

EY Banken- barometer 2019

Zeichen der Zeit

Inhalt

Editorial	3
1. Design der Studie	4
2. Marktumfeld der Banken	6
3. Operative Geschäftsentwicklung	13
4. Negativzinsen	20
5. Finanzmarktregulierung	26
6. Kreditgeschäft	35
7. Strukturwandel und FinTech	43
8. Fokusthemen 2019	51
9. Ausblick – Banking in 7 bis 10 Jahren	54
10. Kernaussagen	64

Editorial

Mehr als 10 Jahre sind seit dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2007 vergangen. Die Geldpolitik der wichtigsten Zentralbanken ist seither durch eher unkonventionelle Massnahmen wie Negativzinsen sowie umfassende Anleihekauf-Programme geprägt. Diese Massnahmen haben zwar ihre unmittelbar gewünschte Wirkung entfaltet und die Weltwirtschaft vor einer unkontrollierten Negativspirale bewahrt, jedoch werden zunehmend auch die unerwünschten langfristigen Folgen dieser Entwicklung immer deutlicher sichtbar: Die Preise vieler Vermögenswerte haben neue Höchststände erreicht und es mehren sich die Sorgen vor potenziellen Blasenbildungen in einzelnen Anlageklassen. Die globale Verschuldung wächst unaufhörlich und hat bereits vielerorts bereits Rekordstände erreicht. Zudem haben sich die geopolitischen Spannungen im letzten Jahr spürbar verschärft und der zunehmende Handelsprotektionismus verheisst nichts Gutes für die globale Wirtschaftsentwicklung.

Diese Situation stellt die Banken vor enorme Herausforderungen. Die Tiefzinspolitik hat die Margen im Kreditgeschäft schmelzen lassen und die Zinserträge konnten nur durch eine markante Ausweitung des Kreditgeschäftes stabil gehalten werden. Auch im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft mussten die Banken schmerzhaft Margeneinbussen verkraften. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben der generell höheren Preissensitivität der Anlagekunden zählt hierzu sicherlich auch die in den letzten Jahren vorgenommene steuerliche Regularisierung der ausländischen Vermögenswerte bei Schweizer Banken.

Obwohl sich die Banken trotz des anspruchsvollen Marktumfelds in den vergangenen Jahren relativ gut behauptet und aufgrund einer Vielzahl von neuen regulatorischen Bestimmungen ihre Stabilität deutlich gestärkt haben, stellt sich die Frage, welche Folgen diese Entwicklung für die Schweizer Banken mit sich bringen wird. Wie deuten die Schweizer Banken diese Entwicklungen bzw. die Zeichen der Zeit und wie optimistisch schätzen sie ihre kurz- und langfristigen Zukunftsaussichten ein? Wie gut sind die Finanzinstitute für neue Marktturbulenzen und Marktverschiebungen gerüstet? Legen die Banken ihren strategischen Fokus in der Zukunft wieder vermehrt auf Wachstum und Innovation oder bleibt das Kostenmanagement ganz oben auf der strategischen Agenda? Wie möchten die Banken – angesichts ihrer in den letzten Jahren gesunkenen Wertschöpfungskraft im Kerngeschäft – ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln und wie lautet ihre strategische Antwort auf den beginnenden Strukturwandel?

Das EY Bankenbarometer 2019 sucht Antworten auf diese Fragestellungen. Wir wünschen Ihnen eine gehaltvolle Lektüre und freuen uns auf angeregte Diskussionen.



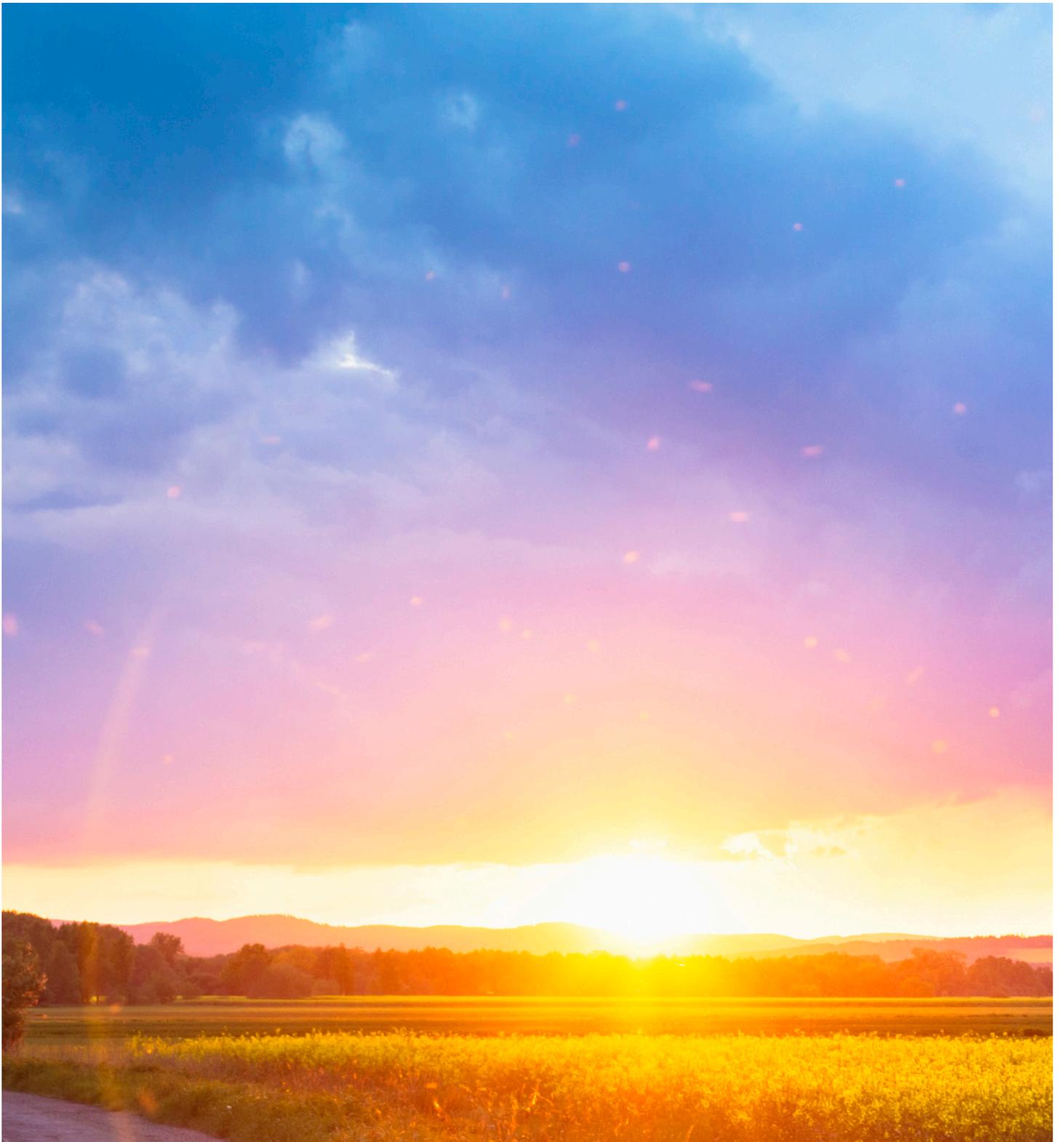
Patrick Schwaller

Managing Partner
Audit Financial Services



Olaf Toepfer

Partner
Leiter Banking & Capital Markets

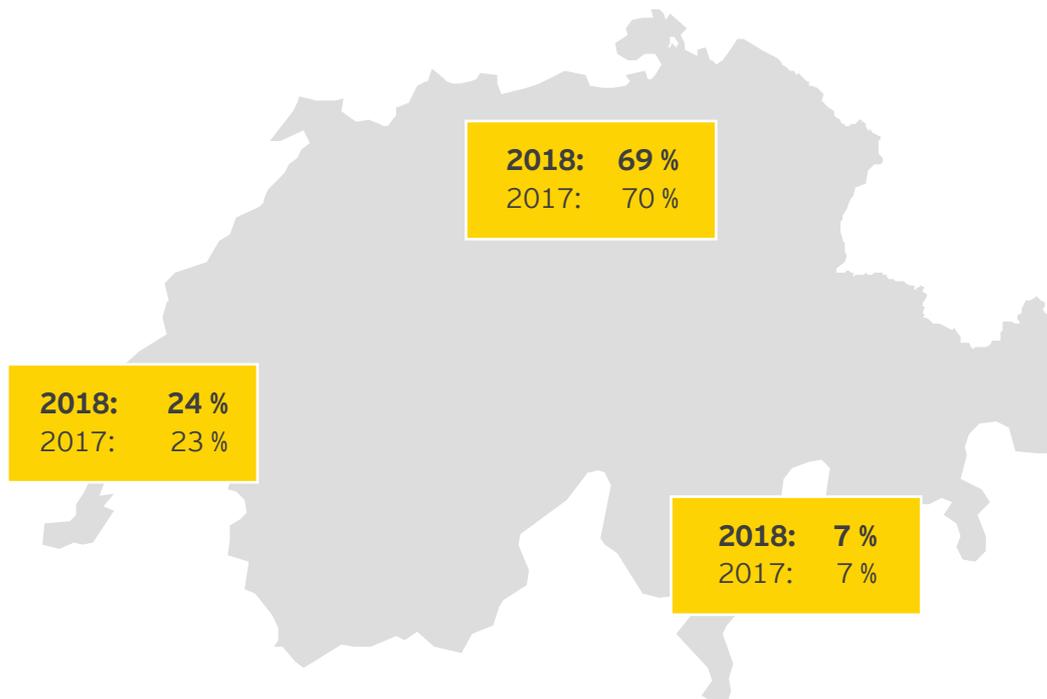


1. Design der Studie



Design der Studie

- ▶ Befragung durch EY im November 2018
- ▶ Befragung von 100 Banken in der Schweiz¹
- ▶ Neunte Durchführung seit 2010



Aufteilung des Befragungssamples

Banktyp		2018	2017	Bankengrösse nach Kundenvermögen	2018	2017
Privatbanken ²		33 %	31 %	Unter 5 Mia. Franken	46 %	52 %
Auslandsbanken		28 %	33 %	Zwischen 5 und 10 Mia. Franken	14 %	14 %
Regionalbanken		18 %	22 %	Zwischen 10 und 50 Mia. Franken	26 %	22 %
Kantonalbanken		21 %	14 %	Über 50 Mia. Franken	14 %	12 %

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

² Inklusive Vermögensverwaltungsbanken

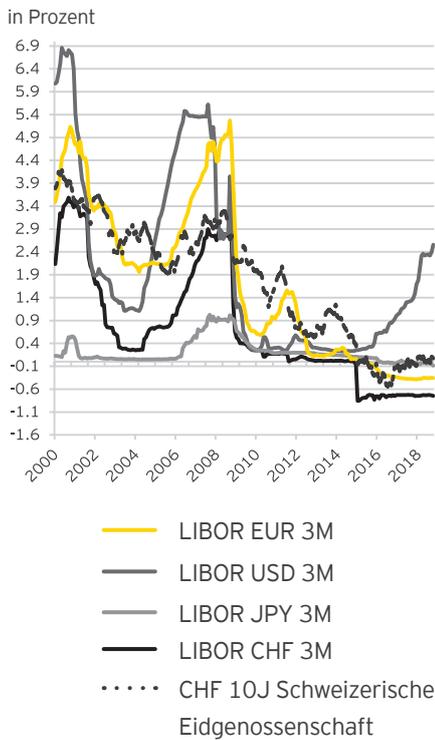


2. Marktumfeld der Banken

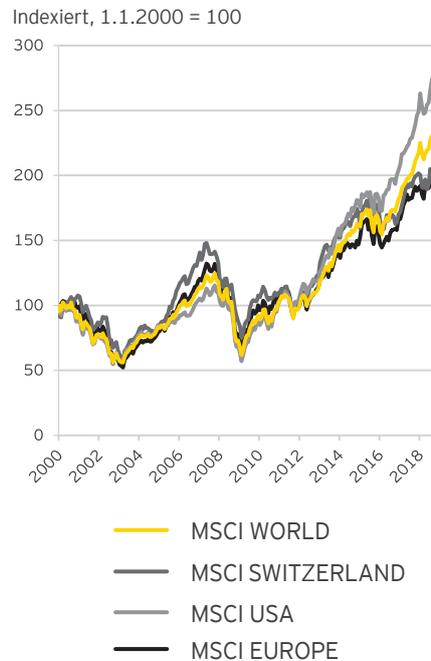


Überhitzungssymptome?

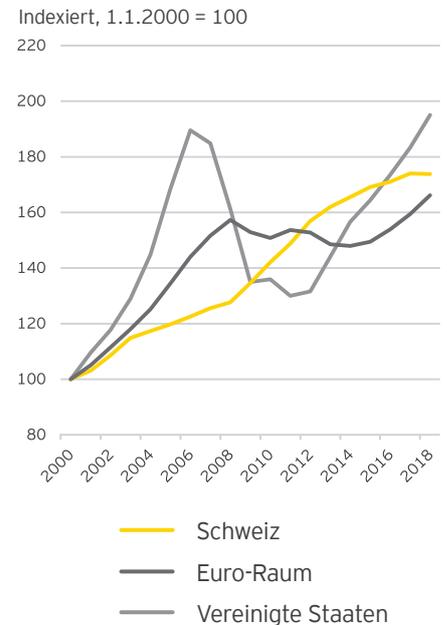
Zinsen



Börsen



Immobilien



Quellen: SNB, MSCI, BIS

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Finanzwelt 2007 in ihren Grundfesten erschüttert. Seither befindet sich die Geldpolitik der wichtigsten Zentralbanken weltweit im Ausnahmezustand. Die Tiefzinspolitik und die Überflutung der Märkte mit Liquidität haben zwar ihre unmittelbar gewünschte Wirkung entfaltet und die Weltwirtschaft vor einer unkontrollierten Negativspirale bewahrt, jedoch werden zunehmend auch die unerwünschten langfristigen Folgen dieser Entwicklung immer deutlicher sichtbar:

- ▶ Die Preise von Realwerten wie Aktien, Immobilien und vielen anderen Vermögenswerten wurden in immer neue Höhen getrieben, phasenweise fast täglich zu immer neuen Allzeithochs.
- ▶ Der globale Schuldenturm ist in den vergangenen Jahren rasant höher geworden und beträgt heute mehr als 300 Prozent der Wirtschaftsleistung - ein schwindelerregender Wert.
- ▶ Ungenügende Verzinsung von Renten- und Sparguthaben.

- ▶ Immer häufiger wird der Verdacht laut, dass die ultraexpansive Geldpolitik der Zentralbanken die Anleger dazu verleitet hat, bestehende Risiken zu ignorieren und dadurch eine gefährliche Blasenbildung beschleunigt zu haben. Die Risikoprämien an den internationalen Bondmärkten, welche sich seit einiger Zeit wieder auf historischen Tiefs bewegen, untermauern diese Befürchtung.

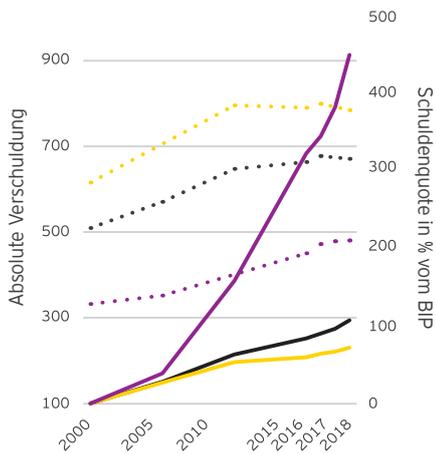
Die Gretchenfrage, welche in diesem Zusammenhang gestellt werden muss, lautet: Ist eine Normalisierung der Geldpolitik ohne Verwerfungen an den internationalen Finanzmärkten überhaupt realistisch?

Zu diesen geldpolitischen bzw. volkswirtschaftlichen Schwierigkeiten gesellen sich die sich zunehmend verschärfenden geopolitischen Spannungen. Der sich ausweitende Handelsprotektionismus sowie der politische Aufstieg von verstärkt nationalistischen Bewegungen in wichtigen Industrienationen könnten ausserdem auch eine zusätzliche Bedrohung für die Weltwirtschaft darstellen.

Geldmenge, Schulden und Vermögenspreise auf Höchstständen

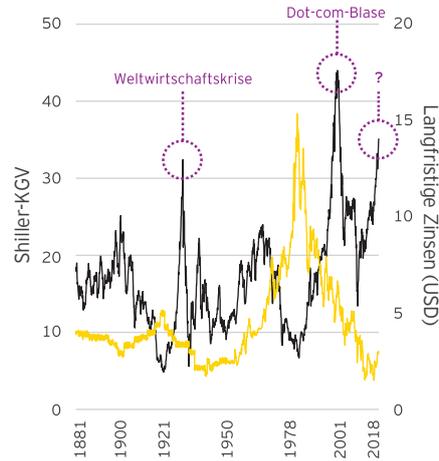
Schuldenquote

Linke Achse indexiert, 1.1.2000 = 100



Global ■ Absolut (indexiert)
⋯ Relativ
 Industrieländer ■ Absolut (indexiert)
⋯ Relativ
 Schwellenländer ■ Absolut (indexiert)
⋯ Relativ

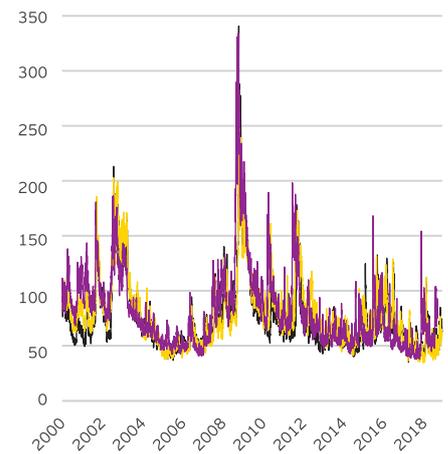
Shiller-KGV und langfristige Zinsen



■ Shiller-KGV des S&P 500
■ Langfristige Zinsen (USD)

Volatilitäten

Indexiert, 1.1.2000 = 100



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

Berücksichtigt sind Schulden der Nicht-Finanz-Unternehmen, Finanzunternehmen, der Privathaushalte und des Staats.
 Quelle: IIF, EY, SIX, STOXX, Cboe

	Schweiz (in CHF Mia.)	EU* (in EUR Mia.)	USA (in USD Mia.)	Japan (in JPY Bio.)	UK (in GBP Mia.)
Geldmenge M2	981	11'207	13'920	991	2'346
BIP	669	11'206	19'391	547	2'044
Staatsschulden	197	9'732	20'493	1'289	1'783
M2/BIP	147%	100%	72%	181%	115%
M2/Staatsschulden	497%	115%	68%	77%	132%
Staatsschulden/BIP	30%	87%	106%	236%	87%

* = Euroraum

Quelle: SNB, SECO, BfS, EZB, Eurostat u.a.

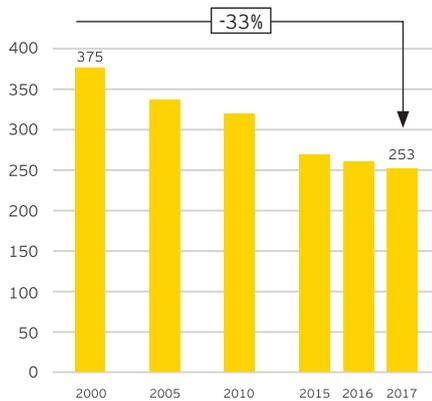
Seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2007 ist die globale Verschuldung stark angestiegen. Inzwischen hat die als Anteil des Bruttoinlandsprodukts (BIP) gemessene Verschuldung in vielen Staaten Werte erreicht, die, abgesehen von Zeiten kriegerischer Auseinandersetzungen, auch in einem historischen Kontext ohne Vergleich sind. Diese Entwicklung trifft insbesondere - aber nicht nur - für die Schwellenländer zu. Der rasante Anstieg der globalen Verschuldung ist eine unmittelbare Folge von staatlichen Stabilisierungsmassnahmen und der expansiven Geldpolitik der Zentralbanken, welche als Antwort auf die Finanzkrise angestossen wurden. Diese Entwicklung ist auch in der Schweiz beobachtbar: Die staatliche Schuldenquote bewegt sich im internationalen Vergleich zwar auf einem sehr tiefen Niveau, jedoch hat die Geldmenge, gemessen an der Wirtschaftsleistung (BIP), ein Volumen erreicht, welches nur von Japan übertroffen wird.

Die sehr expansive Geldpolitik hat auch den Börsenständen weltweit Schub verliehen. Gemessen am «Shiller-KGV» des S&P-500-Index befinden sich die Aktienkursbewertungen auf einem gefährlich hohen Niveau: Die Bewertungen ähneln denjenigen unmittelbar vor dem Börsencrash im Oktober 1929 und dem Platzen der Dot-Com Blase im März 2000. Trotz dieser zahlreichen Herausforderungen ist eine einseitig negative Perspektive nicht angebracht. So bestehen durchaus auch positive Zeichen. Die Gewinne vieler Unternehmen bewegen sich auf sehr hohem Niveau und die Gewinnaussichten sind weiterhin intakt, auch wenn die allgemeinen Gewinnerwartungen in den kommenden Wochen und Monaten nochmals etwas nach unten korrigiert werden könnten. Der Inflationsdruck in den wichtigsten Industrienationen ist weiterhin eher moderat und dürfte die Zentralbanken nicht zu einem raschen Ausstieg aus der expansiven Geldpolitik zwingen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich die Volatilitäten an den weltweiten Börsen trotz der Entwicklungen in den vergangenen Monaten im historischen Vergleich erstaunlicherweise nach wie vor auf einem relativ tiefen Niveau befinden.

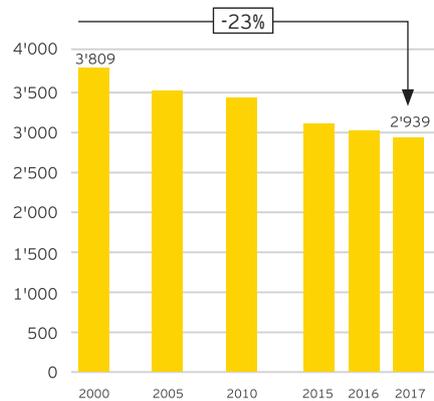
Was bedeutet dies für die Schweizer Banken? Einerseits wäre es fatal, die Augen vor den Zeichen der Zeit zu verschliessen und diese einfach zu ignorieren. Erhöhte Vorsicht könnte damit das Gebot der Stunde sein. Andererseits gilt es aber auch, Opportunitäten zu identifizieren und zu nutzen. Gerade in turbulenten Zeiten steigt die Nachfrage nach den traditionellen Stärken der Schweiz und des Schweizer Finanzplatzes: Sicherheit und «Asset Protection». Aufgrund ihrer Stabilität bzw. überdurchschnittlich hohen Kapitalausstattung, ihrer weltweit hoch angesehenen Expertise sowie der politischen Stabilität des Wirtschaftsstandorts Schweiz haben die Schweizer Banken im Ringen um die internationale Kundschaft durchaus gute Argumente auf ihrer Seite.

Wachstum trotz Strukturwandel?

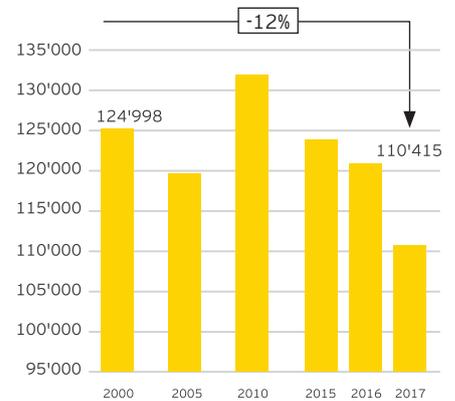
Anzahl Banken



Anzahl Filialen



Anzahl Mitarbeitende



(in Mia CHF)	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2000 - 2017	in %
Bilanzsumme	2'125	2'846	2'715	3'026	3'101	3'249	1'125	53%
Hypotheken	513	647	767	943	968	995	483	94%
Kundeneinlagen	885	1'209	1'389	1'723	1'771	1'788	904	102%
Wertpapierbestände	3'677	4'413	4'456	5'588	5'654	6'256	2'578	70%
Verwaltet Vermögen	4'815	5'710	5'475	6'568	6'650	7'292	2'477	51%

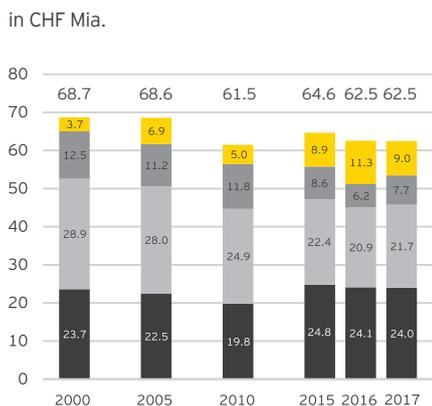
Quellen: SNB

Der Konsolidierungskurs schreitet weiter voran. So hat sich die Anzahl der Schweizer Banken im Jahr 2017 erneut um acht Institute reduziert. Seit der Jahrtausendwende sind somit 122 Institute (33 Prozent) verschwunden. Die Beschäftigtenzahlen sind im Jahr 2017 auf den ersten Blick markant um 8.6 Prozent bzw. 10'425 auf 110'415 Stellen zurückgegangen. Diese Zahl enthält jedoch einen verzerrenden Sondereffekt aufgrund von Organisationsänderungen bei den zwei Schweizer Grossbanken: Diese mussten im Zuge der «Too-big-to-fail»-Regulierung neue Dienstleistungszentren errichten, welche über keine Banklizenz verfügen und bestehendes Personal in diese Gesellschaften verlagern.

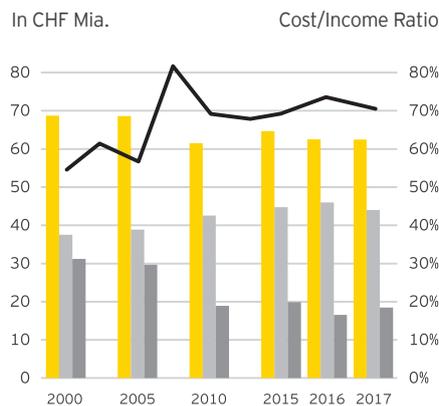
Die Schweizer Banken konnten seit dem Jahr 2000 ihre aggregierte Bilanzsumme um 53 Prozent steigern. Dabei wurde insbesondere das Geschäft mit Hypotheken vorangetrieben. Das Volumen solcher Kredite hat sich seit Anfang 2000 beinahe verdoppelt (94 Prozent). Ebenfalls stieg das Volumen der Kundeneinlagen im genannten Zeitraum um 102 Prozent, während die verwalteten Vermögen trotz des Börsencrashes im Jahr 2008 um beachtliche 51 Prozent erhöht werden konnten.

Veränderter Ertragsmix - niedrige Profitabilität

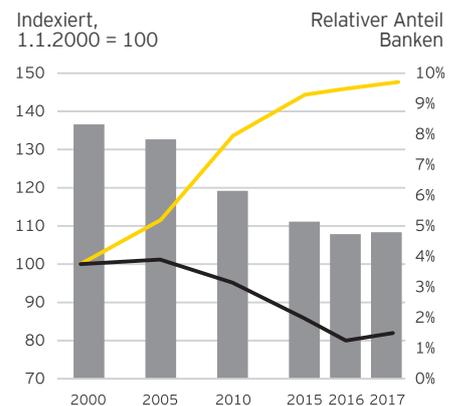
Erfolg nach Geschäftsbereichen



Erfolg, Aufwand, Gewinn Cost/Income Ratio



Wertschöpfung Banken



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

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

- Wertschöpfung Gesamtwirtschaft
- Wertschöpfung Banken
- Relativer Anteil Banken in %

Quellen: SNB

Im Zeitraum von 2000 bis 2017 ist der aggregierte Geschäftserfolg der Schweizer Banken von CHF 68.7 Mia. auf CHF 62.5 Mia. bzw. um 9.1 Prozent gesunken. Die Kosten sind im gleichen Zeitraum hingegen von CHF 37.5 Mia. auf CHF 44.0 Mia. um 17.4 Prozent gestiegen. Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklung des Geschäftserfolgs und der Kosten hat sich der Bruttogewinn aus der Geschäftstätigkeit signifikant um 40.9 Prozent auf CHF 18.5 Mia. reduziert.

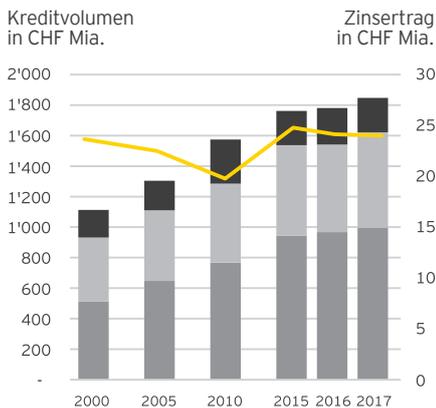
Dabei hat sich der Ertragsmix der Schweizer Banken seit dem Jahr 2000 deutlich verändert. Aufgrund des massiven Volumenwachstums im Hypothekarkreditgeschäft hat sich trotz Negativzinsen das Zinsdifferenzgeschäft zur bedeutendsten Ertragsquelle der Schweizer Banken entwickelt - allerdings liegt der absolute Zinserfolg mit CHF 24.0 Mia. trotz der markanten Ausweitung des Kreditgeschäftes nur leicht über dem Wert des Jahres 2000 (CHF 23.7 Mia.). Die Zinsmargen haben sich deutlich reduziert. Das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft hat mit dem Wandel zur steuerkonformen grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung eine tiefgreifende Transformation durchgemacht. Der Kommissionserfolg liegt noch bei CHF 21.7 Mia. und hat damit rund 25 Prozent gegenüber dem Jahr 2000 abgenommen.

Die Initiativen zur Profitabilitätssteigerung der Schweizer Banken erweisen sich bislang als wenig wirksam. So zeigt der Verlauf der Cost/Income-Ratio seit dem Jahr 2000 mit einem Anstieg von 54.6 Prozent auf 70.5 Prozent im Jahr 2017 keine erfreuliche Entwicklung. Zwar liegen damit die Höchstwerte von 82.4 Prozent bzw. 76.6 Prozent aus den Jahren 2008 und 2009 in weiter Ferne, dennoch können sich die Banken mit dieser Entwicklung nicht zufrieden zeigen und sollten weitere Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungsbemühungen unternehmen.

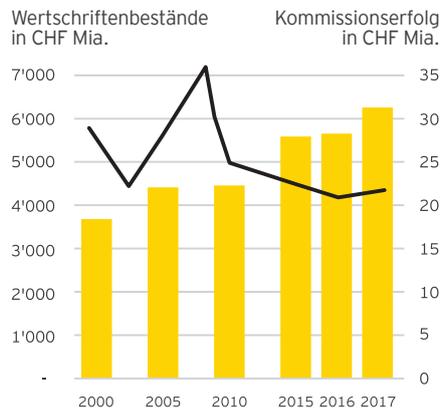
Der Rückgang des Geschäftserfolgs der Banken seit der Jahrtausendwende zeigt sich auch in der Entwicklung der Wertschöpfung der Banken. Diese hat von CHF 37.9 Mia. im Jahr 2000 auf CHF 31.0 Mia. im Jahr 2017 abgenommen. Mit diesem Rückgang hat auch die relative Bedeutung der Finanzbranche für die Gesamtwirtschaft abgenommen, denn der relative Anteil des Finanzsektors an der gesamten Wertschöpfung der Schweizer Wirtschaft sank von 8.6 Prozent im Jahr 2000 auf nur noch 4.8 Prozent im Jahr 2017.

