

UMFRAGEERGEBNISSE REGIONAL TÄTIGE BANKEN 2021

Herausforderung: Diversifizierung der Erträge – von Öko bis Krypto



Bild: adobe photostock

Weitere Informationen zu Schweizer Nebenwerten
finden Sie unter

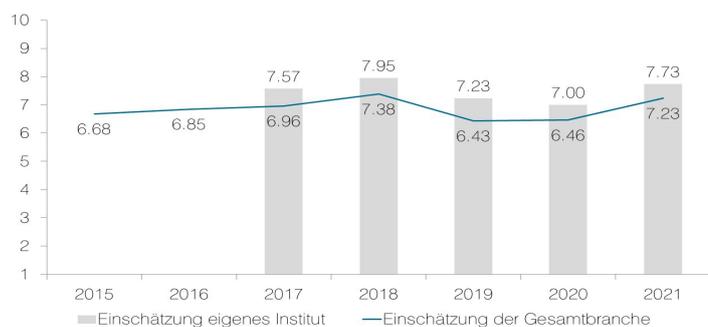
«www.otc-x.ch» und auf «schweizeraktien.net»

Schon seit 2014 führt die Zern & Partner GmbH die vorliegende jährliche Umfrage durch. Anfangs als Regionalbank-Umfrage, seit 2019 erweitert um Kantonalbanken und weitere regional tätige Finanzinstitute. Die Fragebögen der achten Umfrage wurden am 26. Mai 2021 an insgesamt 71 CEOs und Geschäftsleiter regional aktiver Banken und Finanzinstitute versandt. Der Rücklauf ist dieses Jahr leicht geringer. 26 Teilnehmer entsprechen einer Quote von 36.6%, nach 31 Teilnehmern und einer Quote von 44.3% im Vorjahr. 2019 waren es ebenfalls 26 Teilnehmer gewesen, sodass die Schwankung nichts Ungewöhnliches darstellt. Von den 26 Teilnehmern in 2021 sind 24 Regionalbanken, dazu kommen eine Kantonalbank sowie ein sonstiges regional aktives Finanzinstitut. Kategorisiert nach Bilanzsumme weisen sechs Teilnehmer weniger als 500 Mio. CHF auf, 13 fallen in die mittlere Bandbreite zwischen 0.5 Mrd. CHF und 2.5 Mrd. CHF, und sechs grössere Institute liegen über 2.5 Mrd. CHF. Die Teilnehmer-Struktur hat sich hauptsächlich dadurch geändert, dass mehr kleine Regionalbanken teilnehmen und weniger mittelgrosse und grosse Institute. Die teilnehmenden Banken und Finanzinstitute haben im Durchschnitt 112 Mitarbeitende und damit überraschenderweise 10% mehr als im Vorjahr, obwohl sich der Trend des Vorjahres bei den Teilnehmern hin zu den kleineren Regionalbanken somit verstetigt hat. 2019 gab es noch immerhin drei teilnehmende Finanzinstitute mit jeweils über 1'000 Mitarbeitenden. Trotz der rückläufigen Teilnehmerzahl ist die Umfrage aufgrund der ausreichenden und diversifizierten Teilnehmerbasis wiederum repräsentativ. Die Umfrage wurde wie in den Vorjahren unter Einsatz der Umfrage-Software SurveyMonkey durchgeführt.

Souveräne Selbsteinschätzung

War es schon im Vorjahr in der Situation der um sich greifenden Pandemie verblüffend, dass sich die Einschätzung der eigenen Lage wie auch die der Branche nicht wie zuvor weiter verschlechtert hat, so überrascht das Ergebnis dieses Jahr durch die klare und souveräne Selbsteinschätzung mit 7.73 Punkten auf der bis 10 reichenden Skala. Damit ist fast das Rekordniveau von 2018 bei 7.95 Punkten wieder erreicht. Dasselbe gilt für die Einschätzung der Lage der Gesamtbranche. Hier wird ein Wert von 7.23 Punkten erreicht, ebenfalls nahe dem Rekordwert von 7.38 Punkten in 2018. Die Einschätzung der eigenen Lage ist, seit die Frage erstmals 2017 gestellt wurde, stets etwas besser als die Einschätzung zur Branchenverfassung. Interessant ist die jeweilige Differenz, die dieses Jahr mit 0.5 Punkten so gering wie noch nie ausfällt.

Abb 1: Mehrjahresvergleich zur Einschätzung der Lage



Quelle: Zern & Partner; (1=miserabel, 10=hervorragend)

«Mit 7.73 Punkten erreicht die Selbsteinschätzung zur Lage den zweithöchsten Wert seit Umfragebeginn.»

Hohe Stressresistenz durch gute Vorbereitung

Dazu passt auch die Evaluierung der Stressresistenz des eigenen Instituts. Die Frage wird seit 2014 gestellt. Der Höchstwert von 7.8 Punkten wurde 2016 erreicht. Seitdem war der Wert abgebröckelt bis auf 7.26 Punkte im letzten Jahr. Doch 2021 stieg der Wert nun wieder auf immerhin 7.35 Punkte. Bei der Frage nach den getroffenen Massnahmen, um die Bank dem sich ständig wandelnden Umfeld anzupassen, drängt sich der Eindruck auf, dass die Teilnehmer bereits in den Vorjahren zum grossen Teil genau die richtigen Massnahmen getroffen haben. Auffällig ist vor allem, dass der jahrelange Spitzenreiter «Kostensenkung» um fast zwei Punkte auf nur noch 5.92 Punkte gefallen ist. «Digitalisierung der Prozesse», ebenfalls ein Dauerthema in der Umfrage, ist nach anfänglich zögerlicher Adoption dagegen nach dem bereits hohen Vorjahreswert nochmals deutlich auf nun 7.96 Punkte angestiegen. «Innovationsstrategie» und «Expansion» sind auf der Prioritätenliste zurückgestuft worden, die neu eingefügte Option «Downsizing» kommt auf den nur tiefen Wert von 3.21 Punkten. An Priorität gewonnen hat jedoch die «Diversifikation der Erträge» mit nun 8.46 Punkten. Das ist der Spitzenwert unter allen genannten Massnahmen und löst damit erstmals Kostensenkung an der ersten Stelle ab. Wichtiger geworden sind «Entwicklung der Corporate Identity» mit 5.5 Punkten und auch «gezielte Talentsuche» mit 7.38 Punkten. Ebenfalls eine hohe Punktzahl erzielt «Entwicklung der Soft Skills von Mitarbeitenden und Management» mit 7.54 Punkten. Auch die im letzten Jahr erstmals aufgeführten Massnahmen «Outsourcing von Back-Office-Funktionen» und «Nutzung cloud-basierter Services» gewannen klar an Bedeutung.

