

Branchentalk Regionalbanken

Impulsreferat von Dr. Thomas
Vettiger

31.05.2016

Regionalbanken mit positiver Entwicklung im 2015

1. Die operative Effizienz der Regionalbanken gemessen an der Cost/Income-Ratio verbesserte sich 2015 um knapp 2 Prozentpunkte
2. Wesentlicher Treiber der verbesserten operativen Effizienz war die Entwicklung des Zinsdifferenzgeschäfts, der Hauptertragsquelle der Regionalbanken
3. Die Zunahme der Gesamtkapitalquote im 2015 zeigt, dass die Regionalbanken ihr Wachstum über ihre einbehaltenen Gewinne finanzieren konnten
4. Die Steigerung der operativen Effizienz im 2015 der Regionalbanken reichte jedoch nicht aus, um die geforderten Eigenkapitalkosten zu verdienen, wie die negative finanzielle Wertschaffung und der unter dem Buchwert liegende Marktwert zeigen

Steigende Eigenkapitalrenditen im 2015

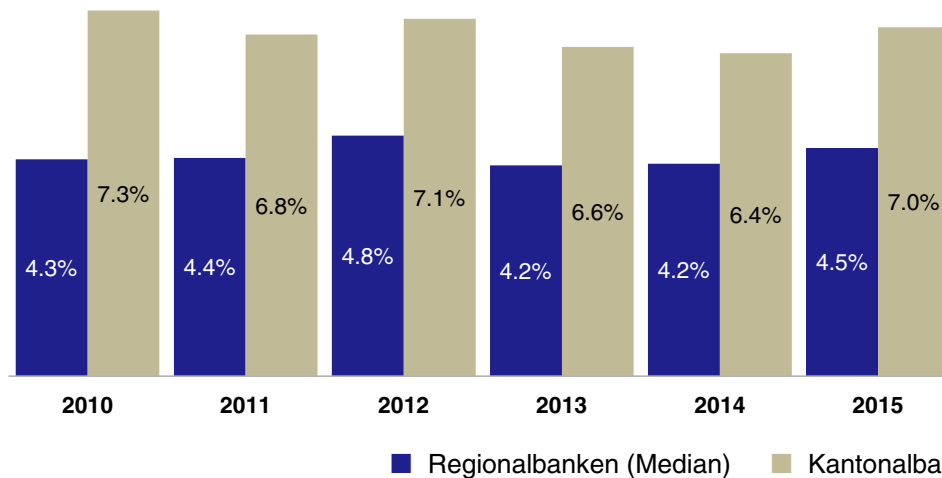
Top 3 Regionalbanken 2015:¹⁾

1. Neue Aargauer Bank (10.4%)
2. SB Saanen Bank (7.6%)
3. Migros Bank (7.3%)

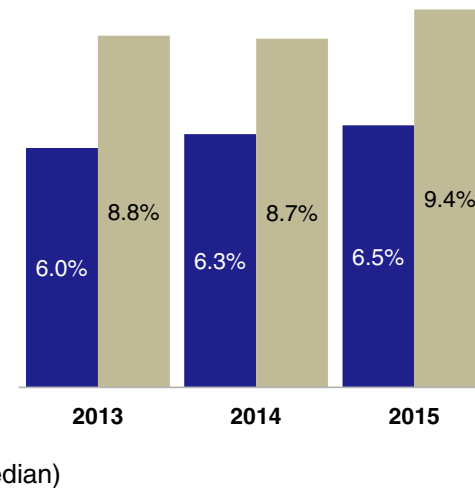
Top 3 Regionalbanken 2015:²⁾

1. Bank EEK (10.3%)
2. Bank Leerau (10.1%)
3. Crédit Mutuel de la Vallée (10.1%)

Return on Equity 2010-2015:



Return on Required Equity 2013-2015:



- Die Regionalbanken mit einer steigenden Rendite auf dem bilanziellen und regulatorisch erforderlichen Eigenkapital seit 2014
- Tiefere Renditen auf dem bilanziellen und regulatorisch erforderlichen Eigenkapital bei den Regionalbanken als bei den Kantonalbanken (Differenz von 2-3 Prozentpunkten)

Die Regionalbanken mit durchgehend tieferen Eigenkapitalrenditen als die Kantonalbanken (sowohl bei Einbezug der bilanziellen als auch der regulatorisch geforderten Eigenmittel), was auf eine tiefere operative Performance hindeutet

1) Top 3 bezogen auf den Return on Equity.