Transformation und Margenerosion

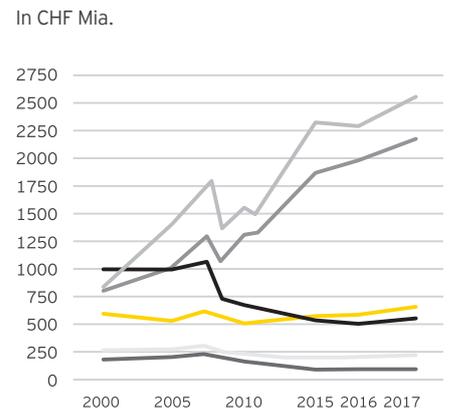
Zinsen und Kreditvolumen



Wertschriftenbestände und Kommissionserfolg



Wertschriftenbestände Kundendepots



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

- Wertschriftenbestände
- Kommissionserfolg

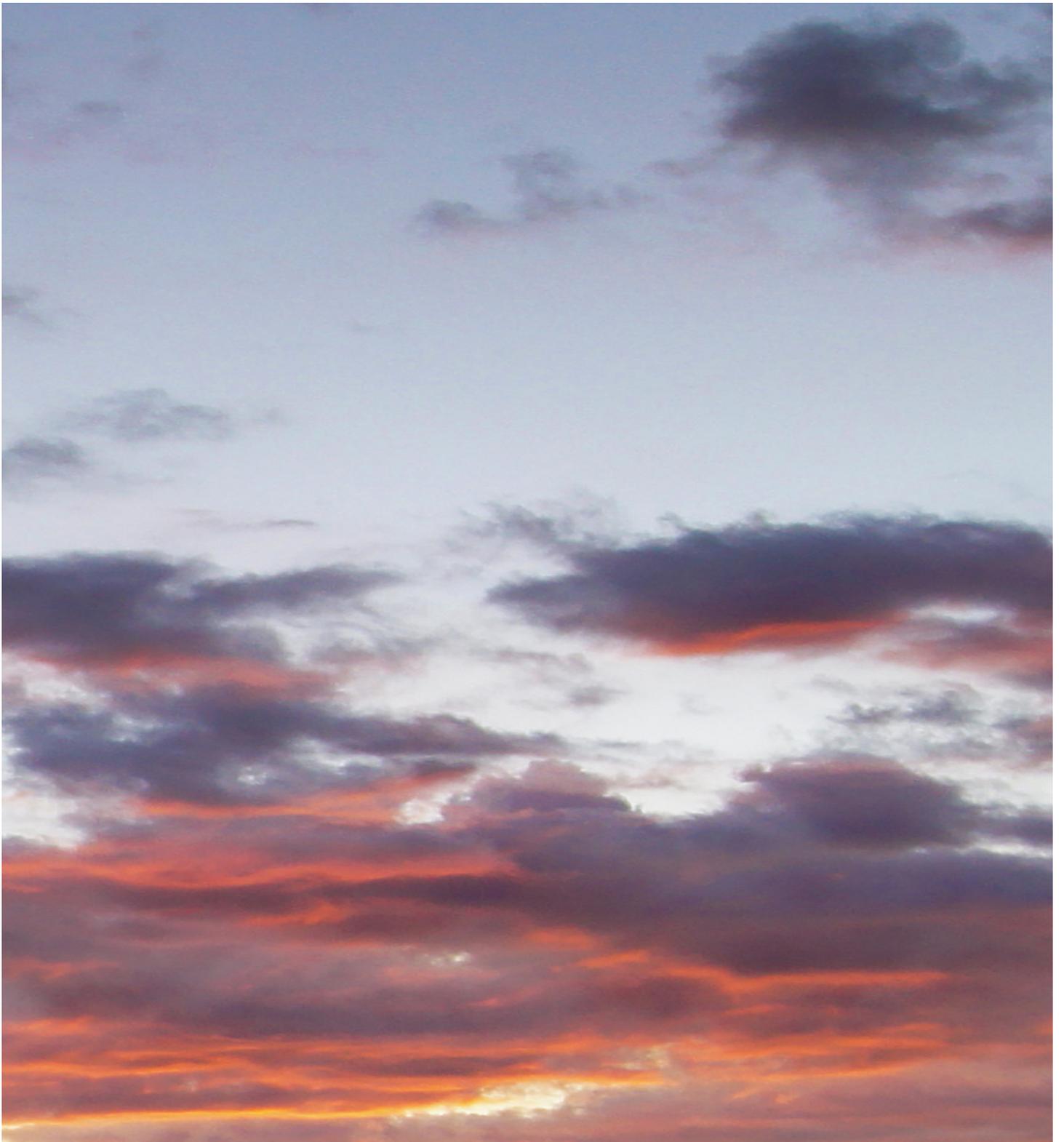
- Privatkunden - Inland
- Kommerzielle Kunden - Inland
- Institutionelle Kunden - Inland
- Privatkunden - Ausland
- Kommerzielle Kunden - Ausland
- Institutionelle Kunden - Ausland

Quellen: SNB

Die Margen im klassischen Bankgeschäft stehen bereits seit einiger Zeit unter Druck. Dies zeigt ein Vergleich der langfristigen Entwicklung der Geschäftsvolumen gegenüber den entsprechenden Ertragsströmen. Während das aggregierte Volumen der Bilanzpositionen Hypothekarforderungen, Forderungen gegenüber Kunden und Finanzanlagen seit dem Jahr 2000 von CHF 1'113 Mia. um insgesamt 65.9 Prozent auf CHF 1'847 Mia. gewachsen ist, verzeichnete der Zinserfolg nur eine leichte Zunahme um 1.4 Prozent auf CHF 24.0 Mia. Die Auswirkungen des Tiefzinsumfeldes spiegeln sich in diesen Zahlen wider.

Die Entwicklung des Kommissions- und Dienstleistungsgeschäfts zeigt ein noch weniger erfreuliches Bild. Während die Wertschriftenbestände seit dem Jahr 2000 um 70.1 Prozent auf CHF 6'256 Mia. gesteigert werden konnten, hat der Erfolg aus dem Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft um CHF 7.2. Mia. bzw. 24.8 Prozent auf CHF 21.7 Mia. abgenommen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben der generell höheren Preissensitivität der Anlagekunden zählt hierzu sicherlich auch die im beobachteten Zeitraum vorgenommene steuerliche Regularisierung der ausländischen Vermögenswerte bei Schweizer Banken.

So sind die in der Vergangenheit sehr margenträchtigen Wertschriftenbestände ausländischer Privatkunden seit dem Jahr 2000 signifikant um CHF 443 Mia. bzw. 44 Prozent auf noch CHF 553 Mia. gesunken. Unter der Annahme einer kalkulatorischen Marge von 100 bis 150 Basispunkten resultiert hieraus ein Rückgang des Kommissionsertrages von schätzungsweise jährlich ca. CHF 5 bis 6 Mia. Deutlich gestiegen, nämlich um 188 Prozent seit dem Jahr 2000, sind hingegen die Vermögen ausländischer und inländischer institutioneller Investoren. Diese Vermögen generieren allerdings deutlich geringere Margen als die Vermögen von Privatpersonen.

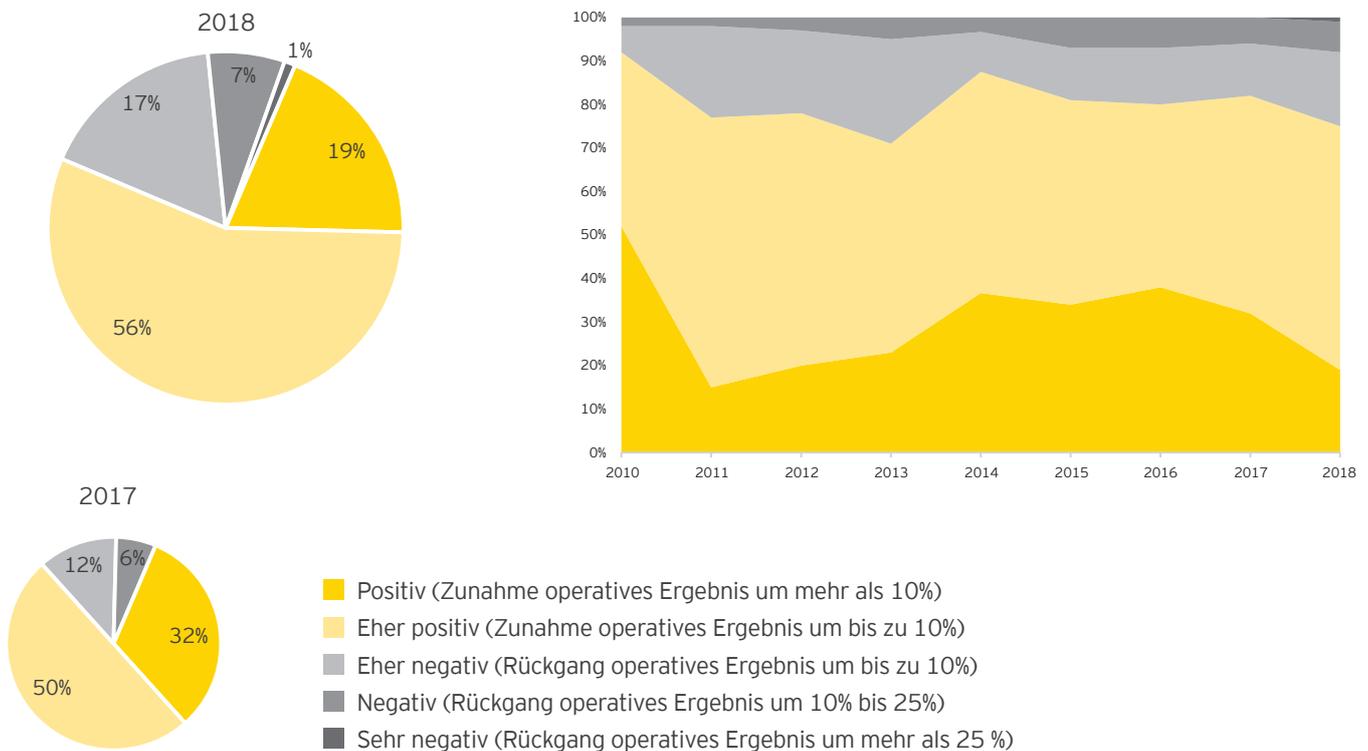


3. Operative Geschäftsentwicklung



Anzeichen einer zunehmenden Verunsicherung?

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



Die Schweizer Banken zeigen sich mit der Geschäftsentwicklung des vergangenen Jahres weniger zufrieden als im letzten Jahr. Nur noch 19 Prozent - dies ist der tiefste Wert seit 2011 - beurteilen die Geschäftsentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr als klar positiv (Vorjahr: 32 Prozent). Nach wie vor sieht zwar rund die Hälfte der Banken die Geschäftsentwicklung als verhalten positiv. Allerdings erkennt bereits ein Viertel der Banken eine Verschlechterung (Vorjahr: 18 Prozent). Damit lässt sich insgesamt feststellen, dass die Euphorie des Vorjahres zumindest teilweise verfliegen ist.

In diesem Jahr ist hingegen eine verstärkte Verunsicherung zu spüren. Die geopolitischen Risiken haben deutlich zugenommen und die Kehrseite der weltweit ultraexpansiven Geldpolitik wird immer deutlicher erkennbar. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich die Weltwirtschaft vermutlich in der letzten Phase des Konjunkturzyklus befindet. Zudem hat die Hoffnung, dass die regulatorischen Vorgaben künftig deutlich gelockert würden, ebenfalls nachgelassen.

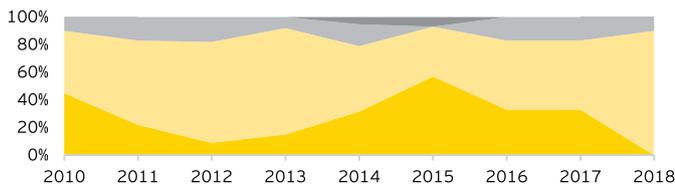
Die letztjährige Umfrage zeigte eine extrem positive Beurteilung der Geschäftsentwicklung. Die Banken waren vor Jahresfrist nahezu euphorisiert, weil

- ▶ eine längere Phase der Vergangenheitsbewältigung abgeschlossen werden konnte
- ▶ Hoffnung auf eine Lockerung der regulatorischen Schrauben aufkeimte;
- ▶ die geopolitischen Risiken als überschaubar beurteilt wurden
- ▶ der Wirtschaftsaufschwung in vielen Teilen der Welt und die Geldflut der Zentralbanken den Höhepunkt vermutlich noch nicht ganz erreicht hatten.

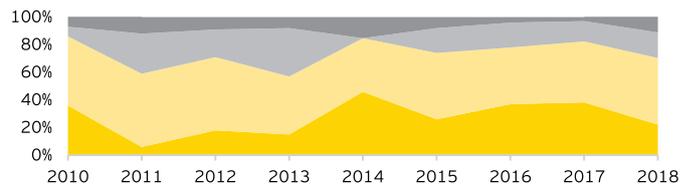
Gestiegene Zurückhaltung bei Kantonalbanken

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

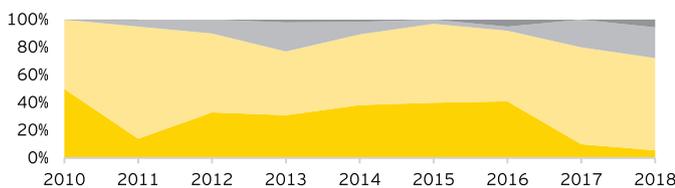
Kantonalbanken



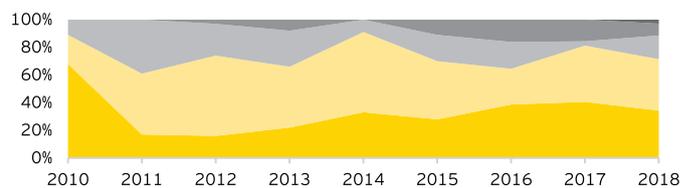
Auslandsbanken



Regionalbanken



Privatbanken

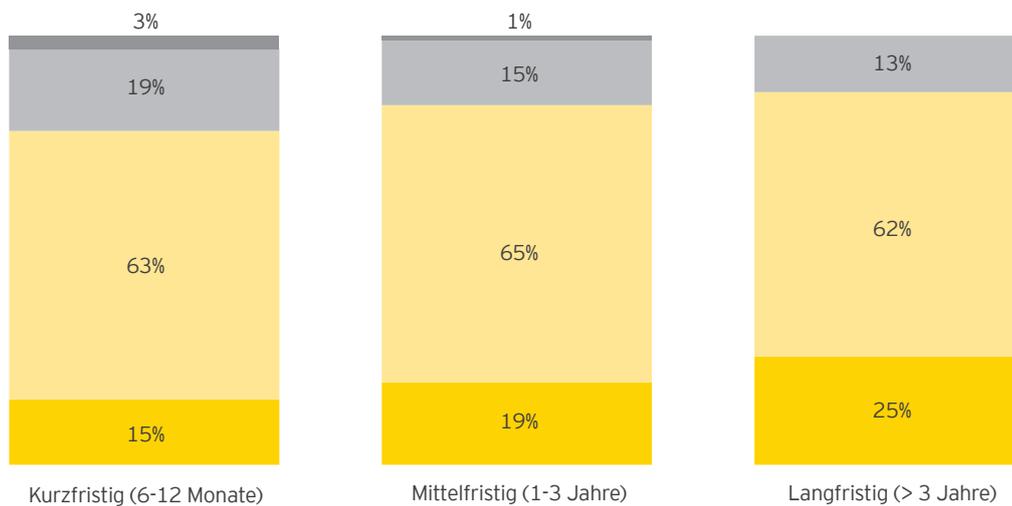


- Positiv (Zunahme operatives Ergebnis um mehr als 10%)
- Eher positiv (Zunahme operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Eher negativ (Rückgang operatives Ergebnis um bis zu 10%)
- Negativ (Rückgang operatives Ergebnis um 10% bis 25%)
- Sehr negativ (Rückgang operatives Ergebnis um mehr als 25%)

Beim Blick auf die unterschiedlichen Bankengruppen fällt auf, dass sich insbesondere die Kantonalbanken zurückhaltender als im Vorjahr zeigen. Keine einzige der befragten Kantonalbanken beurteilt die Geschäftsentwicklung des vergangenen Jahres als klar positiv. Im Vorjahr tat dies immerhin noch ein Drittel der befragten Kantonalbanken. Eine ähnliche Tendenz zeigt sich bei den Auslandsbanken, bei welchen nur noch 22 Prozent den Geschäftsgang als positiv beurteilen - dies sind 16 Prozentpunkte weniger als im Vorjahr.

Positiver Blick in die Zukunft trotz unsicherem Umfeld

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



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

Die Banken blicken positiv in die Zukunft. Insgesamt rechnen 78 Prozent für die kommenden sechs bis zwölf Monate mit zunehmenden Geschäftsergebnissen (Vorjahr: 82 Prozent). Dieser optimistische Tenor nimmt beim Blick in die mittel- und langfristige Zukunft sogar noch weiter zu. So rechnet die grosse Mehrheit der Banken damit, dass sie mittelfristig (84 Prozent) bzw. langfristig (87 Prozent) ihre Ergebnisse steigern können.

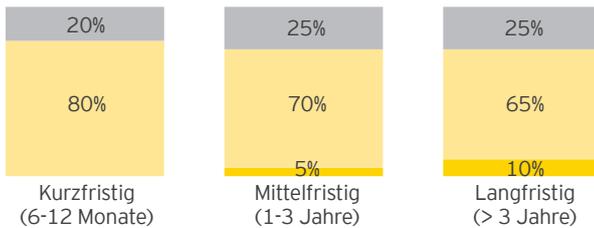
Vor dem Hintergrund der allgemeinen Grosswetterlage mit sinkenden Margen und Transformationsdruck im Kerngeschäft sowie den geopolitischen Spannungen und Anzeichen einer nachlassenden Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft ist dieser Optimismus durchaus bemerkenswert.

Es stellt sich denn auch die Frage, ob die Bankbranche die Zukunftsaussichten zu optimistisch einschätzt oder ob sie sich zu Recht auf ihre in den letzten Jahren bewiesenen Widerstands- und Anpassungsfähigkeiten verlassen kann? Die feststellbaren Unterschiede in den Zukunftseinschätzungen der Vermögensverwaltungsbanken und der klassischen Retailbanken geben Anzeichen, in welche Richtung die Reise gehen könnte (siehe nächste Seite).

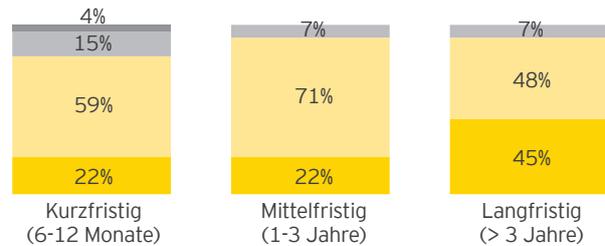
Bankengruppen schätzen Zukunftsaussichten unterschiedlich ein

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

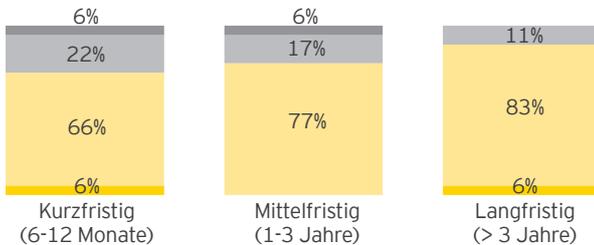
Kantonalbanken



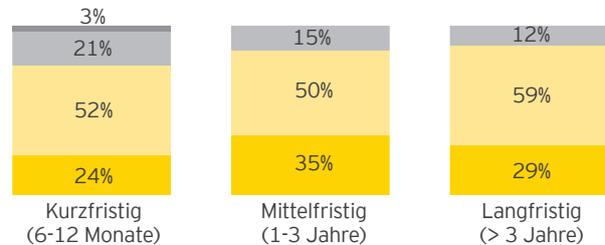
Auslandsbanken



Regionalbanken



Privatbanken



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

Die einzelnen Bankengruppen schätzen ihre Zukunftsaussichten sehr unterschiedlich ein. So blicken insbesondere die vornehmlich im Vermögensverwaltungsgeschäft tätigen Auslands- und Privatbanken sehr optimistisch in die Zukunft. 45 Prozent der Auslandsbanken und 29 Prozent der Privatbanken gehen davon aus, dass sie ihre Erträge langfristig um mehr als 10 Prozent steigern können. Bei den Kantonalbanken (10 Prozent) und den Regionalbanken (6 Prozent) geht hingegen kaum eine Bank von einem derart grossen Wachstum aus.

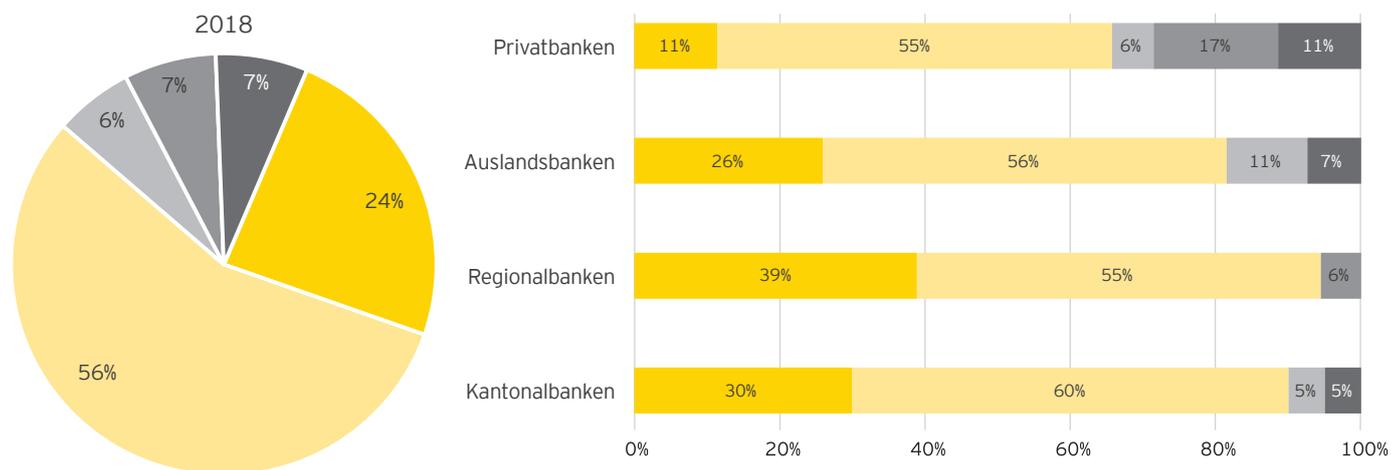
Woher kommen diese unterschiedlichen Zukunftsaussichten?

Das gewaltige Wachstum des Hypothekarmarktes der letzten Jahre, von welchem vor allem die Retailbanken profitieren konnten, wird sich kaum mehr so fortschreiben lassen. Und es ist auch davon auszugehen, dass die ungewöhnlich lange Periode ohne Kreditausfälle nicht ewig anhalten kann. Darüber hinaus sind die Retailbanken mit den neuen Phänomenen von Kreditvermittlungsplattformen und Zahlungsverkehrsanbietern einem akuterem Transformationsdruck ausgesetzt. Und schliesslich ist festzuhalten, dass sich das Marktpotenzial der Retailbanken letztlich auf den inländischen Heimmarkt beschränkt.

Die Vermögensverwaltungsbanken haben mit dem Wandel zur steuerkonformen grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung bereits eine tiefgreifende Transformation durchgemacht und sich auf die neuen Realitäten eingestellt. Die Vermögensverwaltungsbanken können aber im Gegensatz zu den Retailbanken letztlich einen globalen Markt bedienen. Die weltweiten Vermögenswerte wachsen weiterhin beträchtlich, insbesondere in Asien und in den USA. Die Zahl der weltweiten Millionäre hat sich seit der Finanzkrise auf 18.1 Mio. mehr als verdoppelt, was einer jährlichen Wachstumsrate von rund 9% entspricht. Die Vermögenswerte dieser wachsenden Kundenschaft verlangen nicht nur nach sinnvollen Anlageprodukten und einer professionellen Beratung, sondern vermehrt auch nach Sicherheit und Stabilität, um das aufgebaute Vermögen zu schützen - gerade in Zeiten von zunehmender geopolitischer und makroökonomischer Unsicherheit. Von dieser Entwicklung sollten gerade die schweizerischen Vermögensverwaltungsbanken profitieren können.

Anlagegeschäft rückt in den Fokus

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



- Kreditgeschäft
- Anlagegeschäft (Anlageberatung, Vermögensverwaltung)
- Handelsgeschäft
- Asset Management
- Andere

In den letzten Jahren hat das Zinsgeschäft aufgrund der massiven Ausweitung des Kreditvolumens erheblich an Bedeutung gewonnen und stellt heute die wichtigste Ertragsquelle für die Schweizer Banken dar. Allerdings sind auch die Margen im klassischen Zinsdifferenzgeschäft aufgrund der ausserordentlich tiefen Zinsen deutlich gesunken. Und da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich das gewaltige Wachstum des Hypothekarmarktes der letzten Jahre auch in Zukunft fortsetzen wird, suchen die Banken vermehrt nach neuen Einnahmequellen.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die Mehrheit (56 Prozent) der befragten Banken nun im Anlagegeschäft (Anlageberatung und Vermögensverwaltung) das grösste Wachstumspotenzial für ihr Institut erkennen. Interessanterweise sind es gerade die sehr stark im Kreditgeschäft verankerten Kantonalbanken und Regionalbanken, welche die grössten Wachstumchancen im Anlagegeschäft identifiziert haben.

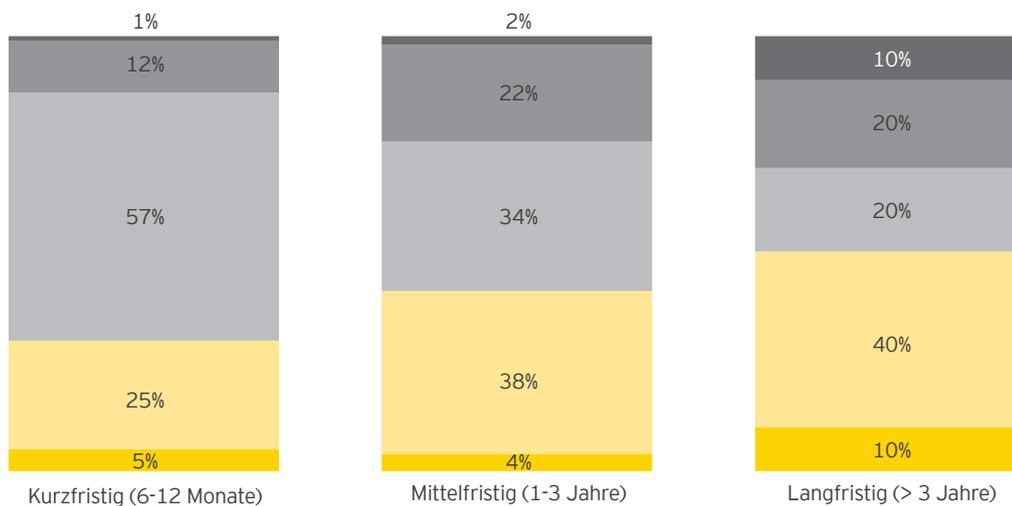
Die Diversifikationspläne der Schweizer Banken verheissen grundsätzlich Gutes für deren Stabilität und Krisenresistenz, da eine zu starke Abhängigkeit vom Hypothekarkreditgeschäft nicht unproblematisch ist. Die Banken möchten daher Beratungskompetenzen weiter stärken und dem Kunden

eine umfassende Betreuung in all seinen finanziellen Anliegen bieten. Für jene Banken, die heute in die richtigen Technologien und Kompetenzen investieren, ist diese Diversifikationsstrategie durchaus erfolgsversprechend. Ob diese Fokussierung auf das Anlagegeschäft aber tatsächlich für die Mehrheit der Banken die erhofften Früchte bringen wird, bleibt abzuwarten. Die Summe der Ambitionen der einzelnen Institute übersteigt das Marktpotenzial zumindest für das Schweizer Geschäft.

Insbesondere für Banken mit einem starken Fokus auf das inländische Geschäft sowie für Banken, welche mehrheitlich sogenannte «Affluent-Kunden» betreuen, könnte dies ein eher steiniger Weg werden. Das Wachstumspotenzial für das Anlagegeschäft im Schweizer Markt ist eher beschränkt und wird nicht ausreichen, um die Expansionsambitionen sämtlicher Schweizer Banken zu befriedigen. Zudem ist davon auszugehen, dass auch junge disruptive Technologien und Geschäftsmodelle die Konkurrenzsituation weiter verschärfen.

Mehr Bewegung am Arbeitsmarkt – Kantonalbanken bauen ab

«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach die Zahl der Mitarbeitenden entwickeln?»



- Stark steigen (mehr als 10% Anstieg)
- Leicht steigen (5% bis 10% Anstieg)
- Gleich bleiben
- Leicht sinken (5% bis 10% Reduktion)
- Stark sinken (über 10% Reduktion)

Die Frage nach der zukünftigen Personalentwicklung zeigt ein sehr uneinheitliches Bild. Wie im Vorjahr rechnet die Mehrheit der Banken (57 Prozent) auf kurze Sicht mit relativ konstanten Personalbeständen (Vorjahr: 56 Prozent). Nur 13 Prozent der befragten Banken planen die Zahl der Beschäftigten um 5 Prozent oder mehr zu reduzieren (Vorjahr: 14 Prozent), während 30 Prozent (und damit gleich viele Institute wie im Vorjahr) beabsichtigen, den Personalbestand zu erhöhen.

Mittel- bis langfristig scheinen die Banken jedoch von einer zunehmenden Dynamik am Arbeitsmarkt auszugehen. So nimmt der Anteil der Banken, welche von einer gleichbleibenden Beschäftigtenzahl ausgeht von 57 Prozent (kurzfristige Sicht) auf 34 Prozent (mittelfristige Sicht) bzw. auf nur noch 20 Prozent (langfristige Sicht) ab. Interessant ist allerdings die Feststellung, dass auf langfristige Sicht deutlich mehr Institute von steigenden Beschäftigtenzahlen (50 Prozent) als von fallenden (30 Prozent) ausgehen. Das ist ein sehr erstaunliches Ergebnis, da der Trend der letzten Jahre klar in die andere Richtung gezeigt hat. Seit 2010 hat sich die Beschäftigtenzahl um rund 16% reduziert.

Die Schweizer Banken rechnen offenbar nicht damit, dass sie ihre ambitionierten Wachstumsziele mit einem gleichbleibenden Personalbestand erreichen können – trotz zunehmendem Einsatz von Robotern, der weiter voranschreitenden Automatisierung von Geschäftsprozessen sowie zusätzlicher Outsourcing-Vereinbarungen. Dies ist teilweise damit zu erklären, dass die Banken vorwiegend im Beratungsgeschäft wachsen möchten und hierfür zusätzliche Beratungskompetenzen aufbauen bzw. zusätzliche Berater einstellen müssen. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass von den Schweizer Banken keine deutlichen Produktivitätssteigerungen in der Zukunft zu erwarten sind.

Ein Blick auf die unterschiedlichen Bankengruppen verrät, dass die Kantonalbanken in Bezug auf die Entwicklung der zukünftigen Beschäftigtenzahlen deutlich skeptischer sind. Während bei den anderen Bankengruppen jeweils etwa die Hälfte oder sogar bis zu zwei Drittel mit einem Anstieg ihres Personalbestandes rechnet, tun dies lediglich 10 Prozent der befragten Kantonalbanken. 55 Prozent der Kantonalbanken gehen hingegen von einem Abbau ihres Personalbestandes aus.

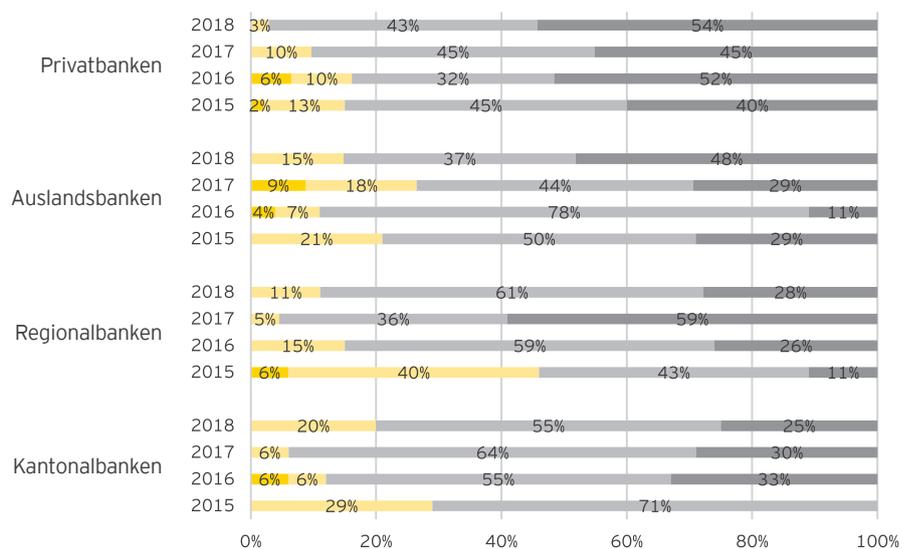
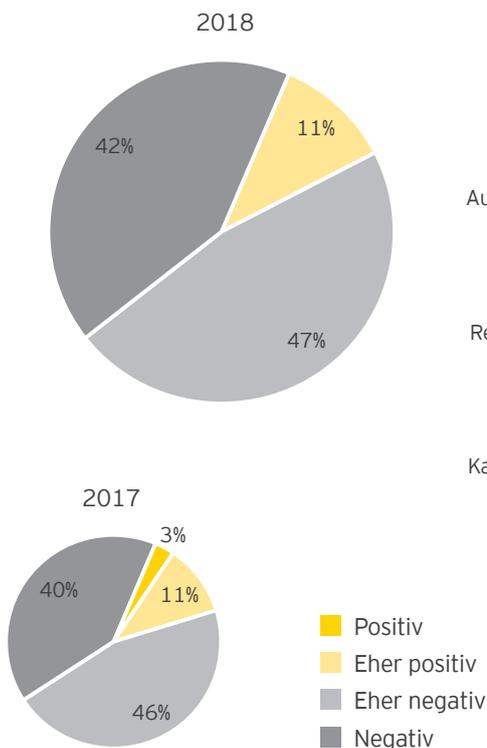


4. Negativzinsen



Negativzinsen sind weiterhin eine grosse Last

«Die SNB hat im Januar 2015 Negativzinsen eingeführt. Die SNB will die Zinsen weiterhin unverändert tief belassen. Wie beurteilen Sie diese Situation für Ihr Institut?»



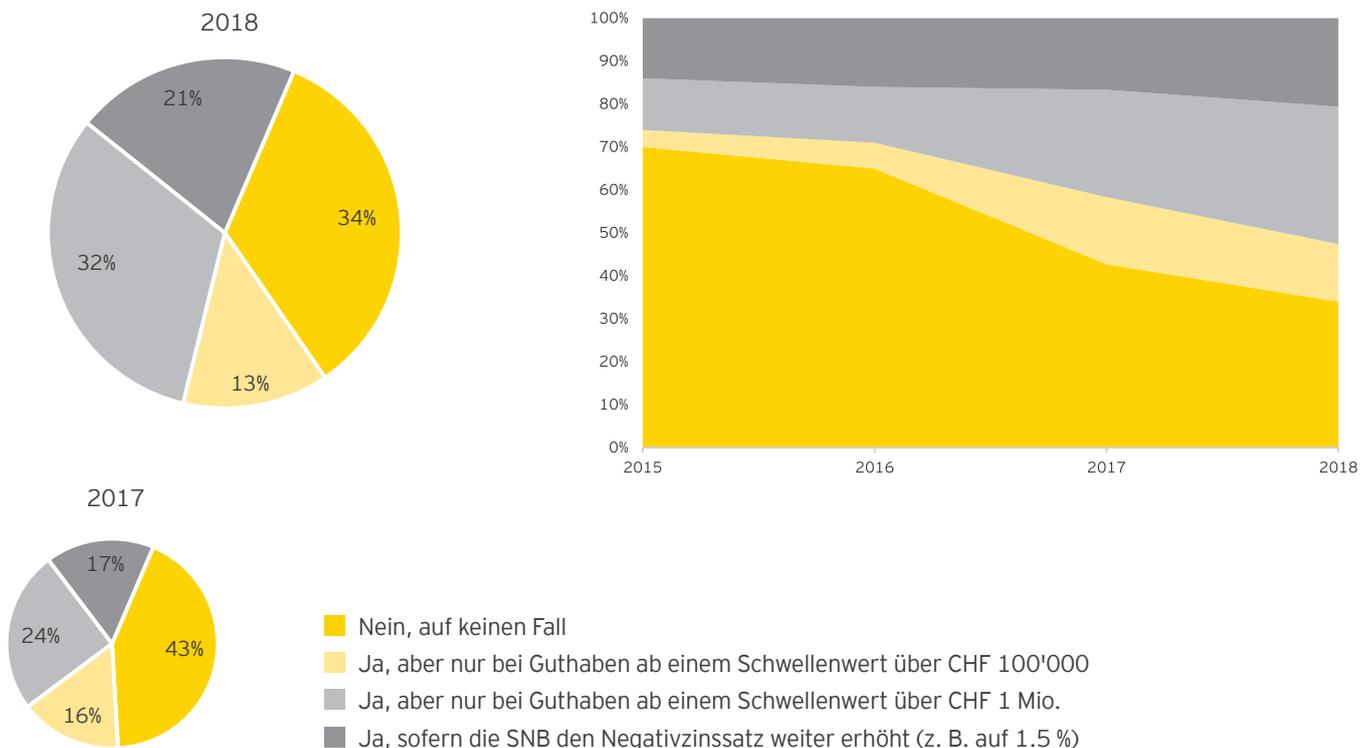
Die lang anhaltende Tiefzinsphase setzt den Banken zu. So erkennen nochmals etwas mehr Banken (89 Prozent) als im Vorjahr (86 Prozent) negative Folgen aus der Tiefzinspolitik der SNB für ihr Institut. Diese Einschätzung zeigt sich über alle Bankengruppen hinweg - nicht nur bei den hauptsächlich im Zinsdifferenzgeschäft tätigen Kantonal- und Regionalbanken.