Konturen des Kulturwandels

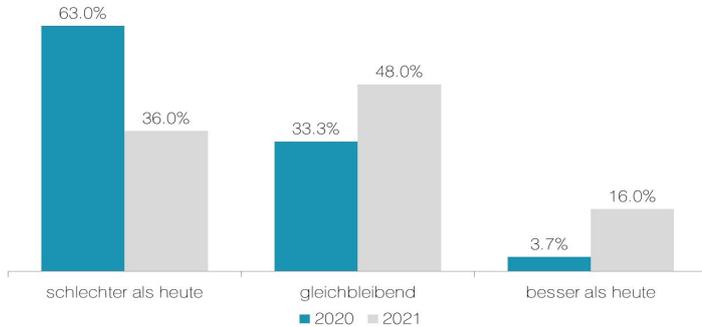
Der Eindruck, dass der Schwerpunkt der Umfrage im Vorjahr, der kulturelle Wandel, deutlich an Bedeutung gewonnen hat, wird auch durch die Antworten auf andere Fragen bestätigt. Fast scheint es, als ob nach der hergestellten Kosteneffizienz, dem gut bestandenen realen Stresstest Covid-Pandemie und guten Fortschritten bei der Implementierung der Digitalisierungsstrategien nun die Zeit für die Fokussierung auf das Humankapital und dessen Entwicklung gekommen ist. In dieses optimistisch stimmende Bild passt auch die signifikant verbesserte Einschätzung des Marktumfeldes für die regional tätigen Banken in zehn Jahren. Erwarteten letztes Jahr noch 63% eine Verschlechterung, sind es dieses Jahr nur noch 36%. Keine Änderung erwarten 48% nach 33.3% im Vorjahr, und immerhin 16% rechnen mit einer Verbesserung. Hier ist die Veränderung besonders markant, denn vergangenes Jahr hatten nur 3.7% eine Verbesserung des Marktumfeldes erwartet.

«Kostensenkungen sind nicht mehr die Massnahme Nummer 1, um die Bank dem sich ständig wandelnden Umfeld anzupassen.»

«An Priorität gewonnen hat die Diversifikation der Erträge mit 8.46 Punkten.»

«Es scheint, als ob nun die Zeit für die Fokussierung auf das Humankapital und dessen Entwicklung gekommen ist.»

Abb 2: Prognose zur Veränderung des Marktumfeldes in 10 Jahren



Quelle: Zern & Partner

Zinsmarge weiterhin grösste Herausforderung

Die tendenzielle Zuversicht ist bestimmt auch von der vorsichtigen Normalisierung in der Erwartung der Zinsmarge in drei Jahren beeinflusst. Eine Ausweitung erwartet zwar unverändert keiner der Teilnehmer, aber immerhin sind die Extremwerte von zuletzt 92.3%, die eine weitere Verengung der Zinsmarge erwarten, in diesem Jahr auf 80.8% zurückgegangen, 19.2% rechnen mit keiner Veränderung, nach 7.7% im Vorjahr.

«Wie schätzen Sie die jeweiligen Herausforderungen für Ihre Bank ein?» So lautet traditionell eine der wichtigsten Fragen der Umfrage. Auch hier zeigt sich, dass die «niedrige Zinsmarge», obwohl immer noch mit 8.65 Punkten an erster Stelle, gegenüber dem Vorjahreswert von 9.11 Punkten an Gewicht etwas verliert. Dies trifft aber auf fast alle der insgesamt 13 aufgeführten Herausforderungen zu, insbesondere auf «Konjunkturschwäche». Der Wert fiel um fast zwei Punkte auf 4.68 Punkte zurück. Die Sorgen um «Wettbewerbsintensivierung durch Banken oder Nicht-Banken», «Kosten für IT-Investitionen» sowie die «verschärfte Regulierung» haben ebenfalls abgenommen, wenn auch weniger ausgeprägt. Das deckt sich auch mit den Antworten zu der separat gestellten Frage nach der Betroffenheit durch die Regulierungsdichte. Der Wert von 7.19 Punkten liegt leicht unter dem Vorjahreswert. Was jedoch bei den Herausforderungen an Bedeutung gewonnen hat, sind die eher kulturellen Herausforderungen wie «Personalstrategie» mit 6.32 Punkten und «Datensicherheit» mit 6.64 Punkten.

Wachstum – aber wie?

Interessant ist, wie sich die Anpassung an die neuen Gegebenheiten in der aktuellen Einschätzung der Wachstumsmöglichkeiten für das eigene Institut niederschlägt. Nur zwei der acht vorgegebenen Optionen verzeichnen einen Zuwachs, die «stärkere Diversifikation der Erträge» liegt, wie im Vorjahr schon, mit einem nochmals um 0.5 Punkte gesteigerten Wert von 7.15 Punkten an der Spitze. Ebenfalls leicht gewinnen konnte «Digitale Kanäle» mit nun 6.48 Punkten. Dagegen waren «Geografische Expansion» und «Ausweitung der Kreditvergabe» ebenso rückläufig wie «Beteiligung an oder Übernahmen von Fintech Start-ups». Letztere verzeichnet mit 2.69 den tiefsten Wert. Offensichtlich ist die «Spezialisierung auf Nischen» ein Weg zur Differenzierung im Wettbewerb und der Diversifizierung der Erlösströme. Wenn auch der leicht gesunkene Durchschnittswert mit 4.46 nicht gerade hoch ausfällt, so zeigen die unterschiedlichen Kommentare zur Spezifizierung ein breites Spektrum. «Regionalität» oder «physische Kundennähe» sind wenig überraschend, aber «Ökologie und Krypto», «Spezialfinanzierung

«Weiterhin als grösste Herausforderung wird die Niedrigezinsmarge angesehen.»

