

## BRANCHENANALYSE REGIONAL TÄTIGE BANKEN 2023

**Zinswende, Bankenkrise, Regulation - regional  
tätige Banken zeigen sich unerschütterlich**



Bild: adobe photostock

**Weitere Informationen zu Schweizer Nebenwerten  
finden Sie unter**

«[www.otc-x.ch](http://www.otc-x.ch)» und auf «[schweizeraktien.net](http://schweizeraktien.net)»

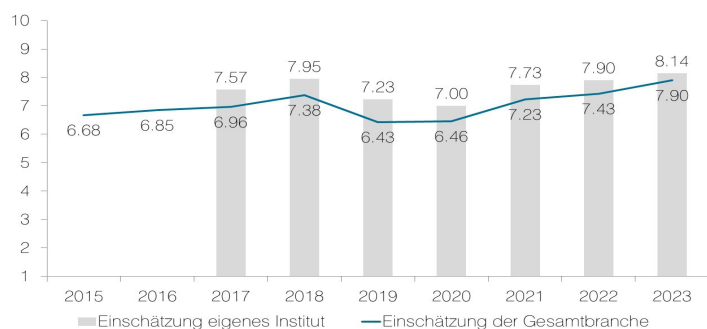
Bereits seit 2014 führt die Zern & Partner GmbH die vorliegende jährliche Umfrage durch. Anfangs als reine Regionalbank-Umfrage konzipiert, erfolgte 2019 die Erweiterung um Kantonalbanken und sonstige regional aktive Finanzinstitute. Die Fragebögen der zehnten Umfrage wurden am 25. Mai 2023 an insgesamt 66 CEOs und Geschäftsleiter regional aktiver Banken und Finanzinstitute versandt. Der Rücklauf hat sich dieses Jahr sprunghaft auf 29 erhöht. 29 Teilnehmer entsprechen einer Quote von 43.9%, im Vorjahr waren es lediglich 21 Teilnehmer und eine Teilnahmequote von 30.8% gewesen. Somit hat sich der Trend einer über die Jahre sinkenden Partizipationsrate kraftvoll umgekehrt.

Von den 29 Teilnehmern in 2023 sind 24 Regionalbanken, sechs mehr als 2022. Dazu kommen drei Kantonalbanken, zwei mehr als im Jahr zuvor, sowie zwei sonstige regional aktive Finanzinstitute. Kategorisiert nach Bilanzsumme weisen vier Teilnehmer weniger als 500 Mio. CHF auf, 14 fallen in die mittlere Bandbreite zwischen 0.5 Mrd. CHF und 2.5 Mrd. CHF, und 11 grössere Institute liegen über 2.5 Mrd. CHF. In den beiden Vorjahren hatte sich die Teilnehmerstruktur jeweils stärker als in den ersten Jahren der Umfrage verändert. Nun scheint die Datenbasis sowohl geografisch wie nach Bilanzsumme wieder breiter diversifiziert und damit noch aussagekräftiger. Die teilnehmenden Banken und Finanzinstitute haben im Durchschnitt 162 Mitarbeitende. Die Umfrage ist aufgrund der ausreichenden und diversifizierten Teilnehmerbasis wiederum repräsentativ. Sie wurde wie in den Vorjahren unter Einsatz der Umfragesoftware SurveyMonkey durchgeführt.

## Beste Einschätzung der Lage bei zehnter jährlicher Umfrage

Das Wichtigste zuerst: Bei der zehnten jährlichen Umfrage 2023 wurden die höchsten je erreichten Werte zur Frage der Einschätzung der Lage erzielt. Die durchschnittliche Einschätzung zum eigenen Institut liegt auf der Skala von 1 bis 10 mit 8.14 erstmals über der 8-Punkte-Marke. Die Frage wird seit 2017 gestellt und zeigt stets einen höheren Wert als der zur Lage der Branche insgesamt, die bereits seit 2014 erfragt wird. Mit 7.9 wurde hier der bisher höchste Wert aus 2018 bei 7.38 deutlich überboten. Das zeigt ein gesundes und auch trotz widriger Umstände wachsendes Selbstvertrauen, das sich auch in anderen Antworten widerspiegelt.

**Abb 1: Mehrjahresvergleich zur Einschätzung der Lage**



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

«Die Lage für regional tätige Banken wurde noch nie höher eingeschätzt.»