Die anhaltenden Negativzinsen drücken auf die Zinsmarge der Banken und solange sich kein Ende der lockeren Geldpolitik abzeichnet, sind diese weiterhin gefordert, angemessene Antworten auf diese Herausforderung zu finden. In der Vergangenheit antworteten die Banken mit einer massiven Volumenausweitung ihrer Kreditbücher sowie der Reduktion der Passivzinsen auf die Nullgrenze. Absolut gesehen konnten damit die schwindenden Margen bis anhin weitgehend kompensiert werden. Die Weiterverrechnung von Negativzinsen an Privatkunden wurde jedoch in den meisten Fällen gemieden.

Der Hypothekarmarkt zeigt bereits erste Sättigungstendenzen und das in den vergangenen Jahren beachtliche Wachstum in der Volumenentwicklung lässt sich so sicherlich nicht in die Zukunft fortschreiben oder sogar wiederholen. Die Passivzinsen haben die Nullgrenze bereits seit längerer Zeit erreicht und können nicht ohne weitreichende Konsequenzen weiter gesenkt werden. Langfristig droht sich das Profitabilitätsproblem der Banken weiter zu verschärfen. Die Weitergabe von Negativzinsen auch an Privatkunden mag hier vielleicht etwas Abhilfe verschaffen - langfristig jedoch kann nur eine Veränderung der Geldpolitik der Zentralbanken eine echte Verbesserung herbeiführen.

Bereitschaft Negativzinsen zu tragen sinkt kontinuierlich...

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



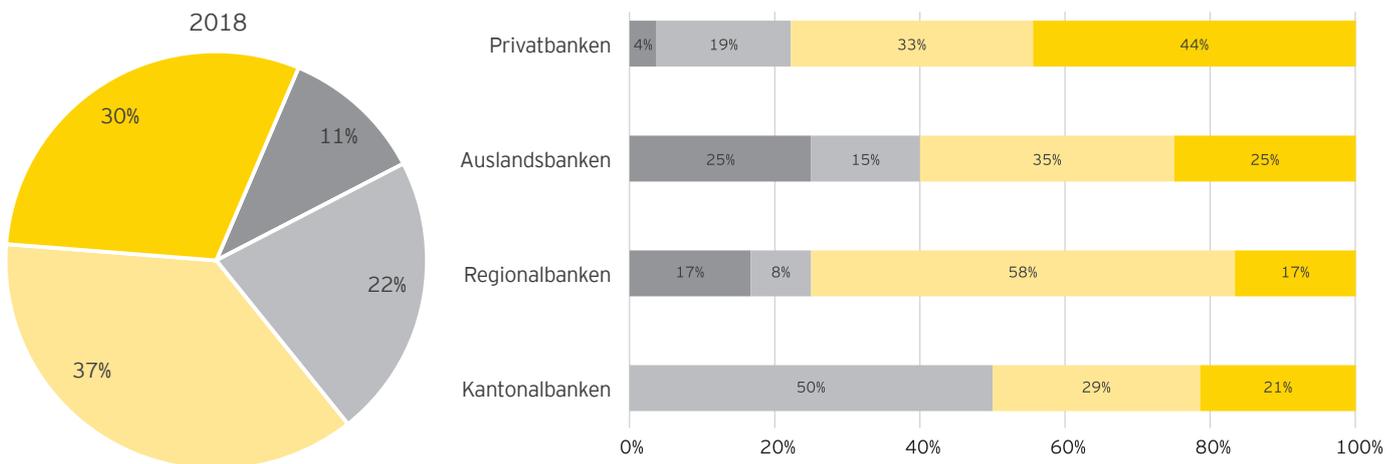
Die Banken sind nicht mehr bereit, die Belastungen aus den Negativzinsen alleine zu tragen. Haben im Jahr 2015 noch 70 Prozent der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen kategorisch ausgeschlossen, sind es zwischenzeitlich nur noch 34 Prozent (Vorjahr: 43 Prozent). Einzig bei den Regionalbanken lehnt auch heute weiterhin eine deutliche Mehrheit (67 Prozent) eine Weiterbelastung von Negativzinsen an ihre Kunden gänzlich ab.

Die Retailkunden sollten allerdings von allfälligen Negativzinsbelastungen auf ihren Kontokorrent- und Sparkonten nicht betroffen sein. Lediglich 13 Prozent (Vorjahr: 16 Prozent) der Banken können sich eine solche Massnahme bei Kunden ab einem Vermögen von mehr als CHF 100'000 vorstellen. Die Kantonalbanken lehnen einen solchen Schritt sogar geschlossen ab, die Regionalbanken mit einer deutlichen Mehrheit von 89 Prozent. Es ist derzeit kaum vorstellbar, dass Kundenvermögen unter CHF 100'000 mit Negativzinsen belastet werden.

Das Befragungsergebnis zeigt allerdings auch, dass die Weiterbelastung von Negativzinsen für vermögende Kunden zunehmend zur Realität wird. Die Banken können und wollen diese zusätzlichen Belastungen nicht mehr vollständig selbst tragen.

...und die Schwellenwerte nehmen ab.

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

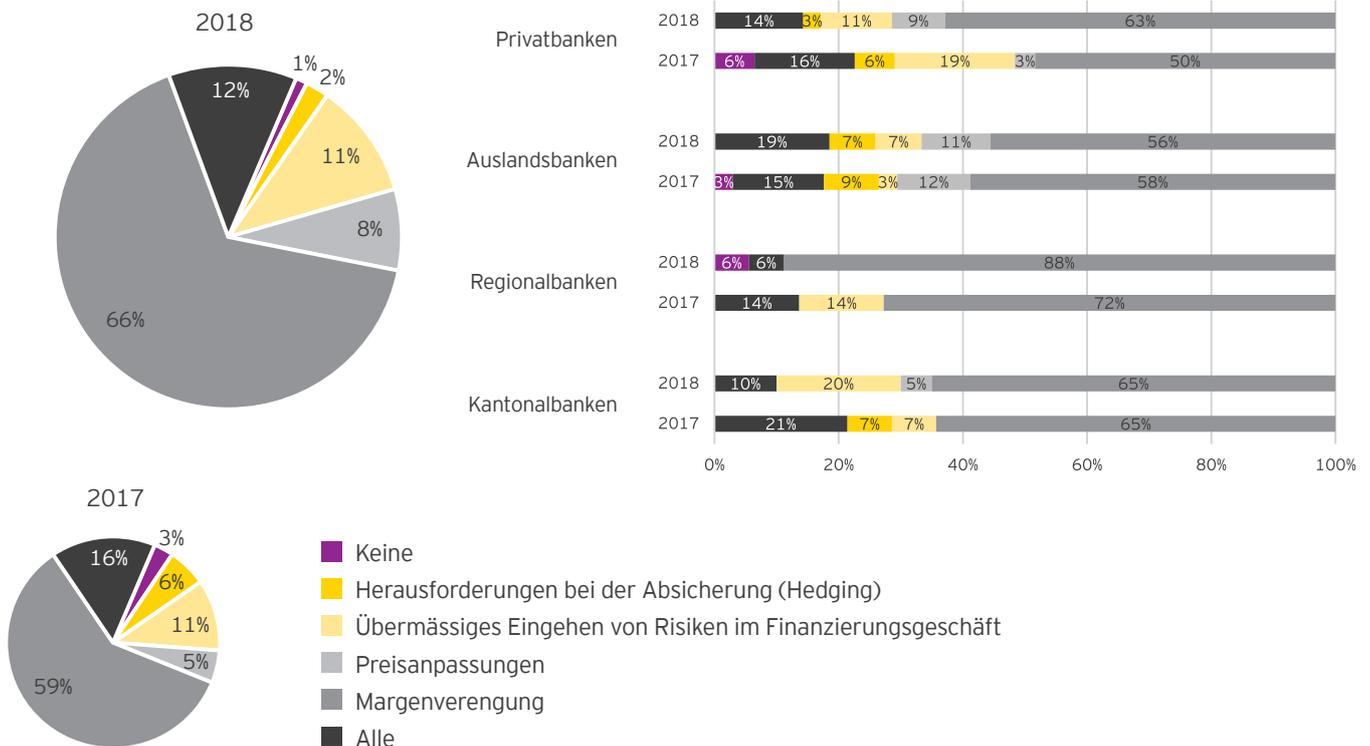


- Nein
- Eher nein
- Eher ja
- Ja

Die Banken zeigen zunehmend die Bereitschaft, die Negativzinsen an ihre Kunden weiterzureichen. Dies zeigt sich auch bei der Frage nach der zukünftigen Festlegung des Schwellenwertes für eine solche Weitergabe. So gibt immerhin ein Drittel der befragten Banken an, den entsprechenden Schwellenwert in absehbarer Zeit senken zu wollen. Sollte die Episode der Negativzinsen folglich kein baldiges Ende finden, werden die Negativzinskosten in Zukunft vermehrt auch für Privatkunden direkt spürbar.

Margenverengung bleibt die grösste Last

«Welche der folgenden Konsequenzen aufgrund des anhaltenden Tiefzinsumfeldes erachten Sie als am gravierendsten?»



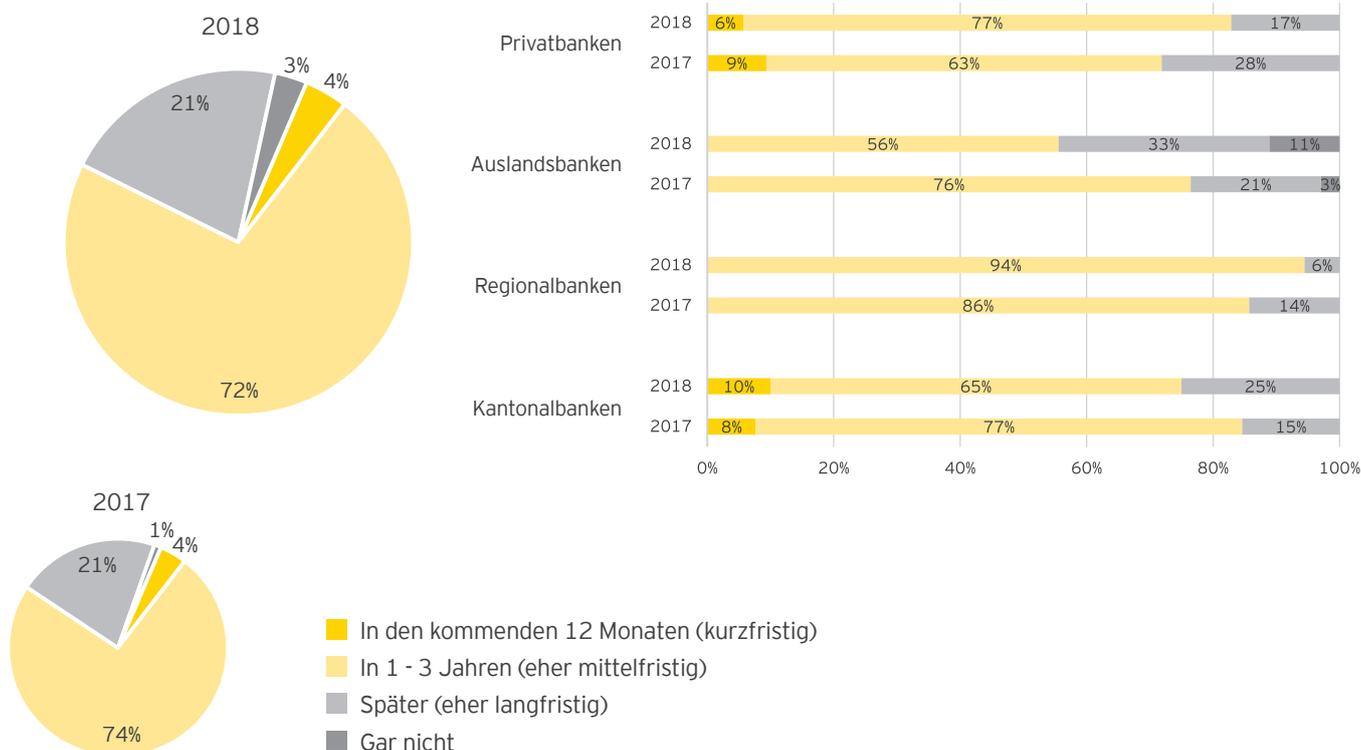
Lediglich eine der befragten Banken (Vorjahr: 3 Prozent) erkennt keine gravierenden Konsequenzen aufgrund des Negativzinsumfeldes. Auch wenn die Banken bis anhin die Negativzinsen erstaunlich gut verkraftet haben, besteht in der Margenerosion im Zinsgeschäft für die Mehrheit der Banken die wesentliche Problematik der Tiefzinspolitik. Zu Beginn waren die Banken noch in der Lage, den Zinsrückgang auf der Aktivseite durch Reduktionen der Passivzinsen zu kompensieren. Da die Passivzinsen aber nun quasi bei null stehen, ist eine weitere Kompensation nicht mehr möglich.

Ungeachtet der mit der Negativzinspolitik verbundenen schweren Lasten für das Geschäft der Banken sind diese weiterhin davon überzeugt, dass das Tiefzinsumfeld die Banken nicht zu einer Aufweichung der Kreditvergabekriterien und nicht zu riskanten Finanzierungen verleite. So erkennen wie bereits im Vorjahr nur 11 Prozent der Banken eine Zunahme des Risikoappetits im Finanzierungsgeschäft. Diese Einschätzung wird nebst dem Verweis auf die strengeren regulatorischen Bestimmungen zur Belehnung und Tragbarkeit nicht zuletzt auch mit den äusserst niedrigen Wertberichtigungen und Verlusten im Kreditbereich der Schweizer Banken in den letzten Jahren begründet.

Neben den Banken leiden vor allem auch die Vorsorgewerke unter dem langanhaltenden Tiefzinsumfeld. Die langfristigen Folgen auf die Altersvorsorgesysteme lassen sich derzeit nur erahnen. Fest steht jedenfalls, dass die Negativzinsen zu Fehlallokationen von Kapital und Liquidität führen und die Preisnotierungen sämtlicher Anlageklassen in den letzten Jahren nach oben trieben. Die Gefahr von potenziellen Blasenbildungen in einzelnen Anlageklassen ist somit nicht von der Hand zu weisen.

Ende der Negativzinsen: Wunsch oder Realität?

«Wann rechnen Sie mit einem Kurswechsel bei der Zinspolitik der SNB bzw. mit einer Rückkehr zu positiven Zinsen?»

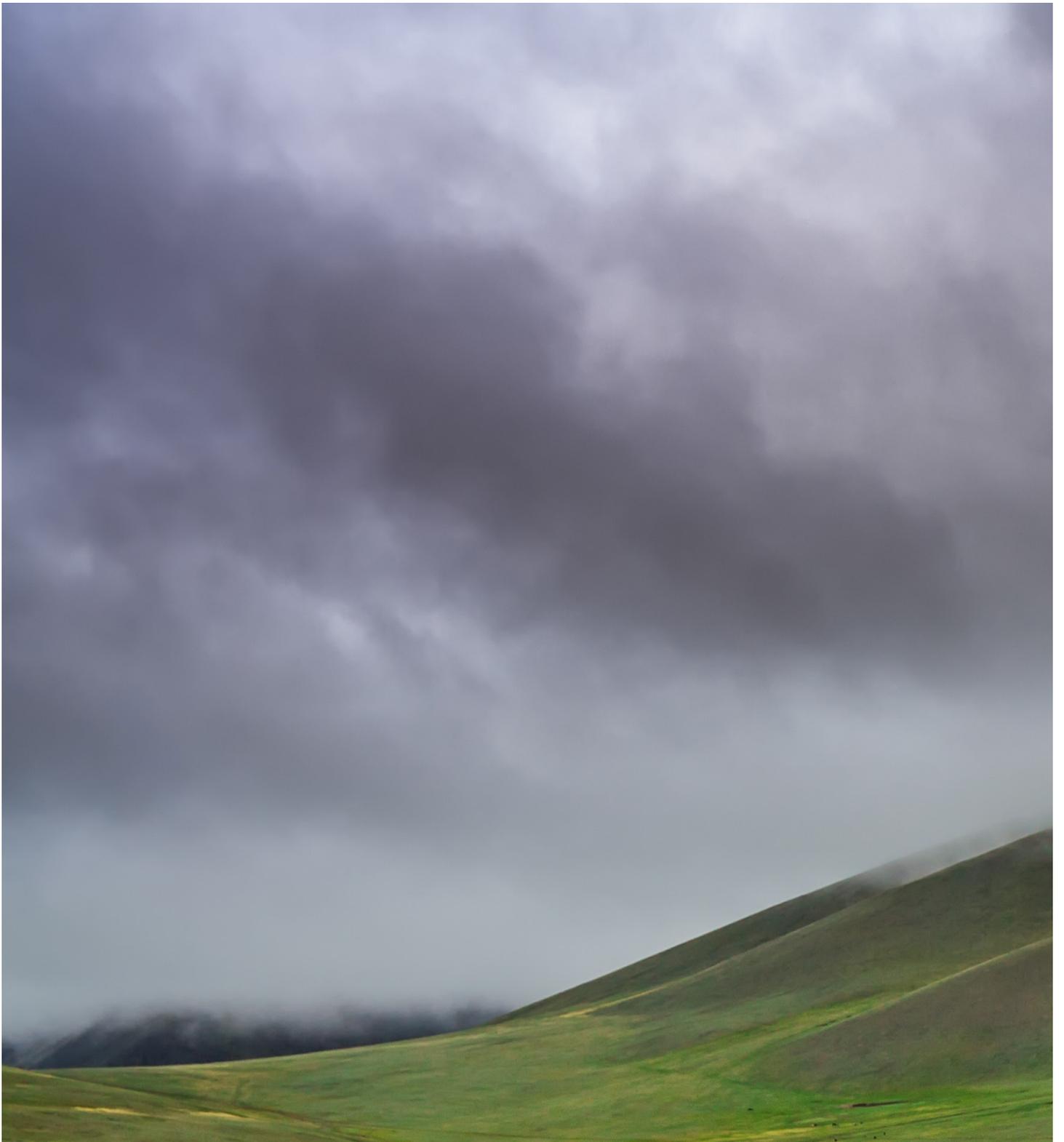


Die Negativzinsen sind für die Banken eine fundamentale Herausforderung und stellen diese vor ein ernstzunehmendes Profitabilitätsproblem. Insbesondere den im Kreditgeschäft tätigen Banken würde daher eine Normalisierung der Zinspolitik in Form eines graduellen Anstiegs des Zinsniveaus gut ins Konzept passen. Damit liegt es auf der Hand, dass ein Ende der Episode der Negativzinsen ganz oben auf dem Wunschzettel der Schweizer Banken steht.

Die Banken gehen zwar nicht von einem kurzfristigen Kurswechsel der SNB aus, die grosse Mehrheit der befragten Banken (72 Prozent) erwartet aber, dass die Nationalbank mittelfristig, das heisst in ein bis drei Jahren, ihre expansive Geldpolitik beenden und es in der Folge zu einer Normalisierung des Zinsniveaus kommen wird.

Ist diese Annahme der Schweizer Banken tatsächlich begründet oder handelt es sich hierbei nur um Wunschdenken? Auch wenn die US-Notenbank eine zinspolitische Normalisierung bereits in Angriff genommen hat und die Zinsen in den letzten zwölf Monaten bereits vier Mal erhöht hat (das Zielband für die «Fed Funds Rate» liegt zwischenzeitlich bei 2,25% bis 2,5%), spricht einiges dafür, dass die Zinsen in Europa und in der Schweiz vermutlich noch lange sehr niedrig bleiben. Die Schulden haben weltweit Rekordhöhen erklommen und höhere Zinsen würden viele der hoch verschuldeten Schuldner enorm unter Druck setzen. Insbesondere in der EU stellt sich die Frage, ob angesichts einiger hoch verschuldeter Länder ein Zinsanstieg politisch überhaupt durchsetzbar wäre.

Vor diesem Hintergrund scheint der Spielraum für eine unabhängige Geldpolitik der SNB nicht sehr gross zu sein und es ist vermutlich noch länger mit tiefen Zinsen zu rechnen. Eine rasche Kehrtwende bei der Zinspolitik ist derzeit am ehesten vorstellbar im Falle eines markanten Anstiegs der Inflation, da der hieraus entstehende Zielkonflikt eine Reaktion der SNB erforderlich machen würde.

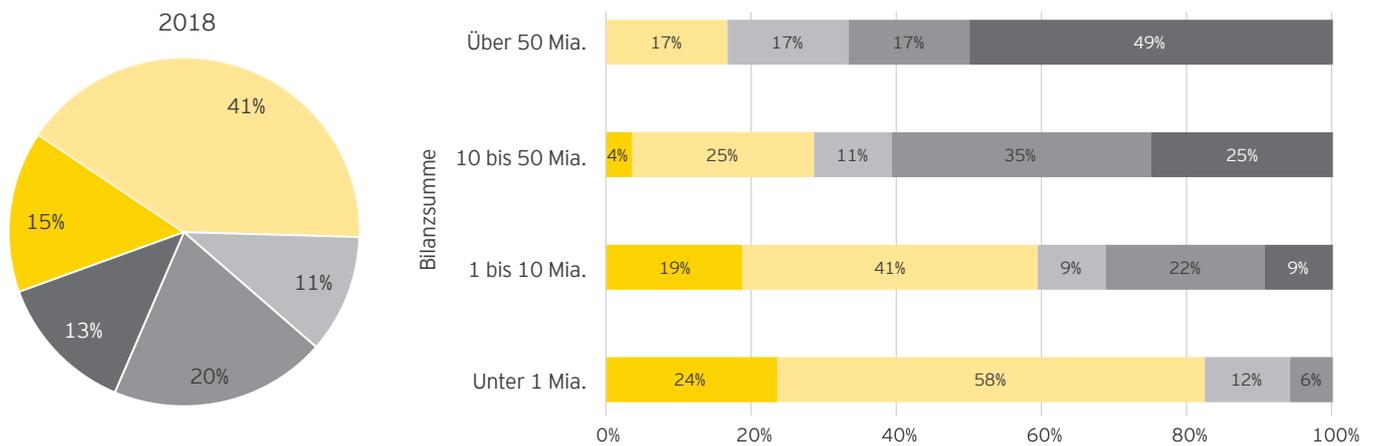


5. Finanzmarktregulierung



Kleinbanken begrüssen Lockerung der Regulierungsschraube

«Im Jahr 2018 lancierte die FINMA das «Kleinbankenregime». Erachten Sie die damit eingeleiteten Massnahmen für Ihr Institut als sinnvoll?»



- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein
- Institut nicht betroffen

Nach der Finanzkrise brach weltweit eine wahre Regulierungswelle auf die Banken herein mit immer neuen und schärferen Bestimmungen zur Liquiditätshaltung, zur Kapitalausstattung oder zum Risikomanagement. Dabei wurde aber in den einschlägigen Regulierungsvorschriften nur selten ein Proportionalitätsprinzip vorgesehen, welches spürbare Erleichterungen für kleinere und mittelgrosse Banken mit sich bringen würde. Viele der kleineren und mittelgrossen Banken haben daher in den letzten Jahren vermehrt darauf hingewiesen, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit unter dem sehr engmaschigen und komplexen Regulierungskorsett, welches vor allem auf die grossen, systemrelevanten Banken ausgerichtet ist, leidet und für die Sicherstellung eines langfristigen Erfolges wieder mehr unternehmerische Freiräume notwendig sind.

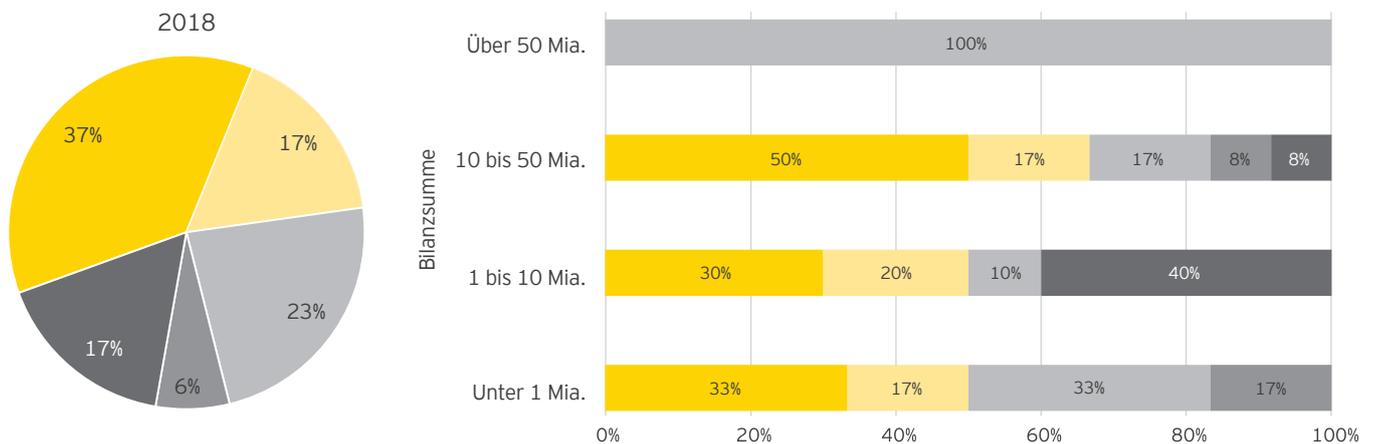
Als Reaktion darauf stellte die FINMA im Herbst 2017 beim Kleinbankensymposium konkrete Erleichterungen in der Regulierung für Kleinbanken (d.h. Banken der Aufsichtskategorien 4 und 5) in Aussicht und lancierte im Juli 2018 die Pilotphase für das «Kleinbankenregime». Dieses richtet sich an überdurchschnittlich kapitalisierte und mit sehr hoher Liquidität ausgestattete Banken. Die teilnehmenden Banken kommen in den Genuss von gewissen regulatorischen

Erleichterungen, beispielsweise bei der risikogewichteten Eigenmittelquote, der Net Stable Funding Ratio sowie einzelnen Offenlegungsvorschriften. Keine Erleichterungen bestehen hingegen bei den Verhaltensregeln (Investment Suitability, Geldwäschereibekämpfung, Marktverhalten, Cross-Border).

Kleinere Banken erhoffen sich vom Kleinbankenregime offenbar deutliche Erleichterungen und damit verbundene Kostenreduktionen. So sind 82 Prozent aller Banken mit einer Bilanzsumme unter einer Milliarde Schweizer Franken der Meinung, dass das Kleinbankenregime in die richtige Richtung geht. Auch die Banken mit einer Bilanzsumme zwischen einer und zehn Milliarden Schweizer Franken zeigen mit 60 Prozent noch eine relative hohe Zustimmung. Wenig überraschend nimmt diese Zustimmung aber mit zunehmender Institutsgrösse ab. Bei den Banken mit einer Bilanzsumme zwischen CHF 10 Mia. und CHF 50 Mia. beträgt die Zustimmung gerade mal noch 29 Prozent und bei den Banken mit einer Bilanzsumme über CHF 50 Mia. noch 17 Prozent. Bei letzter Gruppe ist jedoch zu erwähnen, dass 49 Prozent der befragten Banken angeben, dass ihr Institut vom Kleinbankenregime überhaupt nicht betroffen ist und folglich weder Vor- noch Nachteile im Kleinbankenregime erkennen.

Banken wünschen sich Ausweitung des Kleinbankenregimes

«Falls vorherige Frage mit «Nein» oder «Eher Nein» beantwortet wurde: Warum?»



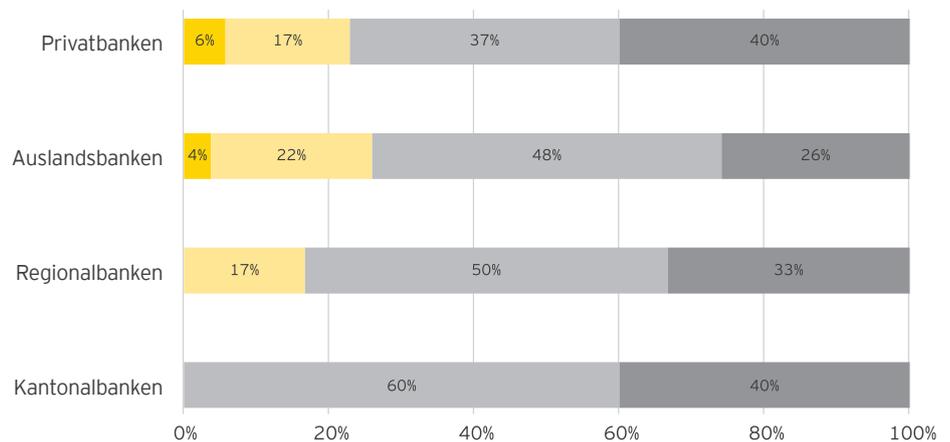
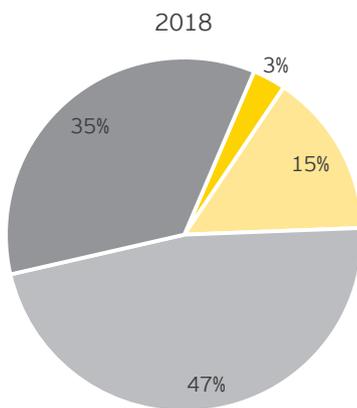
- Die regulatorischen Vereinfachungen gehen noch zu wenig weit
- Das Kleinbankenregime ist zu kompliziert und wenig praxistauglich
- Das Kleinbankenregime führt zu unterschiedlichen Standards innerhalb der Branche
- Alle
- Anderer Hauptgrund

Jene Institute, welche das Kleinbankenregime in seiner heutigen Fassung ablehnen (31 Prozent der befragten Institute), sind häufig der Meinung, dass das Kleinbankenregime noch zu wenig weit gehe und noch weitere Massnahmen bzw. Erleichterungen folgen müssen (37 Prozent). Diese Auffassung vertreten auch viele Banken mit einer Bilanzsumme zwischen CHF 10 Mia. und CHF 50 Mia. Insgesamt erklären 50 Prozent der Banken dieser Grössenordnung ihre ablehnende Haltung gegenüber dem Kleinbankenregime mit dieser Begründung. Bei diesen Banken handelt es sich nur in sehr wenigen Fällen um Banken der Aufsichtskategorie 4 oder 5 und damit um Banken, welchen das Kleinbankenregime in seiner heutigen Form noch gar nicht offensteht. Hier spielt offenbar der klar erkennbare Wunsch mit, das Kleinbankenregime auch auf die Institute der Aufsichtskategorie 3 auszuweiten.

Die grösseren Banken lehnen das Kleinbankenregime ab, weil sie befürchten, dass es in wichtigen Regulierungsthemen zu unterschiedlichen Standards innerhalb der gleichen Branche führt. Diese Ungleichbehandlung wird als ungerechtfertigt und als Verstoß gegen das Gebot der Rechtsgleichheit betrachtet. Es bleibt abzuwarten, ob der Regulator dem Wunsch der Branche nach mehr Erleichterung für alle Banken wirklich nachkommen wird.

Kosten für Regulierung bleiben weiterhin hoch

«Marktteilnehmer erwarteten eine Abnahme neuer Regulierungen und sinkende Kosten der Funktionen Risikokontrolle und Compliance. Trifft dies für Ihr Institut zu? Sinken die Kosten in diesen Bereichen?»



- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

Die Kosten für die Funktionen Risikokontrolle und Compliance werden auch in Zukunft hoch bleiben und nicht nachhaltig sinken. Diese Auffassung teilen zumindest 82 Prozent der befragten Banken, darunter alle Kantonalbanken und mehr als 80 Prozent der Regionalbanken.

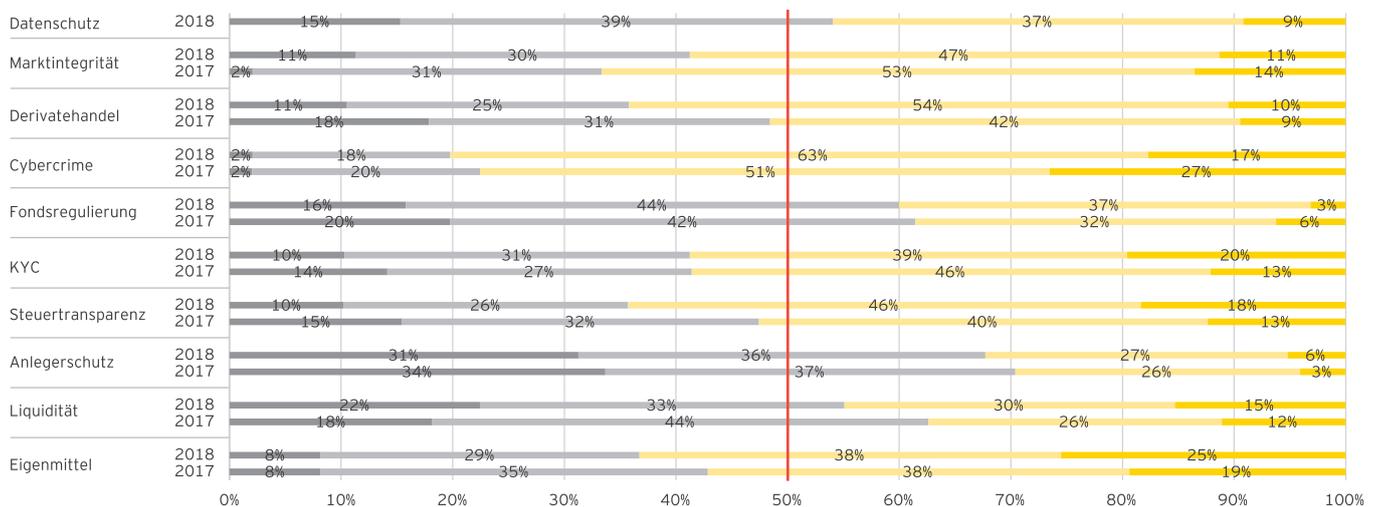
Die im Vorjahr klar erkennbare Hoffnung, dass die Regulierungsbestrebungen und die damit verbundenen Kosten ihren Höhepunkt überschritten haben und nun eine Normalisierung mit weniger Regulierung und geringeren Kosten eintreten wird, hat sich bislang noch nicht materialisiert. So rechnet in diesem Jahr wieder weniger als ein Drittel der befragten Banken damit, dass der Finanzsektor in Zukunft weniger reguliert wird (im Vorjahr waren dies noch 37 Prozent).

