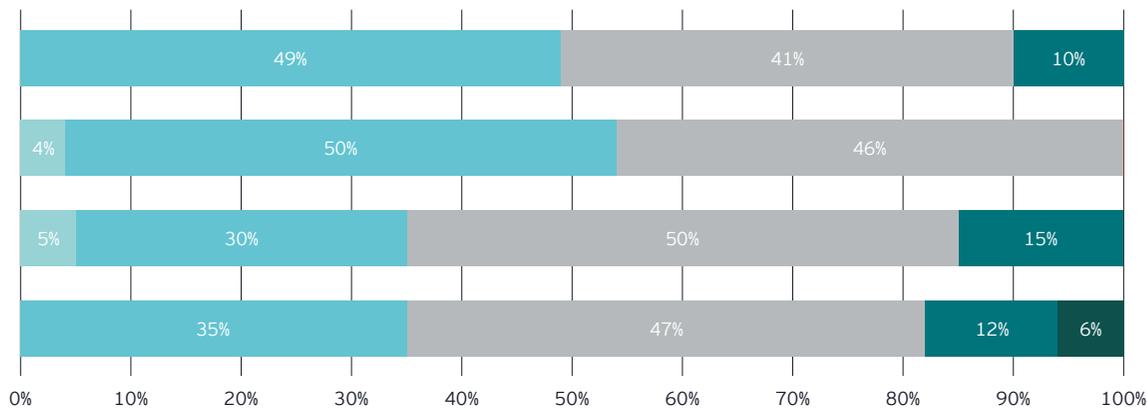


## Stetiges Wachstum im Hypothekarbereich

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



### Privatbanken



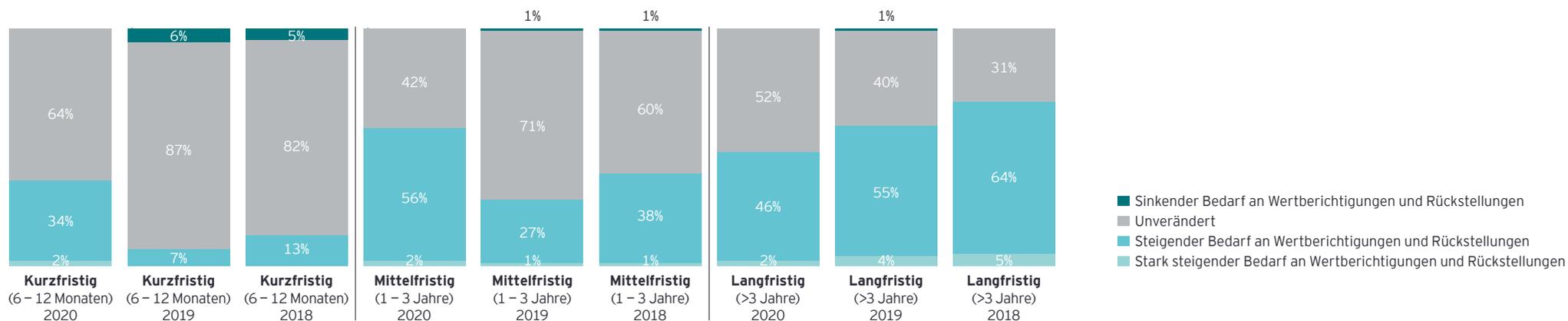
- Das Hypothekarkreditvolumen der Schweizer Banken wuchs trotz Corona-Pandemie auch im Jahr 2020 ungebremst weiter und betrug per Ende August 2020 rund CHF 1'070 Mia.<sup>9</sup> Ob sich das kontinuierlich hohe Wachstum der letzten Jahre auch in Zukunft fortsetzt, bleibt abzuwarten. Denn angesichts der in den vergangenen Jahren beobachtbaren Preisexplosion können sich viele Haushalte aufgrund der bestehenden Vorschriften in Bezug auf Tragbarkeit und Eigenmittel einen Immobilienerwerb nicht mehr leisten. Hinzu kommt, dass die Nachfrage nach Wohnimmobilien durch die rückläufige Nettozuwanderung etwas gebremst wird. Und auch bei den Renditeobjekten wurden durch die im August 2019 eingeführten regulatorischen Verschärfungen die Hürden für die Finanzierung erhöht. Andererseits besteht mangels Anlagealternativen nach wie vor ein hohes Interesse an Immobilieninvestitionen.
- Unverändert zum Vorjahr möchten 47% der Banken die bisherige Kreditvergabepolitik beibehalten. 43% der Banken wollen künftig eine eher restriktivere Kreditpolitik verfolgen und 10% der Banken (Vorjahr: 5%) wollen das gegenwärtige Niveau sogar anheben.

- Trotz Wachstumsabsichten in anderen Geschäftsfeldern (siehe hierzu Kapitel 4) wird das Kreditgeschäft mittelfristig das wichtigste Standbein für Retailbanken bleiben. Ein nicht unerheblicher Teil (Kantonalbanken: 18%, Regionalbanken: 15%) erwartet folglich auch eine etwas expansivere Kreditvergabe. Dies wird zur Kompensation künftiger Margenerosionen unumgänglich sein.

<sup>9</sup> Quelle: SNB.

# Sprunghafter Anstieg der kurz- und mittelfristigen Kreditausfälle

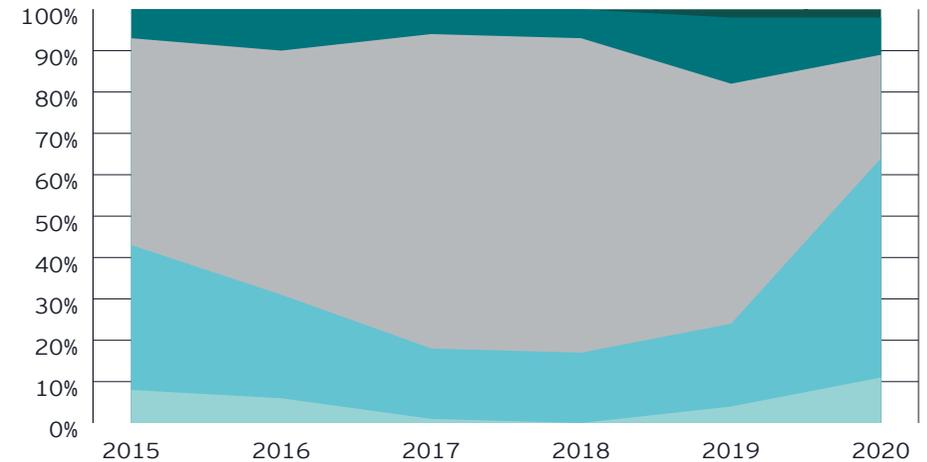
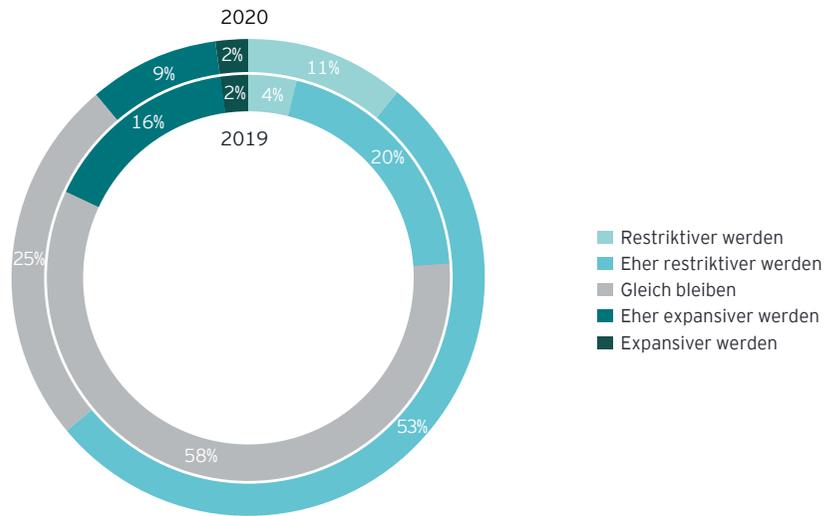
«Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarfs (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für Wohnbaufinanzierungen ein?»



- ▶ Kurz- und mittelfristig zeigt sich ein deutlicher Anstieg der erwarteten Wertberichtigungen für Wohnbaufinanzierungen. 36% der Banken gehen kurzfristig von einem steigenden Risikovorsorgebedarf aus (Vorjahr: 7%, plus 29 Prozentpunkte). Mittelfristig rechnen sogar 58% der Banken (Vorjahr: 28%, plus 30 Prozentpunkte) mit zunehmenden Wertberichtigungen.
- ▶ Dieser drastische Anstieg muss jedoch im Kontext der extrem tiefen Kreditausfälle vergangener Jahre gesehen werden. Ausgehend von diesem historisch tiefen Niveau ist eine Erhöhung des Risikovorsorgebedarfs infolge der Corona-Pandemie eine logische Konsequenz. Dies wird jedoch die Schweizer Banken nicht vor ernsthafte Probleme stellen. Langfristig gehen hingegen nur noch 48% der Banken (Vorjahr: 59%) von einem steigenden Risikovorsorgebedarf aus und 52% (Vorjahr: 40%) erwarten unveränderte Wertberichtigungen.
- ▶ Offenbar gehen die Banken davon aus, dass die Wertberichtigungen nur kurz- und mittelfristig sowie eher moderat steigen werden und anschliessend wieder - ähnlich wie in den letzten Jahren - eine Phase mit sehr geringen Kreditausfällen eintreten wird. Der Blick in die längere Vergangenheit zeigt allerdings, dass die in den letzten Jahren beobachteten tiefen Kreditausfallquoten eine Ausnahme und nicht die Regel darstellten.

# Keine Kreditklemme - aber zunehmend selektivere Kreditvergabe

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



- Die Schweizer Banken haben sich auch im Rahmen des KMU-Kreditprogramms von Bund und Banken während der Corona-Krise als verlässlicher Partner der Wirtschaft erwiesen. Im Zuge dieses Programms haben die Banken bis zu dessen Ende am 31. Juli 2020 insgesamt Kredite mit einem Volumen von CHF 16.8 Mia.<sup>10</sup> vergeben. Dies ist einer der wesentlichen Treiber für den Anstieg der von den Schweizer Banken angebotenen Limiten für KMU-Kredite um CHF 23.8 Mia.<sup>11</sup> bzw. 5.1% auf CHF 487 Mia. in diesem Jahr.<sup>12</sup>
- Nach diesem Kraftakt geben nun 64% der befragten Banken an, künftig eine restriktivere Kreditvergabepolitik zu verfolgen. Dies entspricht einer Zunahme um 40 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Die gestiegene Zurückhaltung zeigt sich über alle Bankgruppen hinweg, wobei diese bei den Kantonalbanken etwas weniger ausgeprägt ist (plus 24 Prozentpunkte). Nur noch 25% der Banken gehen hingegen von einer gleichbleibenden Kreditvergabepolitik aus (Vorjahr: 58%).

- Angesichts der gestiegenen Risiken erscheint es aus Sicht des Kreditrisikomanagements verständlich, dass die Banken in Zukunft etwas selektiver werden wollen. Allerdings bestanden per Ende Juni 2020 unverändert hohe ungenutzte Limiten für KMU-Kredite (Ausnutzung: 71.2%, Dezember 2019: 70.1%<sup>13</sup>) - mittelfristig droht der Schweiz also keine Kreditklemme.

<sup>10</sup> Davon waren per Ende November 2020 CHF 816.6 Mio. bereits wieder zurückbezahlt. Der durchschnittliche Kreditbetrag belief sich für Covid-19-Kredite (Kredit bis TCHF 500) auf TCHF 102 und für Covid-19-Kredite-Plus (Kredit in Höhe von 10% des Jahresumsatzes, ab TCHF 500 bis maximal CHF 20 Mio.) auf CHF 2.7 Mio. (Quelle: SECO).

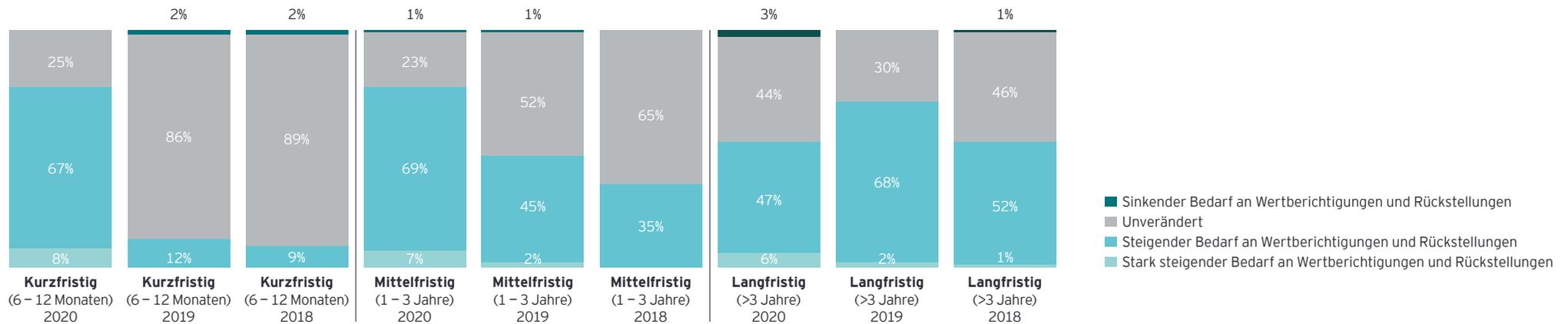
<sup>11</sup> Quelle: SNB.

<sup>12</sup> Quelle: SNB (Stand Ende September 2020).

<sup>13</sup> Quelle: SNB und eigene Berechnungen.

## Keine Panik trotz erwarteter Kreditausfälle

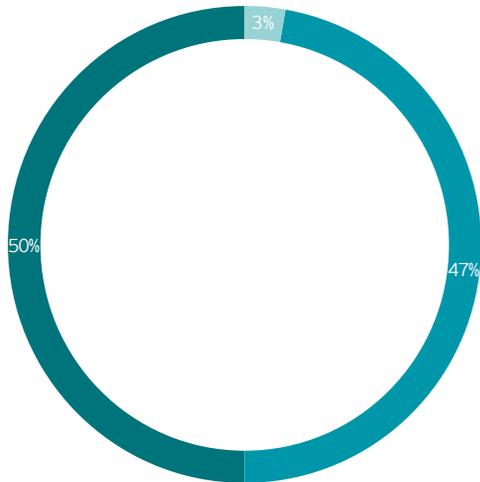
«Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarfs (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für KMU Kredite ein?»