«An der Spitze der Wachstumsmöglichkeiten steht die Diversifikation der Erträge.»

gen im Promotionsbereich» oder «Nicht-Standardgeschäfte im Hypothekarbereich, z.B. Landwirtschaft» zeigen stellvertretend, wie breit die Nischen gestreut sind. Ein Teilnehmer spricht mit «geheim» aus, was auch für etliche gelten mag, die keine weiteren Angaben zur Nischenstrategie gegeben haben.

Ominöser Finma-Knick

Nach jahrelang steigenden Zustimmungswerten verzeichnet die Finma bei der Frage, ob sie die Belange der regional tätigen Banken in ausreichendem Mass berücksichtigt, erstmals wieder einen deutlichen Knick. Der Wert sank von 5.46 Punkten auf 4.96 Punkten. Es mag sein, dass sich die Aufmerksamkeit der Teilnehmer wie auch bei anderen wichtigen Fragen im Gefolge der Pandemie verändert hat, doch ebenso wahrscheinlich könnten Faktoren sein, die noch nicht in der Öffentlichkeit bekannt sind, wie die schwebenden Verhandlungen des Regionalbankverbandes mit der Finma bezüglich der Ausgestaltung der Basel III Regularien. Völlig zurecht wollen die hauptsächlich im Inland aktiven Regionalbanken mit ihrem starken Fundament im Hypothekengeschäft nicht undifferenziert dem Regime für Grossbanken mit internationalem Kapitalmarktgeschäft unterworfen werden. Tatsächlich erscheinen Regularien, wie sie für Credit Suisse und UBS angebracht sind, für die Biene Bank im Rheintal oder die Ersparniskasse Affoltern höchst inadäquat. Der noch junge Verband der Regionalbanken hat bestimmt keinen leichten Stand in der Vertretung der Interessen seiner Mitglieder, beispielsweise bei der Durchsetzung der Proportionalität, derzufolge die Regulierung sich am tatsächlichen Komplexitätsgrad der Geschäftsmodelle und der entsprechenden Risiken orientieren soll. Ganz zu vernachlässigen sind die Regionalbanken eben doch nicht, sie stellen nach Verbandsangaben immerhin 7.2% der ausstehenden Schweizer Hypothekensumme und 8.2% der Bilanzsumme Schweizer Banken. Für Zündstoff mit der Finma könnten auch die Revision des Geldwäschereigesetzes, die Änderung der Governance-Richtlinien oder auch das kontroverse Thema der zukünftigen Ausbildung des Branchennachwuchses sorgen.

Abb 3: Berücksichtigt die FINMA in ausreichendem Masse die Belange der regional tätigen Banken?



Quelle: Zern & Partner; (1=gar nicht, 10=vollends)

Zinsindifferentes Geschäft – Initiative des Managements gefragt

Es ist naheliegend, dass die Ansichten zu verschiedenen relativ neuen oder prioritären Fragestellungen auseinandergehen. Der Strukturwandel im Bereich der regional tätigen Banken sieht nun nicht nur wegen der Pandemie doch vielfach anders aus, als in den Vorjahren vorgestellt. Eine ganz zentrale Frage

«Nach jahrelang steigenden Zustimmungswerten erleidet der Wert, ob die FINMA die Belange der regional tätigen Banken in ausreichendem Mass berücksichtigt, einen deutlichen Knick.»

betrifft die Expansion des zinsindifferenten Geschäfts, respektive auf welchen Wegen das Ziel erreicht werden soll. Bei «Betreuungs- und Beratungsqualität», «Begegnungszentren» und «Digitale Kanäle» waren die Antworten nahezu unverändert zum Vorjahr. Die neu hinzugefügte Option «Keine Expansion in diesem Bereich» wählte kein einziger Teilnehmer. Die Überraschung liegt in der mit 76% hohen Zustimmung zu der ebenfalls neuen Option «Initiative des Managements» – eine klare Botschaft. Bemerkenswert ist, dass die bereits im Vorjahr erfragte «Initiative der Mitarbeitenden» als einzige der im Vorjahr genannten Optionen eine deutliche Änderung erfahren hat. Der Wert schnellte von 51.9% auf 72%.

Abb 4: Um das Beratungsgeschäft (zinsindifferentes Geschäft) zu expandieren, setzen Sie vor allem auf:



Quelle: Zern & Partner

Sinngebung der Arbeitgeber

Passend dazu sind auch neue Fragen in die Umfrage aufgenommen worden. Eine lautet: «Welchen Sinn sehen Sie für junge Erwachsene, in der Bankenbranche zu arbeiten?» Es handelt sich um eine offene Frage mit Raum für Kommentare. Die Antworten fallen insgesamt wenig überraschend aus. «Unverändert interessante Ausbildung und attraktive Arbeitgeber» oder «Dynamische Branche, gute Verdienstmöglichkeiten, sehr gute Basis für andere Tätigkeiten» stehen für zahlreiche ähnliche Statements. Progressiver klingt «Neue Ideen, Wege, Angebote einzubringen, neue Techniken, neue Kanäle». Der vielleicht interessanteste Kommentar war aber das Wort «wenig». Obwohl es nur zu verständlich ist, dass die Bankdirektoren ihre Institute als attraktive Arbeitgeber darstellen (müssen), so liegt doch in der einzelnen negativen Antwort und dem Wort «Wenig» alles Kritische gebündelt, was möglicherweise gegen die rosarote Darstellung sprechen kann.

Erwartungen an zukünftige Mitarbeitende

Zusätzlich stellten wir die ebenfalls offene Frage: «Welche Fähigkeiten werden bei Mitarbeitenden von regional tätigen Banken in fünf Jahren besonders gefordert/ gefragt sein?» Die Kommentare fallen vielschichtig aus. «Allrounder mit vertieftem Fachwissen, Digitalisierung» bringt zwei der meistgenannten Prioritäten kurz und bündig zum Ausdruck. «Flexibilität, Netzwerk, Beratungskompetenz» bringt andere gesuchte Fähigkeiten auf den Punkt. Mehrfach genannt und gut in diesem Kommentar zusammengefasst sind «Verstehen der Kundenbedürfnisse, Kommunikationsfähigkeit, Empathie». Aussagekräftig ist auch «Flexibilität, Kundenzent-

«Obwohl es nur zu verständlich ist, dass die Bankdirektoren ihre Institute als attraktive Arbeitgeber darstellen (müssen), so liegt doch in der einzelnen negativen Antwort und dem Wort «wenig» alles Kritische gebündelt, was möglicherweise gegen die rosarote Darstellung sprechen kann.»

riertheit, Serviceorientierung, Verkaufsflair». Spezifischer sind «IT-Dolmetscher BA's» oder «KMU-Verständnis/Begleitung nicht nur finanziell, sondern auch technische Anforderungen/Möglichkeiten für KMU kennen/beherrschen/beraten/begleiten».