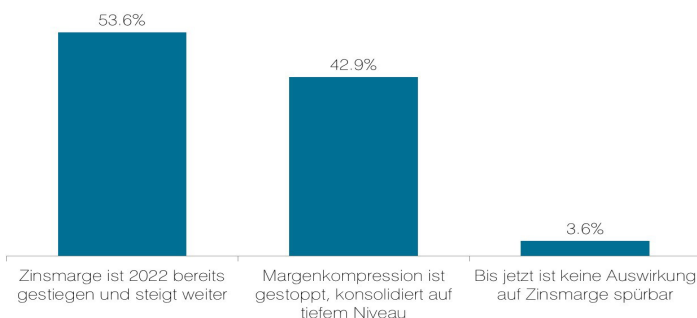
## Zinsmarge – die Frage der Fragen

Die Frage der Fragen betrifft die für die kommenden drei Jahre erwartete Zinsmarge, die wesentliche Komponente für die Gewinnentwicklung der regional tätigen Banken. Im Vorjahr war es erstmals zu gravierenden Veränderungen nach dem offensichtlich werdenden Ende von Tiefzinspolitik und QE gekommen. Volle 61.9% der Teilnehmer rechneten im Mai 2022 mit einer Ausweitung, nachdem drei Jahre lang kein einziger Umfrageteilnehmer eine Ausweitung erwartet hatte. Dieses Jahr hat sich der Wert nun bei 34.5% «normalisiert». Keine Änderung erwarten mit 48.3% fast die Hälfte der Teilnehmer. Das ist eine Verdoppelung zum Vorjahr und der höchste Wert der letzten fünf Jahre. Eine abermalige Verengung der Zinsmarge erwarten gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigerte 17.2%.

## Zinswende und Margenexpansion

Die Antworten auf die verwandte Frage: «Wie stark haben sich mit der Zinswende die Hoffnungen auf eine Margenausweitung erfüllt?» zeigen ein ähnliches Bild. Für 53.6% der Antwortgeber ist die Zinsmarge bereits 2022 gestiegen und steigt weiter. Für 42.9% ist die Margenkompression gestoppt und die Marge konsolidiert auf tiefem Niveau. Dagegen ist für lediglich 3.6% bislang keine Auswirkung auf die Zinsmarge spürbar.

**Abb 2: Zinsmargenentwicklung 2022**



Quelle: Zern & Partner

## Gedämpftes Wachstum bei Hypotheken

Der grösste Teil des Kreditgeschäfts entfällt traditionell auf Hypotheken. Die Frage, wie die Erwartungen im Hypothekengeschäft mit Blick auf Wachstum und Marge für die nächsten 2-3 Jahre ausfallen, bringt trotz weitgehend ähnlicher Einschätzung doch erstaunlich differenzierte Sichtweisen zutage. «Leichte Steigerung» oder «Normales Wachstum mit stagnierender Marge», so oder ähnlich lauten die meisten Aussagen. Aber ein Teilnehmer erwartet ein «schwächeres Wachstum aufgrund der Preisentwicklung bei Bauland und -kosten sowie höherer Zinsen». Ein weiterer Teilnehmer erwartet «abnehmendes Wachstum bei gleicher Marge aufgrund der abkühlenden Entwicklung im Immobilienmarkt».

«Eine Verengung der Zinsmarge in den nächsten drei Jahren erwarten 17.2% der Umfrageteilnehmer.»

«Für 53.6% der Antwortgeber ist die Zinsmarge bereits 2022 gestiegen und steigt weiter.»