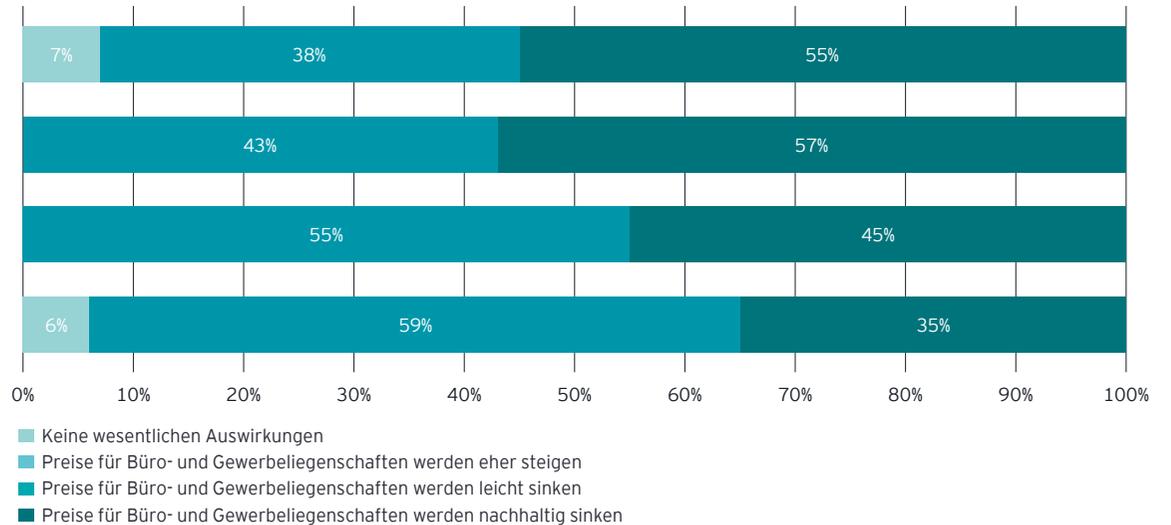
- Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie treffen viele KMU schwer. Die beispiellosen Eingriffe der Zentralbanken und Regierungen konnten zunächst eine weitreichende Konkurswelle verhindern. Die Konjunkturaussichten bleiben jedoch fragil und unsicher.
- Wertkorrekturen von KMU-Finanzierungen rücken damit vermehrt in den Fokus. Mit 75% bzw. 76% erwartet eine deutliche Mehrheit der Schweizer Banken kurz- bzw. mittelfristig einen steigenden Risikovorsorgebedarf für KMU-Kredite (Vorjahr: 12% kurzfristig, 47% mittelfristig). Insbesondere kurzfristig, das heisst in den nächsten 12 Monaten, schießt die Erwartung im Vorjahresvergleich um 63 Prozentpunkte geradezu sprunghaft nach oben.
- Ähnlich wie bei Wohnbaufinanzierungen erwarten die Banken auch für KMU-Kredite langfristig bessere Aussichten als im Vorjahr. Jedoch rechnet immer noch mehr als die Hälfte der Banken (53%, Vorjahr: 70%) mit einem steigenden Wertberichtigungsbedarf.
- Die Schweizer Banken sind ein starker Partner für die KMU-Wirtschaft. Die Kreditengagements an Firmenkunden machen allerdings nur einen geringen Anteil an den gesamten Ausleihungen aus. Darüber hinaus sind die Banken von der Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU überzeugt – 85% der Banken rechnen damit, dass sich die KMU innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre von der Krise erholen (siehe hierzu S. 46) – so dass keine flächendeckenden Kreditausfälle zu erwarten sind.

# Trübe Zukunftsaussichten für Büro- und Gewerbeliegenschaften

«Welche mittelfristigen Auswirkungen ergeben sich aus der Corona-Krise auf den Markt für Büro- und Gewerbeliegenschaften in der Schweiz?»



## Privatbanken



## Auslandsbanken

## Regionalbanken

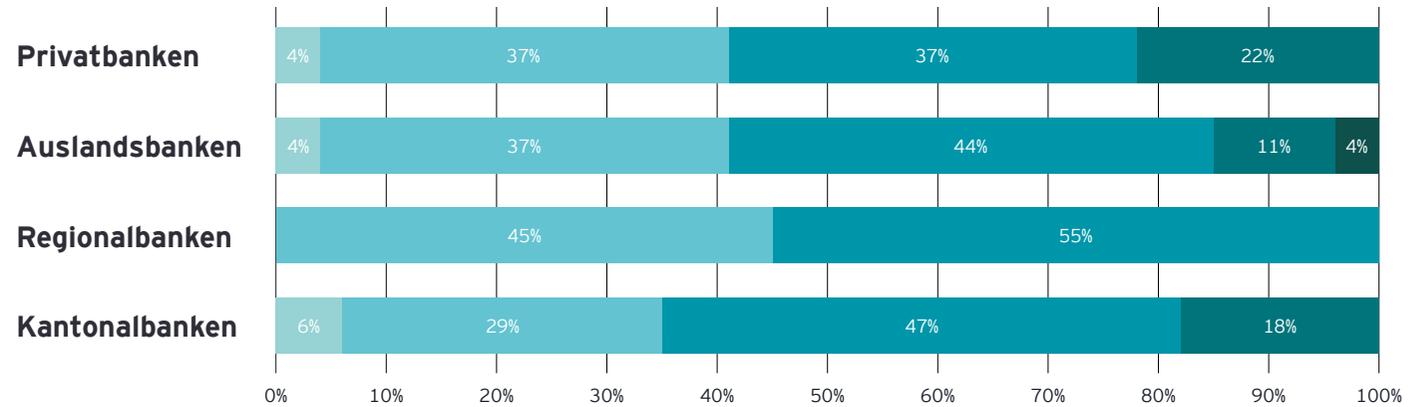
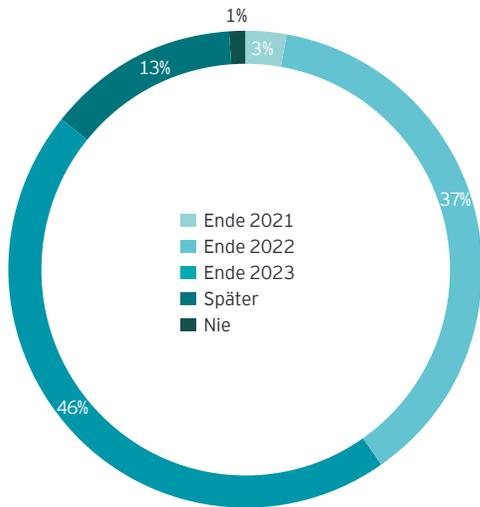
## Kantonalbanken

- Die Tendenz hin zum «Homeoffice» hat sich im Zuge der Corona-Pandemie klar akzentuiert. Rund die Hälfte der Schweizer Unternehmen möchte in Zukunft vermehrt darauf zurückgreifen.<sup>14</sup> Auch im Detailhandel hinterlässt die Pandemie ihre Spuren und verlieh dem bereits zu beobachtenden Trend vom stationären Detailhandel hin zum Onlinehandel zusätzlichen Auftrieb.
- Infolgedessen überrascht es nicht, dass eine überwältigende Mehrheit von 97% der Banken von sinkenden Preisen für Büro- und Gewerbeliegenschaften ausgeht.
- Die Retailbanken (Kantonalbanken: 35%, Regionalbanken: 45%), welche den Immobilienmarkt aufgrund ihrer Geschäftsmodelle besonders eng beobachten, rechnen mit einem etwas weniger ausgeprägten Preiszerfall als die Privatbanken und Auslandbanken (57% bzw. 55%).
- Selbst bei stark sinkenden Preisen wären aber kaum besorgniserregende Auswirkungen auf die Schweizer Banken zu erwarten. Gemäss Schätzungen von EY beträgt der Anteil der Büro- und Gewerbeliegenschaften in den Hypothekarportfolios der Schweizer Banken gerade einmal rund 10% (Medianwert).

<sup>14</sup> Quelle: Befragung von 318 Schweizer Unternehmen durch Jones Lang LaSalle (JLL).

## KMU - bis 2023 aus dem Tief?

«Wann erwarten Sie, dass der Grossteil ihrer KMU-Kunden wirtschaftlich das Vorkrisenniveau wieder erreichen wird?»



- ▶ Kurzfristig sehen die Schweizer Banken düstere Aussichten für KMU. Nur 3% der befragten Banken gehen von einer Erholung auf Vorkrisenniveau innerhalb der nächsten zwölf Monate aus. Dies deckt sich mit den Erwartungen für kurzfristige Wertberichtigungen von KMU-Krediten.
- ▶ Die Banken sind jedoch mittelfristig optimistischer: 83% rechnen mit einer Erholung im Laufe der nächsten zwei bis drei Jahre, d.h. vor Ende 2023.
- ▶ Die Schweizer Banken trauen den hiesigen KMU also eine Rückkehr auf das Vorkrisenniveau zu, rechnen dabei aber eher mit einem «U-Szenario» anstelle eines «V-Szenarios»



# 8

## Strukturwandel und FinTech

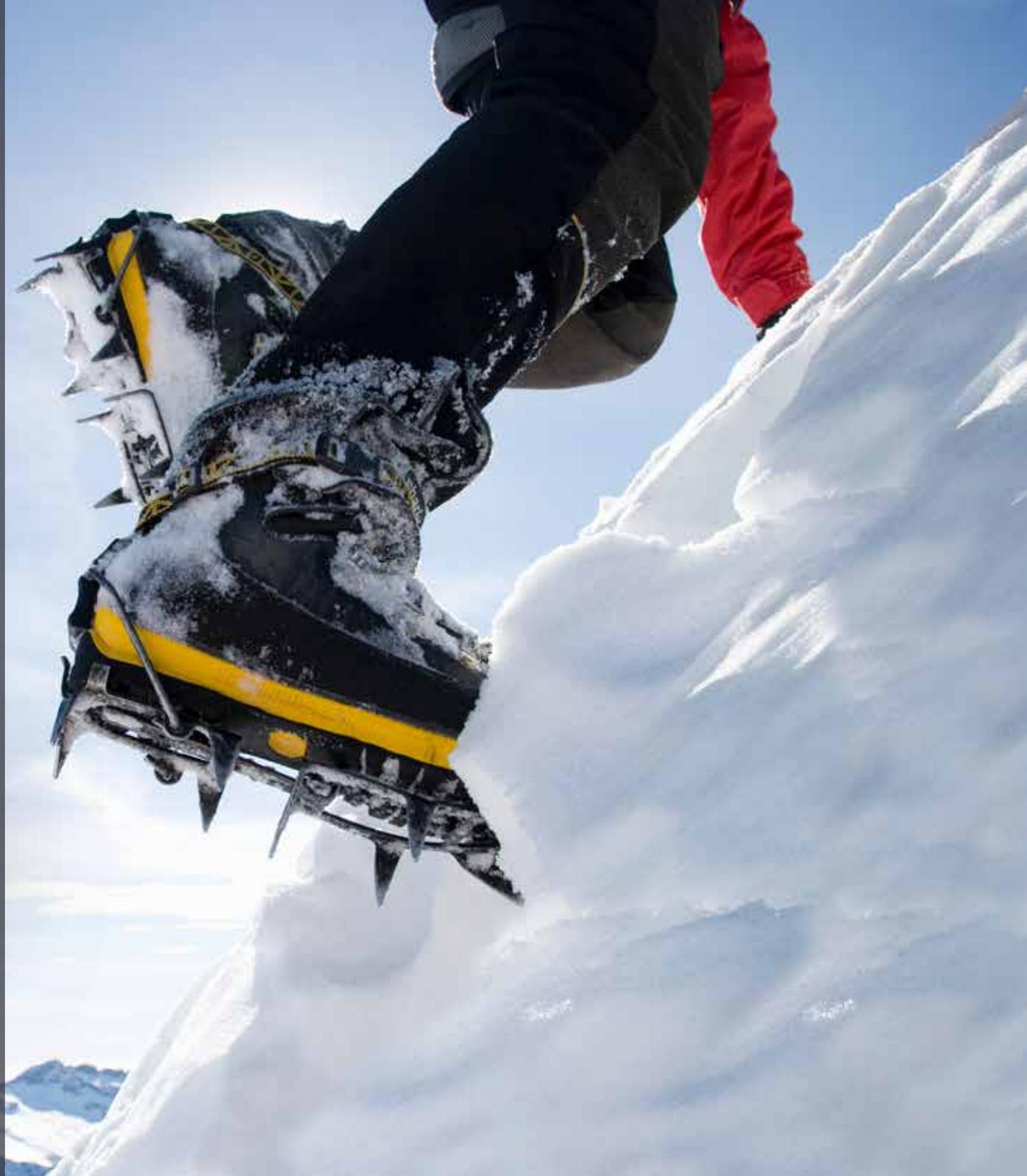
“

Die Corona-Pandemie hat als Nebeneffekt zu einer unerwarteten Beschleunigung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen geführt.

**Olaf Toepfer**

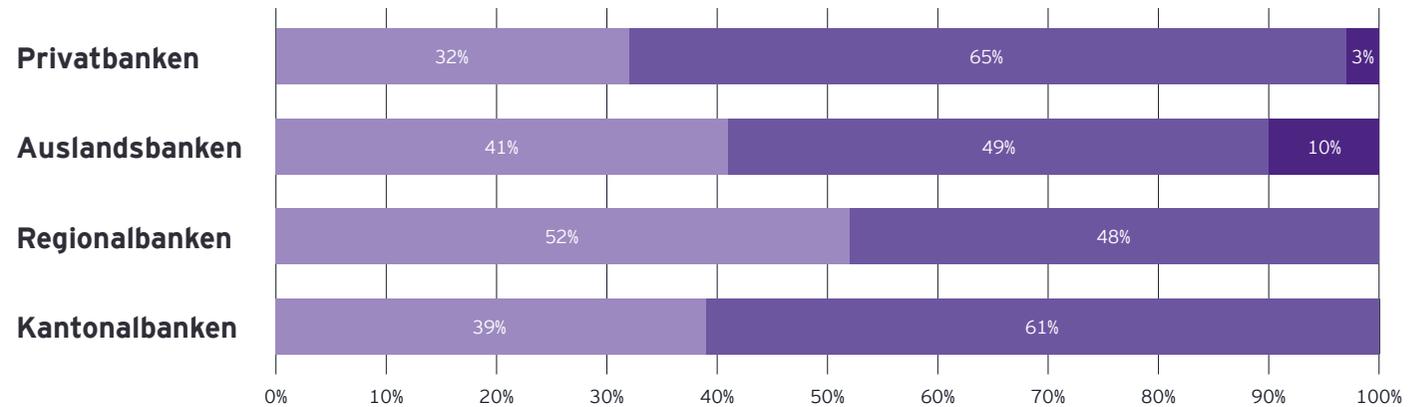
*Partner*

*Leiter Banking & Capital Markets*



# Corona-Krise: Beschleunigung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen

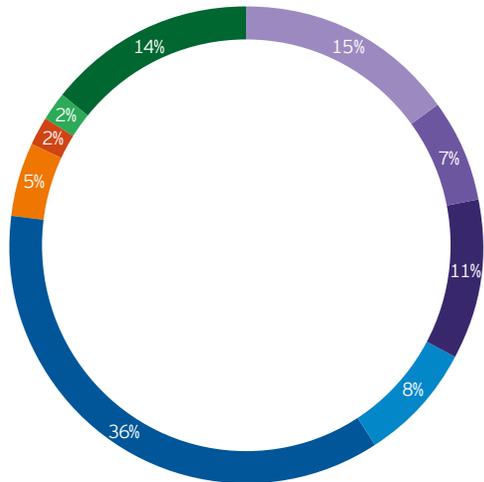
Wie stark wird sich die Corona-Krise auf das Geschäftsmodell Ihres Instituts und den Strukturwandel im Banking auswirken?



- ▶ 4% der befragten Institute schätzt die direkten Implikationen der Corona-Krise auf ihr Geschäftsmodell und den Strukturwandel im Schweizer Banking als inexistent ein, 56% erwarten einen geringen und 40% einen durch die Krise beschleunigten Strukturwandel.
- ▶ Die Banken mussten in sehr kurzer Zeit auf Homeoffice umstellen und haben diese Herausforderung erfolgreich und ohne nennenswerte Probleme gemeistert. Gleichzeitig waren Schweizer Banken im Jahr 2020 stark mit der Krisenbewältigung beschäftigt und haben zum Teil Transformationsvorhaben kurzfristig in der Prioritätenliste zurückgestuft.
- ▶ Tatsache ist aber, dass sich infolge der Gesundheitskrise und der Schutzmassnahmen das Kundenverhalten im Hinblick auf die Benutzung von Finanzdienstleistungen verändert hat. Alle Kunden (auch solche, die hinsichtlich des Wechsels auf elektronische Kanäle eine hohe Rigidität aufweisen) waren gezwungen, auf digitale Kanäle umzusteigen, um ihre Bankgeschäfte zu erledigen. Es kann durchaus davon ausgegangen werden, dass ein Grossteil der Kunden dieses Verhalten beibehalten werden.
- ▶ Veränderte Kanalpräferenzen im Kundenverhalten haben isoliert betrachtet zwar nicht genügend Kraft, um einen strukturellen Wandel zu beschleunigen, aber die zunehmende Bereitschaft für die Nutzung digitaler Kanäle schafft für Banken strategische Opportunitäten in der Weiterentwicklung ihres Leistungsversprechens und Leistungsangebots (z.B. hybride Beratung). Letzteres ist eindeutig ein Kernkonzept zukünftiger Geschäftsmodelle im Banking.