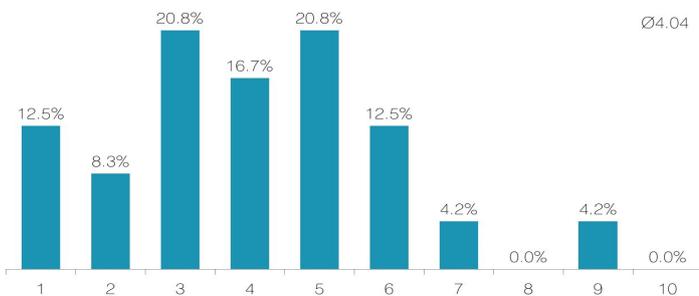
Schwerpunktthema Krypto und digitale Vermögenswerte

Als Schwerpunktthema der diesjährigen Umfrage waren Krypto-Anlagen und digitale Vermögenswerte definiert worden. Wie immer, wenn neue technologiegetriebene Themen am Horizont der Finanzindustrie auftauchen, wurde die Umfrage, respektive die relevanten Fragen zum Schwerpunktthema so strukturiert, dass erst einmal die Ausgangsbasis zu erhellen versucht wurde. Unsere erste Frage lautet daher ganz simpel: «Sind Kryptowährungen ein wiederkehrendes Thema bei Beratungsgesprächen von Anlagekunden geworden?» Dies ist bei 16% der Teilnehmer der Fall, bei allen anderen nicht. Darauf aufbauend stellten wir die Zusatzfrage: «Seit wann sind Kryptowährungen ein wiederkehrendes Thema und bei welchen Anlagekunden?» Vier Antworten zeigen, dass dies erst seit 2020 der Fall ist. «Vor allem bei jüngeren Kunden mit langfristigem Anlagehorizont» ist eine spezifische Aussage, die andere ist «Bei ausgewählten, sich für Alternative Anlageklassen interessierenden Kunden». So verwundert es nicht weiter, dass nur eines der teilnehmenden Finanzinstitute auf die Frage, ob digitale Vermögenswerte im aktuellen Angebot vertreten sind, mit «Ja» antwortet. Eine weitere Frage lautet: «Wie viel Prozent Ihrer Anlagekunden haben Stand heute Transaktionen mit digitalen Vermögenswerten durchgeführt?» Es gab nur einen Antwortgeber, der 5% nannte.

Kompetenzen sind ausbaufähig

«Wie schätzen Sie die Fachkompetenz Ihrer Mitarbeitenden im Bereich von Kryptowährungen sowie digitalen Vermögenswerten ein?» So fragten wir weiter mit dem Ziel, die Voraussetzungen in den Finanzinstituten besser auszuleuchten. Die Antworten kommen auf einer bis zehn reichenden Skala auf den eher bescheidenen Wert von durchschnittlich 4.04 Punkten. Nur je ein Teilnehmer wählt 7 und 9 auf der Skala, 8 und 10 werden nicht gewählt. Die höchsten Werte werden zwischen 3 und 5 verzeichnet, insgesamt 56% der Antworten sind dort konzentriert.

Abb 5: Fachkompetenz der Mitarbeitenden zu digitalen Vermögenswerten



Quelle: Zern & Partner; (1=minimale Kenntnisse, 10=sehr grosse Kenntnisse)

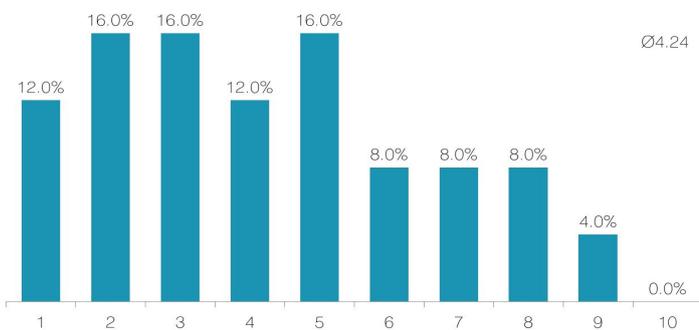
«Bei nur einer regional tätigen Bank sind digitale Vermögenswerte im aktuellen Angebot.»

«Wie schätzen Sie die Fachkompetenz des Managements im Bereich von Kryptowährungen sowie digitalen Vermögenswerten ein?» Hier fällt der Durchschnittswert mit 5.04 Punkten einen vollen Punkt höher als bei den Mitarbeitenden aus. Über 50% der Antworten entfallen auf die Bandbreite 6 bis 8 Punkte, 9 und 10 werden nicht gewählt. Ob diese bessere Selbsteinschätzung des Managements gegenüber den Mitarbeitenden gerechtfertigt ist, lässt sich kaum überprüfen. Es ist jedoch Sache des Managements, eine Strategie zur Nutzung der Chancen im neu entstehenden Universum von digitalen Vermögenswerten und Krypto-Innovationen zu erarbeiten; die Mitarbeiter setzen die Strategie dann bestenfalls gut um.

Tokenisierte Hypotheken?

Wie steht es um die Fantasie der Geschäftsleitung in den regional aktiven Banken? Wir stellten die durchaus legitime Frage: «Für wie wahrscheinlich halten sie es, dass die Hypothek in fünf Jahren über Blockchain-basierte Token von interessierten Anlegern finanziert wird?» Der Durchschnittswert von 4.24 Punkten zeigt einen angemessenen Realitätssinn. Die Tokenisierung von Vermögenswerten wird gerade in der Schweiz zügig vorangetrieben, sodass Hypotheken als Gegenstand auf 5-Jahressicht zumindest nicht unwahrscheinlich sind. Immerhin 26% der Antworten entfallen auf den Bereich ab 6 Punkte aufwärts. 44% entfallen allerdings auf den Bereich 1 bis 3, also geringe Wahrscheinlichkeit.