## Herausforderungen im Wandel der Zeit

Wie schätzen die Umfrageteilnehmer die Herausforderungen des Marktes ein? Durch die mehrjährige Datenbasis zeigt sich an den Veränderungen, was die Finanzinstitute bewegt, worauf der Fokus gerichtet ist, aber auch, mit welchen Herausforderungen entspannter umgegangen werden kann. Die «niedrige Zinsmarge» war immer die grösste Sorge gewesen und erreichte sogar durchschnittliche Spitzenwerte jenseits der 9 auf der bis 10 reichenden Skala. Dieses Jahr jedoch erreicht der Durchschnittswert gerade noch 5.59 nach 7.10 im Vorjahr. An Signifikanz gewonnen haben dagegen «Verschärfte Regulierung» mit 7.66 und «Kosten der IT-Investitionen» mit 7.86, beide Werte sind nach kontinuierlichen Steigerungen während der letzten Jahre nun auf einem neuen Rekordniveau angelangt. Ähnlich ist das Bild bei «Datensicherheit» mit einem Durchschnittswert von nun 7.34. Deutlich entspannter wird die Wettbewerbssituation gesehen. Die «Wettbewerbsintensivierung durch Banken» erreicht noch 5.90, die durch «Nicht-Banken» gerade noch 4.93. Das ist umso bemerkenswerter, als sich in den Vorjahren eine vage Unsicherheit mit Blick auf die Schattenbanken und deren Disruption der angestammten Geschäftsbereiche durch die Umfragen zog, wie beispielsweise am Hypothekenmarkt, wo auch Versicherungen und Pensionskassen mitzumischen begannen. Inzwischen dürften diese Akteure wieder mehr in ihrem Kerngeschäft gefordert sein. Damit sind die Schattenbanken einen guten Teil wieder in den Schatten zurückgetreten, aus dem sie während der Phase der monetären Kunst-Welt hervorgetreten sind. Ebenfalls entspannt werden die «Volatilität am Immobilienmarkt» mit 5.31 und «Konjunkturschwäche» mit 5.24 betrachtet. Auffällig ist, dass «Personalstrategie» und «Unternehmenskultur» nach dem Anstieg im Vorjahr in ihrer Bedeutung nun wieder auf das Niveau von 2021 zurückgefallen sind. Demgegenüber hat die Bedeutung der «Integration von Big Data und KI» markant auf 6.24 zugenommen.

## Wachstum, aber wie?

Wie wollen die regional tätigen Finanzinstitute Wachstum erzielen? Die Optionen sind begrenzt, weswegen eher tiefe Durchschnittswerte in den bisherigen Umfragen verzeichnet wurden. «Geografische Expansion» bewegt sich seit Jahren zwischen Durchschnittswerten von 4 und 5, aktuell 4.17. «M&A» bewegt sich zwischen 3 und 5, aktuell 3.14. Die höchsten Werte in den Vorjahren verzeichnete stets die «stärkere Diversifikation der Erträge», doch dieses Jahr fiel der Durchschnittswert deutlich auf 5.93. Demgegenüber gewann «Ausweitung der Kreditvergabe» kräftig auf 5.83 hinzu.

## Ziele und Massnahmen

Welche Massnahmen haben die Finanzinstitute ergriffen, um ihre Ziele in dem sich ständig ändernden Umfeld zu erreichen? Hier zeigt sich über die Jahre, worauf sich die Entscheidungsträger jeweils fokussieren und wie sich Änderungen des Umfelds konkret niederschlagen. Im laufenden Jahr erzielte «Digitalisierung der Prozesse» mit 7.89 den höchsten Durchschnittswert. Das zeigt, dass das bereits früh aufgegriffene Dauerthema weiter an Bedeutung zunimmt und

**Verschärfte Regulierung und Kosten der IT-Investitionen zählen zu den grössten Herausforderungen der regional aktiven Banken.»**

**«Deutlich entspannter wird die Wettbewerbssituation durch Banken und Nicht-Banken gesehen.»**

**«Die Wachstumsoptionen für regional aktive Banken sind begrenzt.»**

**«Die Digitalisierung der Prozesse ist weiterhin ein Dauerthema.»**

gleichzeitig, dass die regional aktiven Finanzinstitute recht gut die Relevanz von Trends und Entwicklungen einzuschätzen vermögen. Der zweithöchste Wert fiel mit 7.46 auf «Diversifikation der Erträge». In den Vorjahren war der Wert jedoch höher, sodass die Diskrepanz zu den 5.93 in der vorigen Frage relativiert wird. Ebenfalls Werte über 7 erreichen «Entwicklung der Soft Skills» und «Gezielte Talentsuche» mit Durchschnittswerten von jeweils 7.21. Demgegenüber verloren «Innovationsstrategie» auf 6.39 und «Incentivierungssysteme» auf 3.32. Erstmals wurde nach dem «Einsatz von Robotern und KI» gefragt, die immerhin einen Durchschnittswert von 4.21 erreichten.