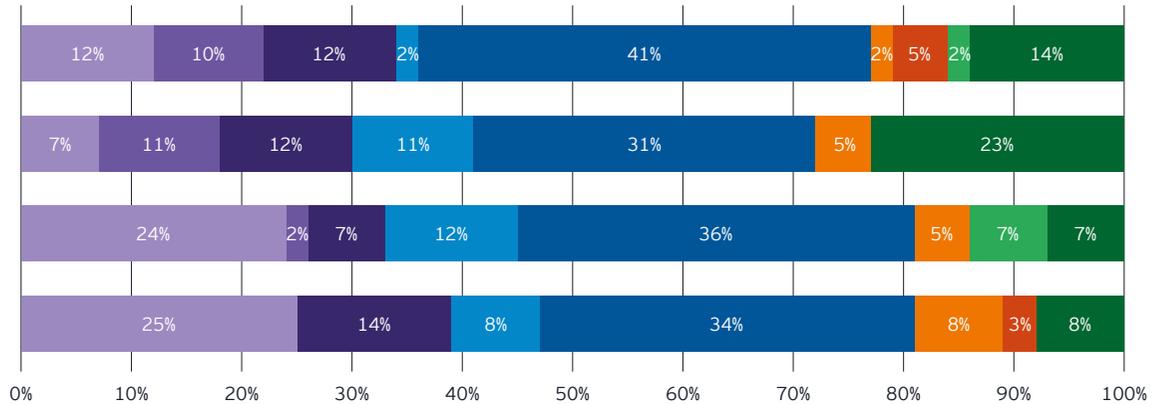
# Optimierung bestehender Strukturen statt Weiterentwicklung des Geschäftsmodells?

Welches sind nach Ihrer Ansicht die wichtigsten mittelfristigen Auswirkungen infolge der Corona-Krise auf das Schweizer Banking?

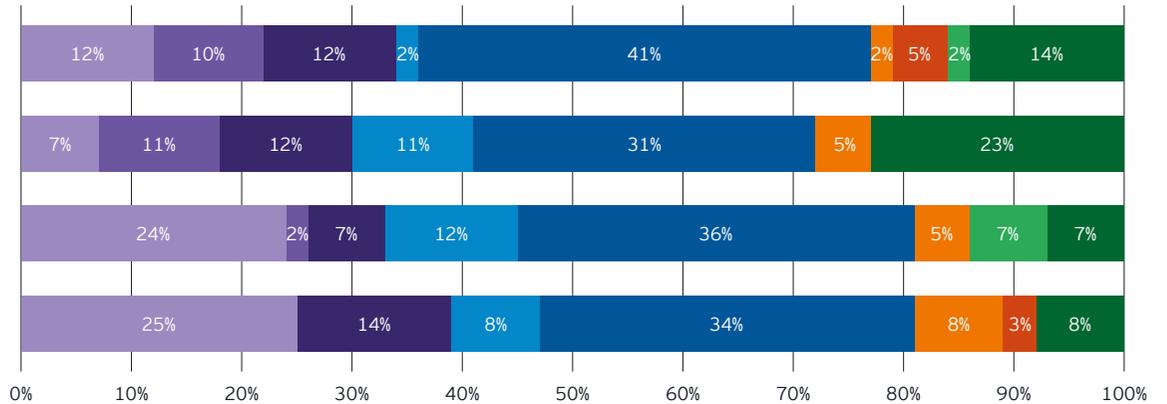


- Zunahme WB und Verluste
- Konsolidierungswelle
- Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmassnahmen
- Rückgang der physischen Präsenz
- Digitalisierung von Geschäftsmodellen
- Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle
- Vereinfachung der Geschäftsmodelle
- Zunehmende Kooperationen
- Neue Arbeitsform

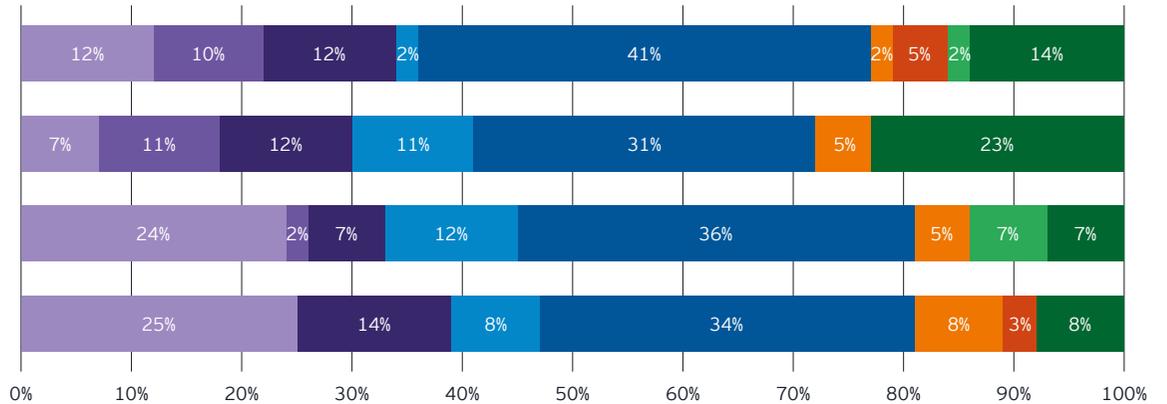
## Privatbanken



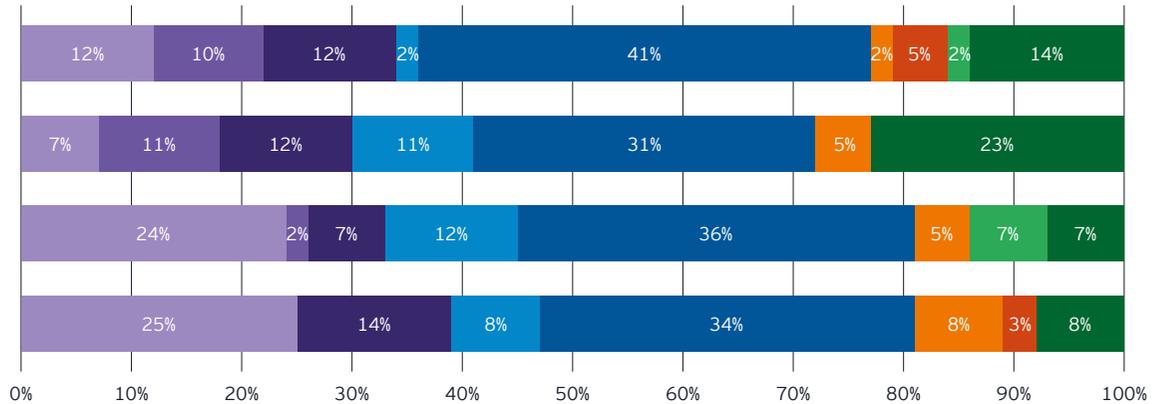
## Auslandsbanken



## Regionalbanken



## Kantonalbanken

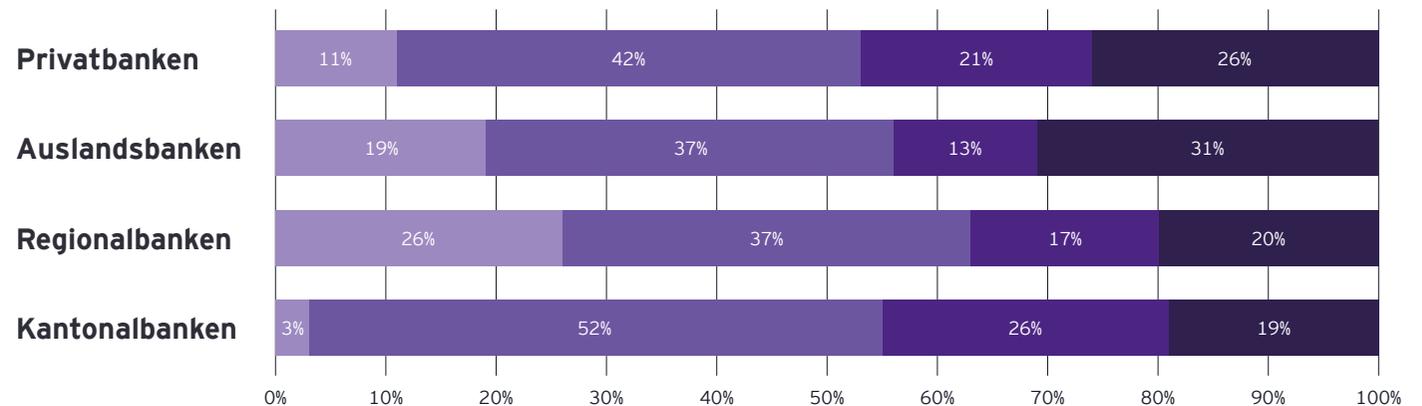
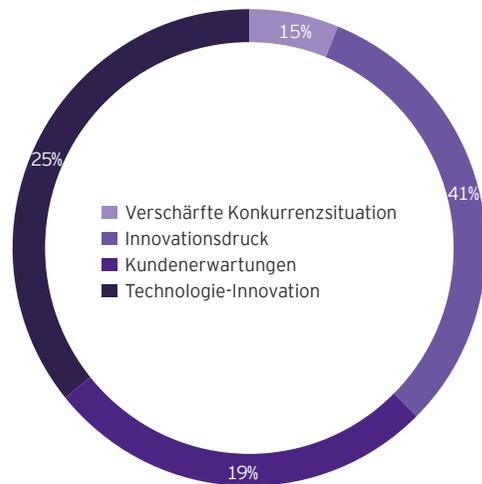


- ▶ Die «Beschleunigung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Prozessen» wird mit 36% am häufigsten als mittelfristige Auswirkung auf das Schweizer Banking infolge der Corona-Krise genannt.
- ▶ Die vorwiegend strukturellen Fragestellungen und Themenbereiche, wie die «Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und Aufbau zusätzlicher Ertragsquellen» (5%) und die «Reduktion der Geschäftsmodell-Komplexität» (2%) scheinen kurz- und mittelfristig kaum Priorität für die Banken zu haben.

▶ Untersucht man die Einzelaussagen nach Banken kategorien, so überraschen diese nicht; auffallend ist jedoch, dass strukturelle Veränderungen (insb. Kooperationen, Konsolidierung, Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle) im Hintergrund stehen. Gleichzeitig sind sich die Banken einig, dass sie zwingend neue Ertragsquellen erschliessen müssen, um nicht ihre Ertragskraft in der Zukunft zu verlieren (86% stimmen zu bzw. eher zu). Befindet sich die Industrie hier in einem Dilemma?

# Innovationsdruck aufgrund sinkender Margen

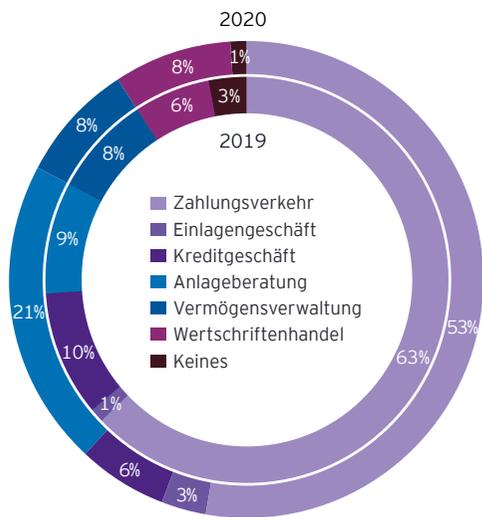
Welches sind aktuell die Treiber des Schweizer Strukturwandels im Banking?



- Die Banken sehen den «Innovationsdruck infolge der sinkenden Margen im Zinsdifferenzgeschäft sowie im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft» (41%) als grössten Treiber des Strukturwandels im Schweizer Banking
- Die Ergebnisse implizieren, dass die Schweizer Banken von einem Angebots-seitig getriebenen Strukturwandel ausgehen; die strukturellen Veränderungen werden ihrer Einschätzung nach primär von den Instituten und nicht von den Kunden (Kundenerwartungen und -verhalten) ausgelöst.
- Entsprechend sind die Banken neben der Bewältigung der aktuellen Krise damit beschäftigt, noch stärker in die digitale Transformation des Geschäftsmodells bzw. in das digitale Angebot von Bankdienstleistungen zu investieren.
- Damit sich die Transformationsvorhaben und Investitionen in den Ausbau von digitalen Angeboten auch positiv auf die Profitabilität und Wertschöpfungskraft auswirken, sind Kundenerwartungen, -bedürfnisse und das -verhalten als Fundament zwingend zu berücksichtigen.

# Zahlungsverkehr weiterhin am stärksten vom Strukturwandel betroffen – stimmt das?

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



- ▶ Bei der Frage, welches Geschäft am ehesten vom Strukturwandel betroffen ist, wird wie auch in den Vorjahren der Zahlungsverkehr mit Abstand am häufigsten genannt (53%). Das Thema Anlageberatung wird in diesem Jahr von 21 Prozent der Banken genannt und hat damit wesentlich an Bedeutung gewonnen (Vorjahr: 9%).
- ▶ In der Tat sind verschiedene Entwicklungen zu beobachten, die strukturelle Veränderungen im Zahlungsverkehr bestätigen: Die Anzahl bargeldloser und kontaktloser Zahlungen steigt weiterhin, auf Zahlungsverkehr fokussierte FinTechs verzeichnen ein hohes Wachstum, und die Bargeldbezüge am Automaten und in den Filialen sinken von Jahr zu Jahr, Firmenkunden drängen auf internationale Zahlungen in Echtzeit etc.<sup>15</sup>
- ▶ Kernfrage aber ist, wie relevant und massgebend diese Entwicklungen im Hinblick auf die Entwicklung der Wertschöpfungskraft der Banken und der strukturellen Entwicklung wirklich sind. Denkbar sind weitere Margeneinbussen im Devisengeschäft, da Kunden in Zukunft nicht mehr bereit sein werden, Aufschläge auf Auslandstransaktionen zu akzeptieren. Ob allerdings der Kunde mit einer Kreditkarte oder dem Smartphone (mit hinterlegter Kreditkarte) bezahlt, ist im Hinblick auf die Wertschöpfung von Banken weniger entscheidend.

<sup>15</sup> Vgl. EY Artikelserie «End of Cash».

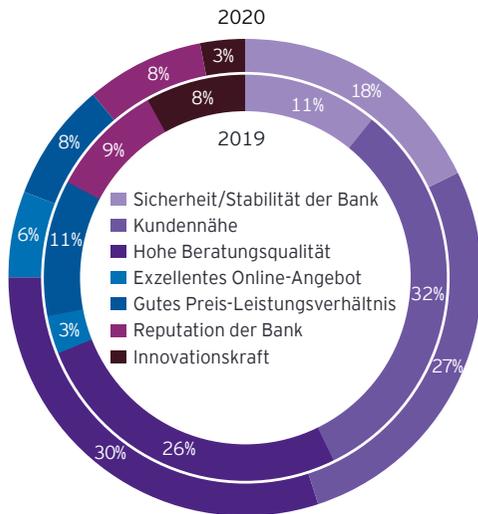
- ▶ Entscheidend ist, sich über mögliche Szenarien und Implikationen für das Kerngeschäft (Zinsengeschäft und Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft) Gedanken zu machen. Die Mehrheit der Banken sieht das grösste Potenzial im Anlagegeschäft und hat entsprechend grosse Wachstumsambitionen.
- ▶ Unklar ist, wie in Zukunft der heute durch Banken noch nicht adressierte Mehrwert für Kunden in Finanzangelegenheiten erbracht werden kann. Sobald entsprechende Schlüsselkonzepte für die Umsetzung gefunden werden, sind auch für weitere Geschäftsbereiche strukturelle Veränderungen zu erwarten - dies mit bedeutenderen Implikationen für die Wertschöpfungskraft der Banken.