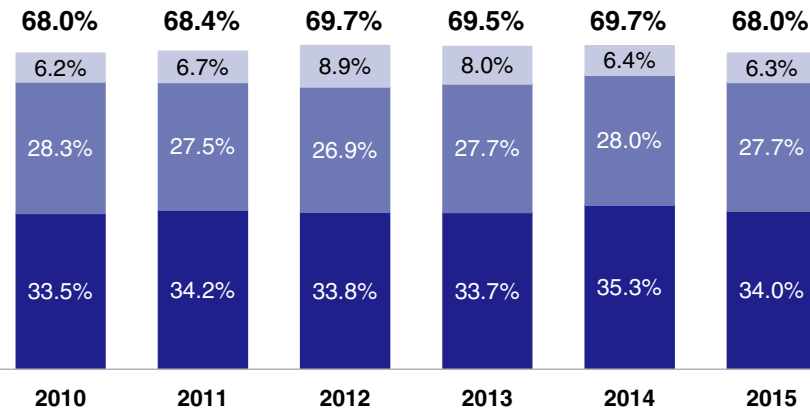
2) Top 3 bezogen auf den Return on Required Equity.

Regionalbanken mit einer Verbesserung der Cost/Income-Ratio im 2015

Top 3 Regionalbanken 2015:

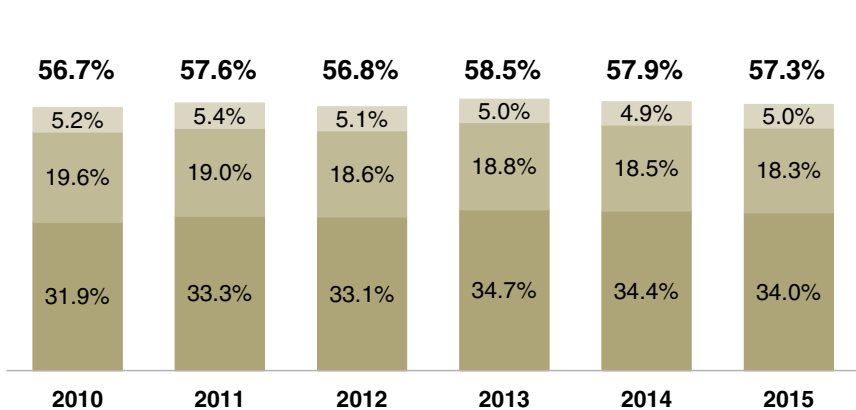
1. Bank EEK (47.9%)
2. Migros Bank (51.6%)
3. Neue Aargauer Bank (52.0%)

Entwicklung Cost/Income-Ratio (inkl. Abschreibungen) 2010-2015 Regionalbanken:



- Personalaufwand in % des Betriebsertrags (Median)
- Sachaufwand in % des Betriebsertrags (Median)
- Abschreibungen in % des Betriebsertrags (Median)

Entwicklung Cost/Income-Ratio (inkl. Abschreibungen) 2010-2015 Kantonalbanken:



- Personalaufwand in % des Betriebsertrags (Median)
- Sachaufwand in % des Betriebsertrags (Median)
- Abschreibungen in % des Betriebsertrags (Median)

- Die Cost/Income-Ratio der Regionalbanken mit einem Rückgang im 2015 auf das Niveau des Jahres 2010
- Operative Effizienz der Kantonalbanken auf einem höheren Niveau als jene der Regionalbanken
- Entwicklung des Personalaufwands bei den Regionalbanken in Übereinstimmung mit der Entwicklung des Betriebsertrags (nicht aber bei den Kantonalbanken)
- Sachaufwand in % des Betriebsertrags bei den Regionalbanken deutlich höher als bei den Kantonalbanken