## Und wie steht es um das Beratungsgeschäft?

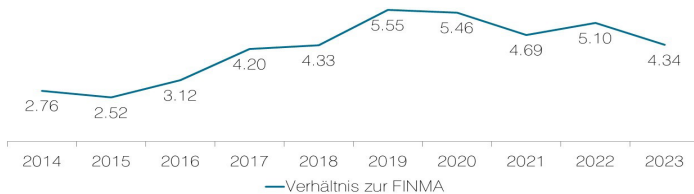
Nachgefragt wurde wie in den Vorjahren beim zinsindifferenten Geschäft. Wie wollen die Umfrageteilnehmer das Beratungsgeschäft expandieren? «Beratungs- und Betreuungsqualität» sind für 96.4% der Teilnehmer am wichtigsten. «Digitale Kanäle» gewannen auf 50%, doch «Begegnungszentren» verloren nach drei Jahren über 30% Zustimmung auf nun 14.3%. Erstmals gefragt wurde nach «Zielgruppenorientiertem Marketing», welches einen Durchschnittswert von 28.6% Zustimmung brachte.

## Das CS-Debakel und die Folgen

Die letzten Jahre brachten reichlich Unerwartetes: die Pandemie, den Krieg in der Ukraine, Preissteigerungen bei Energie und Rohstoffen, dadurch einen Inflationsanstieg und letztlich die Zinswende. Zu den - unbeabsichtigten - Konsequenzen zählt auch der Niedergang der Credit Suisse und deren Not-Übernahme durch die UBS. Die Folgen sind vielfältig und betreffen auch die regional aktiven Finanzinstitute. Stichworte sind neue Regulierungsinitiativen sowie höhere Eigenkapitalanforderungen. Bei der seit 2015 gestellten Frage: «Wie stark ist Ihr Institut von der Regulierungsdichte und den damit einhergehenden Kosten betroffen?» zeigt sich erstmals seit 2018 wieder ein deutlicher Anstieg auf einen Durchschnittswert von nun 7.69. Umgekehrt verliert die FINMA deutlich an Zustimmung und fällt bei der Frage, ob sie die Belange der regional tätigen Banken ausreichend berücksichtigt, mit lediglich 4.34 wieder auf das Niveau von 2018 zurück. Der Tiefstwert wurde 2015 mit 2.52 erreicht, der höchste Wert 2019 mit 5.55.

**«Seit 2018 zeigt sich erstmals wieder ein deutlicher Anstieg zur Einschätzung der Regulierungsdichte und den damit einhergehenden Kosten.»**

**Abb 3: Berücksichtigung der Belange der regional aktiven Banken durch die FINMA**



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

## Resilientes Geschäftsmodell

Die befragten Banken schätzen jedoch ihre Stressresistenz fast unverändert gut mit durchschnittlich 7.41 ein. Seit 2015 schon bewegt sich der Durchschnittswert oberhalb von 7. Auf die Frage «Welche Effekte haben die Vorgänge und Entwicklungen rund um die CS für Ihre Bank?» waren drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben: «Zufluss von Kundengeldern», «Gewinnung von Neukunden», «Erhöhter Aufklärungs- und Beratungsbedarf». Ein typischer Kommentar dazu lautet «Wir spüren alle drei Auswirkungen, aber nicht in grossem Umfang.»

## Die Monsterbank wirft lange Schatten

Auf die durchaus provokante Frage: «Wie würden Sie die langfristigen Auswirkungen der CS-Übernahme durch die UBS zur neuen Super- oder Monster-Bank auf den Bankenplatz Schweiz charakterisieren?» kamen überaus kontroverse und ehrliche Antworten, die deshalb mehr Gewicht als der allgemeine Diskurs haben, weil sie von Brancheninsidern und Wettbewerbern kommen, wie zum Beispiel: «... nicht auszuschliessen, dass ein ähnlicher Fall bei der UBS passieren wird in Zukunft» oder «Klumpenrisiko UBS für die Schweiz». Das sind klare Worte. «Ich sehe zuerst Chancen für alle Marktteilnehmer» kontrastiert mit «Langfristig negative Auswirkungen und erhöhte Risiken». Das grosse Bild im Blick lautet eine Aussage: «Skeptisch. Ganzer Deal für Volkswirtschaft, Finanzbranche, Grossbanken schlecht. Image-Schaden». Die Umfrageteilnehmer sehen aber auch ihre Vorteile. Ein Kommentar lautet: «Als Chance für uns Regionalbanken, u. a. mit dem Argument überblickbarer Strukturen.» Ein weiterer ist: «Die Marktanteile dürften sich auf die bestehenden Banken verteilen. Neben der UBS dürften die Kantonalbanken am meisten profitieren.» Unmissverständlich an die Regulierungsbehörden adressiert: «Der Regulator sollte genau hier ansetzen und nicht bei den Regionalbanken. Die systemrelevanten Banken stellen ein Risiko dar».