Abb 6: Hypothekenfinanzierung durch Blockchain-basierte Token in 5 J.



Quelle: Zern & Partner; (1=sehr geringe Wahrscheinlichkeit, 10=sehr hohe Wahrscheinlichkeit)

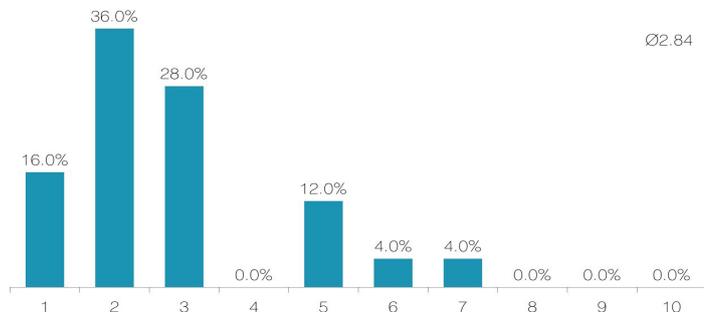
Mähmaschine auf der Blockchain?

Etwas mehr Vorstellungskraft erfordert die weitere Frage: «Für wie wahrscheinlich halten sie es, dass die Mähmaschine des Landwirts in fünf Jahren über Blockchain-basierte Token von interessierten Anlegern finanziert wird?» Die Antworten zeigen auf dem niedrigeren Niveau des Durchschnittswertes 2.84 dennoch eine ähnliche Verteilung wie bei der vorherigen Frage, nur dass dieser Gegenstand der Tokenisierung, die Mähmaschine, eben noch weiter weg scheint als die Hypothek. Die oberen Skalenbereiche ab 8 sind hier gar nicht gewählt. Nur 20% liegen mit der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit zwischen 5 und 7 höher als 3. Doch 80% halten es andererseits für hoch oder sogar höchst unwahrscheinlich.

«Die Tokenisierung von Vermögenswerten wird in der Schweiz zügig vorangetrieben, sodass Hypotheken als Gegenstand auf 5-Jahressicht zumindest nicht unwahrscheinlich sind.»

«Die tokenisierte Finanzierung der Mähmaschine scheint deutlich weiter entfernt als jene der Hypothek.»

Abb 7: Mähmaschinenfinanzierung durch Blockchain-basierte Token in 5 J.



Quelle: Zern & Partner; (1=sehr geringe Wahrscheinlichkeit, 10=sehr hohe Wahrscheinlichkeit)

Collectibles mit höherem Potenzial

Ein anders Bild ergibt sich bei der Frage: «Was für ein Potenzial sehen Sie in drei bis fünf Jahren für die Digitalisierung und Handelbarkeit von Bruchteilseigentum im Bereich von Kunst, Antiquitäten, Oldtimern, Wein oder sonstigen Collectibles?» Schon der Durchschnittswert von 4.72 Punkten zeigt, dass dem Markt der Sammlerstücke mehr Potenzial zugetraut wird. 64% der Teilnehmer haben sich zwischen 4 und 6 Punkten eingeordnet. Die Extremwerte bilden 1 und 8 mit jeweils 4% oder einem Teilnehmer.

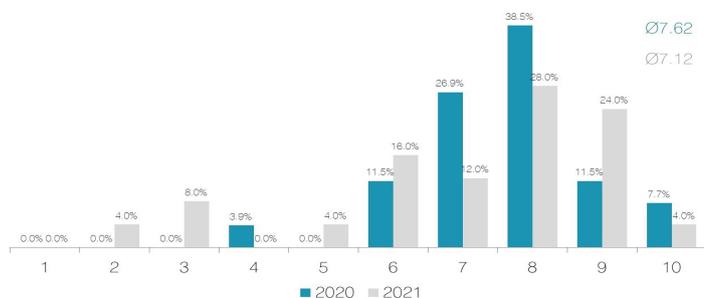
Pandemie als realer Stresstest

Das Thema schlechthin war spätestens seit März 2020 die Corona-Pandemie sowie ihre Auswirkungen auf Wirtschaft, Unternehmen und Private. Auch wenn niemand mehr davon hören will, so bietet, wie schon erwähnt, diese einmalige Stress-Situation doch viel mehr Aufschlüsse über Stressresistenz, umsichtige Finanzpolitik und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaftssubjekte als jeder theoretische Stresstest, von denen es so viele in den letzten Jahren gegeben hat. Mit mehreren Fragen wird nachgespürt, von denen die erste lautet: «Wie gut war Ihre Bank durch Risiko-Monitoring, Risiko-Management-Systeme, Notfallpläne o. ä. auf die Corona-Krise vorbereitet?» Diese Frage war erstmals 2020 gestellt worden, sodass es jetzt interessant ist, wie die Einschätzung nach über einem Jahr unter Pandemie-Bedingungen ausfällt und ob es signifikante Änderungen gibt. Auf der Skala von 1 bis 10 lag der Durchschnittswert im August 2020 bei 7.64 Punkte und hat sich dieses Jahr etwas auf 7.12 Punkte ermässigt. Hervorzuheben ist, dass sich dieses Jahr immerhin 16% auf der Skala bei Werten bis 5 eingestuft haben, im Vorjahr waren es nur 3.9%. Beachtlich ist, dass sich 24% bei 9 einordnen gegenüber 11.5% im Vorjahr. Insgesamt 68% sehen sich bei 7 bis 10. Daraus lässt sich folgern, dass im Grossen und Ganzen die selbstbewusste Selbsteinschätzung im Vorjahr wohl begründet war, wenn sich auch einige Institute dieses Jahr auf der Skala zurückgestuft haben. Das lässt den Willen erkennen, aus Erfahrungen zu lernen.

«Mittleres Potenzial zur Tokenisierung wird dem Markt für Sammlerstücke zugetraut.»

«Die positive Selbsteinschätzung aus dem Vorjahr in Bezug auf die Vorbereitung auf die Corona-Pandemie hat sich grösstenteils in diesem Jahr bestätigt.»