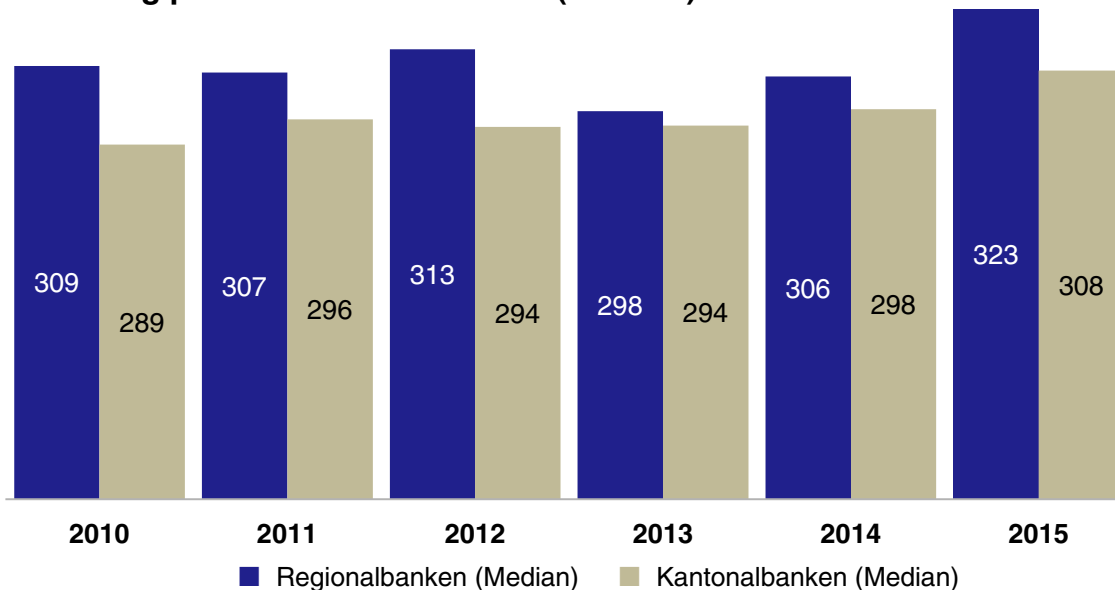
► Der vglw. hohe Sachaufwand in % des Betriebsertrags belastet die operative Performance der Regionalbanken (bei Annahme eines ähnlichen Sourcing-Grads bei beiden Bankengruppen)

Regionalbanken mit hohem Zinserfolg pro Mitarbeiter¹⁾

Top 3 Regionalbanken 2015:

1. Ersparniskasse Affoltern (TCHF 640)
2. Bank Leerau (TCHF 522)
3. Leihkasse Stammheim (TCHF 457)

Zinserfolg pro Mitarbeiter 2010-2015 (in TCHF):



- Deutliche Steigerung des Zinserfolgs pro Mitarbeiter im 2015 trotz Tiefstzinsumfeld
- Regionalbanken mit einem höheren Zinserfolg pro Mitarbeiter als die Kantonalbanken
- Hohe institutsspezifische Unterschiede bei der Verteilung des Zinserfolgs pro Mitarbeiter feststellbar (Bandbreite der Ergebnisse reicht von TCHF 102 bis TCHF 640)

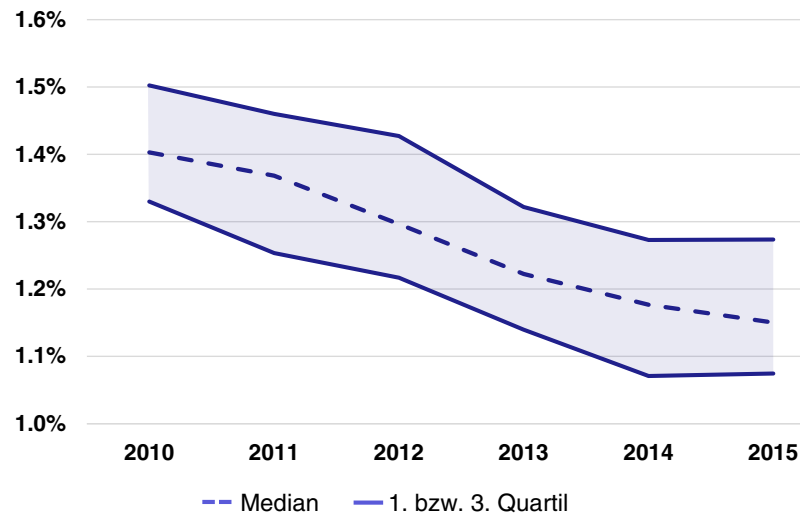
► Beide Bankengruppen mit positiver Entwicklung in ihrem Hauptgeschäft (insbesondere im 2015)