«Die befragten Banken schätzen ihre Stressresistenz fast unverändert gut mit durchschnittlich 7.41 ein.»

«Die Not-Übernahme der CS wird auch als Chance für die Regionalbanken gesehen.»

## Regionalbanken haben schon hohe Eigenkapitalquoten

Höhere Eigenkapitalquoten scheinen unvermeidlich als Folge der Turbulenzen im Bankensektor seit März. Die in der Schweiz regional aktiven Banken brauchen eigentlich nichts zu fürchten. Mit durchschnittlichen EK-Quoten von 15% bis 18% sind sie wesentlich solider als Grossbanken in Europa, bei denen die EK-Quoten oft im mittleren einstelligen Prozentbereich angesiedelt sind und die durchaus auch risikobehaftete Geschäftseinheiten haben. In den USA wurden dagegen die systemrelevanten Banken schon seit der Finanzkrise von 2008/2009 regulatorisch auf starke Bilanzen getrimmt.

## Auswirkungen auf die Eigenkapitalanforderungen

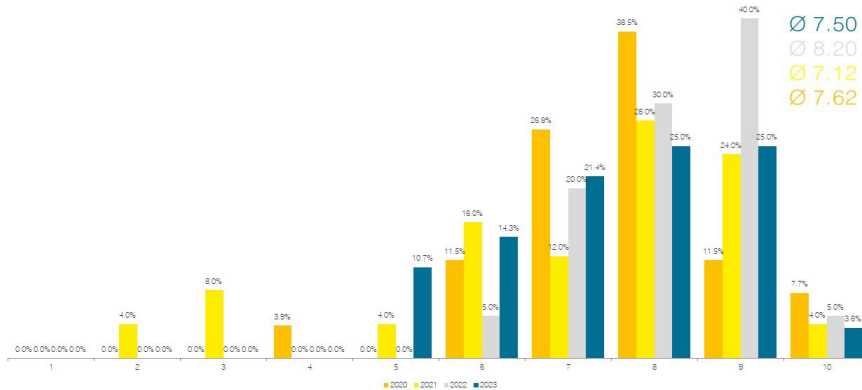
Die Frage «Welche Auswirkungen erwarten Sie für Ihre Bank, insbesondere im Hinblick auf weiter erhöhte Eigenkapitalanforderungen?» wird daher von den Umfrageteilnehmern grossenteils entspannt beantwortet. «Keine» ist die Kurzform, «derzeit werden keine Auswirkungen erwartet» die längere Variante. Aber viele Teilnehmer sehen auch «Leider weitere Erhöhungen». Eine Aussage rückt es klarer in den Kontext: «Wer aufgrund CS-Übernahme mehr Eigenmittel für Banken fordert, zeigt, dass er nicht begriffen hat, wo die effektiven Probleme sind!» Dennoch sind auch die Konsequenzen klar. «Kapitalerhöhung» lautet die prägnante Antwort, die sinngemäss auch andere Umfrageteilnehmer als adäquate Folge ins Auge fassen. Ein Antwortgeber drückt sehr prägnant aus, was andere umschreiben: «Ich befürchte ein klassisches Overshooting der Regulation, welches am Ende die Falschen (sprich: Regionalbanken) trifft.»