Abb 8: Vorbereitung der regional tätigen Bank auf Corona-Krise



Quelle: Zern & Partner; (1=gar nicht vorbereitet, 10=vollständig vorbereitet)

Finanzposition besser als zu befürchten war

Die nächste Frage lautet: «Wie schätzen Sie im Hinblick auf Firmenpleiten, Kurzarbeit und Entlassungen die allgemeine finanzielle Gesundheit Ihrer Privatkunden ein?» Auch diese Frage war bereits im Vorjahr gestellt worden. Von den fünf Wahlmöglichkeiten wurden dieses Jahr nur zwei gewählt. 56% sagen «Etwas schlechter» und 44% «Unverändert». 2020 hatten noch 11.5% «Deutlich schlechter» gewählt, die Extrempositionen «Sehr schlecht» und «Etwas besser» sind weder 2020 noch 2021 gewählt worden.

Eine weitere Frage ist: «Wie schätzen Sie die Auswirkungen von allfälligen Wertberichtigungen und Abschreibungen auf die Bildung von Reserven und Rückstellungen sowie Ihrer Profitabilität auf Sicht von zwei bis drei Jahren ein?» Bei den Antworten verblüfft der deutliche Rückgang des Durchschnittswertes von 5.39 Punkten auf 4.04 Punkte. Waren die Sorgen schon im Vorjahr gesamthaft als nicht wirklich gravierend eingeschätzt worden, so hat die Bedeutung für Bilanzen und Gewinne dieses Jahr weiter abgenommen.

Nachhaltigkeit wird Thema – auch für Regionalbanken

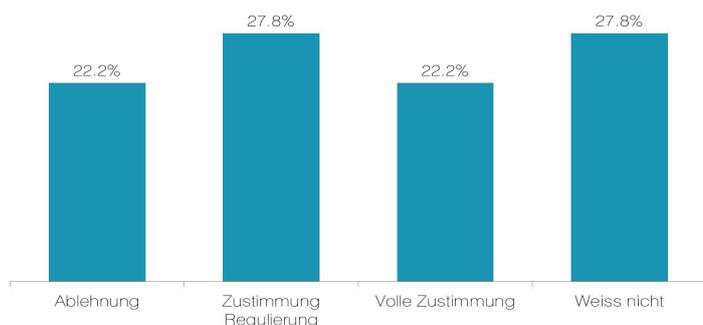
Noch bewegen sich die regional tätigen Banken in der Schweiz weitgehend unterhalb des Radars mit Blick auf ESG-Kriterien oder nachhaltige Berichterstattung sowie verantwortliches Investment. Doch die Zeiten ändern sich. Immer mehr Investoren, Mitarbeiter und Kunden wollen Transparenz im Hinblick auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Zudem arbeitet auch die Finma an einem Kodex und ESG-Richtlinien, die auch auf die Regionalbanken Anwendung finden dürften. Um möglichst ungefilterte Ansichten der Entscheidungsträger in den Regionalbanken zu erhalten, baten wir um Kommentare zu der Aussage: «Diverse aktuelle Studien zeigen, dass die Finanzindustrie durch Ihre Finanzierungs- und Anlagepolitik das 700-fache an Emissionen bedingt im Verhältnis zu den selbst verursachten Emissionen. Dies wird zunehmend zu einem Politikum, was zu einer neuen Regulierungswelle führen könnte.»

Obwohl klar war, dass es bestimmt unterschiedliche Sichtweisen geben wird, so ist doch die Vielfalt und auch Vielschichtigkeit der Kommentare überaus überraschend. Die Zustimmung reicht von «Möglich» über «Realistisch» bis «Stimmt». Am anderen Ende des Spektrums stehen Aussagen wie «Denke ich nicht» oder «Unsinn. Die Banken können nicht für alles verantwortlich gemacht werden, was andere verursachen». Mehrere Teilnehmer sagen sinngemäss «Die Aussage ist falsch, aber Regulierungen diesbezüglich wird es geben». Eine andere Betrachtung

«Noch bewegen sich die regional tätigen Banken in der Schweiz weitgehend unterhalb des Radars mit Blick auf ESG-Kriterien.»

tungsweise ist «Mit dieser Situation muss sich die Finanzindustrie auseinander-
setzen» oder, besonnen, «Nachhaltigkeit betrifft alle Personen, und es gilt, ein
gesellschaftliches Verständnis dafür zu schaffen».

Abb 9: Auswirkung von Nachhaltigkeit auf regional tätige Banken



Quelle: Zern & Partner

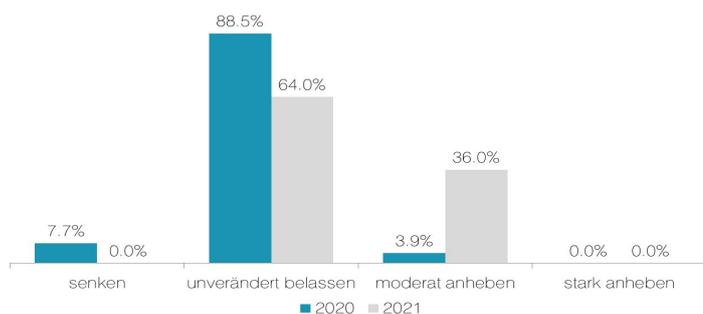
Kreditvergabe nach Nachhaltigkeitskriterien

Um einen Bezug zur Praxis herzustellen, folgte noch die Frage: «Achten Sie bei
der Kreditvergaben an Kunden auf die Nachhaltigkeit des finanzierten Objekts/
Unternehmens?» Beachtliche 48% antworteten mit «Ja». Die Zusatzfrage lautet:
«Welche Nachhaltigkeitskriterien fliessen bei der Kreditvergabe ein?» «Bei
Neubau- und Umbauprojekten» oder «Branchen, Materialien, Konzepte» waren
typische Antworten. «Minergie» und «Sektoren ausgeschlossen. Öko-Bauten
bevorzugt» lauten andere Antworten.

Zins- und Frankenprognose

Traditionell erfragen wir zum Ende der jährlichen Umfrage nach der Prognose der
Entscheidungsträger in den Banken zur weiteren Entwicklung von Franken und
Zinsen. Demnach kam es zu einer bemerkenswerten Änderung bei den Zinser-
wartungen. 36% der Teilnehmer prognostizieren, dass die SNB innerhalb der
nächsten zwei Jahre die Leitzinsen «moderat anheben» wird. Im Vorjahr lag der
Wert bei 3.9%. Unverändert wird keine «starke Anhebung» erwartet. «Unverän-
dert» lautet die Prognose bei 64%, im Vorjahr 88.5%. Deutliche Verschiebungen
gab es auch bei der Frage, wie sich der Franken in den nächsten zwei Jahren
gegenüber dem Euro verändern wird. 72% prognostizieren keine Änderung, nach
42.3% im Vorjahr. Weitere Avancen erwarten 24% gegenüber 42.3% im Vorjahr.
Eine Abschwächung sehen nur noch 4%, im Vorjahr waren es immerhin 15.4%.