Kontinuierliche Abnahme der Zinsspanne

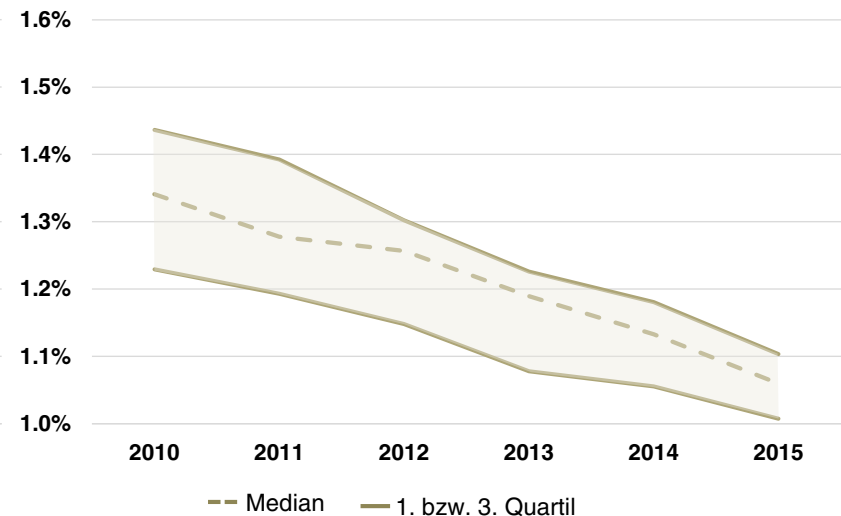
Top 3 Regionalbanken 2015:

1. Crédit Mutuel de la Vallée (1.63%)
2. Ersparniskasse Affoltern (1.49%)
3. Spar- & Leihkasse Bucheggberg (1.43%)

Entwicklung Zinsspanne 2010-2015 Regionalbanken:



Entwicklung Zinsspanne 2010-2015 Kantonalbanken:



- Anhaltende und kontinuierliche Reduktion der Zinsspanne im Zeitverlauf
- Regionalbanken mit durchgehend höherer Zinsspanne als die Kantonalbanken
- Wiederum erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Instituten feststellbar

Das vorherrschende Tiefstzinsniveau akzentuiert den Margendruck bei den Regional- und Kantonalbanken, Verlängerungen und Neugeschäfte müssen zu deutlich tieferen Konditionen als noch vor Jahresfrist abgeschlossen werden