## Kurz-, Mittel- und Langfristhorizonte

Das erfolgreiche Führen einer Bank oder eines Finanzinstituts erfordert sowohl Flexibilität und mitunter rasche Anpassungsfähigkeit als auch mittel- und längerfristige Planungen und Zielsetzungen. Mehrere Fragen der Umfrage beziehen sich auf unterschiedliche Zeithorizonte. Zum richtigen Navigieren zählt auch ein gesundes Mass an Selbstkritik. Die aktualisierte Frage: «Wie gut war und ist Ihre Bank durch Risiko Monitoring, Risiko-Management-Systeme, Notfallpläne o. ä. auf die Corona-Krise, den Teuerungsschub, den Ukraine-Krieg und die gestörten Wirtschaftskreisläufe vorbereitet?» zeigt bei Antworten während der letzten Jahre ziemlich starke Veränderungen. Der Durchschnittswert ist 2023 auf 7.5 von 8.2 im Vorjahr zurückgegangen, liegt aber dennoch über dem Niveau der Vorjahre. Auffällig ist, dass die Werte von fünf und schwächer aus den Jahren 2020/2021 in 2022 völlig eliminiert waren. Stattdessen wurde eine Konzentration zwischen 7 und 9 verzeichnet. Dieses Jahr entfallen immer noch je 25% auf acht und neun, aber nicht mehr 30% respektive 40% wie im Vorjahr. Jeder exogene Schock ist eben anders. Gut, dass dies von den Bankenlenkern schnell erkannt wird.

«Die in der Schweiz regional aktiven Banken brauchen höhere Eigenkapitalanforderungen eigentlich nicht zu Fürchten.»

**Abb 4: Krisenvorbereitung der eigenen Bank**



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

### Sechs von zehn Privatkunden sind finanziell «etwas schlechter» gestellt

Nicht unbedeutende Veränderungen zeigen sich auch bei den Antworten zur folgenden Frage: «Wie schätzen Sie im Hinblick auf Inflation, Zinsentwicklung, Konjunktur und die geopolitischen Verwerfungen die allgemeine finanzielle Gesundheit Ihrer Privatkunden ein?» Die Wahlmöglichkeiten «Bestens» und «Besser» verzeichnen jeweils Rückgänge von 10% auf 7.1%. Auf «Unverändert» entfallen noch 25%, nach 40% im Vorjahr. Die meisten Antworten bekommt «Etwas schlechter» mit 60.7%, nach 40% im Vorjahr. «Sehr schlecht» kommt wie 2022 gar nicht vor.

«Die finanzielle Gesundheit der Privatkunden wird schlechter eingeschätzt als im Vorjahr.»

### Kein Personalabbau

Interessant sind auch die Antworten auf die aktuelle und erstmals gestellte Frage: «Wie wollen Sie die zu erwartenden Kostensteigerungen im grössten Kostenblock Personal auffangen?» Einen «Personalabbau» plant kein einziger Umfrageteilnehmer! 85.7% wählen «Effizienzsteigerungen» und 57.1% «Den Ertragspotenzialen angepasste Ressourcenallokation». 42.9% setzen auf «Flexible Arbeitsmodelle» und nur 3.6% wollen «Preise und Gebühren anheben».

«Einen Personalabbau plant kein einziger Umfrageteilnehmer.»

### Kunden wollen Anleihen und Gold

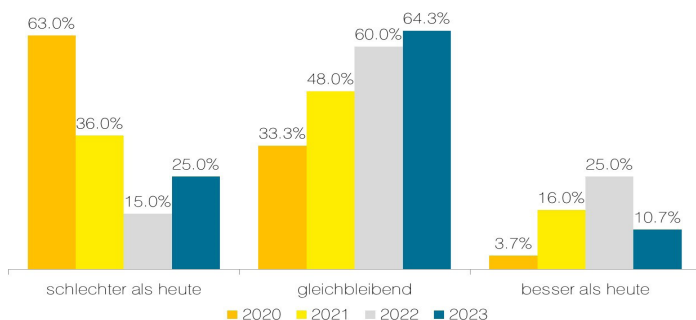
Ebenfalls von aktueller Relevanz sind die Veränderungen der Anlagepräferenzen der Kunden. Das Interesse an Aktien ist bei 30.8% der Umfrageteilnehmer geringer geworden, bei 11.5% dagegen stärker. Bei Anleihen ist das Bild anders. Hier sehen 57.7% ein gesteigertes Interesse. Bei Fonds & ETFs sowie Immobilien ist das Bild ausgeglichen, bei Krypto nahm das Interesse um 46.2% ab, bei Kunst, Antiquitäten und Sammelobjekten um 37.5%. Zulegen konnten dagegen Edelmetalle mit einem um 26.9% gesteigerten Interesse. Es scheint, als ob die breitgestreute Anlagekundschaft der 29 teilnehmenden Finanzinstitute die Trends an den Kapitalmärkten gut erkennt und ihnen folgt. Das spricht auch für die Beratungsqualität der Umfrageteilnehmer.