### Privatbanken



# Hohe Beratungsqualität und Kundennähe bleiben zentrale Treiber für Kundenloyalität

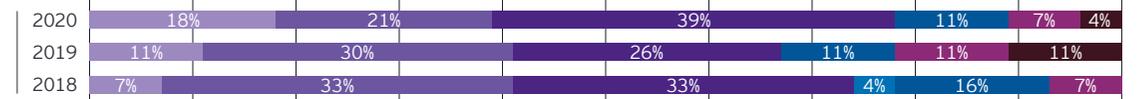
Welcher Faktor ist Ihrer Meinung nach entscheidend, um auch in Zukunft die Kundenloyalität sicherzustellen?



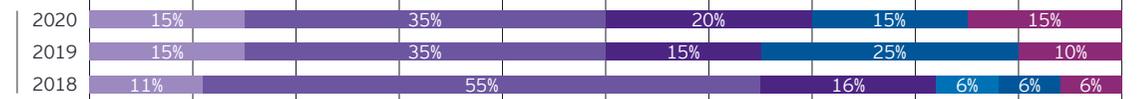
## Privatbanken



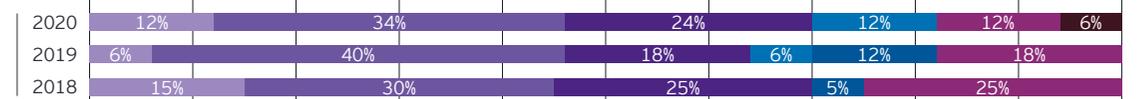
## Auslandsbanken



## Regionalbanken



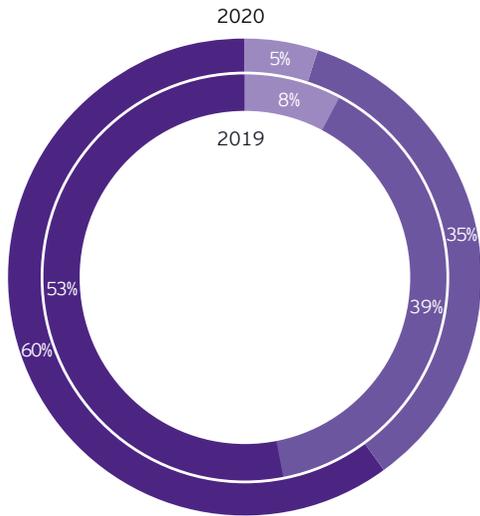
## Kantonalbanken



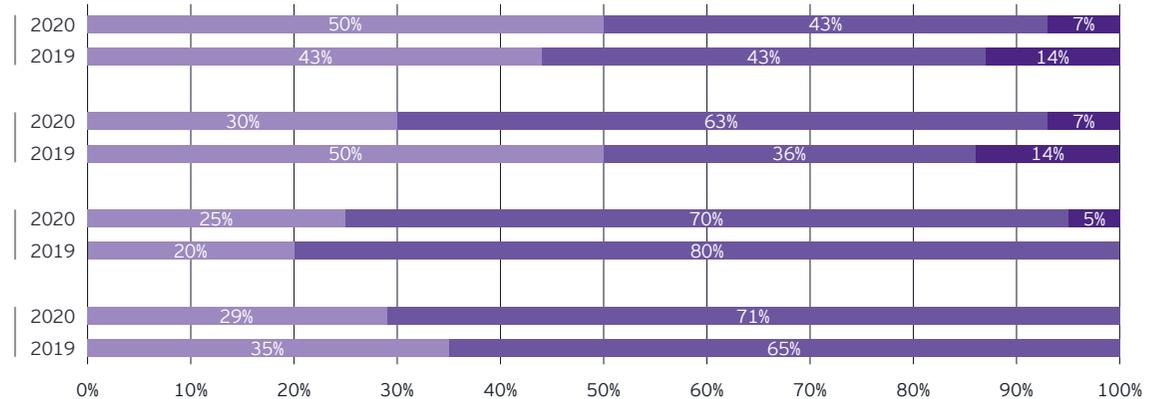
- Die «hohe Beratungsqualität» (30%) sowie die «Kundennähe» (27%) sind gemäss den befragten Banken unverändert die wichtigsten Elemente, um auch in Zukunft die Kundenloyalität sicherzustellen. Der Faktor «Sicherheit/ Stabilität» hat gegenüber dem Vorjahr an Bedeutung gewonnen; diese Einschätzung der Befragten ist vermutlich auf die aktuelle Krisensituation zurückzuführen.
- Aber wie lässt sich Kundennähe messen und systematisch aufbauen? Um nahe am Kunden zu sein, muss die Bank für den Kunden relevant sein im Hinblick auf das Erreichen seiner persönlichen finanziellen Ziele und sie muss eine zentrale Rolle bei der Klärung wesentlicher Fragestellungen bei wichtigen Lebensmomenten und -übergängen einnehmen können.
- Die Basis dafür bildet eine präzise Auslegeordnung der jeweiligen Schlüssel-Phasen und -Momente im Leben des Kunden sowie die entsprechenden Bedürfnisse und der Bedarf pro Phase. Wenn es der Bank gelingt, in den entscheidenden Lebens-Momenten insbesondere durch Beratung einen Mehrwert zu leisten und qualitative Produkte und Lösungen zur Verfügung zu stellen, kann sie die Kundennähe und -loyalität nachhaltig steigern.

# Kantonalbanken und Regionalbanken spüren abnehmende Kundenloyalität

Wie schätzen Sie die Kundenverbundenheit für Ihr Institut ein?



## Privatbanken



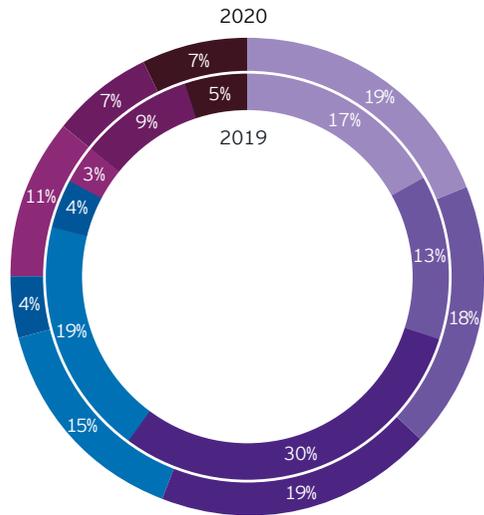
- Stark ausgeprägte Kundenloyalität – Konkurrenzangebote werden nur in Ausnahmefällen genutzt
- Stark ausgeprägte, jedoch spürbar abnehmende Kundenloyalität – zunehmende Unsicherheit der Kundenbindungskraft
- Gering ausgeprägte Kundenloyalität – Kunden nutzen zunehmend Angebote von verschiedenen Anbietern

- ▶ Die Banken erachten die Loyalität ihrer Kunden als stark ausgeprägt. Allerdings zweifeln 60% der befragten Banken (Vorjahr: 53%) zunehmend an ihrer Kundenbindungskraft.
- ▶ Bei den Kantonalbanken (71%) und Regionalbanken (70%) ist diese Unsicherheit stärker ausgeprägt als bei den vorwiegend im Anlage- bzw. Vermögensverwaltungsgeschäft tätigen Bankengruppen. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da insbesondere im Retail Banking vermehrt Preise verglichen werden und der Wechsel zum neuen Anbieter mittlerweile mit wenigen Klicks zu erreichen ist.

- ▶ Die Entwicklungen der letzten Jahre weisen darauf hin, dass etwa die Hälfte der Bankkunden offen dafür sind, Finanzdienstleistungen von FinTechs und Technologieunternehmen zumindest zu testen. Die Kundenrigidität ist allerdings insbesondere in der Schweiz gegeben, sie nimmt allerdings nachweislich ab.
- ▶ Auch im Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft kann von einer ähnlichen Entwicklung ausgegangen werden; immer mehr Institute identifizieren und nutzen zentrale Lebensmomente und -Übergänge, um die «Assets in Motion» zu adressieren und den Kunden in diesen Phasen systematisch für sich zu gewinnen.

# Kundenzentrierung als Schlüssel

Welches sind die grössten Hebel für profitables Ertragswachstum für Ihr Institut?



## Privatbanken



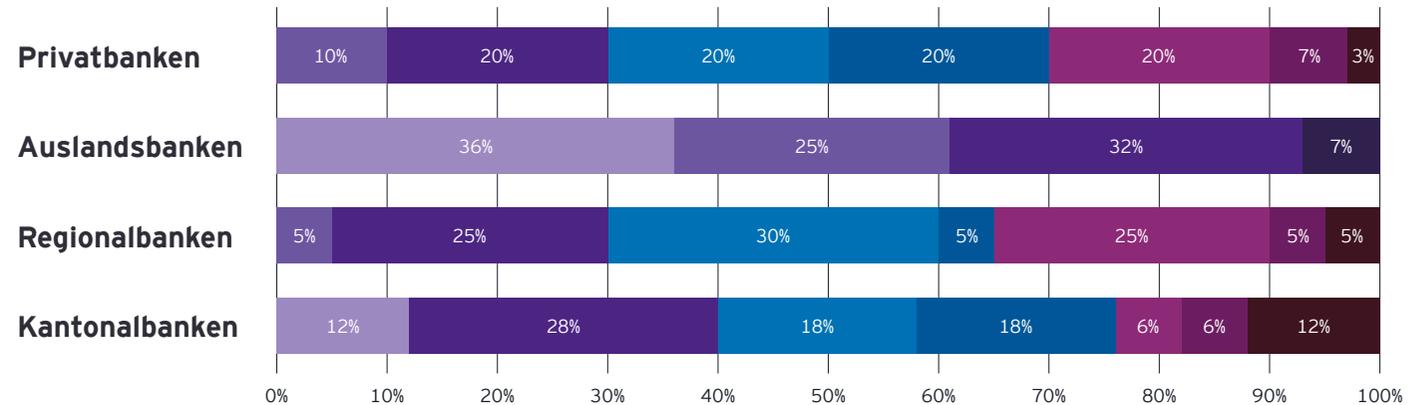
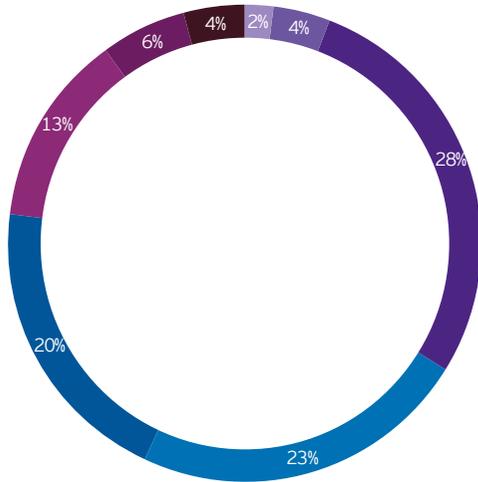
- Verbesserung des Kundenergebnisses (insbesondere bei Kontaktpunkten)
- Steigerung der Konversionsrate im Verkauf durch besseres Kundenverständnis
- Systematisierung der Kunden-Akquisition, -Entwicklung und -Retention
- Verbesserung des Produkte-/Dienstleistungsangebots durch Bündelung verschiedener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

- ▶ Wie auch im Vorjahr sehen die Banken insbesondere in kundenzentrierten Hebeln zusätzliches Potenzial, profitables Wachstum zu erzielen. Die Kategorie mit den kundenzentrierten Hebeln «Verbesserung des Kundenerlebnisses» (19%), «Steigerung der Konversionsrate durch verbessertes Kundenverständnis» (18%) sowie «Systematisierung der Kundenakquisition, -entwicklung und -retention» (19%) wird von 56% der befragten Banken genannt.
- ▶ Die Ergebnisse bestätigen, dass die Banken den Wechsel zu einem kundenzentrierten Paradigma im Schweizer Banking eingeleitet haben. Allerdings bestehen in der konkreten Umsetzung dieses Paradigma-Wechsels offenbar noch grössere Herausforderungen.

Das Kundenverständnis, das die Basis für jegliche Umsetzungsoptionen bilden sollte, ist im Vergleich zu anderen Industrien auffällig schwach ausgeprägt. Zudem scheint noch weitgehend unklar zu sein, welches die Schlüsselkonzepte sind, um die kundenzentrierten Hebel in bestehende Geschäftsmodelle zu integrieren und diese systematisch auf profitables Ertragswachstum auszurichten.

# Unterschiedliche Ansätze für Generation Z

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



- Physische Präsenz und Nähe (Filialnetz)
- Präsenz in Sozial Media
- Bank in der Rolle als persönlicher Finanzcoach
- Digitale Markt-Plattformen
- Glaubwürdige Positionierung zu Sustainability
- Stärkere Individualisierung der Angebote
- Moderne Unternehmenskultur
- Andere

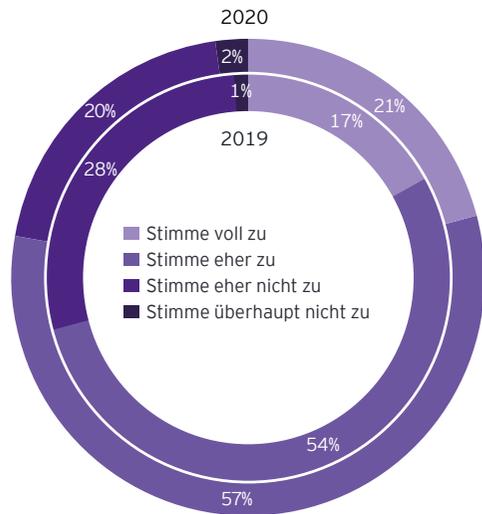
- ▶ Die nächste Generation von Bankkunden (Jahrgänge 2000 bis 2010) wird sich aufgrund der wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Bedingungen in ihrer Jugend und insbesondere aufgrund der Nutzung von digitalen Medien von vorhergehenden Generationen deutlich unterscheiden.
- ▶ Die Schweizer Banken sind sich bezüglich der Ansätze, um diese neue Generation anzuziehen, uneinig. Die befragten Institute nennen die Rolle als Finanzcoach am häufigsten (28%), gefolgt von digitalen Markt-Plattformen (23%) und einer glaubwürdigen Positionierung zum Thema Nachhaltigkeit (20%).
- ▶ Während sich die Auslandsbanken mehrheitlich an die drei meistgenannten Begriffe halten, antworten die übrigen Bankengruppen breiter gefächert. Doch 20% der Privatbanken und 25% der Regionalbanken erachten die

Individualisierung der Angebote als zentral. Interessanterweise erwähnen die Kantonalbanken als einzige Bankengruppe die Bedeutung der physischen Präsenz und Nähe (Filialnetz) als einen Faktor.