Anhaltend hohes Volumenwachstum

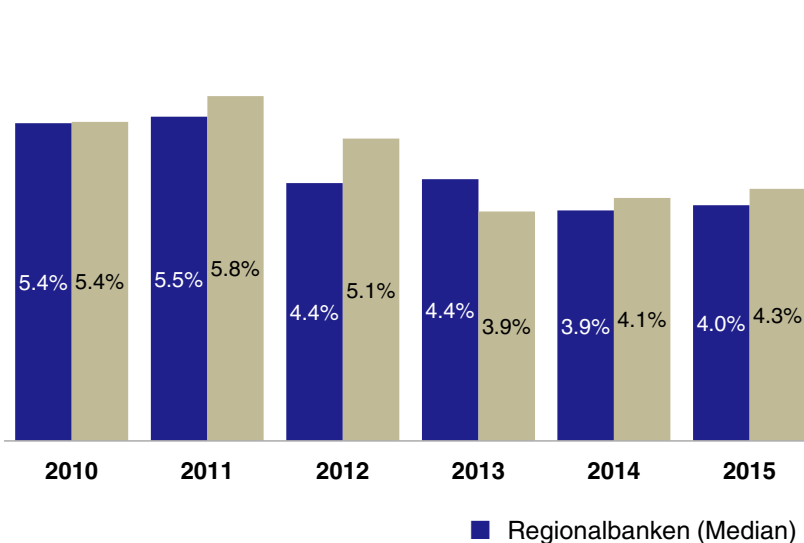
Top 3 Regionalbanken 2015:¹⁾

1. WIR Bank (10.4%)
2. Bank CIC (Schweiz) (8.4%)
3. Bezirks-Sparkasse Dielsdorf (7.6%)

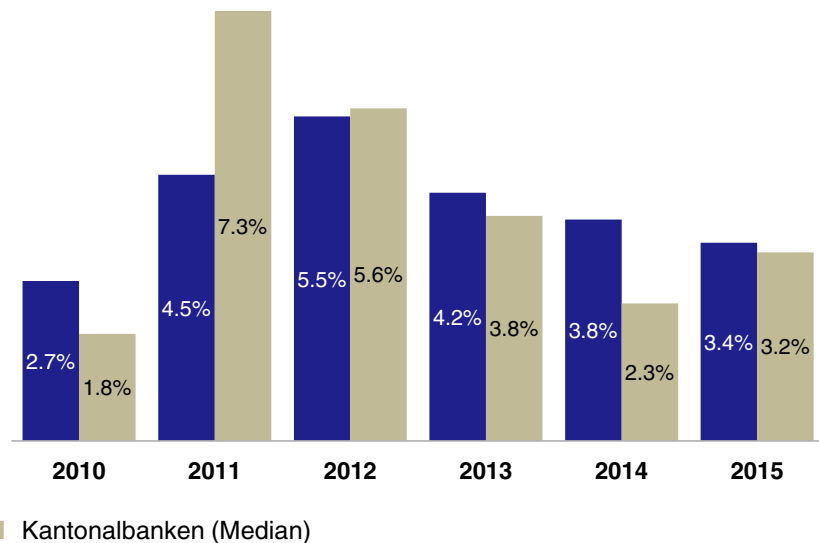
Top 3 Regionalbanken 2015:²⁾

1. Crédit Agricole Financements (32.0%)
2. Bank CIC (Schweiz) (23.4%)
3. Bezirks-Sparkasse Dielsdorf (15.3%)

Wachstum Kundenausleihungen 2010-2015:



Wachstum Kundengelder 2010-2015:



- Bei beiden Bankengruppen hohe Wachstumsraten bei den Kundenausleihungen beobachtbar
- Wachstum der Kundengelder meist leicht unter dem Wachstum der Kundenausleihungen, als Folge reduziert sich der Kundenrefinanzierungsgrad
- Höhe der Wachstumsraten der Kundenausleihungen und Kundengelder beider Bankengruppen auf einem ähnlichen Niveau

► Dank erheblicher Volumensteigerungen (und trotz sinkender Marge) konnte der Zinserfolg pro Mitarbeiter in den letzten Jahren gesteigert werden

1) Top 3 bezogen auf das Wachstum der Kundenausleihungen.

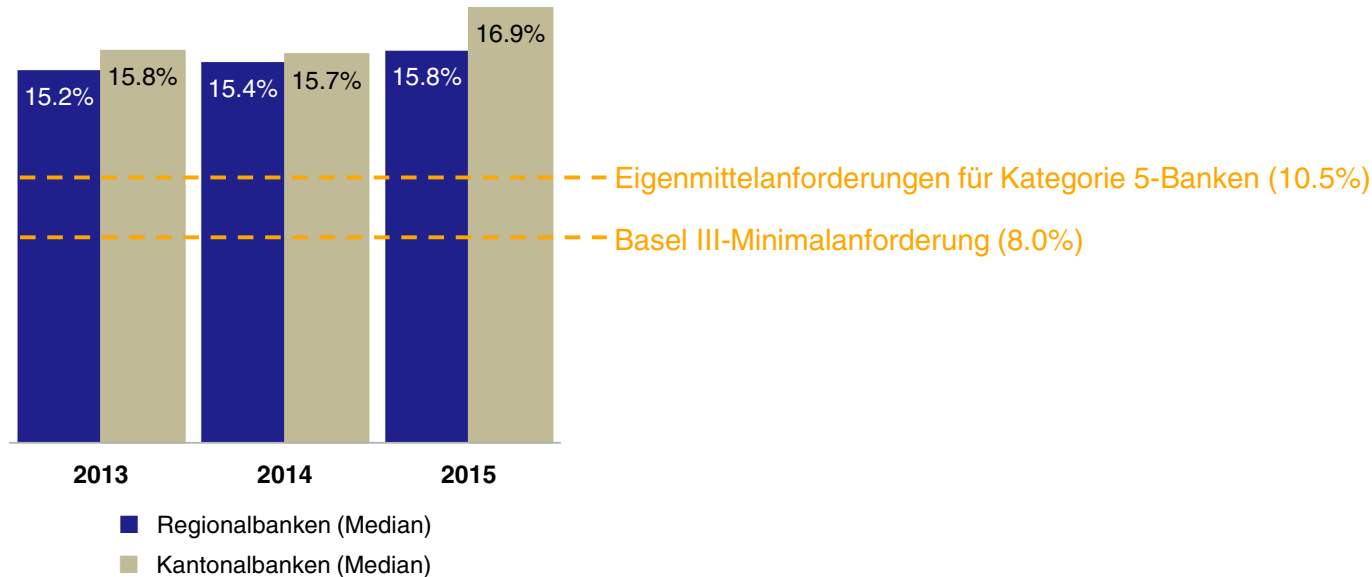
2) Top 3 bezogen auf das Wachstum der Kundengelder.