Abb 10: Zinsprognose für die Schweiz



Quelle: Zern & Partner

«48% der regional tätigen Banken
beachten bei der Kreditvergabe die
Nachhaltigkeit des Kundenprojekts.»

«36% der Teilnehmenden prognosti-
zieren, dass die SNB innerhalb der
nächsten zwei Jahre die Leitzinsen
moderat anheben wird.»

Thesen 2021

Die vorliegende Umfrage ist die achte in ebenso vielen Jahren und ist doch sehr viel aussagekräftiger als die Vorgänger. Dies vor allem, weil über ein Jahr unter Pandemie-Bedingungen sehr viel Anpassung erforderte und gleichzeitig die in den letzten Jahren verfolgten Prioritäten und implementierten Strategien einem harten Realitäts-Check unterworfen. Einerseits zeigen die Antworten dieses Jahr viel Bestätigung und Bestärkung, auf dem richtigen Weg zu sein, andererseits aber scheinen sich etliche langjährige Ansichten und Überzeugungen doch verstärkt zu wandeln; zumindest jedoch zeigen sich dieses Jahr bei vielen elementaren Fragen bisher im Rahmen der Umfrage kaum erlebte Meinungsdivergenzen. Die nachfolgenden Thesen versuchen die vielschichtigen Beobachtungen, Änderungen und Aussagen auf den Punkt zu bringen.

1. Diversifikation der Erträge – aber wie?

Immer wieder im Lauf der Jahre, beispielsweise beim Schwerpunktthema Hypotheken, war die Diversifikation der Erträge als Ziel der regional aktiven Banken genannt. Mal wurden Allianzen und Kooperationen, mal die Forcierung des Beratungsgeschäfts oder der Ausbau des Firmenkundengeschäfts als Lösung angesehen. Stand heute hat sich der Anteil der Hypothekarkredite am Geschäftsvolumen jedoch kaum zugunsten anderer Einkommensquellen vermindert. Nahezu unverändert entfallen rund 77% der Erträge auf das Zinsengeschäft. Die Weichen mögen zwar mehr oder weniger gestellt sein, doch nur in den allerwenigsten Fällen spielen andere Ertragsquellen eine zumindest nennenswerte Rolle. Durch den Druck der Pandemie und die gründliche Überprüfung der Prä-Covid-Strategien scheint es im vergangenen Jahr zu einer verstärkten Rückbesinnung auf das ökonomisch Sinnvolle und Machbare gekommen zu sein. Die wichtigsten Massnahmen und Zielsetzungen der Prä-Covid-Ära sind immer noch wichtig, doch die Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele werden nun weniger ausserhalb der Bank gesehen, sondern vielmehr innerhalb. Das führt zur zweiten These.

2. Humankapital als entscheidender Wachstumstreiber

Aus den verschiedensten Perspektiven gefragt, immer wieder stehen «Initiative», «kompetente Beratung und Betreuung der Kunden», «Lösungskompetenzen» oder «Kommunikation» im Zentrum der Unternehmensentwicklung. «Gezielte Talentsuche» war noch im Vorjahr ein nachrangiger Punkt, doch spielt dieses Jahr schon eine recht vorrangige Rolle. Die Erwartungen an die zukünftigen Mitarbeitenden der Regionalbanken sind auch äusserst vielschichtig und dürften vom durchschnittlichen Aspiranten nicht ganz einfach zu erfüllen sein. Für den Moment liegt die Initiative beim Management, durch Vorbildfunktion, Kreativität und Einsatz smarter Strategien dafür zu sorgen, dass die Regionalbanken tatsächlich so attraktive Arbeitgeber sind und bleiben, wie sie fast unisono behaupten.

3. Regionalbanken können auch Technologie

Bei Regionalbanken denken die meisten an Provinz, und da schwingt schon mit, dass Technologie und Innovationen nicht unbedingt die Stärken sind. Tatsächlich haben aber die Regionalbanken der Schweiz bisher alle technologischen Herausforderungen der letzten Jahre durchaus mit einer gewissen Bravour gemeistert. Die Digitalisierung schien vor einigen Jahren ein Thema, das genauso astrono-

«Weiterhin nahezu unverändert entfallen rund 77% der Erträge auf das Zinsengeschäft.»

«Die Initiative liegt beim Management, durch Vorbildfunktion, Kreativität und Einsatz smarter Strategien dafür zu sorgen, dass die Regionalbanken tatsächlich so attraktive Arbeitgeber sind und bleiben, wie sie fast unisono behaupten.»

misch weit entfernt schien wie heute der Komplex Krypto und Digital Assets. Inzwischen besteht der Eindruck, dass die Digitalisierung der Prozesse in den Regionalbanken schon sehr weit fortgeschritten ist. Die über die Jahre enormen Kosten für IT-Investitionen haben sich nun in einer hohen Datensicherheit, rationalen Prozessen und hoher Effizienz manifestiert. Auf dieser Basis sind die Regionalbanken auch in einer guten Ausgangslage, um die Chancen der Tokenisierung von Vermögenswerten in ihre Expansionsstrategien gezielt zu nutzen. Noch steht die Evolution der Digital Assets ziemlich am Anfang. Schweizer Regionalbanken müssen nicht unbedingt die allerersten Pioniere in der Kommerzialisierung sein, können aber schnell lernen und ihre regionalen Stärken gezielt ausspielen, wenn die Zeit dafür reif ist.