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die im Zuge der Regulierungsflut nach der Finanzkrise entstandene Komplexität mit den zusätzlich definierten Aufgaben in den Funktionen Risikokontrolle und Compliance sich zu verselbstständigen droht. Die Banken bekunden Mühe, diese Funktionen sinnvoll zu vereinfachen, ohne Qualitätseinbußen in Kauf zu nehmen. Es ist zudem zu beobachten, dass die einzelnen Regulatoren in den verschiedenen Ländern vermehrt nationale Interessen vertreten und zusätzliche Anforderungen an die jeweiligen ausländischen Standorte stellen, was eine globale Führung des Bankgeschäftes deutlich erschwert.

Eine Kernproblematik ist darin zu erkennen, dass in den letzten Jahren - auch im Zuge der komplexen, neuen Regulierungsbestimmungen - viele Kontrollaufgaben von den Frontabteilungen schleichend zu den zentralen Funktionen Risikokontrolle und Compliance verschoben wurden. Hier gilt es vermutlich, den Hebel anzusetzen und die Kontrollen und Verantwortlichkeiten in den Fronteinheiten wieder zu stärken, sodass der Aufgabenumfang und die Komplexität der zentralen Funktionen Risikokontrolle und Compliance wieder reduziert und vereinfacht werden können.

Ausgewogene Beurteilung der Finanzmarktregulierung

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



- Nein
- Eher nein
- Eher ja
- Ja

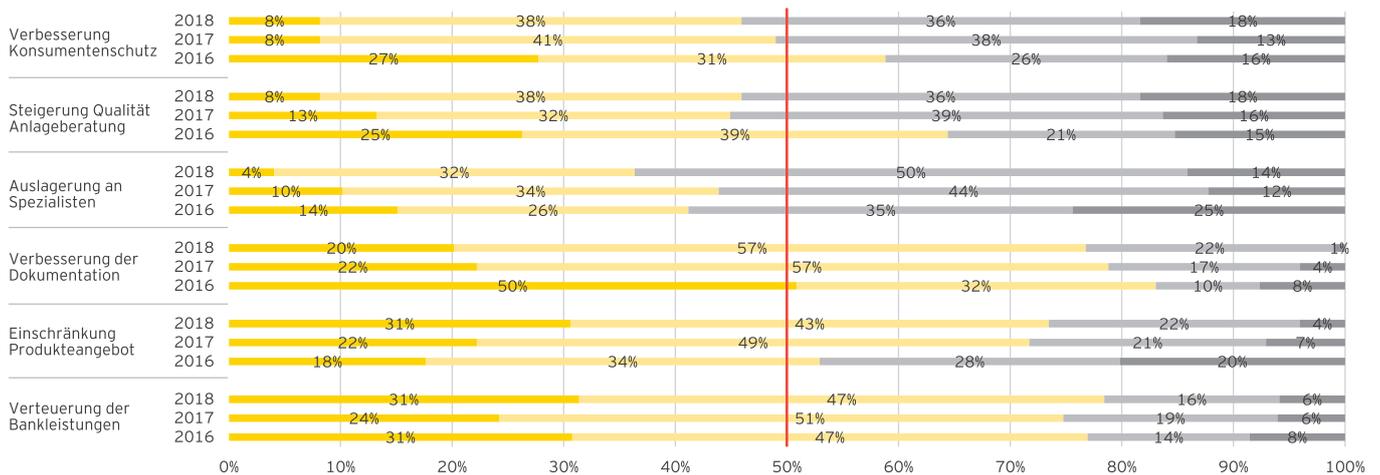
Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Finanzwelt 2007 in ihren Grundfesten erschüttert. In den darauf folgenden Jahren mussten die Banken viele neue Regulierungen implementieren. Dies mit entsprechenden Kostenfolgen. Trotz dieser beträchtlichen Regulierungskosten anerkennen die Banken grundsätzlich, dass viele der in den letzten Jahren eingeführten Regulierungen das Finanzsystem insgesamt stabiler gemacht haben.

Es gibt aber auch Bereiche, bei welchen die befragten Banken einen Regulierungs-Übereifer ausgemacht haben. Dies gilt insbesondere für die Themen Anlegerschutz (67 Prozent), Fondsregulierung (60 Prozent) und Liquiditätsvorschriften (55 Prozent).

Eine interessante Entwicklung ist, dass die Zustimmung zu einigen wichtigen Regulierungsbereichen im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. So erkennen die Banken beim Derivatehandel (minus 13 Prozentpunkte), bei der Steuertransparenz (minus 11 Prozentpunkte), bei den Liquiditätsvorschriften (minus 7 Prozentpunkte) und bei den Eigenmittelvorschriften (minus 6 Prozentpunkte) jeweils etwas weniger Überregulierungstendenzen als noch vor einem Jahr. Dies könnte mit dem Umstand zusammenhängen, dass nach einer ersten Analyse- und Implementierungsphase, zu welcher auch Investitionen in neue IT-Systeme und entsprechende Parametrisierungen gehören, die Compliance-Kosten anschliessend graduell wieder fallen. In dieses Muster passt auch, dass die Banken im Hinblick auf das grösste Regulierungsprojekt in der jüngsten Vergangenheit, nämlich den Datenschutz, eine besonders grosse Skepsis zeigen (54 Prozent).

FIDLEG wird zunehmend schärfer kritisiert

«In absehbarer Zeit trifft das Finanzdienstleistungsgesetz in Kraft. Ausgehend von der verabschiedeten Gesetzesvorlage, welche der folgenden Auswirkungen erwarten Sie für Ihr Institut aufgrund der neuen Finanzmarktregulierung?»



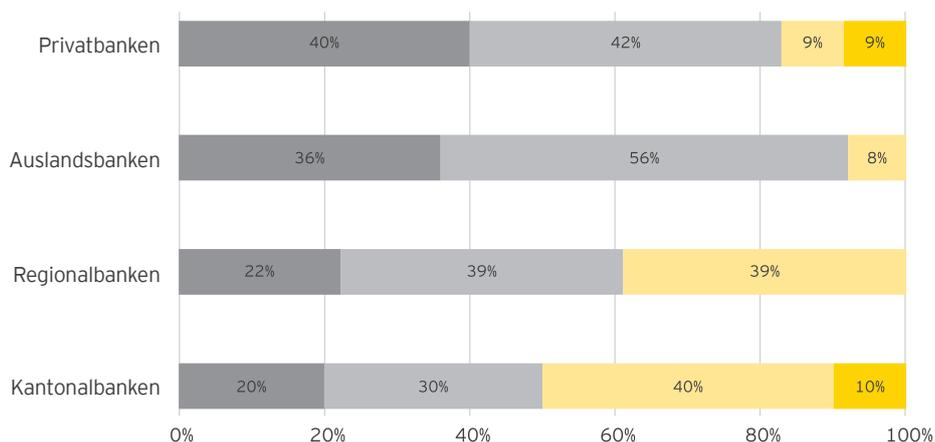
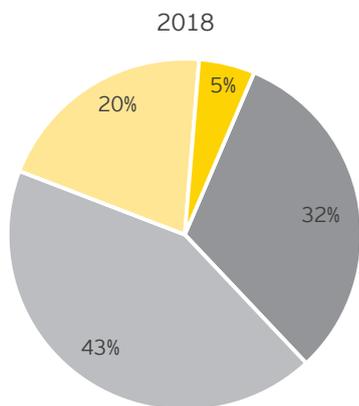
- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein

Im Sommer 2018 hat das Parlament das Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) verabschiedet. Das FIDLEG schafft neue Regeln für das Erbringen von Finanzdienstleistungen und das Anbieten von Finanzinstrumenten. Oberstes Ziel des Gesetzesvorhabens ist die Stärkung des Kundenschutzes gegenüber den Finanzinstituten. Ein zentraler Aspekt bei der Ausgestaltung des FIDLEG galt der Schaffung äquivalenter, d.h. gleichwertiger Bestimmungen zum EU-Recht. Die Erfüllung der Äquivalenzanforderungen ist eine zentrale Vorbedingung für den Marktzutritt in europäische Länder.

Die Beurteilung des FIDLEG durch die Schweizer Banken fiel bereits im Vorjahr mehrheitlich negativ aus. Diese Kritik hat sich in diesem Jahr nochmals verstärkt. Inzwischen befürchten rund drei Viertel der Banken, dass das FIDLEG aufgrund der Beratungsanforderungen, der Kundensegmentierung und der notwendigen Produkteinformationen zu einer Einschränkung des Produkteangebots führt. Gleichzeitig erwarten 54 Prozent der Banken, dass die zusätzliche Transparenz sowie die Beratungs- und Warnpflichten nicht zu einer Steigerung der Beratungsqualität beitragen. Kurzfristig wird das FIDLEG die Kosten der Dienstleistung wohl erhöhen und den Margendruck verstärken. Mittel- bis langfristig gedenken die Banken (78 Prozent) jedoch, die zusätzlichen Kosten den Kunden weiter zu verrechnen.

Wunsch nach besserem Schutz des Finanzplatzes

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage: Regierung & Verwaltung in der Schweiz setzen sich aktuell zu wenig für die Sicherstellung des EU-Marktzugangs der Schweizer Banken ein.»



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

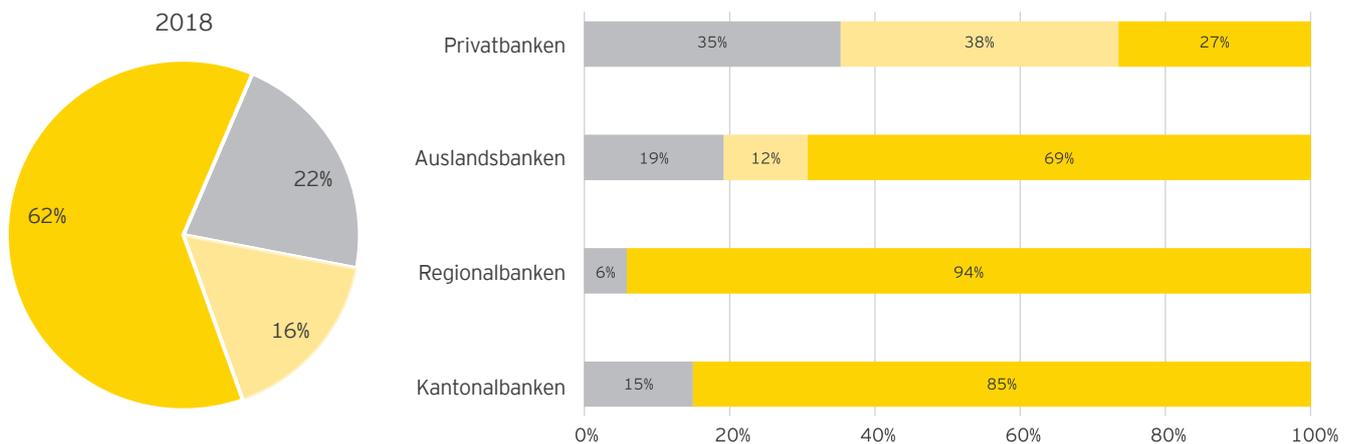
Die verwalteten Vermögen der Schweizer Banken betragen Ende 2017 insgesamt CHF 7'292 Mia. und konnten seit der Jahrtausendwende um 51 Prozent gesteigert werden. Rund die Hälfte der verwalteten Vermögen stammt von internationalen Kunden. Der Schweizer Finanzplatz ist überaus international und exportorientiert. Mit einem Marktanteil von 27.5 Prozent am grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit Privatkunden ist die Schweiz gar der Weltmarktführer. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken ist der Marktzugang zu internationalen Märkten, insbesondere auch zum europäischen Markt, daher von wesentlicher Bedeutung.

Gemäss Schätzungen besitzen die europäischen Privatpersonen ein Finanzvermögen von insgesamt rund EUR 18 Bio. Damit wird klar, dass die EU auch für die Schweizer Banken ein äusserst lukrativer Markt ist. Um den Marktzugang der Schweizer Banken in die EU sicherzustellen, steht die Schweizer Politik bereits seit längerem in Verhandlungen mit der EU um ein Finanzdienstleistungsabkommen, welches die grundsätzlichen Spielregeln für die künftige Beziehung festlegen soll. Bislang jedoch ohne durchschlagenden Erfolg, was teilweise auch an den parallel laufenden Brexit-Verhandlungen zwischen der EU und Grossbritannien liegt.

Innerhalb der Schweizer Finanzbranche scheint etwas Unmut über die sich hinziehenden Verhandlungen mit der EU aufzukommen. Drei Viertel der befragten Banken stimmen der Aussage zu, dass sich die Schweizer Politik aktuell zu wenig für den Finanzplatz und die Sicherstellung des EU-Marktzugangs der Schweizer Banken einsetzt. Darunter befinden sich - wenig überraschend - insbesondere auch die in der internationalen Vermögensverwaltung stark verankerten Privatbanken.

EU-Marktzugang: Negative Folgen für Privatbanken

«Ausgehend von einem Scheitern der Verhandlungen zwischen der Schweiz und der EU und ein damit verbundener Wegfall des Marktzugangs von Schweizer Banken in die EU: Welches der folgenden Szenarien ist das realistischste für Ihr Institut?»



- Keine gravierenden Konsequenzen da EU kein wesentlicher Markt für unsere Bank ist
- Vermehrter Aufbau von Filialen in der EU und Verlagerung von Stellen in das Ausland um Reduktion der Erträge in der Schweiz zu kompensieren
- Deutlicher Rückgang der Erträge und Stellenabbau in der Schweiz

Trotz des drohenden Verlusts des Marktzugangs zur EU bewahren die Schweizer Banken weiterhin einen kühlen Kopf. Beinahe zwei Drittel der befragten Banken (62 Prozent) befürchten keine gravierenden Konsequenzen für ihr Institut. Hingegen prognostizieren immerhin 22 Prozent einen deutlichen Ertrags- und Stellenverlust in der Schweiz und 16 Prozent eine Verlagerung ihrer Aktivitäten in die EU.

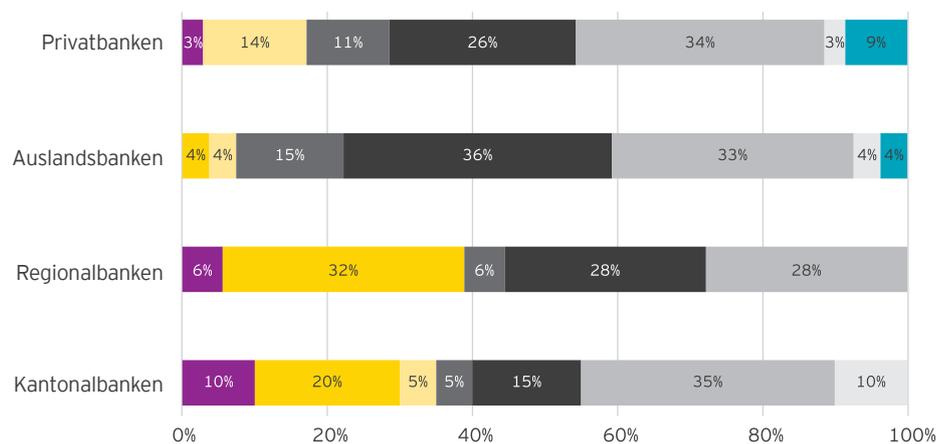
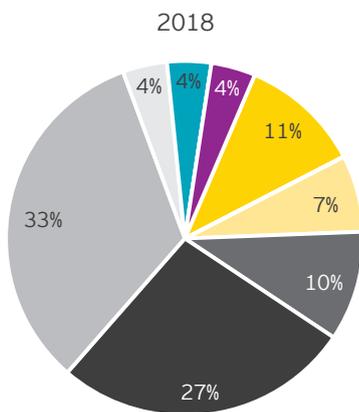
Innerhalb der Bankbranche gibt es aber sehr grosse Unterschiede. Während die vornehmlich inlandorientierten Kantonal- und Regionalbanken nahezu keine negativen Konsequenzen befürchten (85 bzw. 94 Prozent), zeigen sich insbesondere die Privatbanken deutlich nervöser. Nur 27 Prozent dieser Banken erkennen keine negativen Konsequenzen für ihr Institut. Die Mehrheit dieser Banken müsste unter Umständen neue Geschäftsstellen im Ausland eröffnen und teilweise sogar wichtige Bereiche der Wertschöpfungskette und damit auch interessante Arbeitsplätze an die ausländischen Standorte verlagern. Das wäre sicherlich eine Schwächung des Schweizer Finanzplatzes.

Deutlich erkennbar sind auch die unterschiedlichen Auffassungen je nach Bankgrösse. Während die grossen Institute, welche bereits stark im EU-Raum präsent sind, keine negativen Konsequenzen für ihr Institut befürchten, zeigen sich vor allem die kleineren Banken besorgter. Dies ist wenig überraschend, denn diese Häuser können (oder wollen) häufig keine Niederlassungen im Ausland eröffnen und in der EU domizilierte Kunden nur dann betreuen, wenn diese jeweils in die Schweiz kommen.

Unabhängig der spezifischen Konsequenzen auf die einzelnen Bankinstitute steht jedoch fest, dass es aus Sicht der Schweiz ohne Zweifel ein Verlust darstellen würde, wenn einige der Schweizer Banken aufgrund von zusätzlichen Markteintrittsbarrieren in die EU einen Teil ihrer Wertschöpfung ins Ausland verschieben müssten.

Sorge über lockere Geldpolitik und Schuldenentwicklung

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



- Preisrückgang an den Immobilienmärkten
- Börsencrash
- Wirtschaftlicher Abschwung
- Geopolitische Krisenherde

- Folgen der expansiven Geldpolitik
- Cyber-Attacken
- Zusammenbruch Finanzmarktinfrastrukturen
- Andere

Die Geschichte lehrt, dass es immer wieder zu grösseren Finanz- und Wirtschaftskrisen kommt. Und es ist durchaus davon auszugehen, dass es auch in Zukunft wieder zu grösseren Verwerfungen kommen könnte. In den vergangenen Monaten mehrten sich die Stimmen, welche vor der nächsten Krise warnten.

Die befragten Banken erkennen das grösste Risiko für eine mögliche nächste Finanzkrise in den Folgen der expansiven Geldpolitik der Zentralbanken und der ungelösten Schuldenproblematik (33 Prozent), gefolgt von den gestiegenen geopolitischen Unsicherheiten durch Handelsprotektionismus sowie vermehrt nationalistischer Ausrichtungen in der Politik einzelner Länder (27 Prozent). Weitere 11 Prozent erkennen das grösste Risiko in einem Preisrückgang an den Immobilienmärkten.

Nur die wenigsten erwarten eine Finanzkrise, welche aus einem Börsencrash (7 Prozent) oder aus Cyberattacken (4 Prozent) initiiert wird. Vor dem Hintergrund, dass jüngst auch die EZB vor einer durch Hacker-Angriffe ausgelösten Finanzkrise warnte, überrascht diese Einschätzung.

Die Anatomie bisheriger Finanzkrisen zeigt in zahlreichen Fällen, dass schnell ansteigende, hohe Verschuldungen, insbesondere Auslandverschuldungen in Fremdwährungen, eine wesentliche Ursache dieser Finanzkrisen waren. Insofern gehen viele der befragten Banken davon aus, dass eine nächste Krise voraussichtlich die gleichen Ursachen haben wird, wie die bisherigen Krisen. In der Tat ist die weltweite Verschuldung seit der Finanzkrise rasant angestiegen, da die lockere Geldpolitik der Zentralbanken viele Marktteilnehmer dazu verleitet hat, sich verstärkt zu verschulden. Sollte die Zinsbelastung aufgrund eines nachhaltigen Anstiegs der Zinskurve deutlich steigen, könnte diese viele Kreditnehmer in Bedrängnis bringen.

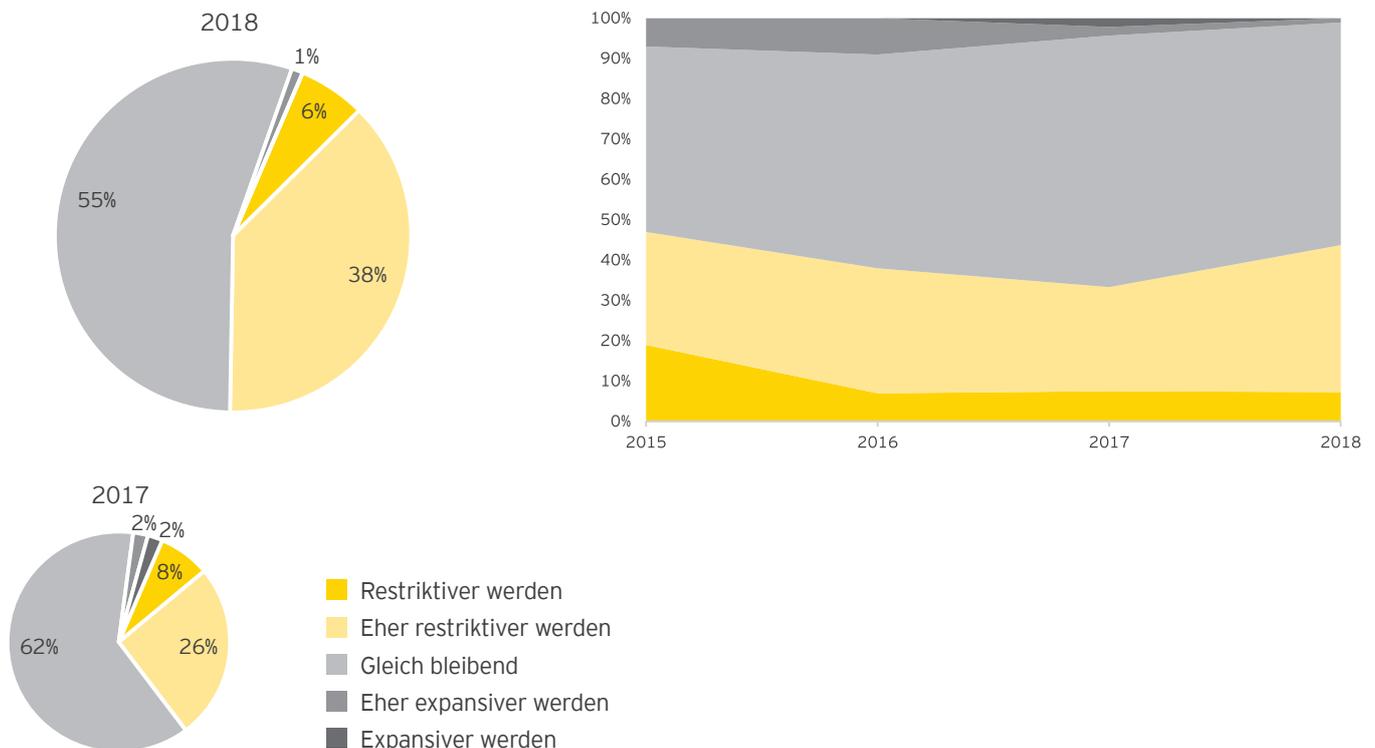


6. Kreditgeschäft



Appetit für Wohnbaufinanzierungen nimmt ab

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



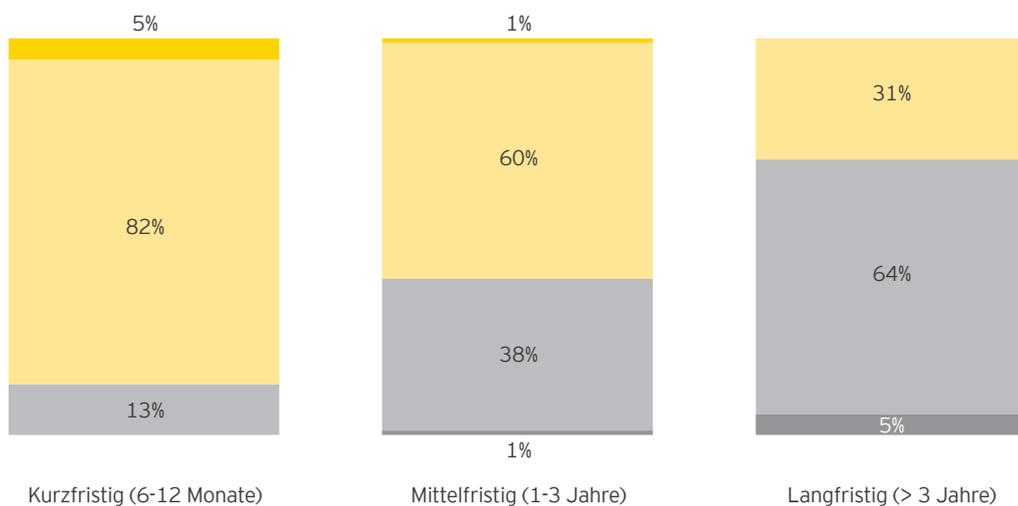
Die Schweizer Banken haben in den vergangenen Jahren ihr Hypothekenvolumen massiv ausgeweitet. Dieses beläuft sich per Ende 2017 auf CHF 995 Mrd. und beträgt damit fast doppelt so viel, wie noch im Jahr 2000. Insbesondere die Raiffeisenbanken (+190 Prozent seit Ende 2000) und auch die Kantonalbanken (+97 Prozent seit Ende 2000) haben hier in den vergangenen Jahren erheblich aufs Tempo gedrückt.

Doch die Dynamik am Hypothekemarkt scheint sich merklich zu verlangsamen. So rechnen heute 44 Prozent der Banken damit, dass sie bei Wohnbaufinanzierungen künftig eine restriktivere Kreditpolitik verfolgen werden. Dies ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Vorjahr (34 Prozent). 55 Prozent der Banken beabsichtigen hingegen die Kreditvergabepolitik der letzten Jahre weiterzuführen (Vorjahr: 62 Prozent). Und nur noch eine einzige der befragten Banken geht von einer expansiveren Kreditvergabepolitik aus.

Die verstärkte Zurückhaltung der Banken ist wenig überraschend. Der Hypothekemarkt zeigt nach einer lang anhaltenden Expansionsphase bereits in einigen Regionen und Segmenten durchaus erkennbare Überhitzungssymptome. Zudem hat der Anlagennotstand in den vergangenen Jahren das Hypothekengeschäft auch für andere Marktteilnehmer attraktiv gemacht und es tummeln sich nebst den Banken, welche den Markt mit einem Anteil von deutlich über 90 Prozent nach wie vor dominieren, immer mehr Marktteilnehmer in diesem weitgehend gesättigten Markt. Diese Entwicklung führt zu einem Dichtestress am Hypothekemarkt, welchem die Schweizer Banken künftig entkommen möchten.

Steigende Wertberichtigungen erwartet

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



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

Wie in den vergangenen Jahren zeigen sich die Banken auch dieses Jahr auf kurze Sicht äusserst entspannt, was den Risikovorsorgebedarf für Wohneigentumsfinanzierungen angeht. Nachdem bereits im letzten Jahr mit 23 Prozent ein Tiefstwert seit Erhebung dieser Studie erreicht wurde, rechnen dieses Jahr sogar nochmals deutlich weniger Banken - nämlich 13 Prozent - mit einem kurzfristig steigenden Risikovorsorgebedarf. Diese Einschätzung deckt sich mit der Beobachtung, dass sich die Wertberichtigungen für Ausfallrisiken der Schweizer Banken derzeit auf einem rekordtiefen Niveau befinden.

Die kurzfristige sehr positive Einschätzung der Banken spiegelt die positive Entwicklung des Immobilienmarktes in den vergangenen Jahren wider. Die langanhaltende Negativzinsphase hat für die Kreditnehmer zu nahezu paradiesischen Zuständen geführt: Hochattraktive Finanzierungskonditionen, stetig steigende Immobilienpreise und ein ungebremster Job-Boom am Arbeitsmarkt sind nur einige Stichworte, die in diesem Zusammenhang zu nennen sind. Somit ist es wenig erstaunlich, dass die Schweizer Banken in den letzten Jahren rekordtiefe Ausfälle auf Hypothekarkrediten verzeichnen konnten.

Doch der Wind am Immobilienmarkt scheint sich allmählich zu drehen. Einzelne Regionen zeigen bei den Renditeeigenschaften erkennbare Überhitzungssymptome.

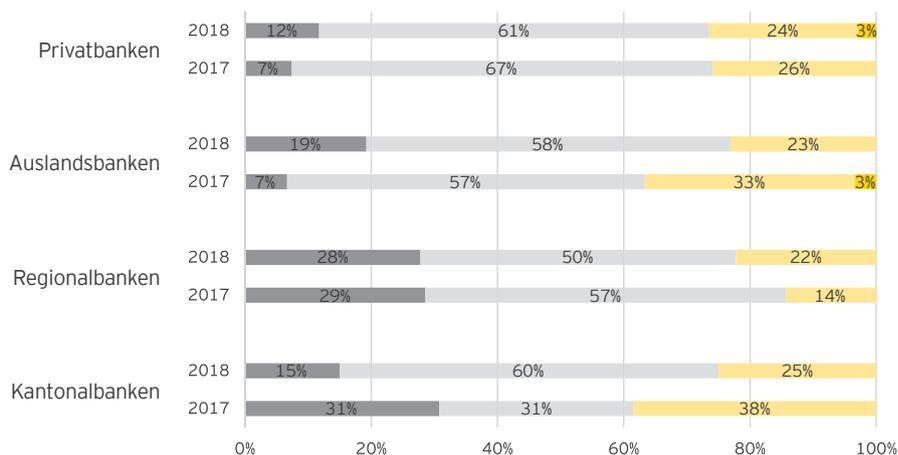
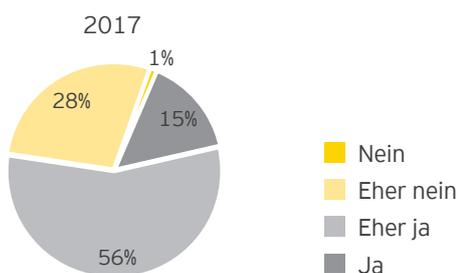
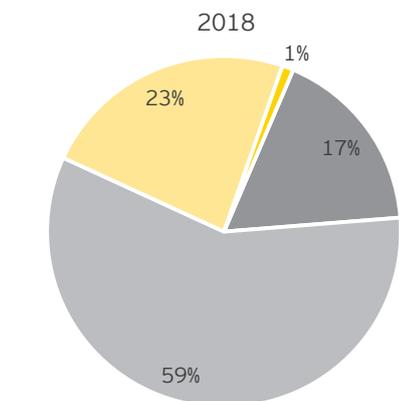
Die intensive Bautätigkeit der vergangenen Jahre hat bei einem gleichzeitigen Nachfragerückgang aufgrund der rückläufigen Zuwanderung bereits zu höheren Leerstandsquoten geführt. Diese liegen zwischenzeitlich - abgesehen von einigen regionalen Besonderheiten - deutlich über dem notwendigen Wohnungsverrat.

Mit Blick in die Zukunft gehen die Schweizer Banken nicht davon aus, dass diese für sie so günstige Situation ewig anhalten wird und rechnen mit einer Normalisierung des Kreditzyklus. Bereits mittelfristig erkennen 39 Prozent der Banken einen steigenden Bedarf an Wertberichtigungen - auf lange Sicht erhöht sich dieser Wert sogar auf 69 Prozent.

Ein wichtiger Grund für den in Zukunft erwarteten Anstieg des Risikovorsorgebedarfs ist auch in den Schweizer Rechnungslegungsstandards für Banken zu suchen. Dies sind heute rückwärtsgerichtet und erlauben nur sehr eingeschränkt, pauschale Wertberichtigungen und Rückstellungen für zukünftig erwartete Kreditausfälle zu bilden. Die FINMA hat dies erkannt und die Einführung eines Ansatzes der erwarteten Verluste für Schweizer Banken zur Diskussion gestellt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass vorerst nur die systemrelevanten Banken die sogenannte «expected credit loss method» anwenden müssen.

Lage am Immobilienmarkt bleibt angespannt

«Wie stehen Sie zu folgender Aussage: Der aktuelle Bauboom und die Preissteigerungen bei Renditeobjekten stellen eine erhebliche Gefahr für den Schweizer Immobilienmarkt dar?»