Steigende Gesamtkapitalquoten trotz gestiegener reg. Anforderungen

Top 3 Regionalbanken 2015:

1. Bank EEK (33.6%)
2. Leihkasse Stammheim (25.4%)
3. Spar- und Leihkasse Wynigen (24.9%)

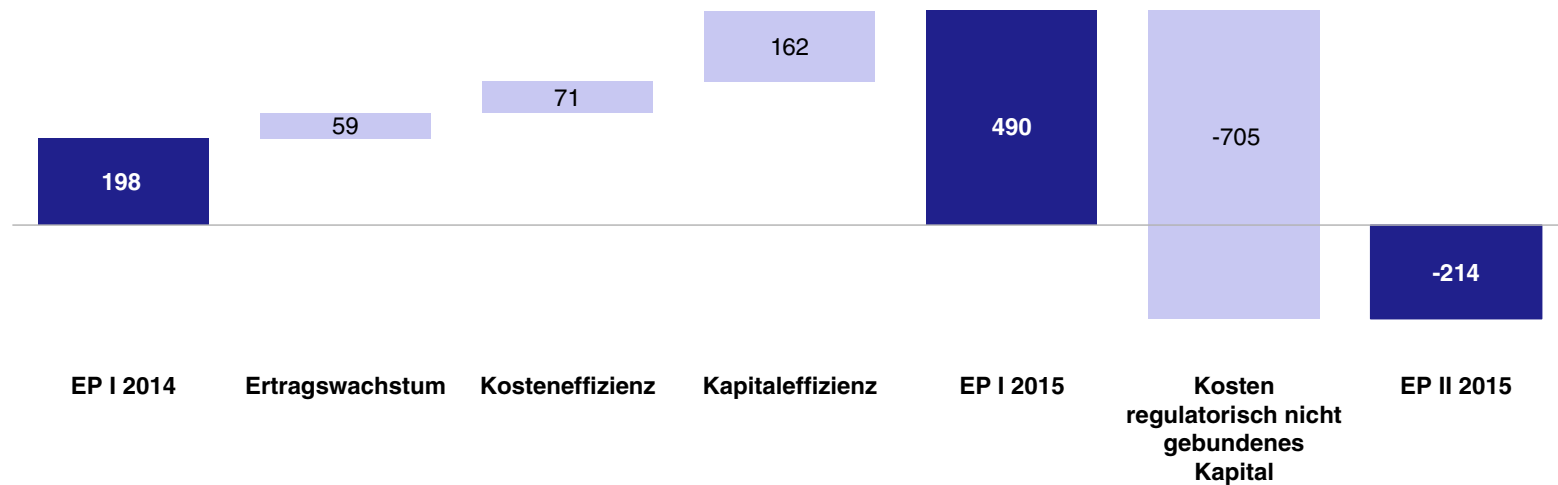
Entwicklung Gesamtkapitalquote 2013-2015:



- Die Schweizer Retailbanken mit einer deutlichen Überkapitalisierung im Vergleich zu den regulatorischen Anforderungen
 - Zunahme der Gesamtkapitalquote der Regionalbanken seit 2013 auf knapp 16% (und dies trotz Erhöhung der Anforderungen an den antizyklischen Kapitalpuffer)
 - Die Kantonalbanken mit einer leicht höheren Gesamtkapitalquote als die Regionalbanken, jedoch mit tendenziell höheren regulatorischen Eigenmittelanforderungen
- Wie die steigende Gesamtkapitalquote zeigt, gelang es den Regionalbanken im 2015, ihr Wachstum über ihre einbehaltenen Gewinne zu finanzieren

Deutliche Economic-Profit-Steigerung der Regionalbanken im 2015

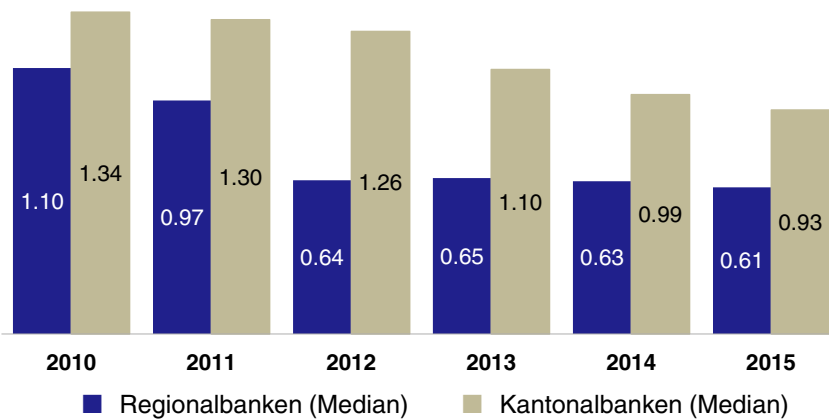
Entwicklung Economic Profit im 2015 der Regionalbanken (in CHF Mio.):



- Regionalbanken mit deutlicher Steigerung des Economic Profit I (Einbezug der regulatorisch erforderlichen Eigenmittel) im 2015
 - Alle Werttreiber (Ertragswachstum, Kosteneffizienz und Kapitaleffizienz) mit einem positiven Einfluss auf die Entwicklung des Economic Profit I
 - Bei Einbezug des bilanziellen Eigenkapitals resultiert ein negativer Economic Profit II im 2015
 - Rund 80% der betrachteten Regionalbanken erwirtschafteten 2015 einen negativen Economic Profit II
- Der erwirtschaftete Gewinn genügte sowohl branchenübergreifend als auch bei der überwiegenden Mehrheit der Einzelbanken nicht, um die gesamthaften Eigenkapitalkosten zu decken

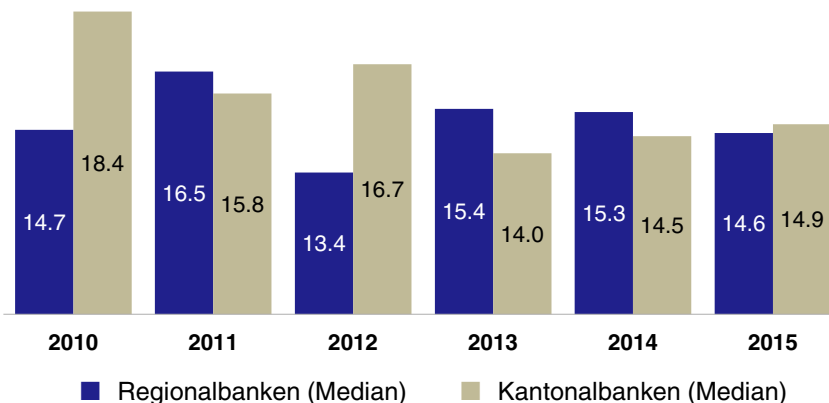
Marktwert der Regionalbanken liegt unter deren Buchwert

Entwicklung Market-to-Book-Ratio 2010-2015:¹⁾



- Regionalbanken mit einer rückläufigen Market-to-Book-Ratio im Zeitverlauf (mit Ausnahme des Jahres 2013)
- Kantonalbanken mit konstant höherer Market-to-Book-Ratio im Zeitverlauf als die Regionalbanken
- Market-to-Book-Ratios von aktuell unter 1 implizieren, dass die Eigenkapitalkosten nicht verdient werden (zeigt sich ebenfalls im negativen Economic Profit II)