4. Diversität und erfolgreiche Nischenpolitik

Kontroversen beleben die Diskussion. Nie zuvor in der achtjährigen Geschichte dieser Umfrage waren bei einigen offenen Fragen zu ambivalenten Themen so unterschiedliche Antworten gekommen. Auf jeden Fall ist nicht mehr so unisono klar, dass die «Ausweitung der Kreditvergabe», die «geografische Expansion» oder «Kostensenkungen» die einzigen offenstehenden Wege zum Überleben und Prosperieren sind. Was es braucht, um die Chancen des Markt-, Struktur- und Technologiewandels zu nutzen, sind vor allem kreative Köpfe, die engagiert an der Differenzierung der Bank arbeiten und erfolgreich die Nischen besetzen, wo die Erfolgsaussichten durch bestehende Wettbewerbsvorteile besonders gut sind. Nichts spricht gegen Regionalbanken, die durch ihre Expertise bei nachhaltigen Anlagen, digitalen Vermögenswerten und in der sachkundigen Beratung mehr als wettmachen, was an anderer Stelle zweifellos verloren geht. Auch hier kommt es nahezu ausschliesslich auf die Qualität des Humankapitals an.

«Die Digitalisierung schien vor einigen Jahren ein Thema, das genauso astronomisch weit entfernt schien wie heute der Komplex Krypto und Digital Assets.»

«Die Regionalbanken müssen nicht unbedingt die allerersten Pioniere in der Kommerzialisierung von Digital Assets sein, können aber schnell lernen und ihre regionalen Stärken gezielt ausspielen, wenn die Zeit dafür reif ist.»

Disclaimer

Dieses Dokument dient ausschliesslich zur Information. Es wurde durch die Zern & Partner GmbH erstellt und ist zur Verteilung in der Schweiz bestimmt. Es darf im Ausland nur in Einklang mit den dort geltenden Rechtsvorschriften verteilt werden. Personen, die in Besitz dieser Informationen und Materialien gelangen, haben sich über die dort geltenden Rechtsvorschriften zu informieren und diese zu befolgen.

Alle Informationen und Daten aus diesem Report stammen aus Quellen, welche die Zern & Partner GmbH für zuverlässig hält. Trotzdem kann keine Gewähr für deren Richtigkeit übernommen werden. Darüber hinaus können Informationen unvollständig sein. Dieses Dokument stellt weder ein Angebot noch eine Einladung zur Zeichnung oder zum Kauf irgendeines Wertpapiers dar, noch enthält dieses Dokument oder irgendetwas darin die Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung. Dieses Dokument wird Ihnen ausschliesslich zu Ihrer Information zur Verfügung gestellt und darf nicht reproduziert oder an andere Personen weiterverteilt werden.

Eine Anlageentscheidung hinsichtlich irgendwelcher Wertpapiere des analysierten Emittenten darf nicht allein auf der Grundlage dieses Dokumentes erfolgen. In jedem Fall muss hierfür ein Verkaufsprospekt beigezogen werden, der vom Emittenten genehmigt und bei der zuständigen Aufsichtsbehörde hinterlegt ist.

Die in diesem Dokument besprochenen Anlagen können für den einzelnen Anleger je nach dessen Anlagezielen und finanzieller Lage nicht geeignet sein. Anleger sollten vor der Erteilung eines Auftrages in jedem Fall mit ihrer Bank, ihrem Broker oder ihrem Anlage- oder Vermögensberater Kontakt aufnehmen.

Die Zern & Partner GmbH und der Autor dieser Studie unterstellen sich den «Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse» (herausgegeben durch Swiss Banking).

Der Autor dieser Studie hält persönlich oder über mit ihm verbundene Dritte keine Wertpapiere und Wertrechte des analysierten Emittenten sowie auch keine aus diesen abgeleitete Derivate. Der Autor ist mit dem untersuchten Unternehmen/Emittenten in keiner Weise verflochten, weder über wesentliche Forderungen, Mandate oder verwandtschaftliche Verhältnisse.

Die Zern & Partner GmbH kann Wertpapiere, Wertrechte oder Derivate des beschriebenen Emittenten halten. Die Positionen werden bei Erstellung der Studie veröffentlicht (ohne Anzahl oder Wert). Während einer Sperrfrist von 30 Tagen vor und 30 Tagen nach Erstellung der Studie erfolgen keine Käufe oder Verkäufe in Wertpapieren oder Wertrechten des analysierten Emittenten sowie in daraus abgeleiteten Derivaten.

Die Zern & Partner GmbH ist nicht verantwortlich für Konsequenzen, speziell für Verluste, welche durch die Verwendung oder die Unterlassung der Verwendung aus den in diesem Bericht enthaltenen Meinungen und Rückschlüssen resultieren oder resultieren werden. Die Zern & Partner GmbH ist ein unabhängiges Medienunternehmen, an dem die Berner Kantonalbank AG (nachfolgend BEKB genannt) keinerlei Beteiligungen hält. Die Analysen werden von den Mitarbeitenden unabhängig und ohne Einfluss der BEKB erstellt. Für den Inhalt ist einzig und allein die Zern & Partner GmbH verantwortlich.

Der Wert der Anlage, auf den sich dieser Bericht bezieht, kann entweder direkt oder indirekt gegen die Interessen des Anlegers fallen oder steigen. Wenn eine Anlage in einer Währung oder basierend auf einer Währung getätigt wird, die sich von derjenigen Währung, auf die sich dieser Bericht bezieht, unterscheidet, können Wechselkursschwankungen einen nachteiligen Effekt auf den Wert, den Preis und den Erfolg der Anlage haben. Preise und Kursentwicklungen aus der Vergangenheit geben keine Hinweise auf die zukünftige Entwicklung der Anlage. Die Zern & Partner GmbH übernimmt keine Garantie dafür, dass der angedeutete erwartete Ertrag oder allfällig genannte Kursziele erreicht werden. Änderungen in den relevanten Annahmen, auf denen dieser Bericht basiert, können einen materiellen Einfluss auf die erwarteten Erträge haben. Der Erfolg aus Anlagen unterliegt Marktrisiken.

Weder dieses Dokument noch eine Kopie davon darf in die Vereinigten Staaten von Amerika oder in deren Territorien oder Besitzungen gebracht, übertragen oder verteilt werden. Die Verteilung dieses Dokuments in Kanada, Japan oder anderen Gerichtsbarkeiten kann durch Gesetz beschränkt sein und Personen, in deren Besitz dieses Dokument gelangt, sollten sich über etwaige Beschränkungen informieren und diese einhalten. Jedes Versäumnis, diese Beschränkung zu beachten, kann eine Verletzung der US-amerikanischen, kanadischen oder japanischen Wertpapiergesetze oder der Gesetze einer anderen Gerichtsbarkeit darstellen.