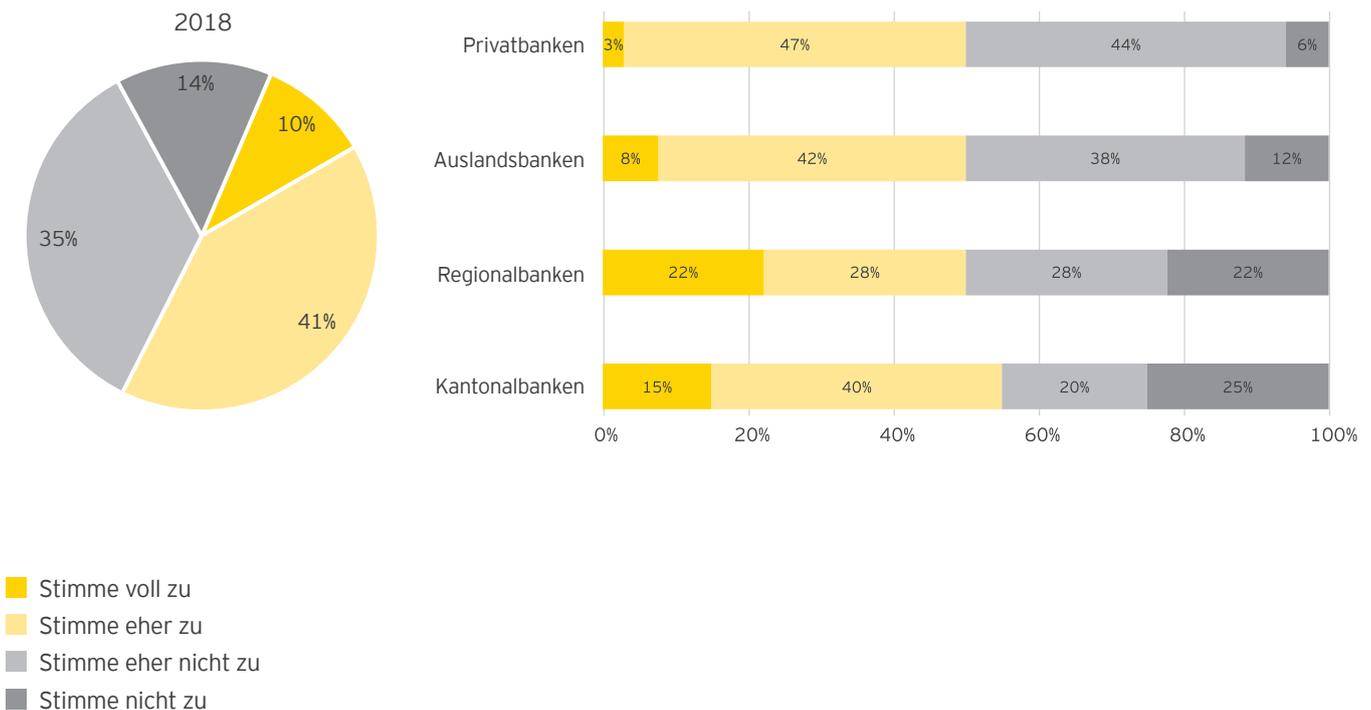
Die Banken zeigen sich weiterhin besorgt über den Markt für Renditeobjekte. Drei Viertel der befragten Institute sehen im aktuellen Bauboom und in den Preissteigerungen bei Renditeobjekten eine erhebliche Gefahr für den Schweizer Immobilienmarkt (Vorjahr: 71 Prozent). Dabei ist die Sorge auch insbesondere bei den Kantonalbanken gestiegen. Während sich diese Bankengruppe im Vorjahr mit einer Zustimmungsrate von 62 Prozent noch etwas optimistischer als der Durchschnitt der Bankengruppen zeigte, teilen mittlerweile 75 Prozent der befragten Kantonalbanken die Sorge um den Markt für Renditeobjekte.

Die Preise von Mehrfamilienhäusern konnten in den letzten Jahren nur eine Richtung: nach oben. Dies obwohl sich in letzter Zeit die Leerstandsquoten deutlich erhöht haben. Die Ursache für diese Entwicklung liegt in erster Linie in der ausgesprochen lockeren Geldpolitik der Zentralbanken. Immer tiefere Zinsen haben zu einem Anlagenotstand geführt und machten den Markt für Renditeobjekte für viele Investoren lukrativ.

In der Preisentwicklung für Renditeobjekte zeigt sich exemplarisch, wie die Negativzinspolitik zu Fehlallokationen von Kapital führen kann. Vor dem Hintergrund, dass sich durch Immobilienkrisen ausgelöste Rezessionen in der Vergangenheit als besonders heftig und langwierig erweisen haben, ist die Preisentwicklung am Immobilienmarkt durchaus besorgniserregend. Die dynamische Preisentwicklung wurde in der Vergangenheit zwar durch makroprudenzielle Massnahmen der SNB sowie neue, restriktivere Selbstregulierungsvorschriften der Banken etwas gedämpft und die Banken haben seit der Finanzkrise mehr verlustabsorbierendes Eigenkapital aufgebaut. Trotz dieser Massnahmen ist davon auszugehen, dass die Regulatoren (FINMA und SNB) die Entwicklung des Immobilienmarktes und die Kreditvergabe der Banken auch in Zukunft genau im Auge behalten werden.

Branchenfremde Akteure: Gekommen um zu bleiben?

«Wie stehen Sie zu folgender Aussage: Der Margendruck im Immobiliengeschäft durch Pensionskassen sowie anderer branchenfremder Akteure ist ein temporäres Phänomen und wird nachlassen, sobald sich das Zinsniveau wieder normalisiert hat.»



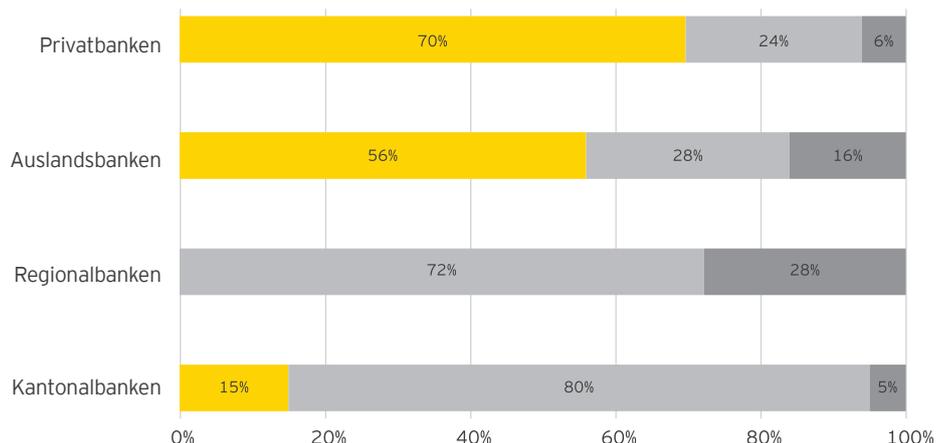
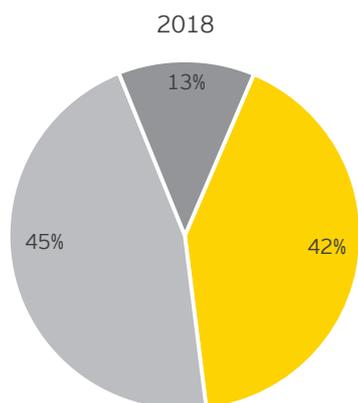
Das Hypothekenvolumen der Schweizer Banken entwickelt sich seit Jahren rasant und hat zwischenzeitlich den Wert von CHF 1'000 Mrd. überschritten. Das entspricht einer Verdoppelung des Volumens seit der Jahrtausendwende. Seit geraumer Zeit treten vermehrt auch andere Anbieter im Markt auf und versuchen, Marktanteile aufzubauen. Das gilt insbesondere für Versicherungen und Pensionskassen, welche sich aufgrund der Tiefzinsphase mit einem veritablen Anlagenotstand konfrontiert sehen, aber auch für neuartige Fintech-Unternehmungen und Plattformen, welche für einzelne Teile der Wertschöpfungskette ebenfalls in den Wettbewerb steigen. Obwohl die Banken den Markt nach wie vor mit einem Marktanteil von deutlich über 90 Prozent dominieren, sind die Margen aufgrund der Zinssituation und der verschärften Wettbewerbssituation gesunken.

Hinsichtlich der Frage, ob die bankfremden Anbieter auch nach einem (möglichen) Ende der Negativzinsphase auf dem Markt verbleiben werden, zeigen sich die befragten Banken uneins. Während die eine Hälfte der Banken von einem Verschwinden der neuen Konkurrenz ausgeht, rechnet die andere Hälfte mit einem gegenläufigen Verhalten. Darin spiegelt sich eine deutliche Unsicherheit der Schweizer Banken über die zukünftige Entwicklung am Hypothekarmarkt wider.

Die tatsächliche Entwicklung bleibt abzuwarten. Sicher erscheint aber, dass die Digitalisierung den neuen Marktteilnehmern viele Möglichkeiten bietet, die Wertschöpfungskette weiter aufzubrechen und in den Markt einzudringen. Die entstandenen Vermittlungs- und Vergleichsplattformen machen die Wertschöpfungskette sowie die Angebote transparenter und kompetitiver. Und die Versicherungen und Pensionskassen stellen vor allem mit ihren auf Langfristigkeit ausgerichteten Hypothekarangeboten eine zunehmende Konkurrenz für die Banken dar.

Keine Panik wegen Abschaffung des Eigenmietwerts

«Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Ständerats hat Ende August 2018 entschieden, dass ein genereller Systemwechsel bei der Wohneigentumsbesteuerung vollzogen und der Eigenmietwert abgeschafft werden soll. Wie würde sich eine Abschaffung des Eigenmietwerts mittel- bis langfristig auf Ihre Bank auswirken?»



- Keine spürbaren Auswirkungen
- Leichter Rückgang
- Deutlicher Rückgang

Der Eigenmietwert bzw. die Besteuerung eines fiktiven Einkommens mit der gleichzeitigen steuerlichen Abzugsfähigkeit der Hypothekarzinsen ist eine Eigenheit des Schweizer Steuersystems. Dieser steuerliche Anreiz zur Verschuldung hat in letzter Konsequenz auch dazu geführt, dass die privaten Immobilienbesitzer in der Schweiz häufig über einen sehr viel längeren Zeitraum und in grösseren Ausmass verschuldet sind als die Hausbesitzer im Ausland. Der Anreiz zur Reduktion der Hypothekarverschuldung ist im Schweizer System relativ überschaubar.

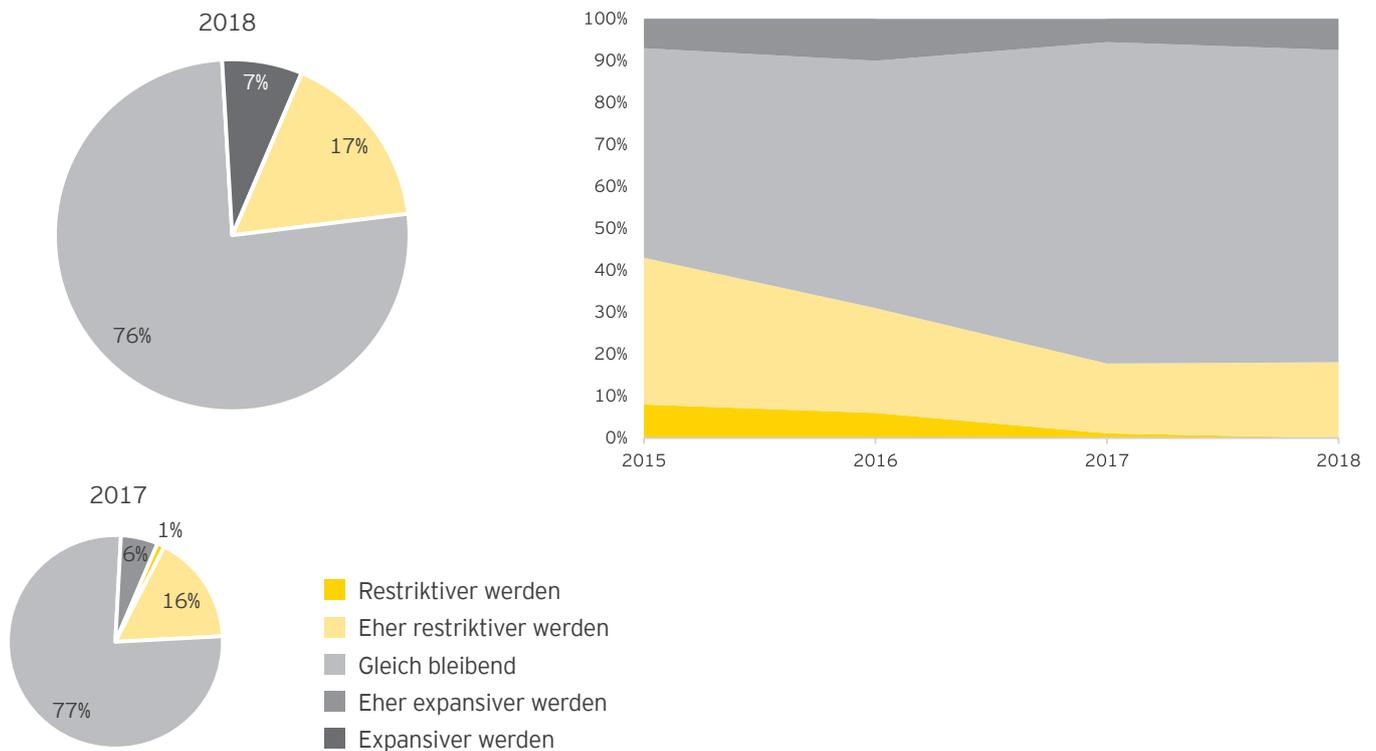
Im Sommer 2018 nahm das Parlament einen neuen Anlauf, den Eigenmietwert durch ein neues System der Wohneigentumsbesteuerung abzulösen. Im August präsentierte die Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK) des Ständerats die Eckdaten hierzu. Die genaue Ausgestaltung des Vorschlages der WAK wird im Frühjahr 2019 erwartet. Ein allfälliger Systemwechsel muss noch etliche politische Hürden nehmen und wird voraussichtlich nicht vor 2021 realisiert werden können.

Sollte es tatsächlich zum Systemwechsel kommen, kann durchaus davon ausgegangen werden, dass die Schuldner ihre Wohnbauhypotheken künftig stärker amortisieren, was mittel- bis langfristig zu einem Rückgang des gesamten Hypothekarvolumens der Banken führen könnte.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass alle befragten Regionalbanken und 85% der befragten Kantonalbanken mit spürbaren Auswirkungen auf ihr Hypothekarvolumen rechnen. Dennoch bestehen insbesondere unter den Kantonalbanken keinerlei Anzeichen für eine aufkommende Panik: Nur 5 Prozent rechnen mit einem deutlichen Rückgang ihres Hypothekargeschäfts. Bei den Regionalbanken besteht mit 28 Prozent hingegen etwas mehr Skepsis. Die Mehrheit der Privatbanken (70 Prozent) und der Auslandsbanken (56 Prozent) sehen dem Systemwechsel aufgrund der geringen Bedeutung des Hypothekarkreditgeschäfts für diese Institute gelassen entgegen.

Unternehmen können mit stabiler Kreditversorgung rechnen...

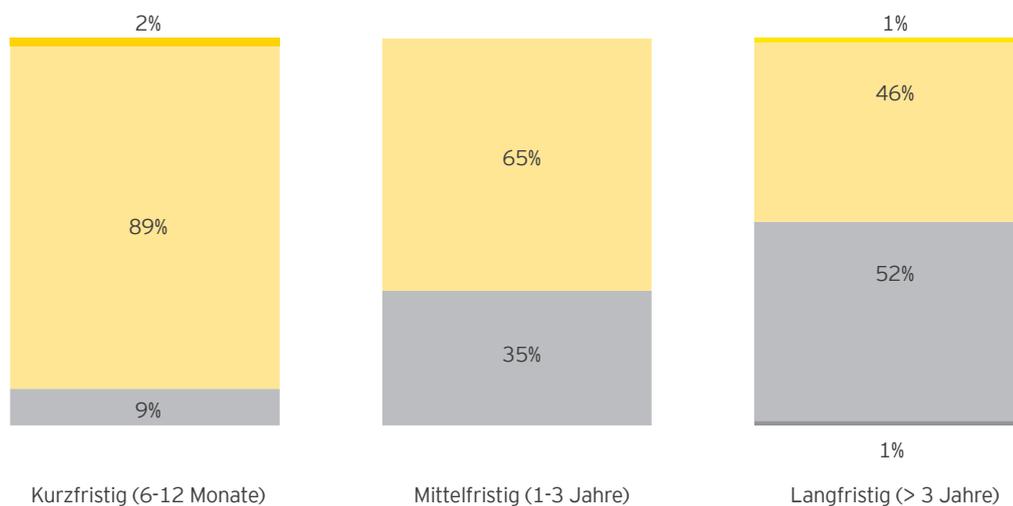
«Wie wird sich Ihrer Erwartung nach die Kreditvergabepolitik der Schweizer Banken für KMU-Kredite in den nächsten 6 bis 12 Monaten entwickeln?»



Das Schweizer Gewerbe muss auch in Zukunft mit keinen Engpässen bei der Verfügbarkeit von Fremdkapital rechnen. Wie im Vorjahr gehen nur 17 Prozent der befragten Banken von einer restriktiven Kreditvergabe bei KMU-Finanzierungen aus. Bei einer zunehmenden Zurückhaltung im Hypothekarkreditgeschäft sollte diese Entwicklung dazu führen, dass die in den letzten Jahren immer weiter auseinanderklaffende Schere in den Bankbilanzen zwischen Hypothekarkrediten einerseits und Unternehmenskrediten andererseits wieder etwas geschlossen wird. Dies wäre angesichts der Entwicklung in der Vergangenheit keineswegs gewöhnlich: In den letzten Jahren ist das Volumen an Unternehmenskrediten sowohl im Verhältnis zu den Hypothekarkrediten als auch relativ zur Wirtschaftsleistung zurückgegangen.

...aber langfristig werden deutlich höhere Ausfälle erwartet.

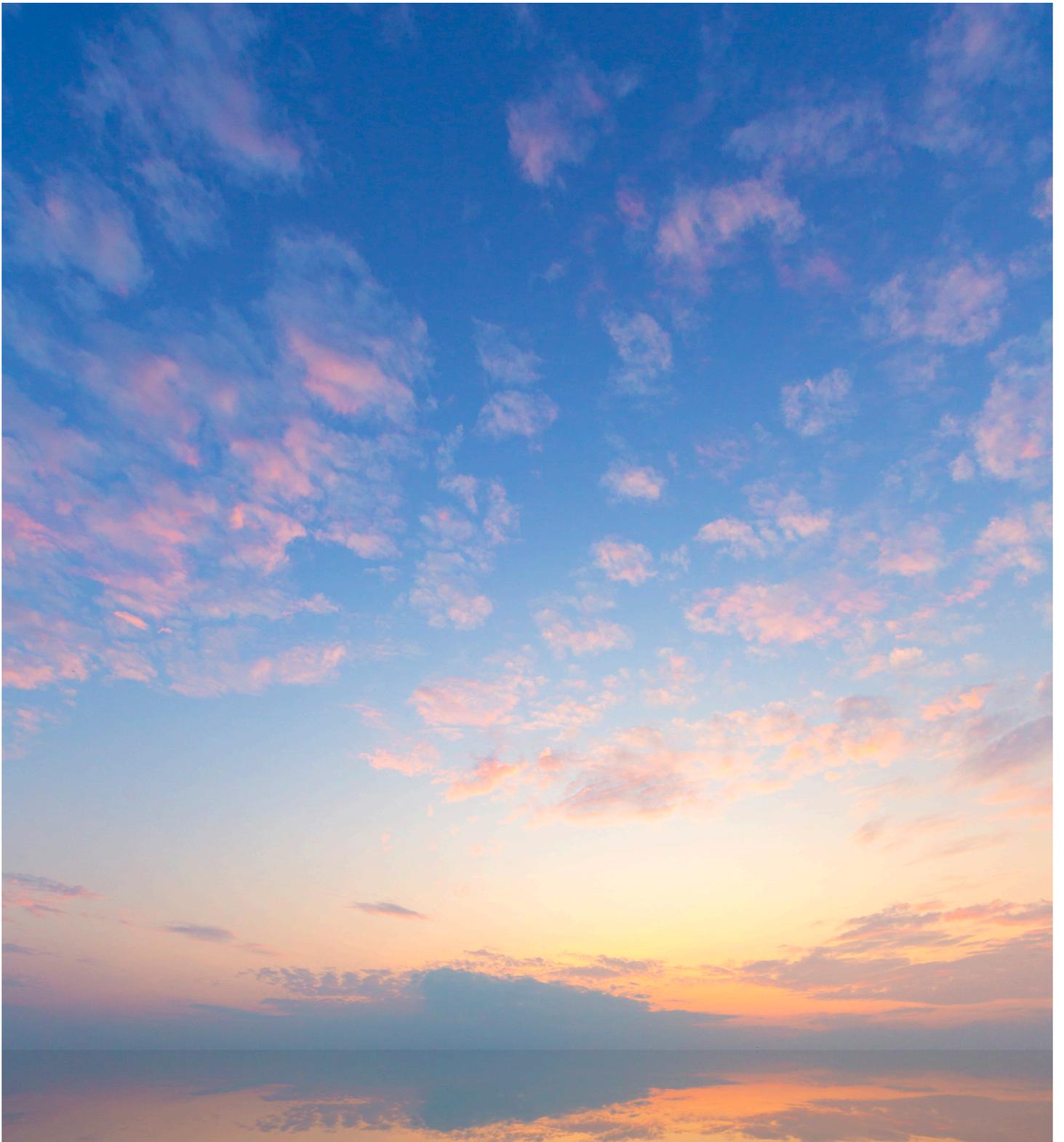
«Wie hoch schätzen Sie den aus dem Kreditgeschäft resultierenden Risikovorsorgebedarf (Wertberichtigungen und Rückstellungen) für KMU-Kredite?»



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

Bei der Einschätzung des künftigen Risikovorsorgebedarfs für KMU-Finanzierungen zeigt sich ein sehr ähnliches Bild wie bei den Wohnbaufinanzierungen. Während kurzfristig kaum jemand von einem höheren Wertberichtigungsbedarf ausgeht, trübt sich dieses Bild für die Zukunft merklich ein. Mittelfristig rechnet etwa ein Drittel der Banken mit einem steigenden Bedarf, auf lange Sicht sogar mehr als die Hälfte.

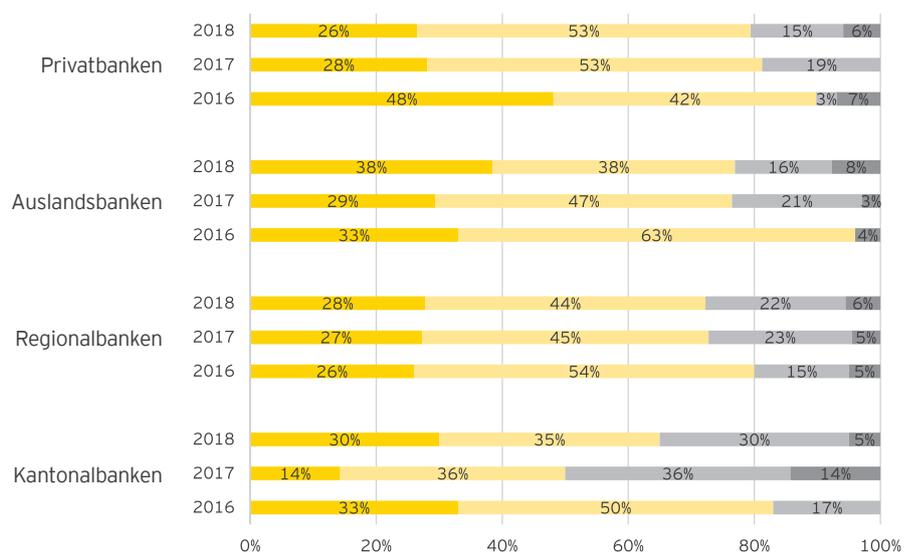
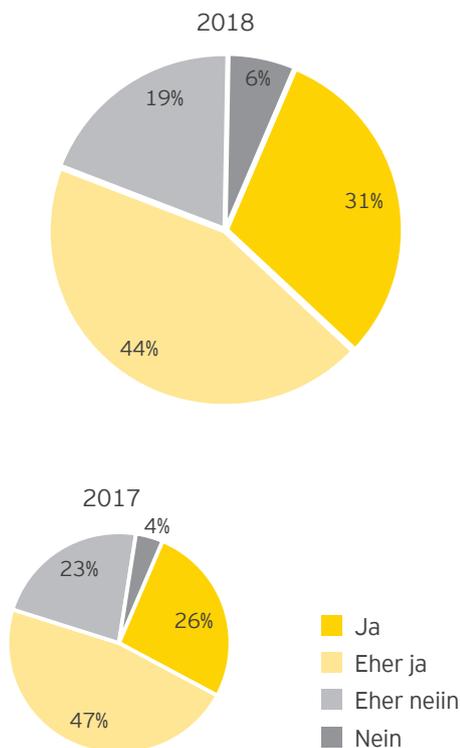
Die Banken gehen damit auch beim Geschäft mit Unternehmenskrediten davon aus, dass sich die Phase historisch tiefer Kreditausfälle langsam dem Ende zuneigt. Angesichts der gestiegenen geopolitischen Spannungen und der sich vermehrenden Anzeichen, dass die Wirtschaftsentwicklung ihren Kulminationspunkt erreicht haben könnte, erstaunt diese Einschätzung nicht. Und sollten die Zinsen dereinst wieder steigen oder der Konjunkturzyklus sich nach unten drehen, wird sich zeigen, ob die durchaus strengen Kreditvergabestandards der Schweizer Banken für Unternehmensfinanzierungen ihren gewünschten Wirkungsgrad tatsächlich entfalten können.



7. Strukturwandel und FinTech

Strukturwandel materialisiert sich in mehreren Wellen

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



Die Kernaussage zum Thema Strukturwandel hat sich im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Die Meinungen über die Existenz des strukturellen Wandels gehen noch immer auseinander, allerdings nimmt der Anteil, der von einer nachhaltigen Umwälzung der Wertschöpfungskette überzeugt ist, leicht zu (5 Prozentpunkte). Ein Viertel der Banken ist weiterhin der Meinung, dass im Banking kein struktureller Wandel stattfindet.

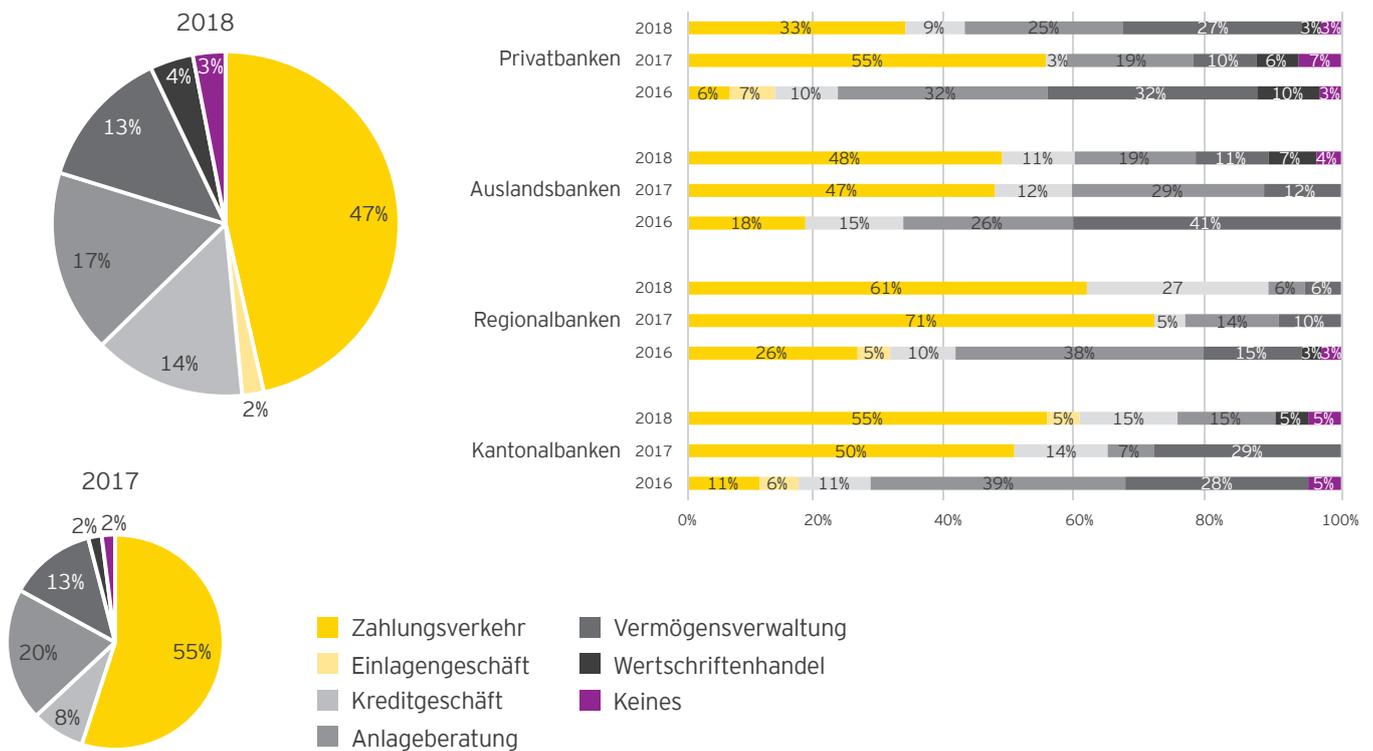
Tatsächlich muss die strukturelle Entwicklung der Industrie differenziert werden: In den vergangenen Jahren hat die Branche eine erste Welle des Strukturwandels erlebt, die insbesondere durch Implikationen regulatorischer Veränderungen getrieben wurde. Ein von Kunden ausgelöster Strukturwandel ist zu erwarten, findet aber zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht statt. Es ist davon auszugehen, dass der Wandel im Banking in versetzten Zeitabständen und verschiedenen Kundensegmenten erfolgen wird. Andere Industrien (z.B. Medien, Tourismus) wurden mit einer enormen Geschwindigkeit vom Strukturwandel erfasst, die aufgrund verschiedener Faktoren in der Bankenindustrie nicht erwartet werden kann. Dazu gehören Regulierungen, limitierte Ressourcen, temporäre Markteffekte und insbesondere die Rigidität im Verhalten der Bankkunden. Zentral ist dabei die Bedeutung des Vermögensschutzes:

Kunden sind offenbar nicht bereit, ihr ganzes Vermögen einer digitalen Bank anzuvertrauen, empfinden den Wechsel der Hauptbankbeziehung als mühsam und brechen ungern ihre Gewohnheiten. Grundlegende Transformationsvorhaben in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sind insbesondere bei traditionellen Instituten aufgrund deren internen Immunsysteme aktuell kaum durch- und umsetzbar.

Entwicklungen in anderen Märkten sind kein verlässlicher Anhaltspunkt, um den zukünftigen Zustand in der Schweiz vorherzusagen, allerdings zeigen sie die Logik für die Veränderungen im Markt auf. Eine zu erwartende Entwicklung ist die verstärkte Fokussierung von Marktteilnehmern auf einzelne Bereiche der Wertschöpfungskette, die bisher komplett von Banken abgedeckt wurden. Als Konsequenz entwickeln sich neue Geschäftsmodelle; Modelle, die die Kundenschnittstelle abdecken (1) und/oder Lösungen orchestrieren (2), einen Marktplatz für Anbieter ermöglichen (3), sich auf Produkte konzentrieren (4) oder die Infrastruktur bereitstellen (5). Die Frage bleibt, wie viele Institute pro Geschäftsmodell-Kategorie notwendig sein werden, um den kompletten Finanzbedarf und die Bedürfnisse der Schweizer Bevölkerung abzudecken.

Strukturwandel trifft zunächst das Retail Banking

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



Die Banken sind sich einig, dass der Zahlungsverkehr am stärksten vom Strukturwandel betroffen ist (47 Prozent). Es ist zu beobachten, dass die Resultate ausgewogener werden. Das Kreditgeschäft, die Anlageberatung und die Vermögensverwaltung machen gemeinsam, und ziemlich gleichmässig verteilt, die andere Hälfte der Stimmen aus.

Das Resultat impliziert, dass der Strukturwandel zunächst das Retail- und Affluent-Banking betreffen wird. Tatsächlich positionieren sich neue Marktteilnehmer mehrheitlich bei diesen Kunden, indem sie Basisleistungen wie Kontoführung, FX-Transaktionen sowie Kredit- und Maestro-Karten wesentlich günstiger bzw. kostenlos anbieten («free banking»). Für traditionelle Banken sind diese Ertragspfeiler profitabel, gleichzeitig und auch aus diesem Grund macht sie diese Entwicklung in ihrer Wertschöpfung verwundbar. Weitere Trends, bspw. das anziehende Momentum von Marktplätzen bzw. Exchange-Plattformen, sind ebenfalls ein Indikator dafür, dass der Strukturwandel als erstes das Retail- und Affluent-Geschäft erfasst. Zu einem späteren Zeitpunkt ist davon auszugehen, dass auch das Anlagegeschäft von einer zweiten Welle des strukturellen Wandels betroffen sein wird. Asset Manager aus anderen Märkten, deren Geschäftsmodell auf neusten Technologien basiert, bieten aufgrund ihrer tiefen

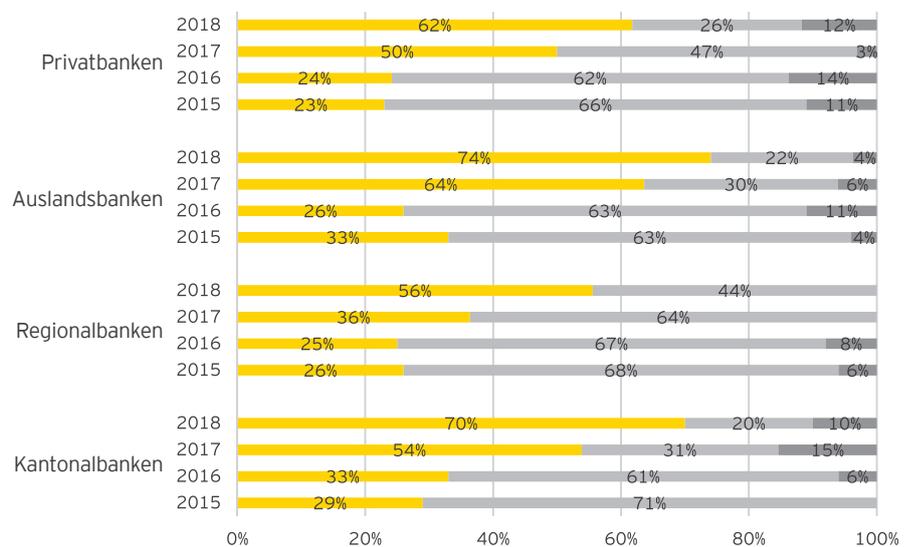
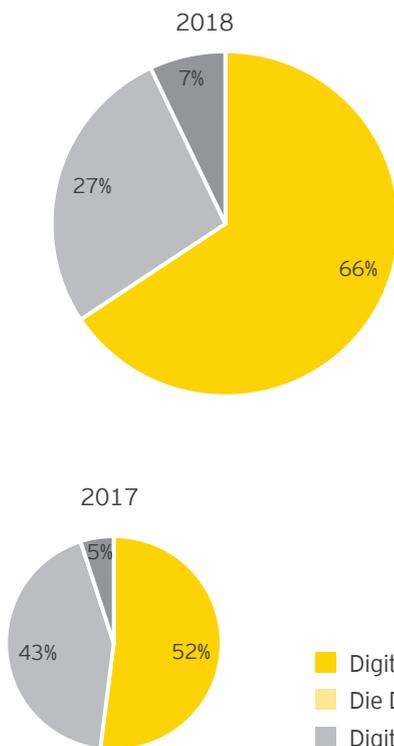
Expense Ratio wesentlich tiefere Preise für wohlhabende Endkunden an und kombinieren die Vermögensverwaltung zunehmend mit umfassender Anlageberatung (Vorwärtsintegration).

Vor dem Hintergrund, dass das Zinsgeschäft und das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft die grössten Ertragspfeiler der Schweizer Banken sind, sollten die potenziellen Implikationen dieser Entwicklungen auf die Wertschöpfungskraft der Banken nicht unterschätzt werden. Es muss als Konsequenz davon ausgegangen werden, dass sich ein zunehmender «Gap» zwischen der Wertschöpfung der Schweizer Wirtschaft und der Schweizer Banken bilden wird. Auch im Hinblick auf die Marge darf nicht erwartet werden, dass die historischen Niveaus in Zukunft nochmals erreicht werden.

Die Kernfrage bleibt, wann sich ein durch Kunden getriebener Strukturwandel materialisiert. Aus anderen Industrien ist bekannt, dass dies ein Entwicklungsschritt im Leistungsversprechen sein kann. Übertragen auf das Bankgeschäft könnte dies eine Verbindung von vier entscheidenden Kriterien sein: Beratung, Best Deal, Convenience und ein glaubwürdiger Schutz von Einlagen und Anlagen.

Digitalisierung als Haupttreiber des Strukturwandels anerkannt

«Wie beurteilen Sie die Bedeutung und den möglichen künftigen Wertbeitrag der Digitalisierung im Finanzgeschäft? Welche Aussage trifft Ihres Erachtens am besten zu?»



- Digitalisierung wird das Finanzgeschäft letztlich fundamental revolutionieren
- Die Digitalisierung wird ein wichtiger zusätzlicher Vertriebskanal
- Digitalisierung ist ein überschätzter Hype und wird sich wieder legen

Über die Jahre hat das Verständnis der wesentlichen Treiber des Strukturwandels zugenommen. Damit steigt auch die Überzeugung (66 Prozent), dass der technologische Fortschritt und die Digitalisierung zu den wesentlichen Treibern gehören, die letztlich einen fundamentalen Wandel im Finanzdienstleistungsgeschäft auslösen werden. Noch vor zwei Jahren waren nur 26 Prozent dieser Überzeugung gewesen.

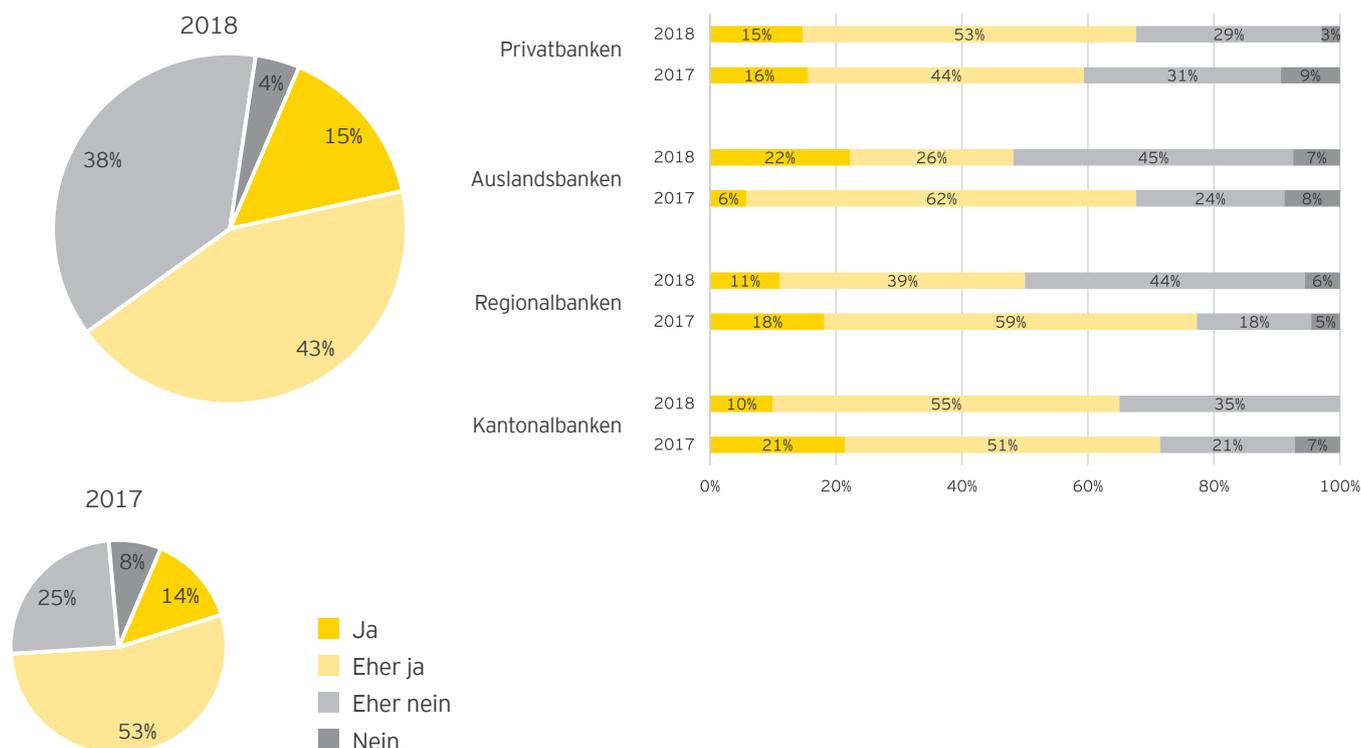
Immerhin knapp ein Drittel der Banken (27 Prozent) sieht in der Digitalisierung ausschliesslich einen weiteren Vertriebskanal. In der Tat investieren viele Banken momentan in den Ausbau von Vertriebskanälen, um den Kunden die Wahl anzubieten, wann, wie und von wo aus sie Bankgeschäfte tätigen können.

Die Digitalisierung wurde praktisch bei allen Banken in die strategische Stossrichtung integriert. Dies führte insbesondere zu einem kurzfristigen Digitalisierungs-Hype im Markt. Konkret wurden verschiedene Experimente in einzelnen Funktionen durchgeführt und Innovations-Hubs gegründet, deren Resultate aber nur beschränkt auf das ganze Unternehmen skalierbar sind.

Der Fokus auf kurzfristige Digitalisierungsinitiativen hat die Auseinandersetzung mit den fundamentalen Fragestellungen des Strukturwandels in den Hintergrund gestellt. Ganzheitliche Überlegungen, wie das nachhaltige und skalierbare Geschäftsmodell längerfristig aussieht, wurden bisher nur von wenigen Instituten angestellt. Dies bestätigt einen typischen Sachverhalt, dass im strukturellen Wandel von einer betroffenen Industrie kurzfristige Implikationen wesentlicher struktureller Entwicklungen überschätzt und langfristige Implikationen im Gegenzug unterschätzt werden.

IT der Banken fit für die Zukunft?

«Sind Sie der Meinung, dass Ihre bestehende IT Architektur, «fit» genug ist, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern?»



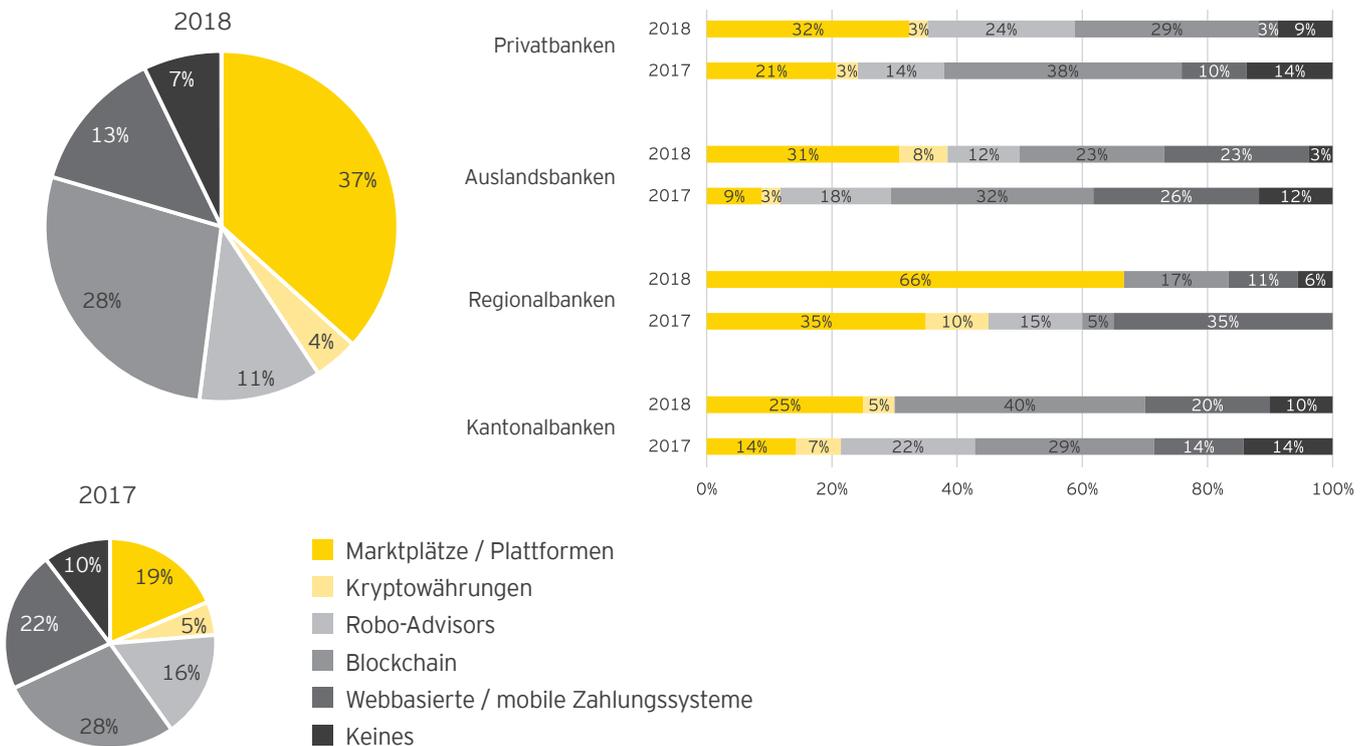
Nur noch 58 Prozent der Banken sind überzeugt, dass ihre bestehende IT Architektur «fit» genug ist, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern (Vorjahr: 67 Prozent). Die grössere Skepsis ist bei allen Bankengruppen zu spüren - ausser bei den Privatbanken, bei welchen ein gegenteiliger Trend erkennbar ist.

Dieses Ergebnis kann verschiedene Gründe haben: Einerseits sind die Kundenerwartungen bezüglich Digitalisierung im Retail-Banking vermutlich eher höher als im klassischen Private-Banking. Andererseits wurden bei einigen Privatbanken erst kürzlich die Kernbankenplattform und die IT-Architektur erneuert oder Erneuerungsprojekte sind immer noch am Laufen. Solche Anpassungen liegen bei zahlreichen Kantonal- und Regionalbanken bereits ein paar Jahre zurück. Zahlreiche Digitalisierungsprojekte bei den Ausland-, Kantonal- und Regionalbanken sind mit der Anschaffung neuer Systeme und Applikationen verbunden, da die Integration in die bestehenden Core-Banking-Applikationen (teilweise auch noch basierend auf Host-Systemen) entweder technisch gar nicht möglich ist oder viel mehr kosten würde, als die Anschaffung neuer Systeme. Banken, welche sich aktuell in der Umstellung ihrer Core-Banking-Applikationen befinden, können hingegen Digitalisierungsanforderungen teilweise gleich in ihren Projekten mitberücksichtigen.

Auch wenn die Banken grundsätzlich eine Reduktion der Anzahl ihrer Systeme und Applikationen zur Verminderung der Komplexität der IT-Landschaft/IT-Architektur anstreben, sieht die Realität oft anders aus. Neue Digitalisierungsvorhaben erhöhen in der Regel die bestehende Komplexität der IT-Landschaft durch damit verbundene neue proprietäre Systeme und Applikationen häufig noch zusätzlich. Die Banken, welche sich nun aktuell in dieser digitalen Transformation befinden, stellen dies dementsprechend fest. Die Erkenntnisse daraus beeinflussen sicher auch die Meinungsbildung und nähren die Zweifel, ob die bestehende IT-Architektur für die Zukunft fit genug ist.

Plattformen und Blockchain als grösste Bedrohung?

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



Marktplätze bzw. Plattformen und Blockchain werden von Schweizer Banken als grösste Bedrohung für ihr Geschäft angesehen. Insbesondere Regionalbanken (66 Prozent) sehen gerade in den Marktplätzen und Exchange-Plattformen eine hohe Bedrohung für ihr Geschäft. Dies ist nicht verwunderlich, zumal durchschnittlich 75 bis 80 Prozent des Geschäftsertrags von Retailbanken aus dem Zinsgeschäft stammen. Aktuelle Marktplätze steigern die Transparenz im Markt und bieten Konsumkredite, Unternehmenskredite und Hypotheken zu wesentlich günstigeren Preisen an. Zudem werden dadurch die Eintrittsbarrieren für Versicherungen und Pensionskassen in den Hypothekemarkt begünstigt. Aufgrund des Tiefzinsumfelds und des entsprechenden Anlagenotstands ist es für diese Institute interessant, in Hypotheken zu investieren.

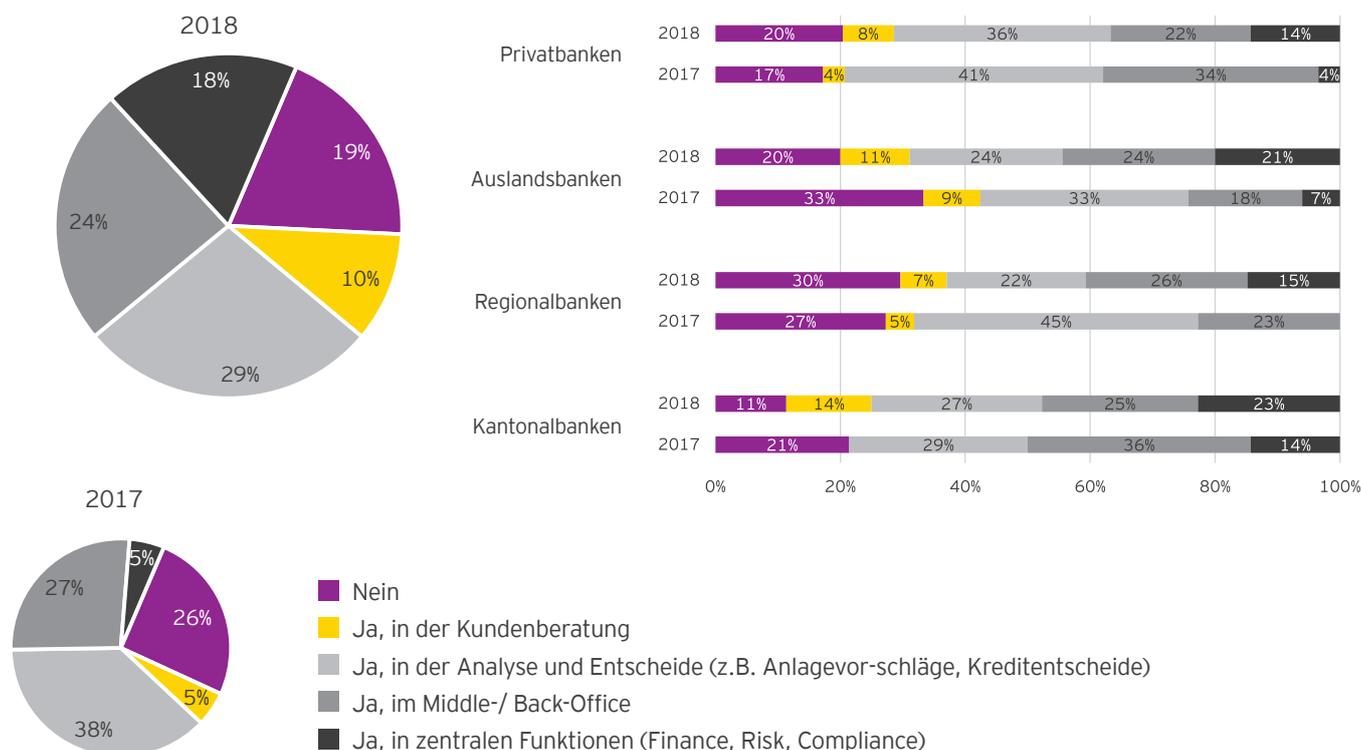
Wie im Vorjahr geben 28 Prozent der Banken Blockchain als die grösste Bedrohung für etablierte Finanzinstitute an. Dies, obwohl im Markt insgesamt unklar ist, was diese Technologie im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle bedeutet und in welchen Anwendungsfällen sie einen deutlichen Mehrwert bieten kann. Das Potenzial von Blockchain sollte in der Tat nicht unterschätzt werden - insbesondere im Anlagegeschäft. Der Schutz bzw. die Verwahrung von Assets wird mit der Digitalisierung und der Zunahme der Komplexität von Cyber-Angriffen an Bedeutung gewinnen und sich möglicherweise zu

einer Value Proposition von Vermögensverwaltern entwickeln. Die Blockchain-Technologie wird unter anderem verwendet werden, um die Assets zu digitalisieren und in dieser Form zu verwahren («Tokenisierung»). Zudem kann die Technologie dazu führen, dass Transaktionen gegebenenfalls günstiger, direkt und ohne Intermediär ausgeführt werden können.

Open Banking wird diese Phänomene, insbesondere die Marktplätze und Plattformen, noch verstärken; es bestehen kaum Zweifel daran, dass diese Geschäftsmodelle entstehen werden. Technologieaffine Unternehmen werden aufgrund ihrer Fähigkeit, Kundendaten besser zu verarbeiten, zu interpretieren und in für Kunden zugeschnittene, individuelle Lösungen umzusetzen, einen wesentlichen Vorteil in der Kundenakquisition und Kundenbindung aufweisen.

Roboter und KI - Unsicherheit in den Anwendungsmöglichkeiten

«Gehen Sie davon aus, dass in Ihrem Team in Zukunft auch KI / Roboter zum Einsatz gelangen werden. Falls ja, in welchen Bereichen ist dies denkbar?»



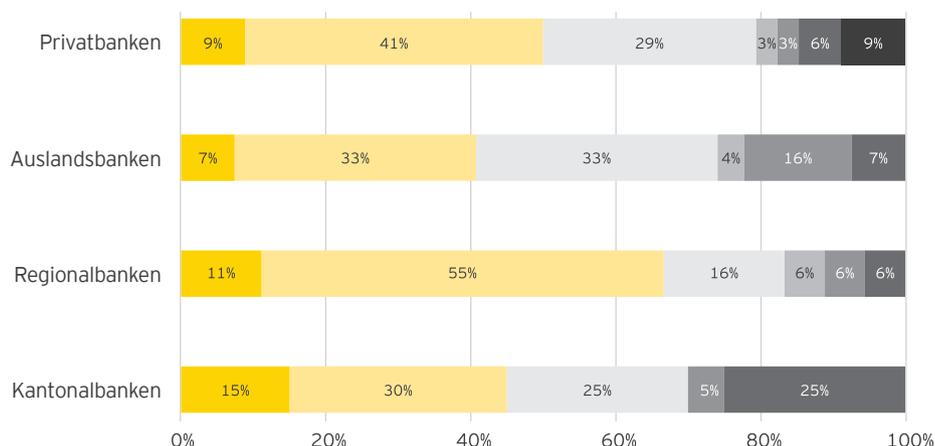
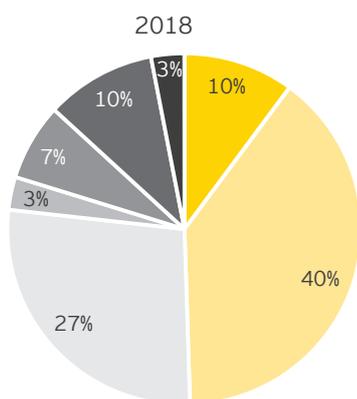
Konzentrierten sich im Vorjahr die Stimmen der Banken auf die Bereiche Analyse und Entscheide sowie Middle- und Backoffice, sieht das diesjährige Resultat viel ausgewogener aus. Den grössten Sprung macht dabei die Einschätzung, dass Künstliche Intelligenz (KI) und/oder Roboter (Prozessautomation für bisher manuelle Abwicklungsschritte) auch in zentralen Funktionen wie Finance, Risk und Compliance eingesetzt werden (von 5 Prozent auf 18 Prozent). Zudem ist festzustellen, dass der Anteil, der sich gegen KI bzw. Roboter ausspricht, gegenüber dem Vorjahr um sieben Prozentpunkte abgenommen hat.

Ähnlich wie bei Blockchain ist noch weitgehend unklar, in welchen Bereichen Künstliche Intelligenz den grössten Mehrwert für die Bank und den Kunden bieten kann. Der Markt hält sich mit grösseren Investitionen noch zurück. Es wird vor allem beobachtet, wie sich diese Technologie entwickelt und was andere Marktteilnehmer in diesem Kontext unternehmen. Viele Banken verfolgen in dieser Hinsicht somit eine Follower-Strategie.

Unbestrittener Vorteil von Robotern ist, dass sie rund um die Uhr arbeiten können und für ihre spezifische Aufgabe eine inexistente Fehlerquote aufweisen. In der Vermögensverwaltung, insbesondere als systembasierte Unterstützungsfunktion des Kundenberaters, haben sie zudem das Potenzial, die Beratungsqualität bzw. das Beratungserlebnis für den Kunden erheblich zu verbessern.

Kundennähe und Beratungsqualität bleiben zentral

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



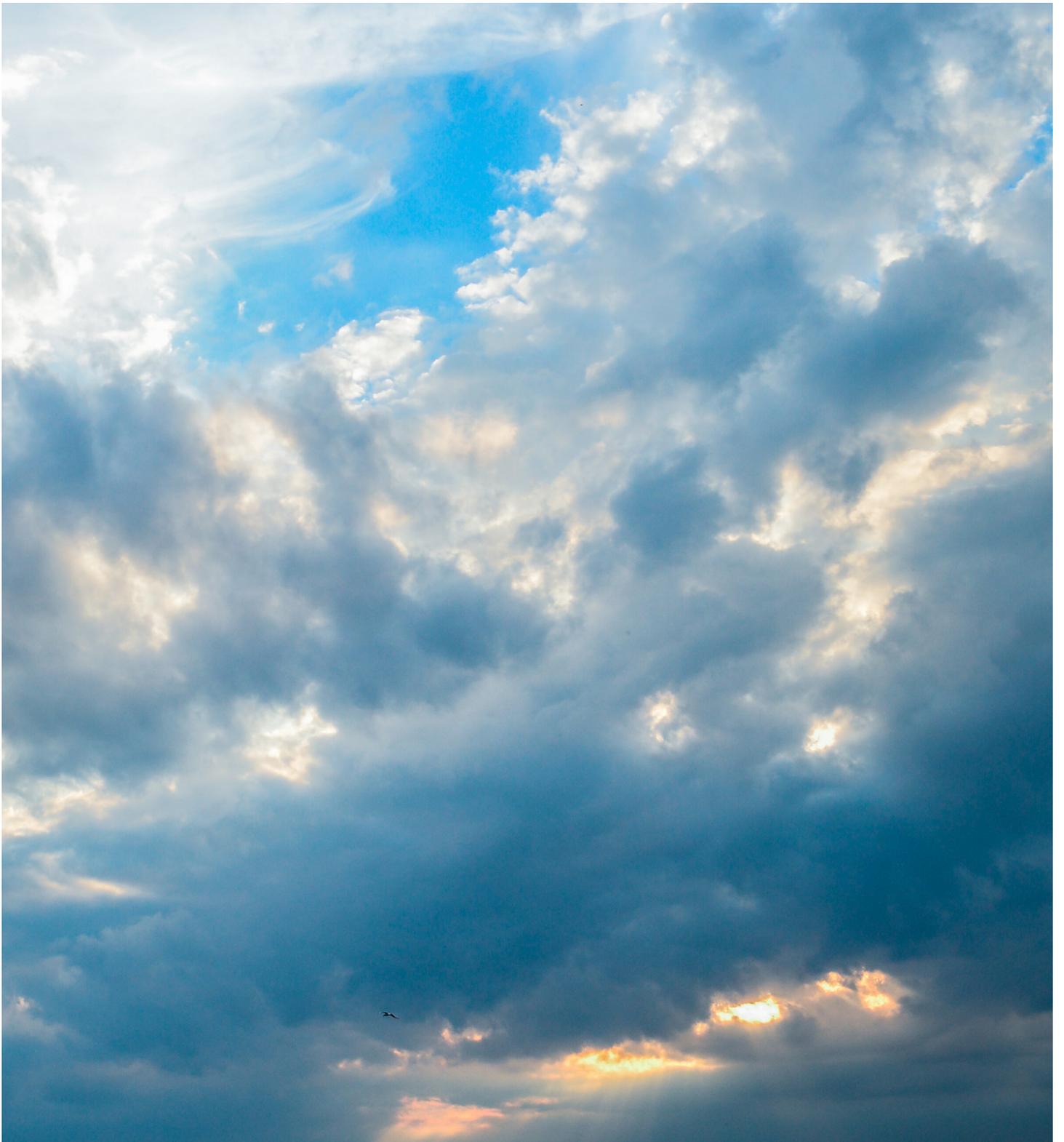
- Sicherheit/Stabilität der Bank
- Kundennähe
- Hohe Beratungsqualität
- Exzellentes Online-Angebot
- Gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Reputation der Bank
- Innovationskraft

Die Schweizer Banken sind überzeugt, dass Kundennähe (40 Prozent) und hohe Beratungsqualität (27 Prozent) entscheidend sind, um auch in Zukunft die Kundenloyalität sicherzustellen. Folgende Fragestellungen bleiben allerdings weiterhin ungeklärt: Wie lässt sich Kundennähe messen? Und wie kann im Kontext der Beratung nicht nur die Perzeption des Kunden-Mehrwerts, sondern auch eine Wertextraktion erreicht werden?

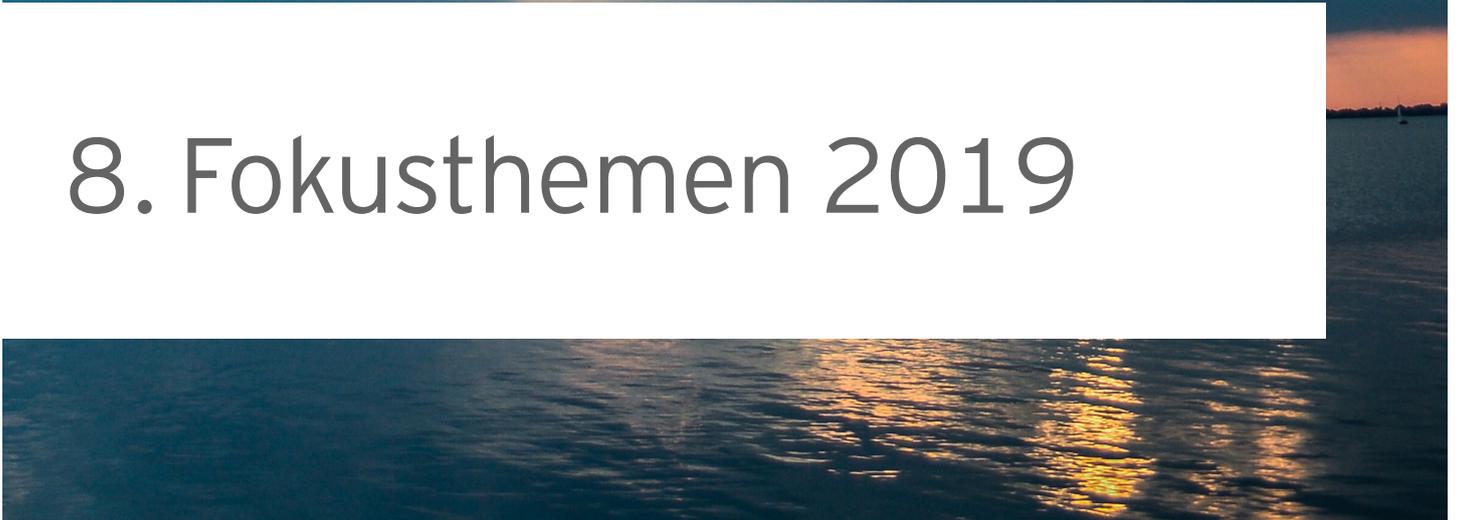
Die Relevanz-Studie von EY (2016) hat eine zunehmende Diskrepanz zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität aufgedeckt. Jeder zweite in der Schweiz befragte Endkunde ist mit der Beratungsqualität seiner Bank zufrieden, dennoch besteht aus Kundensicht Verbesserungspotenzial in anderen Aspekten. Gemäss der Relevanz-Studie sind 83 Prozent der befragten Bankkunden überzeugt, die Bank handle nicht in ihrem langfristigen finanziellen Interesse. 67 Prozent sagen, die Produkte und Dienstleistungen könnten besser auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sein. 70 Prozent der Bankkunden sind der Meinung, die Bank verstehe ihre individuellen Anforderungen nicht.

In der Tat hinkt die Finanzdienstleistungsbranche im Hinblick auf das Kundenverständnis anderen Industrien hinterher. Es ist weiterhin unklar, was die Kundenbedürfnisse im Kern und auch die impliziten Treiber der Kundenentscheide sind. Die Kundensegmentierung und -bearbeitung nach klassischen Merkmalen ist für zukünftige Geschäftsmodelle nur bedingt zielführend. Ein Schlüssel liegt stattdessen in der Profilierung des einzelnen Kunden mit der entsprechenden Anpassung der Produkte, Kanäle und Ansprache/Kommunikation.

Was wollen Kunden? Neue Geschäftsmodelle, die überdurchschnittliches Wachstum der Kundenbasis verzeichnen, implizieren, dass folgende drei Leistungen von zentraler Bedeutung sind: individuelle Finanzlösungen in Zusammenhang mit umfassender Beratung (1), das beste Preisangebot inkl. Evidenz (2) und Convenience (3), wie sie Kunden aus anderen Industrien kennen. Speziell in der Anlageberatung kommt der Schutz der Assets und persönlichen Daten (4) hinzu.

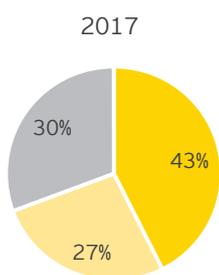
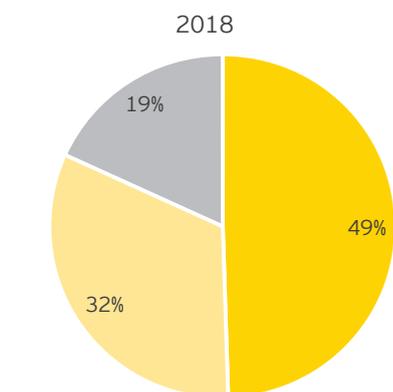


8. Fokusthemen 2019

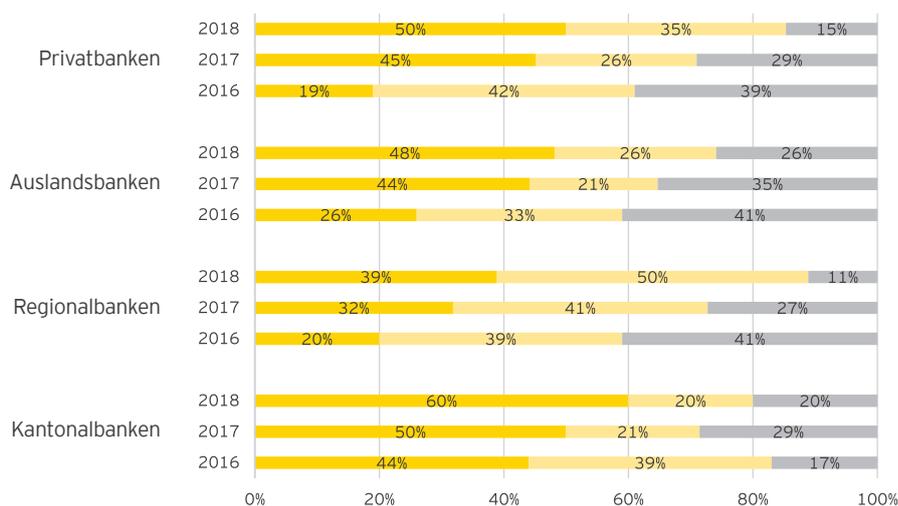


Innovation im Fokus - Kosten als Aufgabe

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



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



Während die Banken in den letzten Jahren stark mit der Umsetzung der neuen regulatorischen Bestimmungen beschäftigt waren, stehen heute wieder Wachstum und Innovation im Mittelpunkt. Die stärkere Priorisierung dieser Themen ist seit einiger Zeit beobachtbar. Während vor zwei Jahren nur 27 Prozent der Banken Wachstums- und Innovationsthemen als Schwerpunktthemen definierten, waren es im letzten Jahr bereits 43 Prozent und nun sogar knapp die Hälfte (49 Prozent) aller befragten Banken.

Ein Drittel der befragten Banken sieht Effizienzsteigerungsprogramme und Kostensparmassnahmen als das dominierende Thema in den kommenden sechs bis zwölf Monaten. Dies ist ebenfalls eine leichte Zunahme gegenüber dem Vorjahreswert von 27 Prozent.

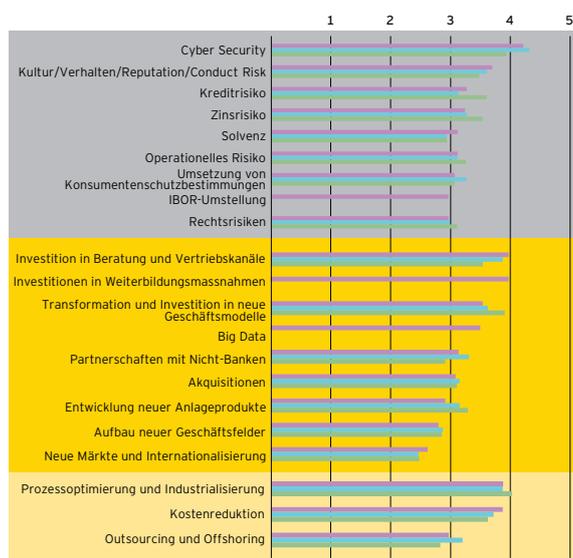
Obwohl die Banken wenig Hoffnung haben, dass die regulatorische Flut in der Finanzbranche zurückgehen wird, stellt die regulatorische Agenda nur noch für 19 Prozent der Banken das dominierende Thema in den kommenden sechs bis zwölf Monaten dar (Vorjahr: 30 Prozent).

Diese unterschiedlichen strategischen Prioritäten widersprechen sich nur auf den ersten Blick. Denn langfristig wird es für die Banken entscheidend sein, die richtige Balance zwischen Ertragswachstum und Profitabilitätssteigerung zu finden. Die Befragungsergebnisse lassen sich so interpretieren, dass die Banken durchaus auf Innovation setzen möchten (und langfristig auch müssen), aber kurzfristig nach wie vor sehr stark mit den durch die Margenerosion notwendig gewordenen Kostensparmassnahmen beschäftigt sind.

Kurzfristig können Kostensparmassnahmen durchaus zum Ziel führen, auf lange Sicht stehen die Banken jedoch vor der Aufgabe, die Möglichkeiten bei der Standardisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen besser zu nutzen und gleichzeitig die Innovationsagenda nicht zu verpassen.

«More of the same» als strategische Positionierung?

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

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

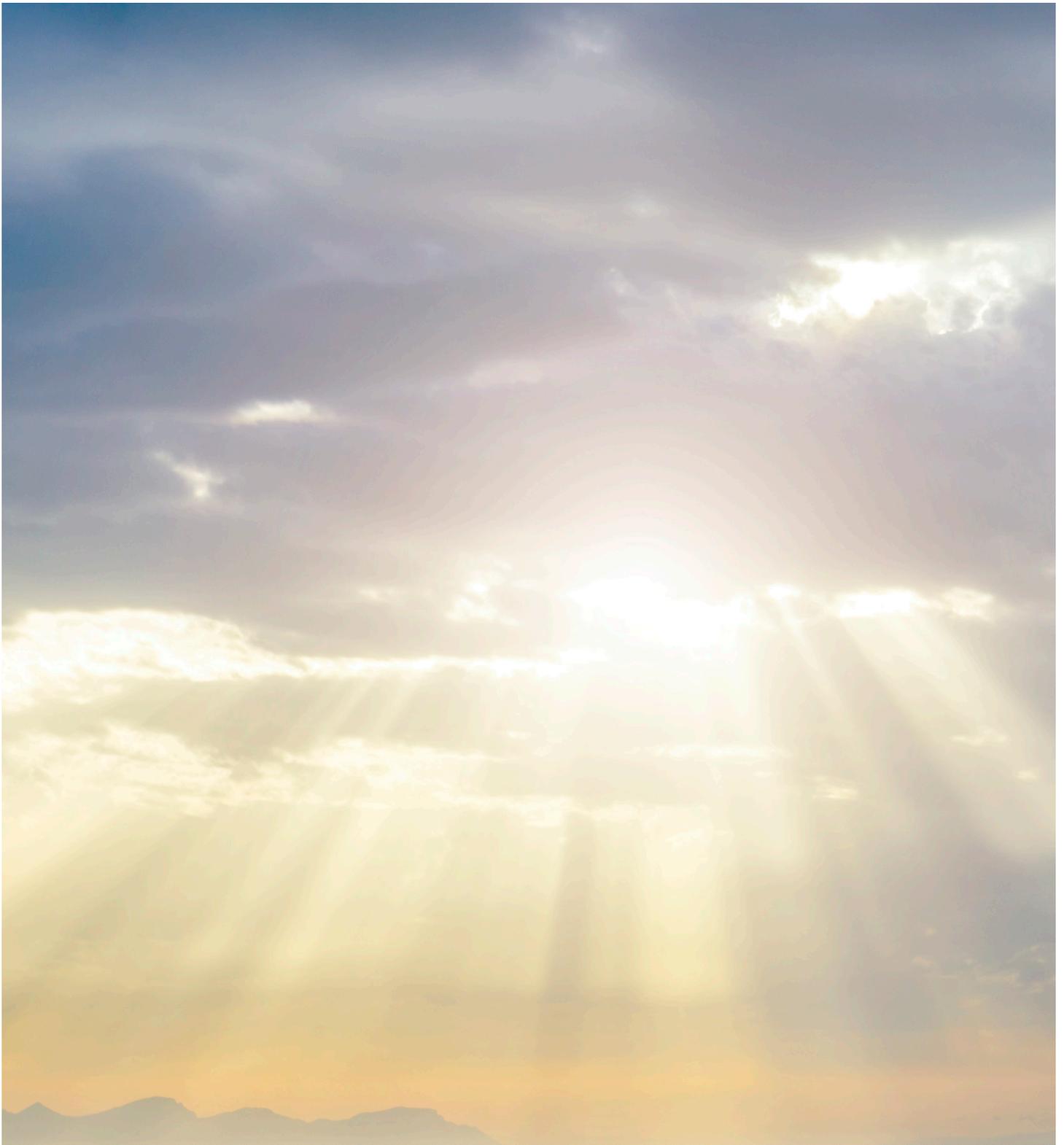
Die Banken wollen ihr strategisches Augenmerk wieder deutlich mehr auf die Themen Innovation & Wachstum sowie Kostensenkung & Effizienzsteigerung legen. Die Suche nach der richtigen Balance zwischen diesen strategischen Stossrichtungen spiegelt sich auch bei der Nennung der konkreten Fokusthemen wider und es zeigt sich ein relativ ausgewogener Mix von Themen aus beiden Bereichen.

Dennoch führt mit dem Thema Cyber Security unverändert zum Vorjahr eines der Risiko- und Regulierungsthemen die Liste der Fokusthemen an. Dies ist nicht überraschend, denn das Risiko, welches von gezielten Hackerangriffen ausgeht, wird mittlerweile von vielen Banken als die grösste Gefahr überhaupt für ihr Geschäftsmodell angesehen.

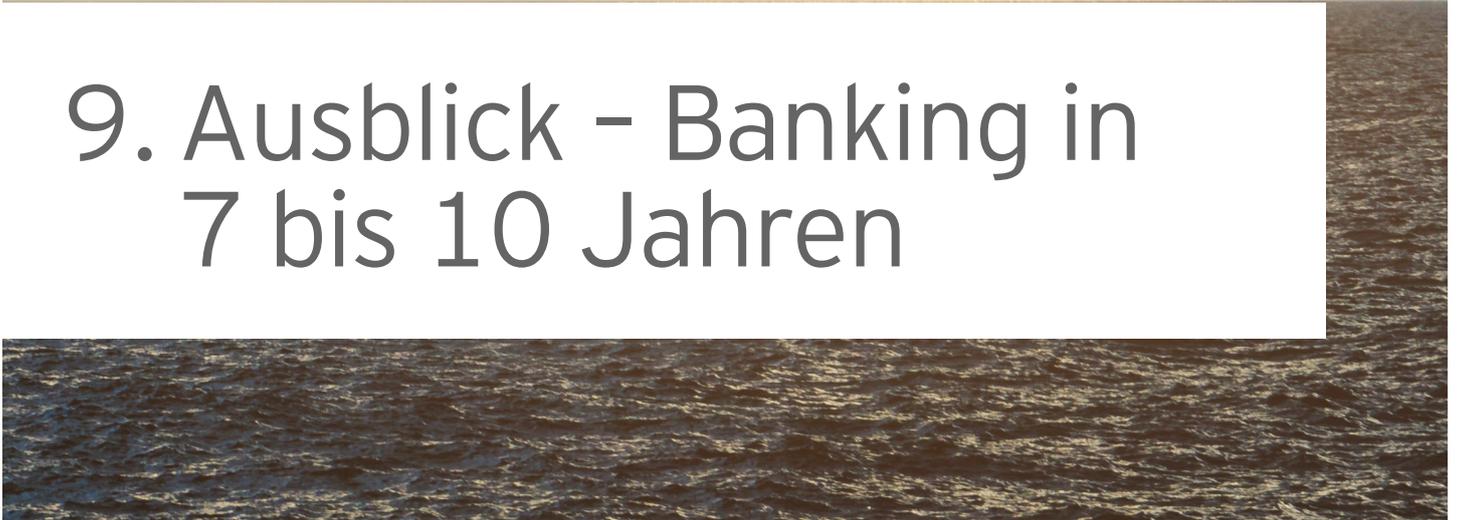
Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich ein recht ausgeglichenes Bild im Hinblick auf die Fokusthemen der Banken. Auffallend ist, dass die Banken das im Anlagegeschäft angestrebte Wachstum offenbar im Wesentlichen durch Investitionen in Beratung und Vertriebskanäle (Rang 2) erreichen möchten und nicht unbedingt durch die Entwicklung neuer Anlageprodukte (Rang 19). Zudem sind sich die Banken sehr bewusst darüber, dass sie massiv in Weiterbildungsmassnahmen für ihr Personal investieren müssen, um ihre Mitarbeiter noch besser auf

die erwarteten Veränderungen durch die Digitalisierung vorzubereiten (Rang 3). Die weitgehenden Implikationen aus der IBOR-Reform sind bislang hingegen nur bei grösseren Banken auf dem Radar und werden von vielen Instituten offenbar noch unterschätzt (Rang 17).

Insgesamt lassen die Fokusthemen der Banken für das kommende Jahr darauf schliessen, dass sie sich tendenziell eher wenig mit einer möglichen Transformation ihres Geschäftsmodells beschäftigen. So befinden sich die Themen «Transformation in neue Geschäftsmodelle», «Partnerschaften mit Nicht-Banken», «Aufbau neuer Geschäftsfelder» und «neue Märkte und Internationalisierung» eher auf den mittleren Rängen oder gar sehr weit hinten in der Rangliste der wichtigsten Themen. Dies wirft die Frage auf, ob dieses «more of the same» tatsächlich ausreichen wird, um die Banken fit für die längerfristige Zukunft zu machen.



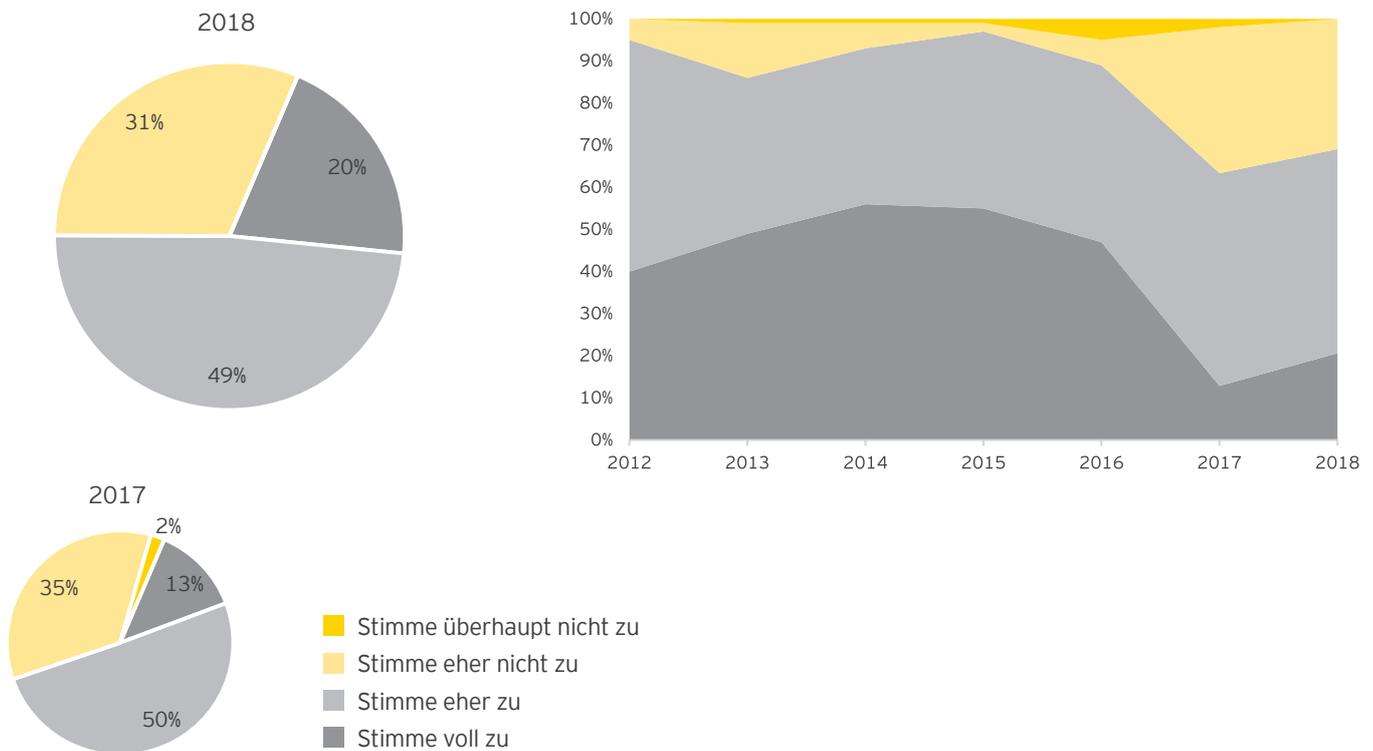
9. Ausblick - Banking in 7 bis 10 Jahren



Kein Ende der Regulierungswelle in Sicht

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Der Bankensektor in der Schweiz wird inskünftig noch deutlich mehr reguliert.



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

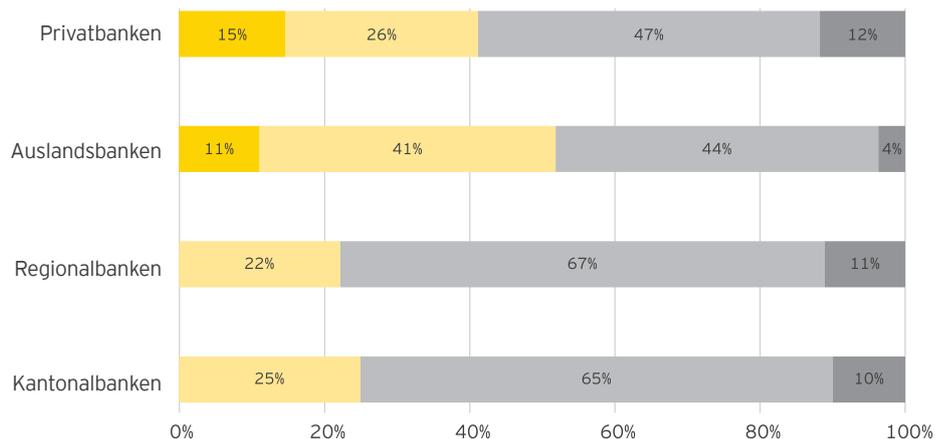
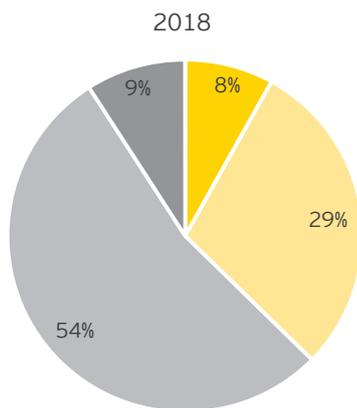
Obwohl vieles erreicht wurde und die Banken heute auf einem soliderem Fundament stehen als noch vor einigen Jahren, rechnet die deutliche Mehrheit der Schweizer Banken (69 Prozent) nicht mit einem Ende der Regulierungswelle. Die im Rahmen unserer Vorjahresstudie erkennbare Hoffnung der Banken, dass die Regulierung der Finanzbranche künftig eher wieder abnehmen wird, hat in diesem Jahr wieder etwas abgenommen.

Diese Trendumkehr ist insbesondere bei den Kantonalbanken zu spüren. Während im letzten Jahr etwa die Hälfte der befragten Kantonalbanken (46 Prozent) der Auffassung war, dass die Regulierungswelle ihren Höhepunkt erreicht habe, sind nun 80 Prozent wieder der Überzeugung, dass die Regulierung des Finanzsektors auch in Zukunft zunehmen wird.

Wachstum ohne Wertschöpfung?

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

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



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

Die Schweizer Banken erwirtschafteten im Jahr 2017 eine Bruttowertschöpfung von rund CHF 31.0 Mia., was einem Anteil von 4.8 Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfung der Schweiz entspricht. Das ist verglichen mit dem relativen Anteil von noch rund 8.6 Prozent Anfang des Jahrtausends ein deutlicher Rückgang.

Bei der Beurteilung der gesamten Wertschöpfungskraft der Bankindustrie ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Banken eine starke volkswirtschaftliche Verflechtung mit anderen Branchen aufweisen. Im Jahr 2017 lag die zusätzliche Wertschöpfung, welche bei anderen «Zulieferbranchen» ausgelöst wurde, bei CHF 16.7 Mia. Berücksichtigt man diesen Wert, so beträgt die effektive Wertschöpfung der Bankindustrie im weiteren Sinn rund 7.3 Prozent.

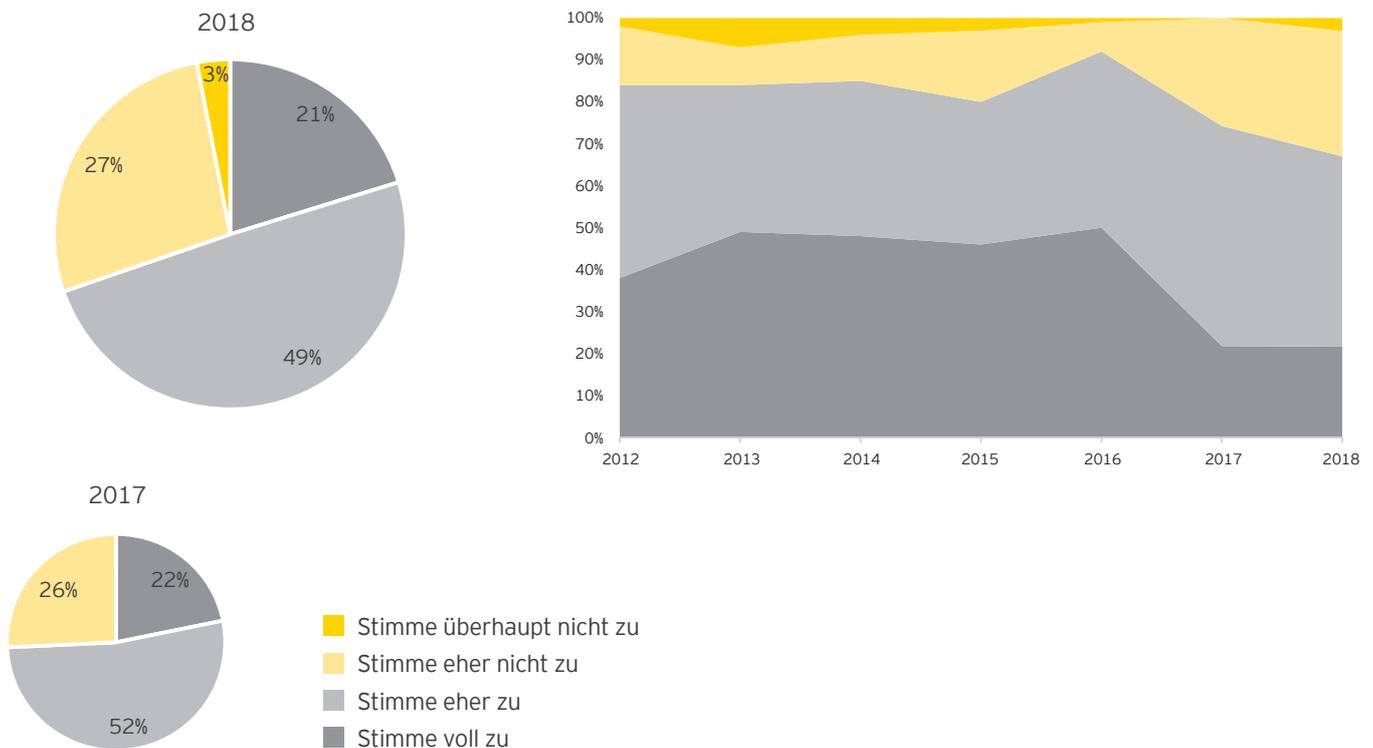
Die Banken zeigen sich jedoch wenig zuversichtlich, was die zukünftige Entwicklung der Wertschöpfung der Schweizer Banken angeht. 63 Prozent der befragten Banken gehen davon aus, dass diese in Zukunft nicht zunehmen wird. Trotz der Überzeugung der Bankmanager, dass ihr eigenes Institut künftig weiterhin wachsen wird (dieser Überzeugung sind deutlich mehr als 80 Prozent), sehen sie die Zukunft für den Gesamtsektor weniger rosig.

Der Strukturwandel, welcher neue Geschäftsmodelle mit disruptiver Wirkung mit sich bringen könnte, die Digitalisierung, sinkende Preise für Bankdienstleistungen, die ausserordentlichen volkswirtschaftlichen Bedingungen, das derzeit schwierige Verhältnis mit der EU, die Margenerosion im klassischen Bankgeschäft: All diese Entwicklungen führen bei den befragten Banken offenbar zur Überzeugung, dass die Wertschöpfung der Schweizer Banken - trotz zum Teil für einzelne Institute guter Wachstumsaussichten - nicht wesentlich wachsen wird.

Geringere Renditen als das neue «Normal»

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Die Aktionäre der Banken werden inskünftig geringere Renditen in Kauf nehmen müssen.



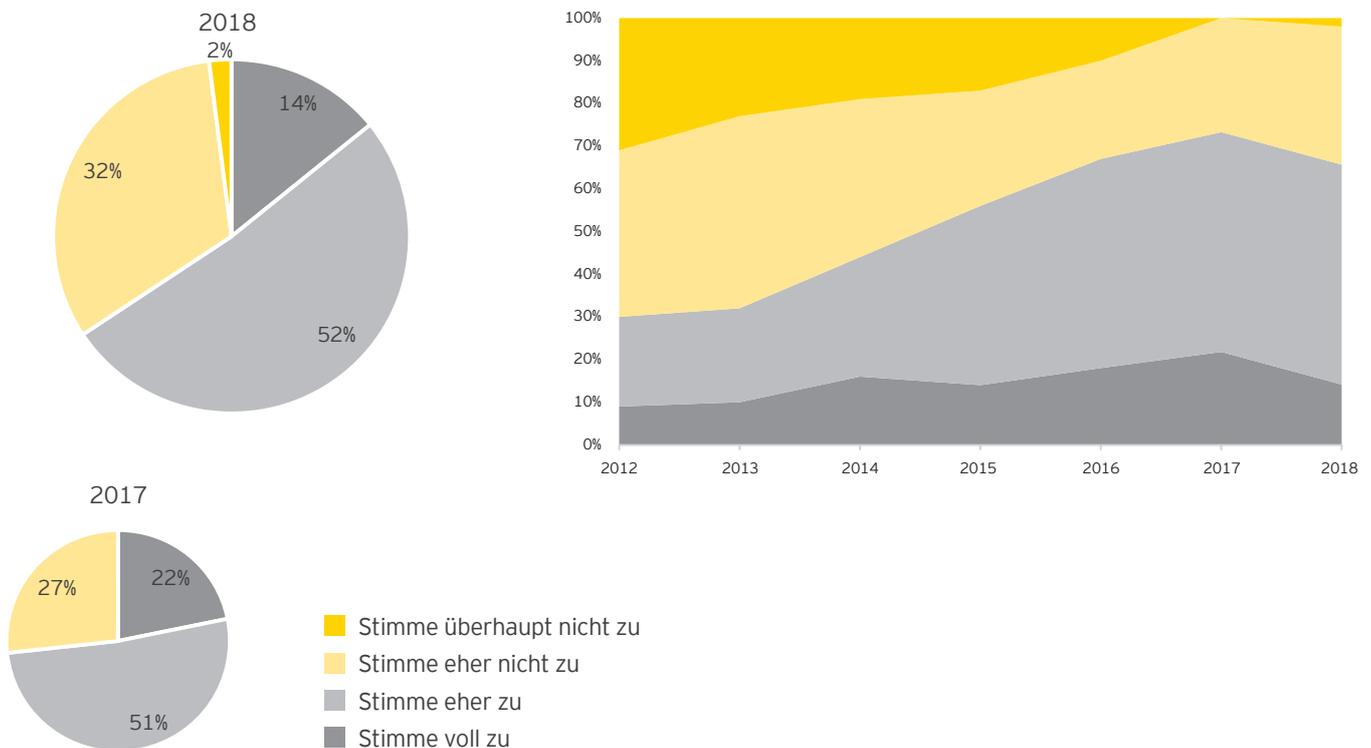
Seit Ausbruch der Finanzkrise vor zehn Jahren hat sich der Bankensektor stark gewandelt. Die Flut an neuen Regulierungen zwang viele Banken, ihr Eigenkapital aufzustocken und ihre Geschäftsmodelle umzubauen. Zudem nagt das anhaltend tiefe Zinsniveau an den Erträgen der Banken und führt zu einer massiven Margenerosion. Als Folge daraus ist die Rentabilität der Schweizer Banken deutlich gesunken. Daran wird sich nach Meinung der befragten Banken auch langfristig nichts ändern. 70 Prozent der Banken gehen davon aus, dass sich die Aktionäre in den kommenden Jahren auf sinkende Renditen einstellen müssen. Das sind zwar etwas weniger als noch im Vorjahr (74 Prozent), aber nach wie vor eine grosse Mehrheit.

Viele Banken sind derzeit weit von ihrer Ziel-Eigenkapitalrendite entfernt und derzeit spricht nur wenig dafür, dass sich diese Situation in naher Zukunft zum Positiven wendet. Auch wenn sich die Geschäftsmodelle der US-amerikanischen Banken zum Teil stark von den hiesigen Banken unterscheiden, könnte beim Blick über den Atlantik dennoch etwas Hoffnung aufkommen: Viele der grossen US-Häuser erwirtschaften seit einigen Quartalen wieder beneidenswerte Renditen von teilweise über 15 Prozent. Dies nicht zuletzt auch dank seit einiger Zeit wieder steigender US-Zinsen und dem damit verbundenen Margenanstieg im Kreditgeschäft. Angesichts dieser Entwicklung ist es nachvollziehbar, warum die Banken in Europa und in der Schweiz die Zentralbanken vermehrt dazu auffordern, eine Straffung der Geldpolitik einzuleiten.

Banken rechnen weiter mit branchenfremder Konkurrenz

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Branchenfremde Konkurrenten (Nicht Banken, Fintech) bedrohen die Marktstellung der Banken.



Die Banken vertreten nach wie vor mehrheitlich (66 Prozent) die Meinung, dass branchenfremde Konkurrenten ihre Marktstellung bedrohen. Dieses Gefühl der Bedrohung hat nun aber erstmals seit Erhebung dieser Studie nicht mehr zugenommen (Vorjahr: 73 Prozent).

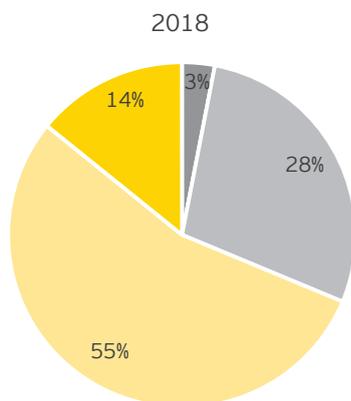
Infolgedessen hat die Zuversicht unter den Banken, dass sie ihre Marktstellung auch in Zukunft verteidigen können und das Feld nicht anderen Anbietern überlassen müssen, etwas zugenommen. Diese gestiegene Zuversicht ist bei allen Bankengruppen erkennbar.

Die Banken scheinen allmählich etwas mehr Klarheit darüber zu gewinnen, wie die künftigen Geschäftsmodelle in der Bankenindustrie aussehen und wo die möglichen Schwächen der Geschäftsmodelle der branchenfremden Anbieter liegen könnten. Dies ermöglicht es den Banken, sich besser auf die neue Konkurrenzsituation vorzubereiten und sich entsprechend weiterzuentwickeln. Darüber hinaus besteht auch die Hoffnung, dass die branchenfremden Anbieter noch einige Zeit benötigen werden, um zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz für die Banken zu reifen.

Banken wollen Kundenschnittstelle verteidigen

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

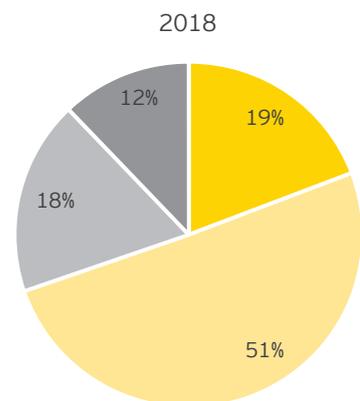
Schweizer Banken werden allmählich die Beherrschung der Kundenschnittstelle verlieren und sich vermehrt zu reinen Lieferanten von Finanzprodukten entwickeln.



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

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Banken werden in ihrer heutigen Form auch noch in 7 bis 10 Jahren relevant für das Alltagsleben der Verbraucher sein.



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

Rund zwei Drittel der Banken gehen davon aus, dass die Banken auch in Zukunft die Kundenschnittstelle verteidigen können und relevant für das Alltagsleben der Verbraucher sein werden. Dieser Optimismus innerhalb der Bankenindustrie ist aufgrund der fundamentalen Bedeutung dieser beiden Fragestellungen für das Geschäftsmodell der Banken wenig erstaunlich. Umso überraschender ist es hingegen, dass etwa ein Drittel der Banken vom Gegenteil überzeugt ist und damit die Zukunftsfähigkeit des Bankgeschäfts in seiner heutigen Form grundsätzlich in Frage stellt.

Ein Teil der Banken ist offenbar davon überzeugt, dass sich das Bankgeschäft grundlegend und fundamental verändern wird und die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken in Zukunft nicht mehr funktionieren werden. Neben dem technologischen Fortschritt, der Digitalisierung und den sich stetig wandelnden Kundenbedürfnissen könnte eine Ursache für diese bereits grosse Skepsis in den Entwicklungen im Bereich des «Open Banking» liegen. So müssen die Banken in Europa aufgrund neuer Regulierungsvorschriften (Zahlungsdiensterichtlinie bzw. PSD2) externen Finanzunternehmen Zugriff auf ihre Systeme geben bzw. die Kundenschnittstelle öffnen.

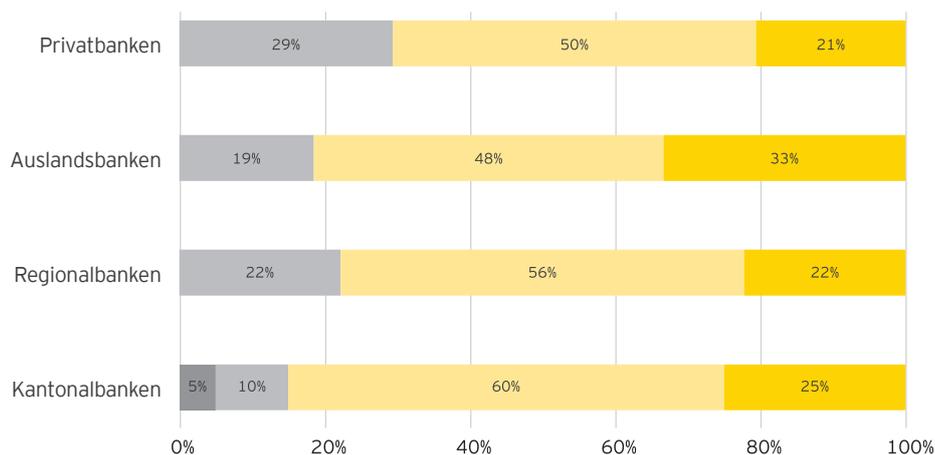
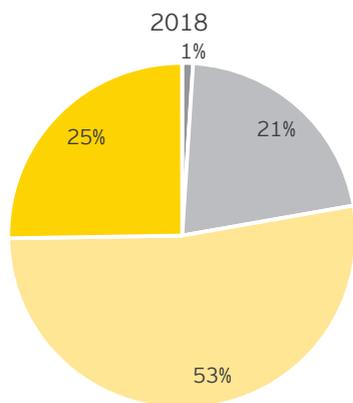
Die Neubesetzung der Kundenschnittstelle bzw. das Open Banking könnte tatsächlich zu einem Paradigmenwechsel in der Bankenbranche führen und letztlich die traditionellen Geschäftsmodelle der Banken untergraben. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die Branchenvertreter in der Schweiz bislang eine PSD2-äquivalente Regulierung ablehnen und auf die damit verbundenen Risiken für Sicherheit und Schutz von Kundendaten hinweisen.

Trotz dieser zum Teil berechtigten Bedenken ist davon auszugehen, dass sich das Open Banking auch ohne gesetzliches Regulierungskorsett weiterentwickelt und letztlich vermutlich auch durchsetzen wird. Hierbei könnten neue digitale Ökosysteme und Plattformen im Sinne eines Baukastenprinzips entstehen und damit die Art, wie Finanzdienstleistungen bereitgestellt werden, fundamental verändern.

Kein Datenaustausch mit Facebook oder Google

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

In Zukunft werden Schweizer Banken Finanzinformationen über Kunden mit globalen Technologieunternehmen wie Facebook oder Google austauschen.



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

Eine bedeutende Mehrheit der Schweizer Banken (78 Prozent) glaubt nicht, dass die Banken künftig Finanzinformationen über Kunden mit globalen Technologieunternehmen wie Facebook oder Google teilen werden.

Angesichts der regulatorischen Entwicklungen in der EU mag diese Haltung durchaus erstaunen. Aufgrund der im Januar 2018 in Kraft getretenen Zahlungsdienste-Richtlinie PSD2 müssen europäische Banken legitimierte Dritten ermöglichen, auf die Kontodaten ihrer Kunden zuzugreifen sowie Zahlungen auszulösen. Dabei obliegt den kontoführenden Banken die Pflicht, die dafür notwendigen IT-Schnittstellen (APIs) zu implementieren. Auch in den USA mehren sich die Anzeichen, dass der Austausch von Bankkundendaten mit grossen Technologieunternehmen nicht mehr in allzu weiter Ferne liegt. So haben Medienberichten zufolge die globalen Technologieriesen wie Google, Amazon oder Facebook bereits viele der grossen US-Banken aufgefordert, detaillierte Finanzinformationen über ihre Kunden auszutauschen.