Entwicklung Price/Earnings-Ratio 2010-2015:¹⁾



- Volatile Entwicklung der Price/Earnings-Ratio im Zeitverlauf beobachtbar
- Price/Earnings-Ratio beider Bankengruppen per Ende 2015 bei knapp 15 (entspricht einem impliziten Eigenkapitalkostensatz von rund 6.5%)
- Price/Earnings-Ratio aktuell zu hoch, um die von den Anteilseignern geforderten Kapitalkosten zu verdienen

Der unter dem Buchwert liegende Marktwert sowie die Höhe der Price/Earnings-Ratio implizieren, dass sowohl die Regional- als auch die Kantonalbanken ihre Eigenkapitalkosten nicht verdienen

Wie weiter?

- Digitalisierung sowohl an der Kundenschnittstelle als auch bei der Ausgestaltung interner Prozesse als Chance nutzen
- Überprüfung / Optimierung des Filialnetzes sowie Straffung interner Prozesse als Notwendigkeit, um Margenerosion aufgrund Tiefstzinsumfeld zu begegnen
- Umsetzung einer strukturierten Vertriebssteuerung zur Ausnutzung der Marktchancen
- Ertragsdiversifikation vorantreiben - die Fokussierung auf das Firmenkundengeschäft als solide, wenig volatile und margenstarke Aktivität mit überschaubaren Risiken bietet Chancen

7 Grundsätze um das Firmenkundengeschäft erfolgreich betreiben zu können

1. Die Kundenberater verstehen sich als Sparringpartner / Problemlöser ihrer Kunden
2. Bankspezifische Beratungsansätze zur Erfassung des Geschäftsmodells / der strategischen Absichten des Kunden bilden die Grundlage einer strukturierten Vertriebssteuerung
3. Die Kundensegmentierung und die daraus folgende Kundenbetreuungsintensität orientieren sich am Potential und Risiko der Firmenkunden
4. Neuartige Digitalisierungslösungen werden genutzt, um Prozesse durchgängig und effizienter auszugestalten und den Kunden einen echten Mehrwert zu bieten
5. Die Verantwortlichkeiten im Kreditentscheid zwischen Front und Risk sind klar aufgeteilt
6. Die Kreditanalyse grösserer Firmenkunden erfolgt Cash-Flow basiert
7. Der Kreditreview-Prozess erfolgt basierend auf risikoorientierten Kriterien, im Idealfall mittels Implementierung eines Event Based Monitoring

Hinweise zur Zusammensetzung der Peer Groups & den vorgenommenen Berechnungen

Zusammensetzung Peer Groups

- Kantonalbanken: Berücksichtigung aller 24 Schweizer Kantonalbanken
- Regionalbanken: Berücksichtigung aller in der Schweiz tätigen Regionalbanken (inkl. Migros Bank und PostFinance) mit einer Bilanzsumme grösser CHF 1 Mrd. sowie aller an der OTC-X-Börse gelisteten Regionalbanken (Total 51 Regionalbanken)

Hinweise zu den vorgenommenen Berechnungen

- Anwendung der neuen Rechnungslegungsvorschriften für die 2015er-Kennzahlen
- Korrektur des Reingewinns um die Bildung/Auflösung von Reserven für allgemeine Bankrisiken
- Anwendung einer kalkulatorischen Steuerrate
- Anwendung einer kalkulatorischen Rate zur Abgeltung der Staatsgarantie bei den Kantonalbanken mit Staatsgarantie und Berücksichtigung im Zinserfolg
- Berücksichtigung der regulatorischen Eigenmittelkennzahlen seit Einführung Basel III, Verwendung der totalen regulatorischen Anforderungen zur Herleitung der entsprechenden Eigenmittelgrössen (Berücksichtigung Basisanforderungen sowie fixer und antizyklischer Kapitalpuffer)
- Der Economic Profit ergibt sich, indem vom adjustierten Reingewinn die Eigenkapitalkosten in Abzug gebracht werden. Bei Verwendung des Economic Profit II stellt das bilanzielle Eigenkapital die Berechnungsgrundlage dar, beim Economic Profit I sind es die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel