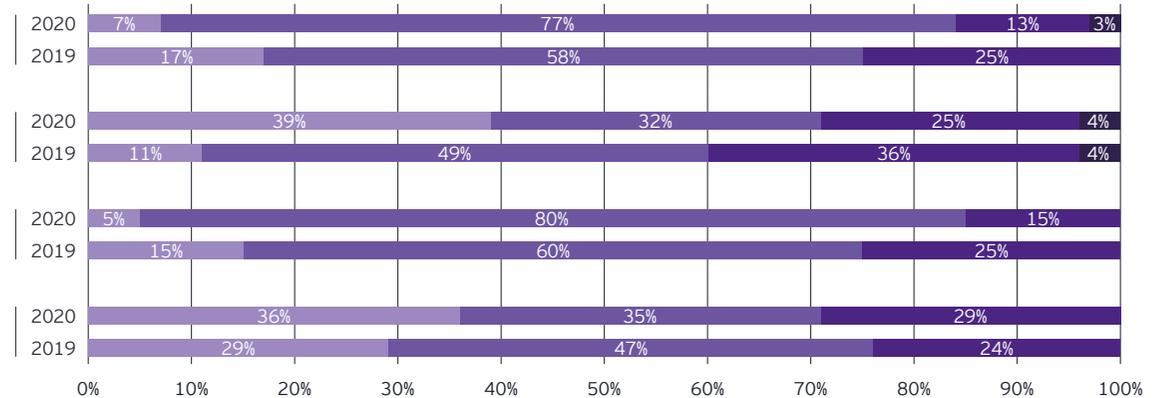
- ▶ Während die Digitalisierung der Wertschöpfungskette im Banking voranschreitet, stellt sich dennoch eine zentrale Frage hinsichtlich eines überzeugenden Leistungsangebots für einen (hybriden) Finanzcoach. Generation Z benutzt Smartphones mit einer Leistungskraft, von der die vorhergehende Generation geträumt hat, mit im Prozessor eingebauten Fähigkeiten für «Artificial Intelligence» und «Machine Learning», einer exzellenten Sprachsteuerung und zunehmend intelligenten Anwendungen. Die Frage ist, wann die erste Bank den ersten digitalen Finanz-Assistenten baut, der Technologien konsequent nutzt und als persönlicher Finanzcoach einen empfundenen Mehrwert schafft, der begeistert.

# Sinkende Vergütungen erwartet

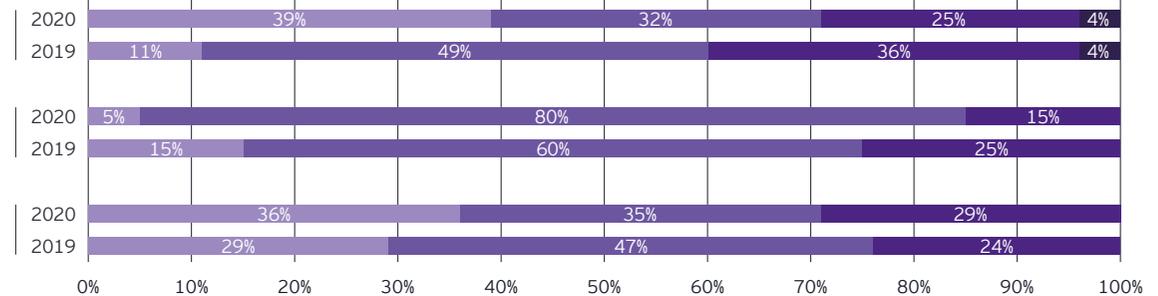
«Die Vergütungen im Finanzsektor werden mittel- bis langfristig deutlich sinken.»



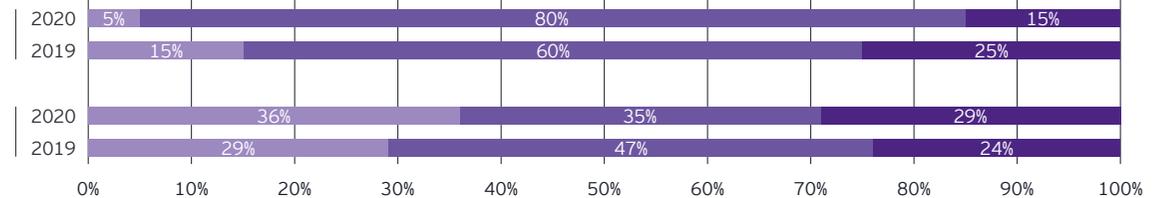
## Privatbanken



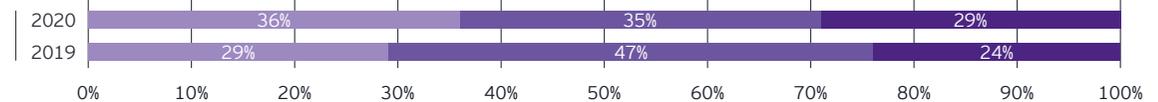
## Auslandsbanken



## Regionalbanken



## Kantonalbanken



- ▶ In den vergangenen zehn Jahren konnten die Vergütungen im Banksektor trotz des herausfordernden Umfelds relativ stabil gehalten werden. So nahm das Durchschnittsgehalt pro Mitarbeiter seit dem Jahr 2010 um lediglich 3.3% ab.<sup>16</sup>
- ▶ Doch angesichts der zunehmenden Margenerosion im Kerngeschäft der Banken, der stagnierenden Erträge und der seit Jahren unterdurchschnittlichen Aktienperformance von Bankaktien bestehen durchaus auch gute Gründe für sinkende Vergütungen im Banksektor. Dies sehen offensichtlich auch die Banken nicht anders. Inzwischen glauben bereits 78% der befragten Institute, dass die Vergütungen in der Finanzbranche mittel- bis langfristig sinken werden (Vorjahr 71%).

<sup>16</sup> Quelle: SNB.



# 9

## Fokusthemen 2021

“

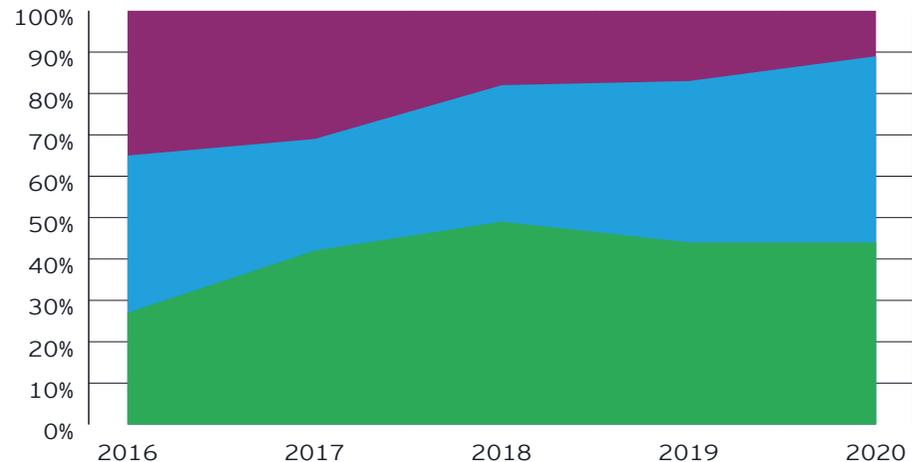
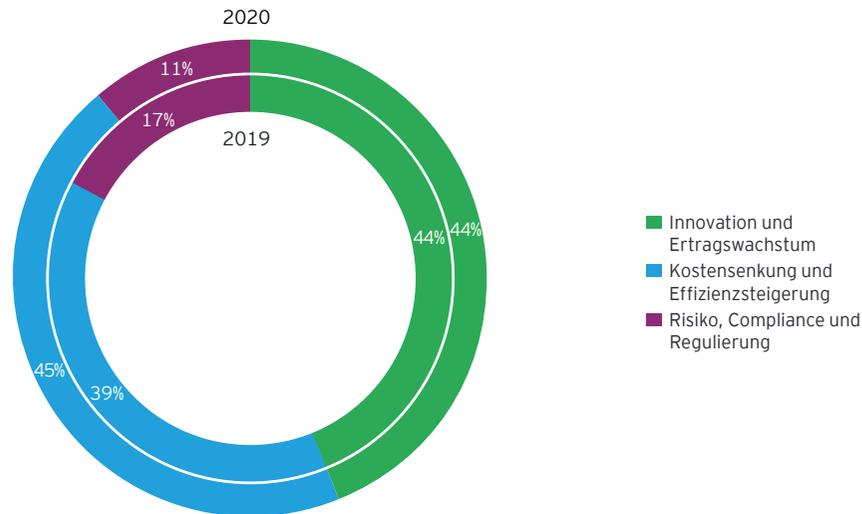
Die Erfahrungen aus der Corona-Krise ermöglichen neue Perspektiven auf Kosten und Innovation, was vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen hilfreich sein kann.

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



## Auf der Suche nach der richtigen Balance

«Welcher der nachfolgenden Themenbereiche wird Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie die grösste Bedeutung haben (bitte nur einen nennen)?»



- ▶ Bei der Festlegung der strategischen Prioritäten und Ambitionen liegen auch in diesem Jahr die Themen «Kostensenkung und Effizienzsteigerung» (45%) einerseits sowie «Wachstum und Innovation» (44%) andererseits beinahe gleichauf, wobei eine Tendenz hin zur stärkeren Fokussierung auf das Kostenmanagement erkennbar ist (plus 6 Prozentpunkte).
- ▶ Hierin zeigt sich die zentrale Herausforderung, vor der die Banken langfristig stehen, nämlich die Suche nach einer richtigen Balance zwischen Ertragswachstum und Profitabilitätssteigerung. Das Befragungsergebnis untermauert die Ambition der Banken, sich mit beiden Themen intensiv auseinanderzusetzen.
- ▶ Drohende Kreditausfälle, fortschreitende Margenerosion im Kredit- und Anlagegeschäft, zunehmende Konkurrenz durch Challenger-Banken und FinTechs, ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt - angesichts dieser Entwicklungen kann es nicht überraschen, dass die Banken ihren Fokus in den kommenden 6 bis 12 Monaten vornehmlich auf Kostenreduktionen legen wollen.
- ▶ Interessanterweise hat das Thema «Risiko, Compliance und Regulierung» trotz der durch die Corona-Pandemie verschärften Risiken an strategischer Bedeutung verloren. Mit 11% zeigt sich eine klare Abnahme der Gewichtung um 6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Darin zeigt sich auch das Selbstbewusstsein der Banken. Sie haben sich jahrelang auf eine neue Krise vorbereitet und konnten nun eindrucksvoll unter Beweis stellen, dass sich diese Mühen gelohnt haben: verstärkte Eigenmittel- und Liquiditätspolster, keine wesentlichen Kreditausfälle aufgrund einer vorsichtigen Kreditvergabe- politik und einer gesunden Kreditstruktur, keine Systemunterbrüche und keine Schlagzeilen.

## Fokusthemen bleiben weitgehend unverändert

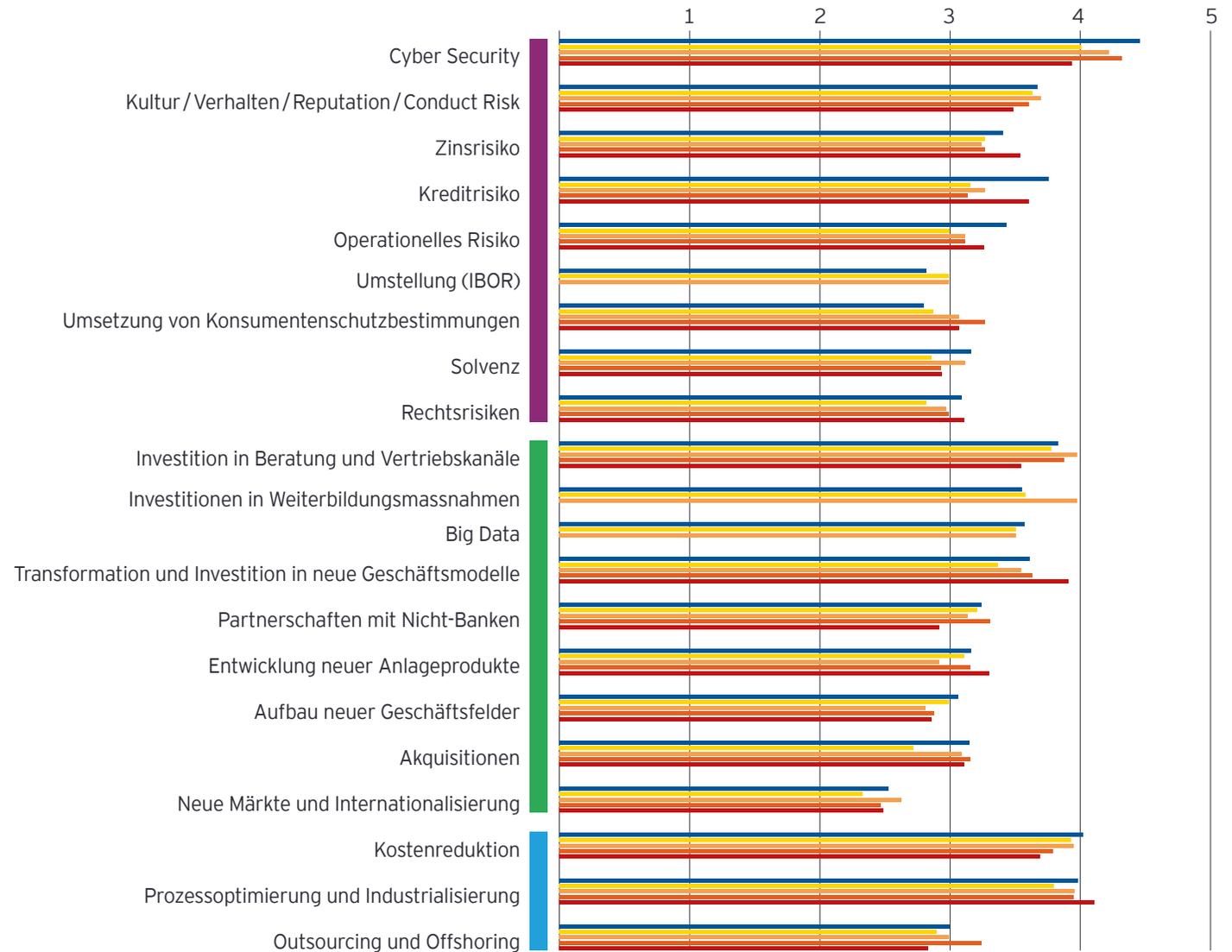
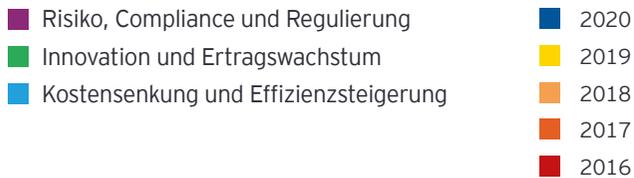
«Welche der nachfolgenden Themen und Aktivitäten werden Ihrer Ansicht nach in den nächsten 6 bis 12 Monaten in der Finanzindustrie eine grosse Bedeutung haben?»

Ranking	2020	2019	2018	2017	2016
Cyber Security	1	1	1	1	2
Kostenreduktion	2	2	5	4	4
Prozessoptimierung und Industrialisierung	3	3	4	2	1
Investition in Beratung und Vertriebskanäle	4	4	2	3	6
Kreditrisiko	5	11	9	13	5
Kultur / Verhalten / Reputation / Conduct Risk	6	5	6	6	8
Transformation und Investition in neue Geschäftsmodelle	7	8	7	5	3
Big Data	8	7	8	-	-
Investitionen in Weiterbildungsmassnahmen	9	6	3	-	-
Operationelles Risiko	10	13	13	14	10
Zinsrisiko	11	9	10	8	7
Partnerschaften mit Nicht-Banken	12	10	11	7	15
Solvenz	13	18	12	16	14
Entwicklung neuer Anlageprodukte	14	12	19	11	9
Akquisitionen	15	20	14	12	11
Rechtsrisiken	16	19	18	15	12
Aufbau neuer Geschäftsfelder	17	15	20	17	16
Outsourcing und Offshoring	18	16	16	10	17
Umstellung (IBOR)	19	14	17	-	-
Umsetzung von Konsumentenschutzbestimmungen	20	17	15	9	13
Neue Märkte und Internationalisierung	21	21	21	18	18

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

- ▶ Bei der Nennung der konkreten Fokusthemen, welche die Banken im Tagesgeschäft beschäftigen, steht wie in den vergangenen drei Jahren das Thema «Cyber Security» aus dem Bereich «Risiko und Regulierung» an erster Stelle.
- ▶ Die anhaltende Fokussierung auf das Thema «Cyber Security» überrascht wenig, da die Corona-Pandemie zum einen die Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien erhöht, zugleich aber auch die Angriffsfläche durch vermehrte Arbeiten ausserhalb der Büroräumlichkeiten vergrössert. Allerdings kann auch festgehalten werden, dass die Finanzinstitute relativ gut und ohne grössere Probleme auf Homeoffice umstellen konnten. Die in den letzten Jahren getätigten Investitionen in die Technologie haben sich hier ausbezahlt. Das Thema Remote-Work wird von den Banken denn auch nicht als grösstes Risiko im Zusammenhang mit der Corona-Krise identifiziert (siehe hierzu S. 27).
- ▶ Ausserdem haben eine Vielzahl von erfolgreichen und publik gemachten Ransomware-Angriffen auf Schweizer Unternehmen im letzten Jahr dazu geführt, dass das Thema «Cyber Security» auch in den Medien omnipräsent war und damit die Verletzlichkeit der davon betroffenen Unternehmen klar vor Augen geführt wurde.
- ▶ Das Thema «Cyber Security» bleibt jedoch auch in Bezug auf die sogenannten «Emerging Technologies» aktuell - allen voran die Entwicklungen im Bereich «Cloud Computing». Viele Banken setzten sich aktuell intensiv mit entsprechenden Cloud-Initiativen auseinander, bei welchen die Risiko-Aspekte im Allgemeinen und mögliche «Cyber Security»-Implikationen im Speziellen einen wichtigen Stellenwert einnehmen.
- ▶ An zweiter und dritter Stelle stehen wie im Vorjahr die Themen «Effizienzsteigerung und Kostenreduktion» sowie «Prozessoptimierung und Industrialisierung». Dies entspringt der Ambition der Banken, sich verstärkt der Kostenseite zu widmen.

- ▶ Trotz der Bestrebung der Banken, den strategischen Fokus auf «Kostenmanagement» und «Innovation» zu legen, möchten sie ihr Risikomanagement nicht aus den Augen verlieren, denn Themen wie «Risikomanagement - Kreditrisiko», und «Solvvenz (Eigenmittel, Liquidität, Leverage Ratio)» haben stark an Bedeutung gewonnen (Anstieg um sechs bzw. fünf Ränge). Diese Kerndisziplinen sind nun in der Krise wieder stärker gefragt.
- ▶ Etwas überraschend ist, dass das Thema «IBOR-Umstellung» nochmals um fünf Ränge zurückgefallen ist und in diesem Jahr nur noch auf dem drittletzten Platz liegt. Dies, obwohl die FINMA den Wegfall des LIBOR als eines der sechs Hauptrisiken auf der Risikolandkarte der Schweizer Banken sieht.<sup>17</sup> In Bezug auf die Bedeutung dieses Themas bestehen zwischen den Banken und den Aufsichtsbehörden offensichtlich unterschiedliche Beurteilungen.



<sup>17</sup> Siehe FINMA-Risikomonitor 2020.

# 10

## Nachhaltigkeit

“

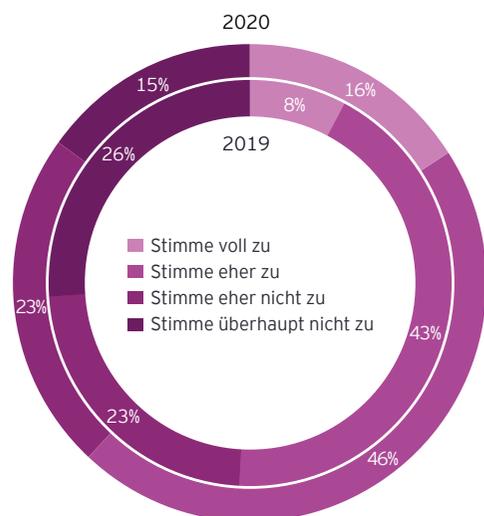
Eine frühzeitige Berücksichtigung von klimabezogenen Finanzrisiken im Risk Management und in der Offenlegung ermöglicht Banken einen strategischen Marktvorteil.

**Corina Grünenfelder**  
*Senior Manager*  
*Business Consulting*

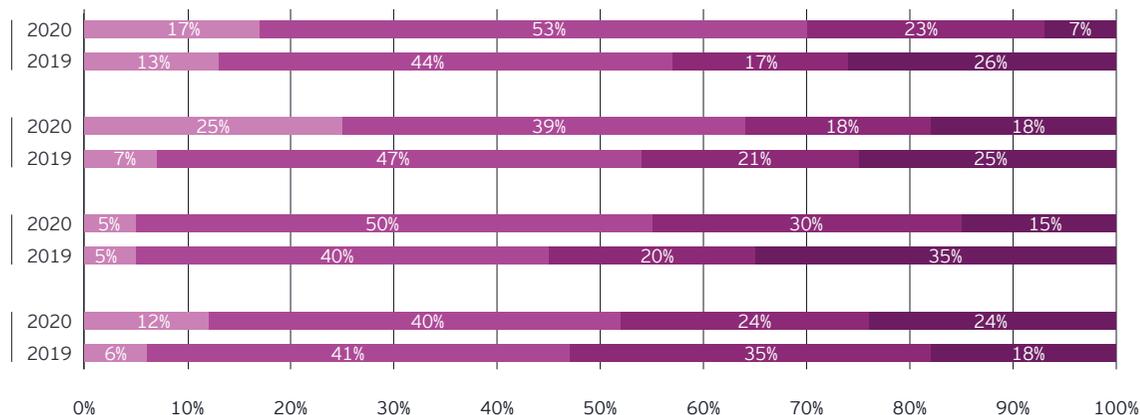


## Mehr Transparenz, bessere Vergleichbarkeit

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



### Privatbanken



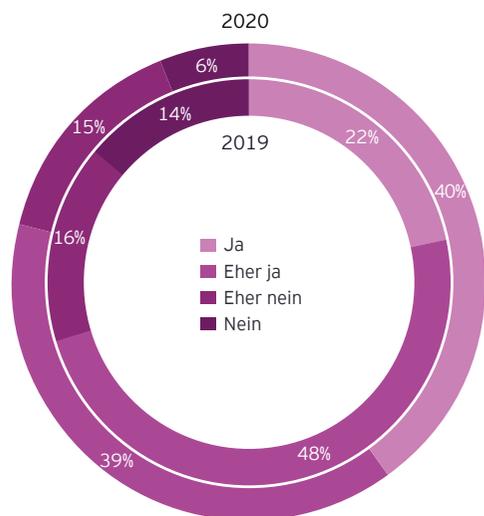
- Das Kundenbedürfnis, die Berücksichtigung der Auswirkungen auf Umwelt und Nachhaltigkeit im Bankensektor einschätzen zu können, wird immer grösser. Eine der grössten Herausforderungen ist allerdings, dass Kriterien im Bereich ESG noch nicht standardisiert erhoben werden, schwierig zu messen sind und viele Unternehmen hinsichtlich ihrer klimabezogenen Finanzrisiken unterschiedliche Transparenz leben.
- Im Juni 2020 hat sich der Bundesrat zum Ziel gesetzt, dass der Finanzplatz Schweiz für nachhaltige Finanzdienstleistungen führend werden soll<sup>18</sup>. Um eine ausführlichere und einheitlichere Offenlegung von klimabezogenen Finanzrisiken im Finanzsystem zu fördern, hat die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA eine öffentliche Anhörung des angepassten Rundschreibens «Offenlegung Banken» eröffnet<sup>19</sup>.
- Es überrascht daher nicht, dass knapp zwei Drittel der Banken (62%) davon überzeugt sind, dass es weitergehende regulatorische Vorgaben benötigt, um das volle Potenzial der nachhaltigen Anlagen für den Klimaschutz ausschöpfen zu können.

<sup>18</sup> Quelle: bafu.admin.ch: Die Schweiz soll ein führender Standort für nachhaltige Finanzdienstleistungen sein.

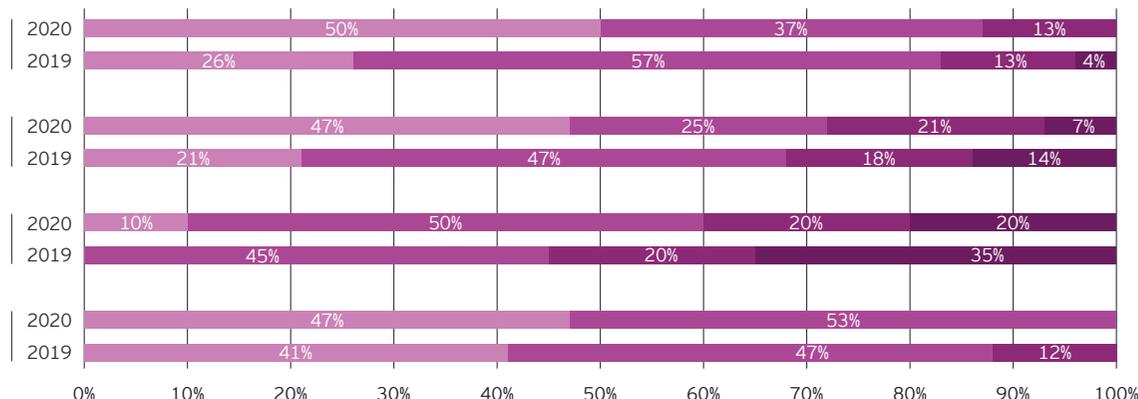
<sup>19</sup> Quelle: FINMA: Transparenzpflichten bei Klimarisiken - FINMA eröffnet Anhörung..

# Banken als Trendsetter der Transformation?

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



## Privatbanken



► Eine wachsende Mehrheit der Banken will das Angebot an nachhaltigen Anlagen deutlich ausbauen. In diesem Jahr haben 79% der befragten Banken diese Absicht geäußert, was gegenüber dem Vorjahr eine erneute Steigerung um 8 Prozentpunkte ist.

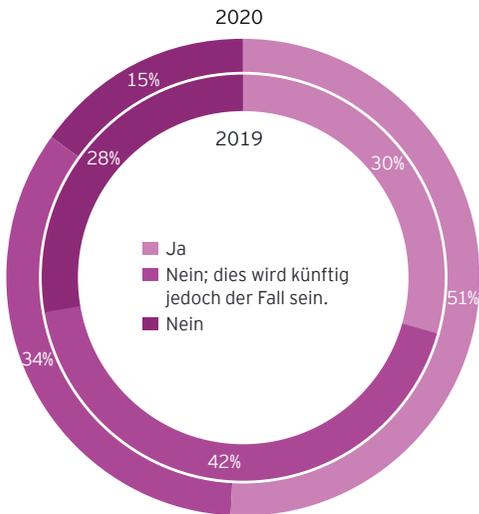
► «ESG» fordert Banken heraus, ihre strategische Positionierung zu überdenken. Neben der notwendigen Überarbeitung von Risikomodellen und Governance-Strukturen bietet die Integration von ESG-Kriterien in die Anlageberatung auch neue Chancen. So können die Banken durch eine individuelle Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse hinsichtlich nachhaltiger Anlagen die Kundenbindung sowie die eigene Marktposition und Reputation stärken.

► Nachhaltige Anlagen weisen somit auf geschäftlicher Seite grosses Potenzial für Banken und Kunden auf und können gleichzeitig einen konkreten Beitrag zur Erreichung der globalen Klimaziele sowie zu einer nachhaltigen Wirtschaft leisten.

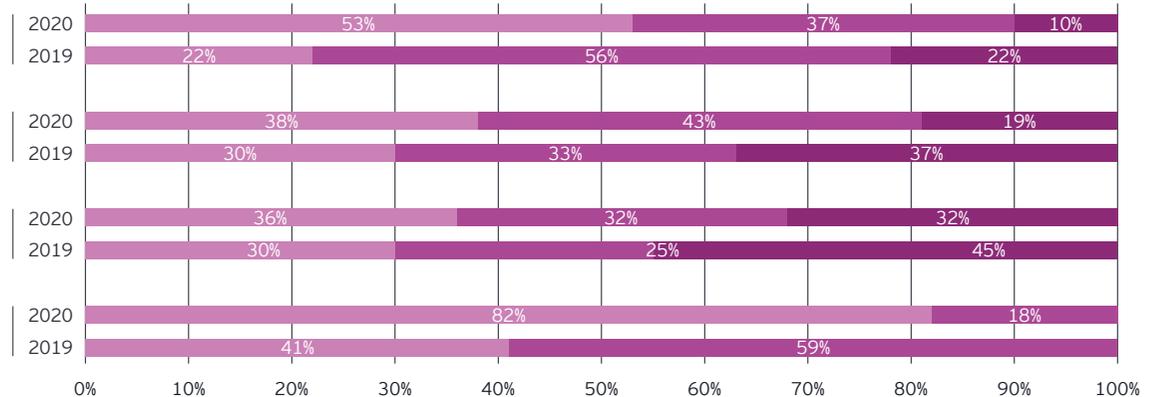
► Dieser Trend scheint allmählich auch bei den Regionalbanken angekommen zu sein, auch wenn sie weiterhin das Schlusslicht bei dieser Frage darstellen. Zwischenzeitlich zeigen nur noch 40% der Regionalbanken keine Ambition, ihr Angebot an nachhaltigen Anlagen auszuweiten. Allerdings ist hier festzuhalten, dass viele Regionalbanken keine eigenen Anlageprodukte erstellen, sondern diese von Dritten zukaufen.

# Die Grüne Welle rollt

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



## Privatbanken



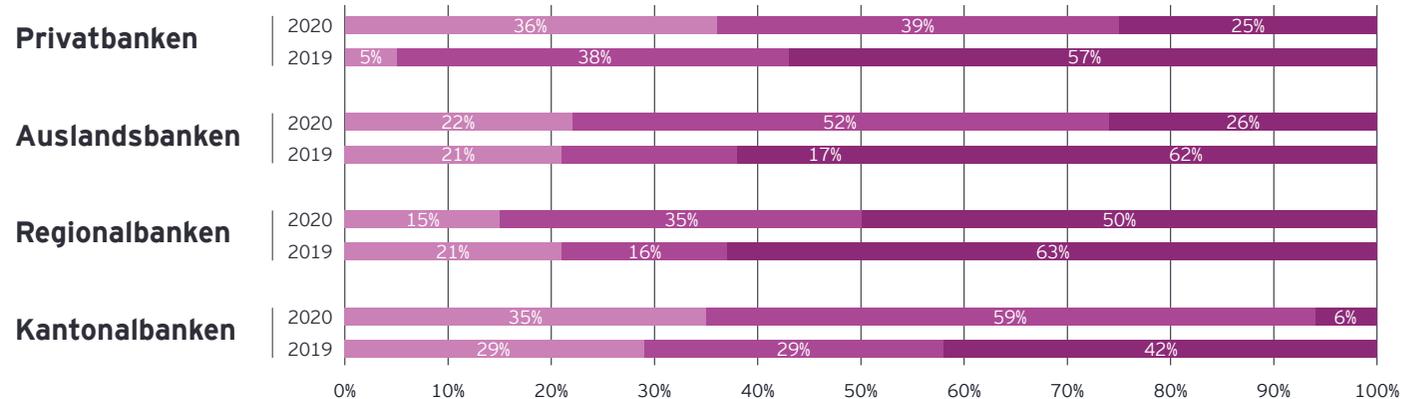
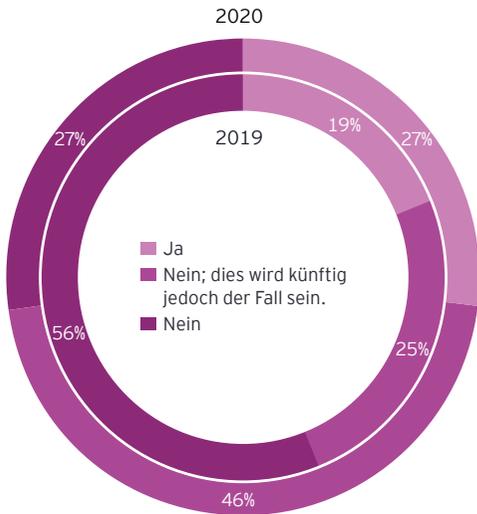
- ▶ Während im Vorjahr 30% der Banken angaben, das Thema Nachhaltigkeit als Pflichtbestandteil in den Anlageberatungsprozess integriert zu haben, ist es heute bereits die Hälfte aller Banken (51%).
- ▶ Nur eine Minderheit von 15% der Banken gibt an, das Thema Nachhaltigkeit weder gegenwärtig noch in Zukunft als Pflichtbestandteil in die Anlageberatung einzubeziehen. Dies entspricht einer deutlichen Abnahme gegenüber dem Vorjahr (28%) um 13 Prozentpunkte. Auch in diesem Jahr sind es die Regionalbanken (32%), die dem Trend zu einer nachhaltigen Anlageberatung am ausgeprägtesten zurückhaltend entgegengetreten.

- ▶ Die PACTA-Studie untersuchte 2020 die Ausrichtung des Schweizer Finanzsektors an die Klimaziele gemäss Pariser Klimaabkommen. Seit der letzten Durchführung der Studie im Jahr 2017 haben sich deutliche Verbesserungen gezeigt. Besonders im Vergleich mit anderen Sektoren heben sich Banken mit der erfolgreichen Integration des Themas Nachhaltigkeit im Kundengeschäft ab (Pacta Studie, S. 101<sup>20</sup>).

<sup>20</sup> Quelle: PACTA Switzerland - Bridging the Gap (transitionmonitor.com).

# ESG ist nun auch im Kreditgeschäft angekommen

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



▶ Nachhaltigkeit betrifft Banken in allen Geschäftsfeldern. Die klassischen Risikokategorien wie Markt-, Kredit- und operationelle Risiken werden direkt oder indirekt von ESG-Risiken beeinflusst. Der Kreditvergabeprozess spielt hierbei eine zentrale Rolle, wobei Nachhaltigkeitsrisiken auch die Kriterien der Kreditvergabe verändern werden. Mit einer systematischen Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren in Finanzierungsentscheidungen und -produkte bieten sich ertragsversprechende Chancen für den Bankensektor. Damit unterstützt der Sektor insbesondere auch kommerzielle Kunden im Übergang von emissionsintensiven zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen. Ausserdem ermöglicht die Berücksichtigung von ESG-Risiken eine erweiterte Risikodifferenzierung der Kreditnehmer.

▶ Während im Vorjahr 56% der Banken bestätigten, bei der Kreditvergabe an kommerzielle Kunden keine Nachhaltigkeits-/ESG-Faktoren zu berücksichtigen, so sind es aktuell nur noch 27%. Dieser drastische Rückgang innerhalb nur eines Jahres hebt die Dringlichkeit der ESG-Integration in die Kreditvergabe stark hervor. Die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Kreditvergabe stellt die Banken jedoch auch vor neue Herausforderungen, wie beispielsweise die systematische Anwendung von ESG-Kriterien.



# 11

## Anhang



# Wirtschaftsumfeld

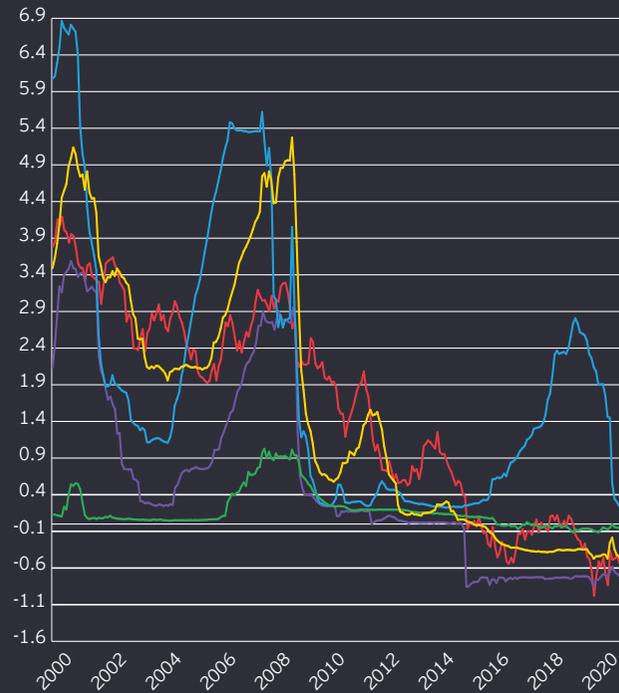
## Bruttoinlandsprodukt

Veränderungen gegenüber Vorquartal in Prozent Quelle: OECD



## Zinsen

in Prozent Quelle: SNB



## Börsen

Indexiert, 1.1.2000 = 100 Quelle: MSCI



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

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

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

## Immobilien

Indexiert, 1.1.2000 = 100

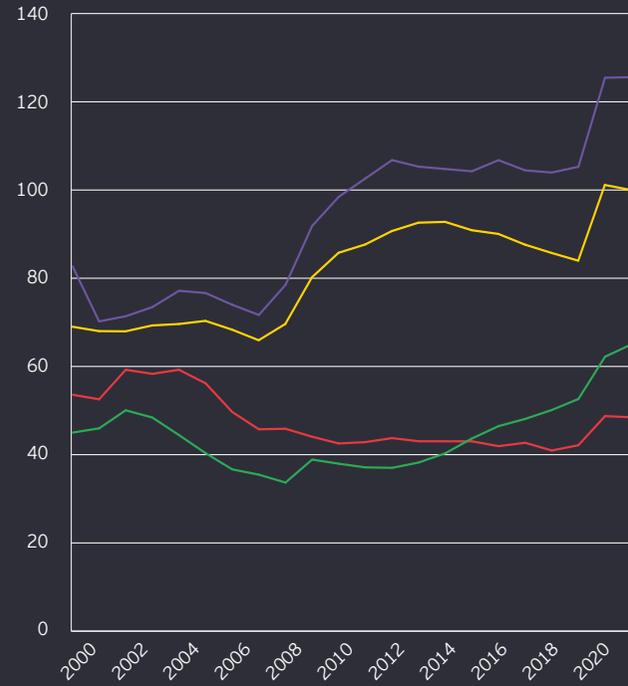
Quelle: BIS



- Vereinigte Staaten
- Schweiz
- Euro-Raum

## Schulden in % des BIP

Quelle: IMF

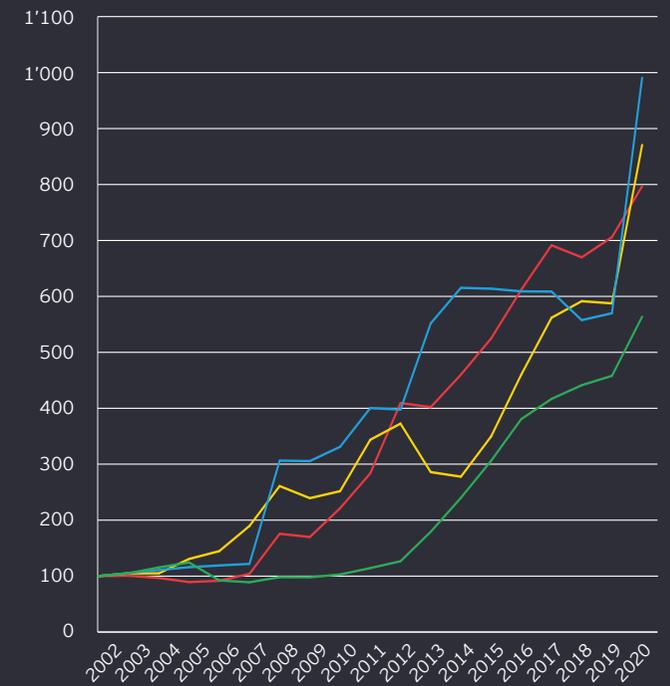


- Schweiz
- Industrieländer
- Schwellenländer
- Eurozone

## Notenbankbilanzen

Indexiert, 1.1.2002 = 100

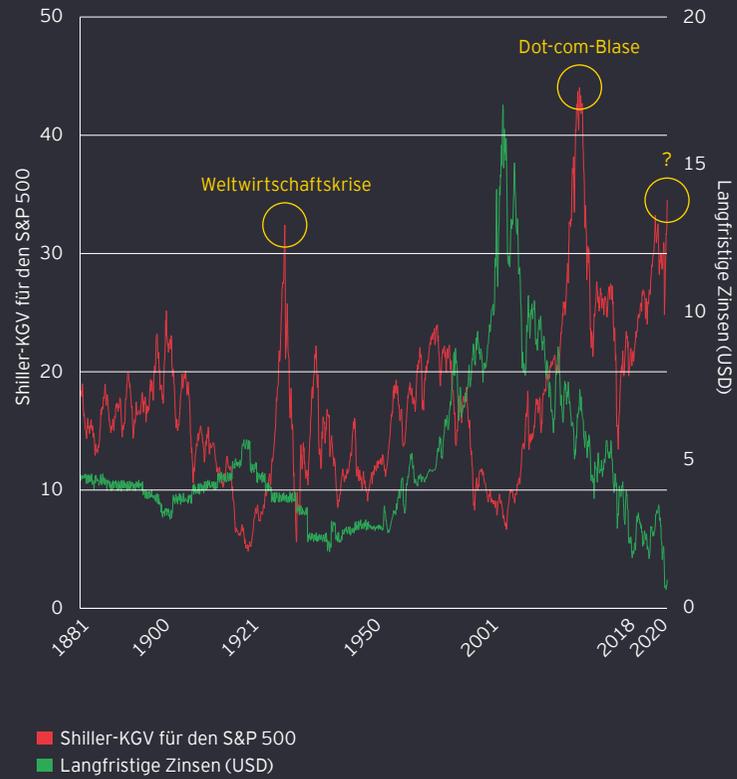
Quellen: SNB, EZB, St. Louis FED, BoJ



- Schweizerische Nationalbank
- Europäische Zentralbank
- Federal Reserve System
- Bank of Japan

## Shiller-KGV und langfristige Zinsen

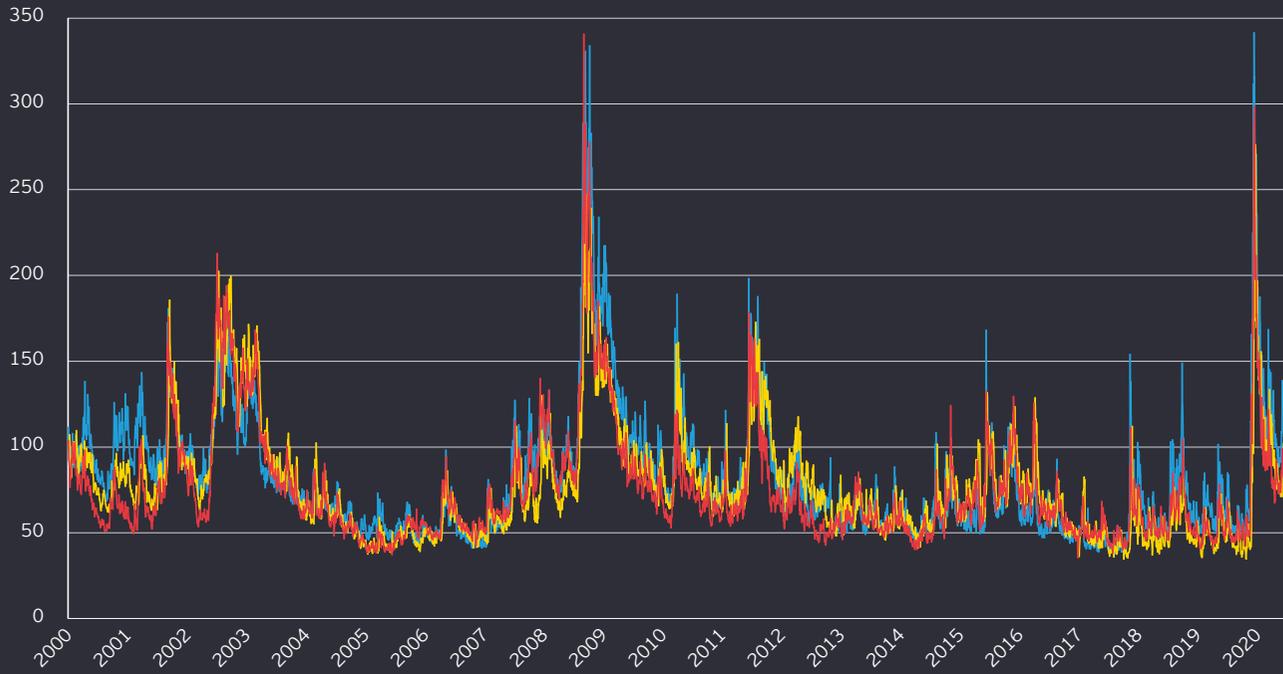
Quelle: SNB



## Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100

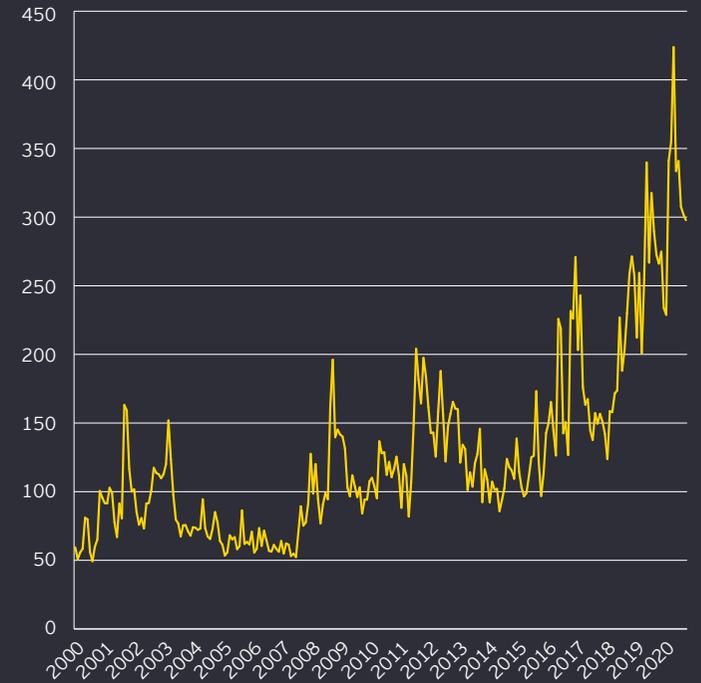
Quellen: SIX, STOXX, Cboe



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

## Economic Policy Uncertainty Index

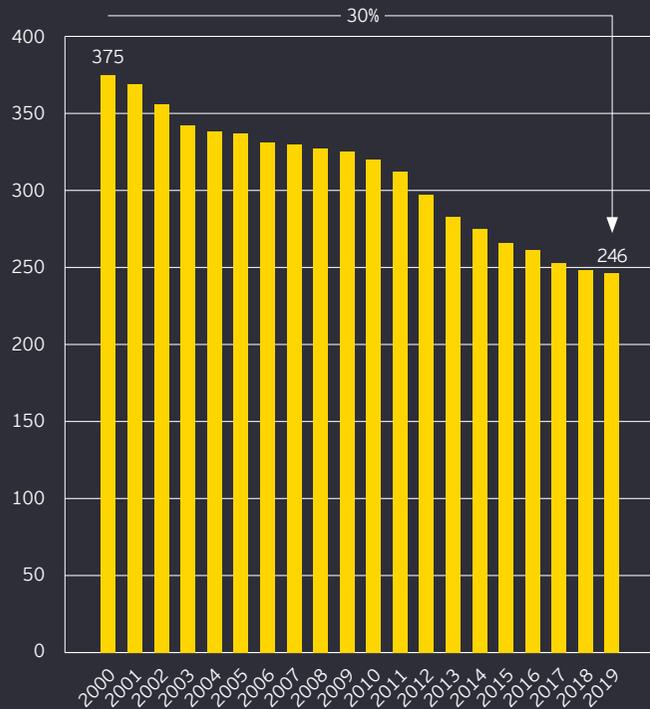
Quelle: Davis, Steven J.  
(Policyuncertainty.com)



# Bankenlandschaft

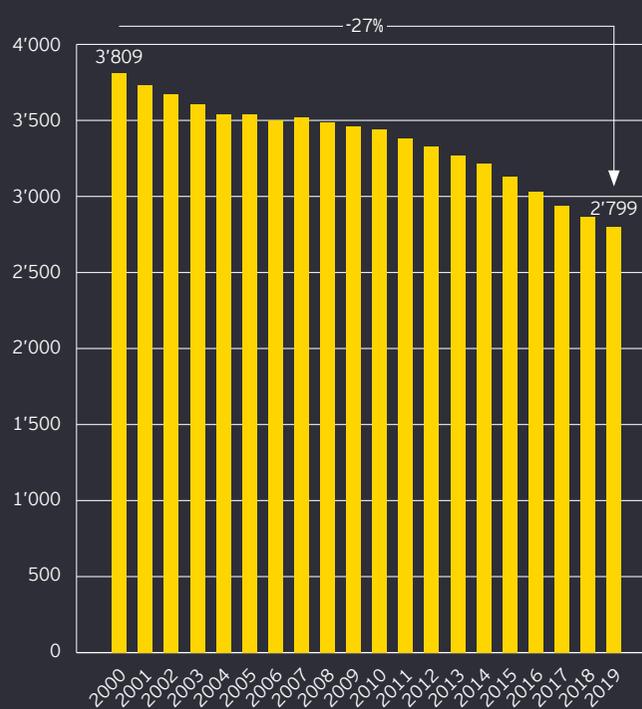
## Anzahl Banken

Quelle: SNB



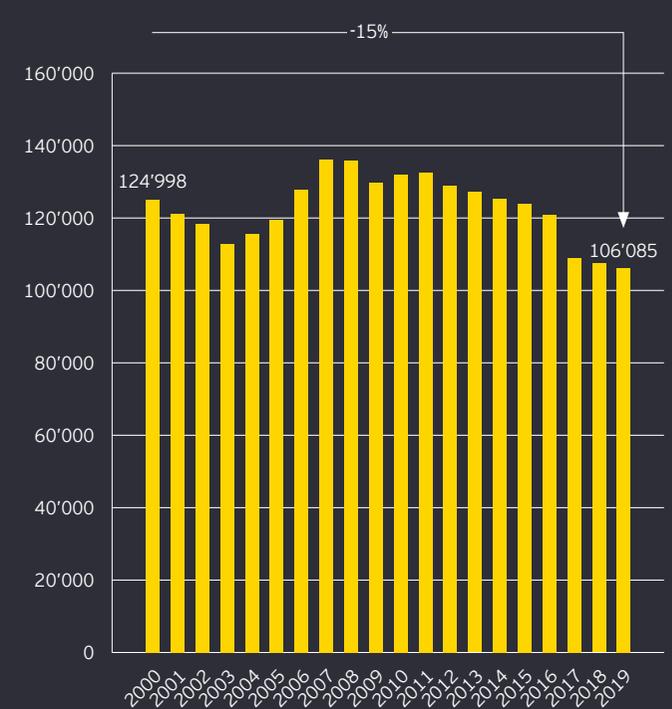
## Anzahl Filialen

Quelle: SNB



## Anzahl Mitarbeitende

Quelle: SNB

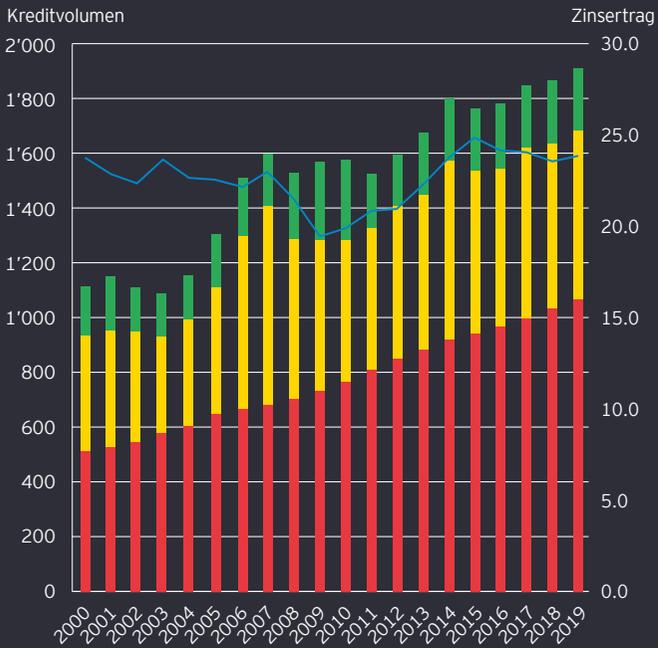


# Geschäftsvolumen, Profitabilität, Wertschöpfung

## Zinsen und Kreditvolumen

in CHF Mia.

Quelle: SNB

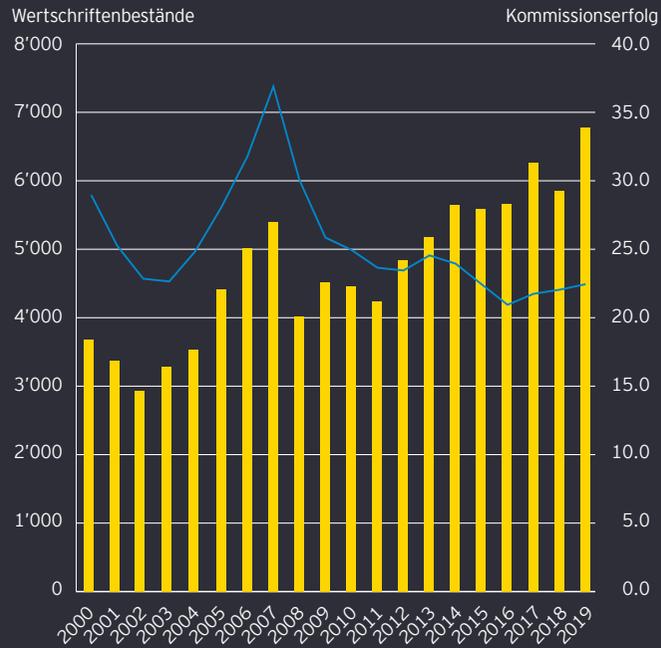


- Hypotheken
- Forderungen gegenüber Kunden
- Finanzanlagen
- Brutto-Zinsertrag

## Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg

in CHF Mia.

Quelle: SNB

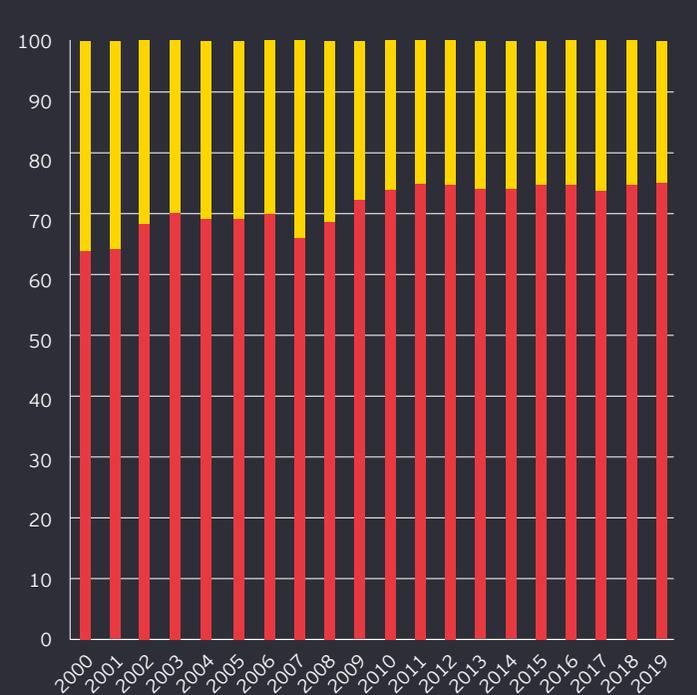


- Wertschriftenbestände
- Kommissionserfolg

## Zusammensetzung der Kreditportfolios

In Prozent

Quelle: SNB



- Hypotheken
- Übrige Kredite

## Kredite an Unternehmenskunden

in CHF Mia.

Quelle: SNB

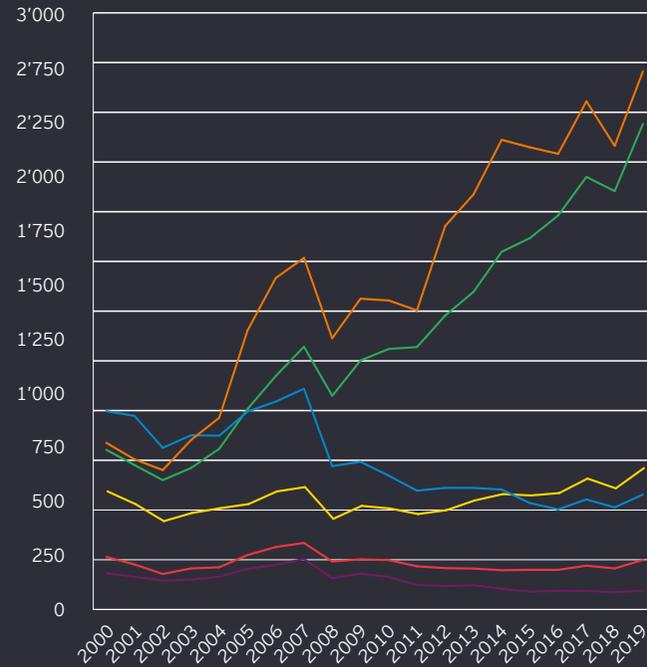


- Hypotheken
- Übrige Kredite gedeckt
- Übrige Kredite ungedeckt
- Total Limite

## Wertschriftenbestände Kundendepots

in CHF Mia.

Quelle: SNB



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

## Erfolg nach Geschäftsbereichen

in CHF Mia.

Quelle: SNB

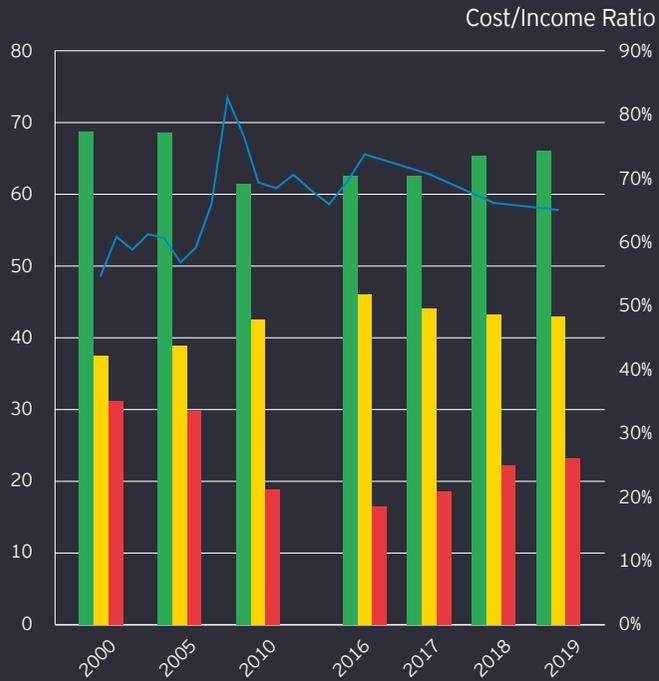


- Brutto-Zinserfolg
- Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft
- Erfolg aus dem Handelsgeschäft und der Fair-Value-Option
- Übriger ordentlicher Erfolg

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

Quelle: SNB

In CHF Mia.

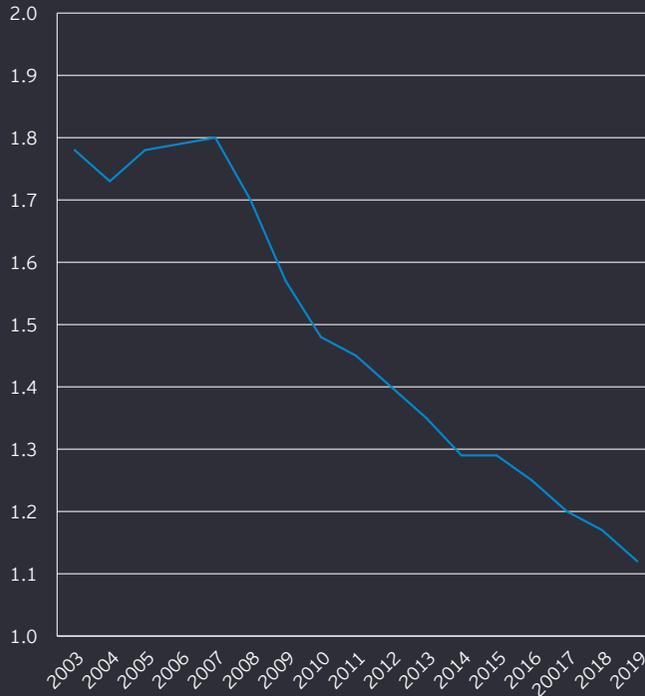


- Geschäftserfolg
- Geschäftsaufwand
- Bruttogewinn aus Geschäftstätigkeit
- Cost Income Ratio

## Zinsmarge inländischer Banken

In Prozent

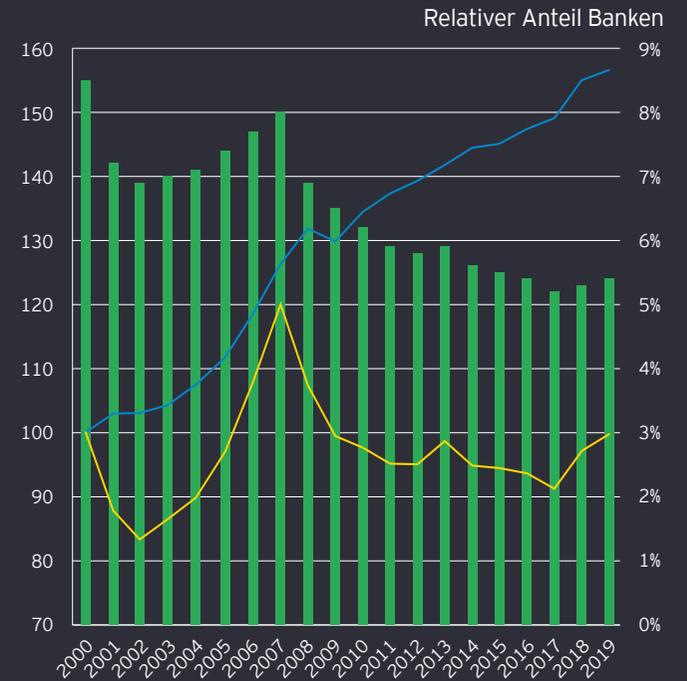
Quellen: SNB



## Wertschöpfung Banken

Indexiert 1.1.2000 = 100

Quelle: SECO



- Relativer Anteil Banken in %
- Gesamtwirtschaft
- Banken

## Aktienperformance Banken versus Markt

Indexiert, 1.1.2000 = 100

Quelle: SIX, Investing.com



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

# 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



**Nikola Simic**

Senior Consultant  
Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

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



**Simone Carmen Friess**

Senior Consultant  
Audit Financial Services

Maagplatz 1  
8005 Zürich

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



**Fredrik Berglund**

Senior Consultant  
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



**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



**Raphael Thürler**

Partner | Leiter Wealth and  
Asset Management

Place de Pont-Rouge 1  
1212 Geneva

Telefon: +41 58 286 56 88  
raphael.thurler@ch.ey.com



**Corina Grünenfelder**

Senior Manager  
Risiko Management Nachhaltigkeit

Maagplatz 1  
8005 Zürich

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



**Yamin Gröninger**

Partner | Markets Lead  
Financial Services Switzerland

Maagplatz 1  
8005 Zürich

Telefon: +41 58 286 39 01  
yamin.groeninger@ch.ey.com

#### Die globale EY-Organisation im Überblick

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

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

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

© 2021

Ernst & Young AG

Alle Rechte vorbehalten.

ED None

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

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