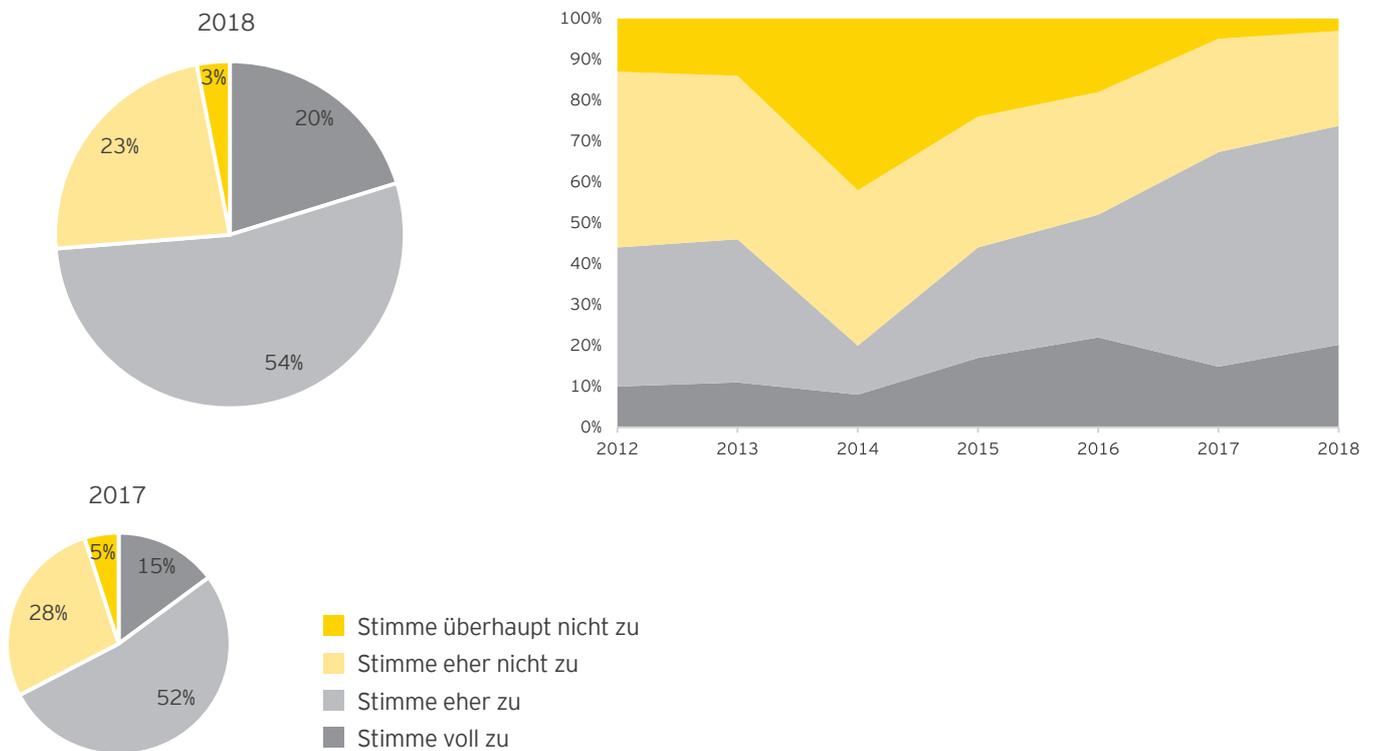
Vor dem Hintergrund dieser internationalen Entwicklungen erscheint es als durchaus möglich, dass sich der Wandel hin zum Open Banking trotz heute noch bestehender regulatorischer Hürden auch in der Schweiz durchsetzen wird. Insbesondere für das Geschäft mit Retailkunden erscheint eine solche Entwicklung nur als eine Frage der Zeit.

Es wird allerdings entscheidend sein, ob die Bankkunden den vermehrten Datenaustausch mit Drittanbietern aus Convenience-Gründen zunehmend einfordern, oder aber ob die Bankkunden die Themen Datensicherheit und Vertraulichkeit höher bewerten.

Viele Banken gehen davon aus, dass in den kommenden Jahren eine Gegenbewegung zur immer weiteren Öffnung der Kundenschnittstelle bzw. der Zugriffsrechte für Dritte einsetzen und damit der Datenaustausch mit Dritten unterbunden wird.

Kein Ende des Preisdrucks in Sicht

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



Branchenfremde Konkurrenten drängen immer mehr in das Terrain der Banken vor und locken die Kunden mit günstigen Dienstleistungen. Zudem verlangen die Kunden vermehrt nach digitalen Lösungen, für welche sie keine hohen Preise bezahlen wollen. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass 74 Prozent der befragten Banken erwarten, dass die Preise für Bankdienstleistungen sinken werden. Der Preisdruck auf die Banken hat damit im Vergleich zum Vorjahr nochmals zugenommen (Vorjahr: 67 Prozent).

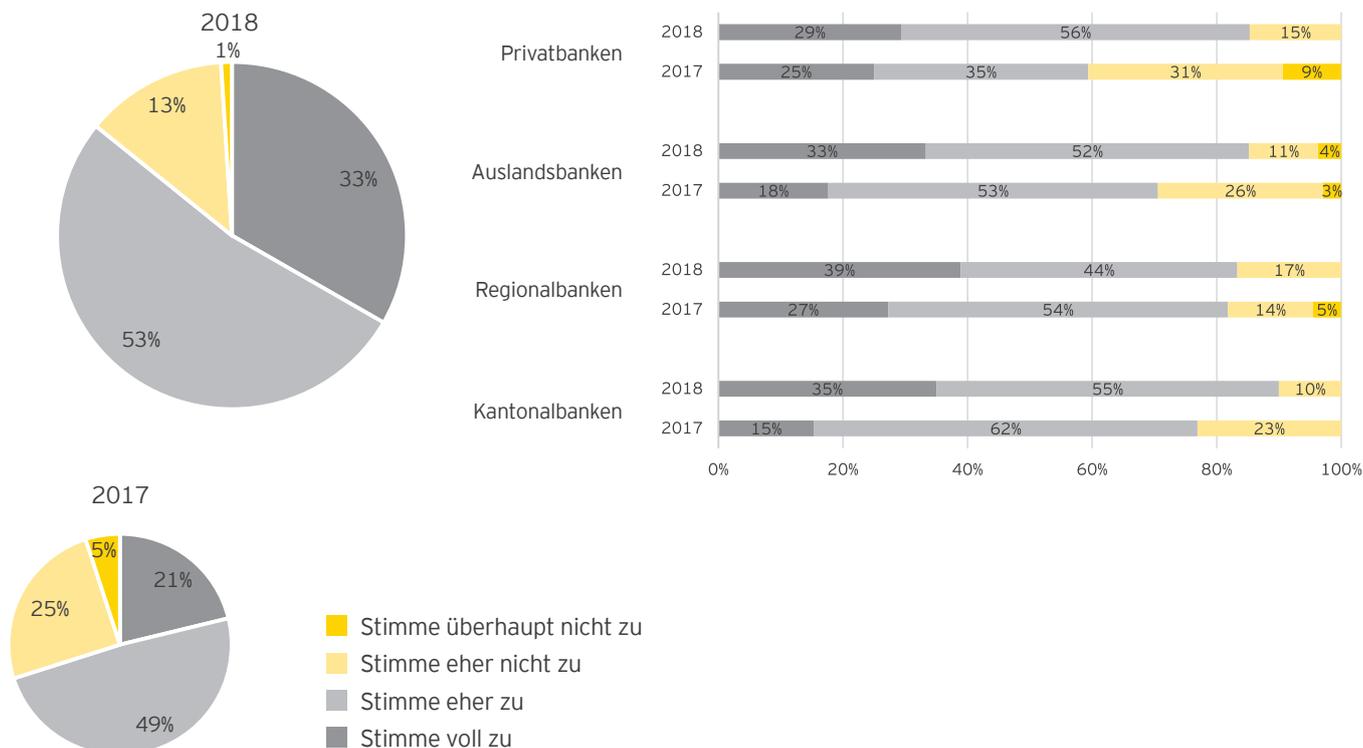
Im Private Banking geht man hingegen von einem etwas geringeren Preisdruck als im Vorjahr aus. 68 Prozent der Privatbanken (Vorjahr: 78 Prozent) erwarten, dass Bankdienstleistungen in den kommenden sieben bis zehn Jahre günstiger werden.

Der bei den Kantonalbanken im Vorjahr noch deutlich verbreitete Optimismus hinsichtlich der künftigen Preisentwicklung hat sich in diesem Jahr verflüchtigt. Während im Vorjahr noch deutlich weniger als die Hälfte der befragten Kantonalbanken (38 Prozent) von sinkenden Preisen für Bankdienstleistungen ausgegangen sind, hat sich dieser Anteil nun deutlich auf 85 Prozent erhöht. Die starke Kundenähe und die höhere Sicherheit aufgrund der vorhandenen Staatsgarantien bleiben wichtige Argumente bei der Kundenbindung dieser Institute, alleine durch diese lässt sich der Preisdruck jedoch langfristig nicht aufhalten.

Der Kampf um Talente verschärft sich

«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Die Rekrutierung von Talenten wird schwieriger für die Banken.



86 Prozent aller Banken - und damit nochmals deutlich mehr als im Vorjahr (70 Prozent) - rechnen damit, dass die Rekrutierung von Talenten künftig für Banken schwieriger wird. Diese Erkenntnis hat sich im vergangenen Jahr bei allen Bankengruppen verstärkt, insbesondere auch bei den Privat- und Vermögensverwaltungsbanken. 85 Prozent dieser Banken vertreten mittlerweile die Auffassung, dass sich der Kampf um Talente künftig verschärfen wird (Vorjahr: 60 Prozent).

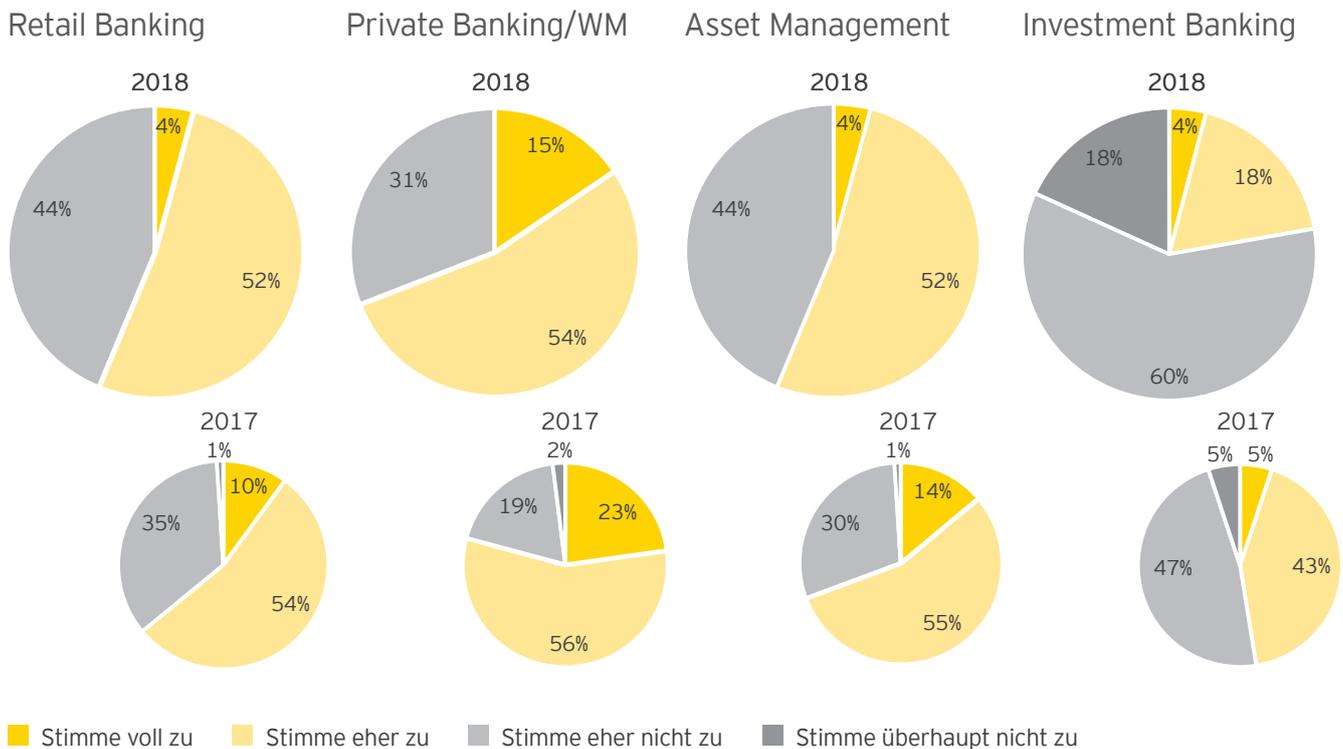
Viele Prognosen gehen davon aus, dass die demografische Entwicklung zu einem Fachkräftemangel führen wird. Zudem verändern die Digitalisierung und der Strukturwandel die Arbeitswelt. Alte Berufsbilder werden durch neue, komplexere und anspruchsvollere Berufsprofile ersetzt. Diese Entwicklung wird durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette und der damit verbundenen Zunahme des Spezialisierungsgrads verstärkt.

Um diesen Wandel zu bewältigen, benötigen Banken neue Mitarbeitende, welche den neuen Anforderungen besser gerecht werden. Da die Suche nach Mitarbeitenden mit den gesuchten Berufsprofilen in Zukunft jedoch immer schwieriger wird, sind die Banken gefordert, verstärkt in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren. Dabei wird es von immenser Bedeutung sein, bereits heute abzuschätzen, welche Berufsprofile für den zukünftigen Geschäftserfolg entscheidend sein werden.

Zukunftsperspektiven der Banken trüben sich etwas ein

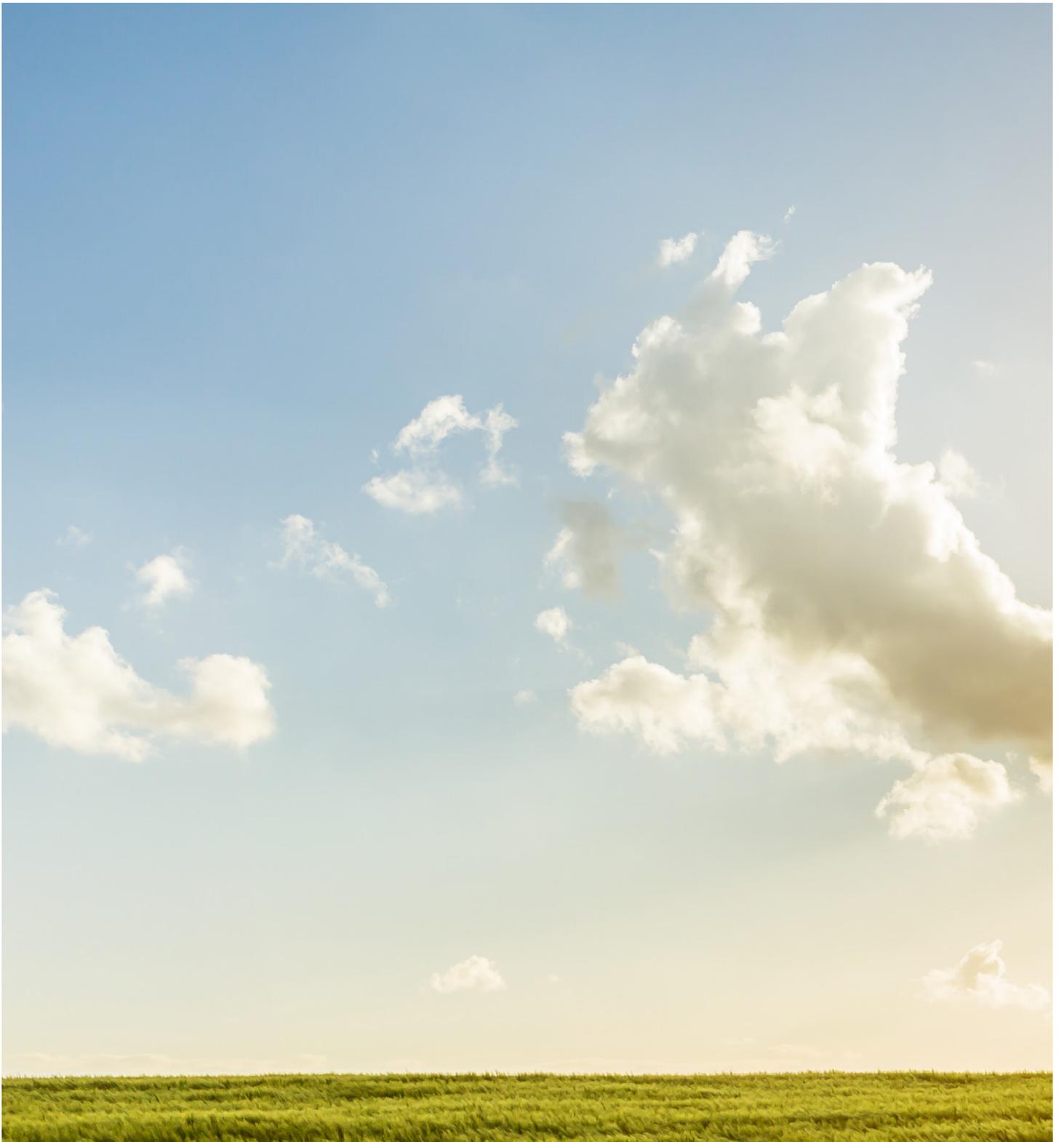
«Wie stehen Sie zur folgenden Aussage?»

Haben folgende Geschäftsbereiche gute Zukunftsaussichten?



Die Bankenbranche erlebt derzeit einen Umbruch - sowohl international als auch in der Schweiz. Die Banken sehen sich mit vielfältigen und teilweise fundamentalen Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Zukunftsaussichten die etablierten Geschäftsmodelle der Schweizer Banken haben. Die Banken sehen zwar für sämtliche Geschäftsbereiche - mit Ausnahme des Investment Bankings - weiterhin positive Perspektiven, jedoch hat sich ihre Einschätzung merklich eingetrübt.

Die besten Aussichten werden mit 69 Prozent dem Private Banking (minus 10 Prozentpunkte) attestiert, gefolgt vom Retail Banking und dem Asset Management mit je 56 Prozent (minus 8 resp. minus 13 Prozentpunkte). Für das Investment Banking sehen nur 22 Prozent der Banken intakte Zukunftsperspektiven (minus 26 Prozentpunkte).



10. Kernaussagen



Marktumfeld für Banken bleibt anspruchsvoll

Mehr als 10 Jahre sind seit dem Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2007 vergangen. Die Geldpolitik der wichtigsten Zentralbanken ist seither durch eher unkonventionelle Massnahmen wie Negativzinsen sowie umfassende Anleihekauf-Programme geprägt. Diese Massnahmen haben zwar ihre unmittelbar gewünschte Wirkung entfaltet und die Weltwirtschaft vor einer unkontrollierten Negativspirale bewahrt, jedoch werden auch die unerwünschten langfristigen Folgen dieser Entwicklung nun auch klarer erkennbar: Die Preise vieler Vermögenswerte haben neue Höchststände erreicht und die globale Verschuldung ist rasant angewachsen. Sie beträgt heute mehr als 300 Prozent der Weltwirtschaftsleistung.

Neben diesen herausfordernden volkswirtschaftlichen und geldpolitischen Rahmenbedingungen waren die Banken sowohl international als auch national mit einer Flut neuer Regulierungen konfrontiert. Neben den deutlich verschärften Eigenmittel- und Liquiditätsvorschriften ist hierzu auch die Sicherstellung des Einzugs von Steuergeldern zu zählen, welche zu einer tiefgreifenden Transformation des grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäfts der Schweizer Banken geführt hat. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Regulatoren vermehrt nationale Interessen vertreten und zusätzliche Anforderungen an die jeweiligen ausländischen Standorte stellen, was eine globale Führung des Bankgeschäftes deutlich erschwert.

Diese Situation stellt die Banken vor enorme Herausforderungen. Die Tiefzinspolitik hat die Margen im Kreditgeschäft schmelzen lassen und die Zinserträge konnten nur durch eine markante Ausweitung des Kreditgeschäftes stabil gehalten werden. Auch im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft mussten die Banken schmerzhaft Margeneinbussen verkraften. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben der generell höheren Preissensitivität der Anlagekunden zählt hierzu sicherlich auch die in den letzten Jahren vorgenommene steuerliche Regularisierung der ausländischen Vermögenswerte bei Schweizer Banken.

Die Banken haben sich unter diesen schwierigen Bedingungen bislang relativ gut geschlagen. Nichtsdestotrotz ist festzuhalten, dass seit der Jahrtausendwende der aggregierte Geschäftserfolg der Schweizer Banken um 9.1 Prozent und der aggregierte Bruttogewinn aus der Geschäftstätigkeit

um 40.9 Prozent gesunken ist. Diese Entwicklung hat auch Konsequenzen auf die Wertschöpfung der Banken. Diese hat seit dem Jahr 2000 um rund CHF 6.8 Mia. bzw. 18 Prozent abgenommen. Der relative Anteil der Banken an der gesamten Wertschöpfung der Schweizer Wirtschaft beträgt heute nur 4.8 Prozent, während dieser im Jahr 2000 noch bei 8.6 Prozent lag.

Negativzinsen bleiben grosse Last – die Bereitschaft zur Weiterbelastung dieser Kosten steigt, jedoch nicht bei Retailkunden

Die Banken ächzen unter den Negativzinsen und beurteilen die Tiefzinspolitik von Jahr zu Jahr negativer. Bislang konnten die Banken einen Einbruch ihres Zinsergebnisses durch eine massive Volumenausweitung ihrer Kreditbücher verhindern. Doch der Hypothekarmarkt zeigt allmählich Sättigungstendenzen und das in den vergangenen Jahren beachtliche Wachstum lässt sich so sicherlich nicht in die Zukunft fortschreiben. Damit droht das Profitabilitätsproblem der Banken sich langfristig zu verschärfen. Es mag daher nicht verwundern, dass die Bereitschaft der Banken, die Belastungen der Negativzinsen alleine zu tragen, von Jahr zu Jahr abnimmt. Haben im Jahr 2015 noch 70 Prozent der befragten Banken die Weitergabe von Negativzinsen kategorisch ausgeschlossen, sind es zwischenzeitlich nur noch 34 Prozent. Zudem gibt immerhin ein Drittel der befragten Banken an, den Schwellenwert zur Weiterbelastung von Negativzinsen in absehbarer Zeit senken zu wollen. Im Retailkundengeschäft stellen solche Massnahme für die allermeisten Banken aber weiterhin ein Tabu dar und es ist derzeit kaum vorstellbar, dass Kundenvermögen unter CHF 100'000 in naher Zukunft mit Negativzinsen belastet werden.

Kleinbankenregime kommt gut an – trotzdem haben die Banken wenig Hoffnung auf ein baldiges Ende der Regulierungswelle und rechnen weiterhin mit hohen Kosten für die Regulierung

Die FINMA lancierte im Juli 2018 die Pilotphase für das «Kleinbankenregime», welches konkrete Erleichterungen in der Regulierung für Kleinbanken (d.h. Banken der Aufsichtskategorien 4 und 5) mit sich bringt. Die Mehrheit der Banken (56 Prozent) – insbesondere die kleinen und mittelgrossen Institute – begrüsst die Lockerung der Regulierungsschraube. Für viele Banken gehen die regulatorischen Erleichterungen aber noch zu wenig weit und es zeigt sich, dass die Banken eine Ausweitung des Kleinbankenregimes auf weitere Banken sowie auf weitere Regulierungsbereiche wünschen.

Die im Vorjahr klar erkennbare Hoffnung, dass die Regulierungsbestrebungen und die damit verbundenen Kosten ihren Höhepunkt überschritten haben und nun eine Normalisierung mit weniger Regulierung und geringeren Kosten eintreten wird, hat sich bislang noch nicht materialisiert. So rechnet in diesem Jahr wieder weniger als ein Drittel der befragten Banken damit, dass der Finanzsektor künftig weniger reguliert wird. Gleichzeitig denken 82 Prozent der Banken, dass die Kosten für die Regulierung auch in der Zukunft hoch bleiben und nicht nachhaltig sinken werden.

Ringens um EU-Marktzugang – Privat- und Vermögensverwaltungsbanken befürchten negative Konsequenzen

Rund die Hälfte der verwalteten Vermögen der Schweizer Banken stammt von internationalen Kunden. Mit einem Marktanteil von 27.5 Prozent am grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft mit Privatkunden ist die Schweiz der Weltmarktführer in diesem interessanten Geschäft. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken ist daher der Marktzugang zu internationalen Märkten, insbesondere auch zum europäischen Markt, von wesentlicher

Bedeutung. Die Schweizer Politik steht bereits seit längerem in Verhandlungen mit der EU um ein Finanzdienstleistungsabkommen, welches auch den Marktzugang der Schweizer Banken in die EU grundsätzlich regeln soll. Bislang jedoch ohne durchschlagenden Erfolg.

Trotz des drohenden Verlusts des Marktzugangs zur EU bewahren die Schweizer Banken weiterhin einen kühlen Kopf. Beinahe zwei Drittel der befragten Banken befürchten keine gravierenden Konsequenzen für ihr Institut. Innerhalb der unterschiedlichen Bankengruppen bestehen in dieser Frage jedoch sehr unterschiedliche Auffassungen. So zeigen sich insbesondere die im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft stark verankerten Privat- und Vermögensverwaltungsbanken deutlich nervöser. Nur 27 Prozent dieser Banken erkennen keine negativen Konsequenzen für ihr Institut. Die Mehrheit dieser Banken müsste unter Umständen neue Geschäftsstellen im Ausland eröffnen und teilweise sogar wichtige Bereiche der Wertschöpfungskette und damit auch interessante Arbeitsplätze an die ausländischen Standorte verlagern. Das wäre eine Schwächung des Schweizer Finanzplatzes.

Bewusstsein über die fundamentale Bedeutung der Digitalisierung für die Finanzindustrie steigt von Jahr zu Jahr

Den Schweizer Banken wird immer bewusster, dass die Digitalisierung eine fundamentale Bedeutung für die Geschäftsmodelle der Banken haben wird. Hiervon sind mittlerweile zwei Drittel der Banken überzeugt.

Die Digitalisierung ist der wichtigste Treiber für einen langfristigen Strukturwandel. Es wird spannend zu beobachten sein, ob das gestiegene Bewusstsein der Banken über die tiefgreifenden Auswirkungen der Digitalisierung tatsächlich dazu führen wird, dass sich die Banken in Zukunft vermehrt mit den fundamentalen Fragestellungen des Strukturwandels auseinandersetzen und ganzheitliche Überlegungen darüber anstellen werden, wie nachhaltige Geschäftsmodelle für Banken in einer digitalisierten Welt aussehen könnten.

Die Banken wollen weiter wachsen und zielen auf das Anlagegeschäft - Innovation im Fokus der strategischen Agenda

Trotz des anspruchsvollen Marktumfelds blicken die Banken weiterhin positiv in die Zukunft und rechnen mit steigenden Geschäftsergebnissen. Dieser Optimismus ist für sämtliche Planungshorizonte beobachtbar. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Grosswetterlage mit sinkenden Margen und Transformationsdruck im Kerngeschäft sowie den geopolitischen Spannungen und Anzeichen einer nachlassenden Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft mag dieser Optimismus durchaus erstaunen.

Während die Banken in den letzten Jahren insbesondere im Kreditgeschäft stark gewachsen sind, sieht die Mehrheit der Banken das grösste Wachstumspotenzial nun im Anlagegeschäft (Anlageberatung und Vermögensverwaltung). Ob diese Diversifikationsstrategie tatsächlich für die Mehrheit der Banken die erhofften Früchte bringen wird, bleibt jedoch abzuwarten. Denn es besteht der Verdacht, dass die Summe der Ambitionen der Banken im Anlagegeschäft zumindest das Marktpotenzial für das Schweizer Geschäft übersteigt.

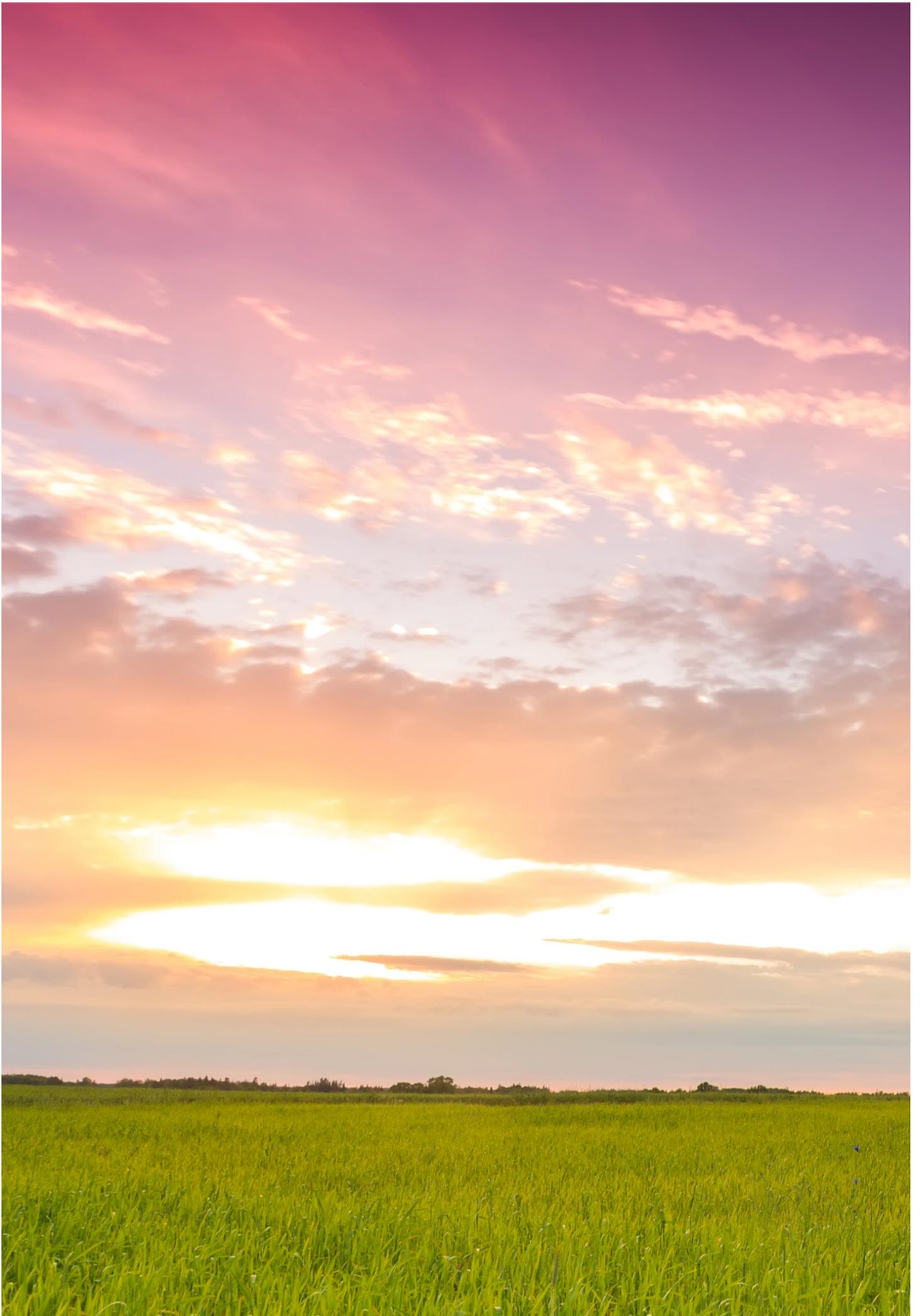
Die Wachstumsbestrebungen der Schweizer Banken zeigen sich auch bei der Frage nach der grundsätzlichen strategischen Stossrichtung der Banken für die kommenden 12 Monate. Während die Banken in den letzten Jahren hier den Schwerpunkt auf die Umsetzung der neuen regulatorischen Bestimmungen legten, stehen heute wieder Wachstums- und Innovationsthemen im Fokus der Banken.

Was sind die Zeichen der Zeit und wie können die Banken mit diesen umgehen?

Die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen befinden sich nun schon seit einigen Jahren im Ausnahmezustand. Je länger dieser Zustand anhält, desto grösser werden die Risiken für Marktkorrekturen bzw. Verwerfungen auf den internationalen Finanzmärkten. Fakt ist auch, dass der Handlungsspielraum der Nationalbanken, um auf eine neue Krise zu reagieren, aufgrund der bereits heute sehr expansiven Geldpolitik stark eingeschränkt ist. Zu diesen geldpolitischen bzw. volkswirtschaftlichen Schwierigkeiten gesellen sich die verschärfenden geopolitischen Spannungen. Der sich ausweitende Handelsprotektionismus sowie der politische Aufstieg von verstärkt nationalistischen Bewegungen in wichtigen Industrienationen könnten eine Bedrohung für die Weltwirtschaft darstellen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die aktuellen Zukunftsaussichten im Vergleich zu den letzten Jahren wieder zunehmend von Unsicherheit gekennzeichnet sind. Auch wenn die unmittelbaren Folgen der Finanzkrise heute weniger spürbar sind, so ist doch festzustellen, dass die grundlegenden globalen Probleme der Verschuldung bislang im Kern nicht gelöst wurden.

Was bedeutet dies für die Schweizer Banken? Einerseits wäre es fatal, die Augen vor den Zeichen der Zeit zu verschliessen und diese einfach zu ignorieren. Erhöhte Vorsicht könnte damit das Gebot der Stunde sein. Andererseits gilt es aber auch Opportunitäten zu identifizieren und zu nutzen. Gerade in turbulenten Zeiten steigt die Nachfrage nach den traditionellen Stärken der Schweiz und des Schweizer Finanzplatzes: Sicherheit und «Asset Protection». Aufgrund ihrer Stabilität bzw. überdurchschnittlich hohen Kapitalausstattung, ihrer weltweit hoch angesehenen Expertise sowie der politischen Stabilität des Wirtschaftsstandorts Schweiz haben die Schweizer Banken im Ringen um die internationale Kundschaft durchaus gute Argumente auf ihrer Seite.



Ansprechpartner



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



Bruno Patusi

Partner
Leiter Wealth and Asset
Management

Maagplatz 1
8005 Zürich

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



Stéphane Muller

Partner
Leiter Financial Services
Suisse Latine

Route de Chancy 59
1213 Genève

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



Timo D'Ambrosio

Senior Manager

Maagplatz 1
8005 Zürich

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

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.

© 2019
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.

www.ey.com/ch