## 10-Jahresperspektive verdüstert

«Wie wird sich das Marktumfeld für regional tätige Banken in zehn Jahren verändert haben?», so lautet die Frage für den längerfristigen Horizont. Hier sticht ins Auge, dass 25% eine Verschlechterung erwarten, gegenüber 15% vor einem Jahr. Umgekehrt erwarten noch 10.7% eine Verbesserung, nach 25% im Vorjahr. Der Anteil, der gleichbleibende Bedingungen erwartet, steigt aktuell auf 64.3%.

**Abb 5: Marktumfeld für regional tätige Banken in 10 Jahren**



Quelle: Zern & Partner

## Die 100-Jahresfrage

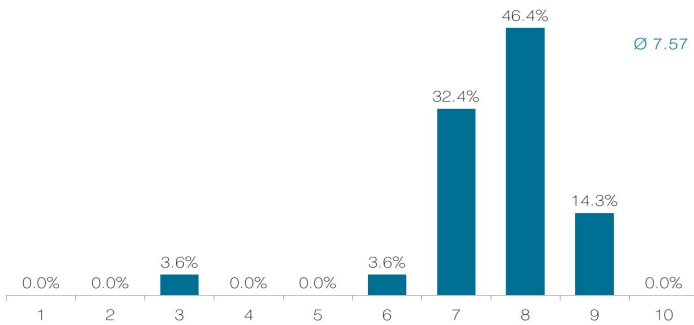
Um einmal auch ganz gezielt die wirklich langfristigen Perspektiven der Akteure zu beleuchten, wurde folgende Frage gestellt: «Was können Sie für den Fortbestand des Instituts sonst noch unternehmen, um so gut wie möglich zu prosperieren und auch in 100 Jahren noch zu bestehen?» Die Antworten sind vielfältig und reichen von «Unserem nachhaltigen Geschäftsmodell treu bleiben» über «Innovation, Marktbeobachtung, Agilität» und «Bewährtes bewahren, Schwächen ausmerzen» bis hin zu «Weiterhin bodenständig und wertebasiert hart arbeiten und zur DNA unseres 175-jährigen Instituts bestmöglich Sorge tragen. Andersartigkeit zelebrieren...». Häufig werden Innovation, Tradition und auch Nachhaltigkeit genannt. Das klingt wie die richtige Mischung, um den Strukturwandel im Banking aktiv mitzugestalten – und im Wettbewerb zu bestehen.

## Das asymmetrische Gut Vertrauen

Zu den wichtigsten Voraussetzungen für langfristigen Erfolg zählt der Blick fürs Wesentliche. Und dies umso mehr, als die täglich wachsende Flut von Nachrichten, Meldungen und Meinungen kaum Zeit für einen distanzierten und weiten Blick zu lassen scheint. Ein Umfrageteilnehmer formulierte zur CS-Debatte: «Fakt ist: Vertrauensverlust einer Bank kann nicht über die bestehende Regulierung verhindert werden.» Kurz danach sagte SNB-Präsident Jordan zum CS-Debakel: «Es war kein Zinsanstieg, kein Preiszerfall bei Immobilien, kein Einbruch an den Börsen. Es war schlicht ein Verlust an Vertrauen in die Bank.» Viele Umfrageteilnehmer sehen auch die «Systemrisiken» und das «Klumpenrisiko» UBS für die kleine Schweiz sowie die Auswirkungen auf den Wettbewerb. Die SNB bekommt von den Umfrageteilnehmern jedenfalls für ihre Arbeit und die Erfüllung des Mandats gute Noten. Der Durchschnittswert fällt mit 7.57 recht hoch aus.

**«Zu den wichtigsten Voraussetzungen für langfristigen Erfolg zählt der Blick fürs Wesentliche.»**

**Abb 6: Zufriedenheit mit der Mandatserfüllung der SNB in den letzten 15 Jahren**

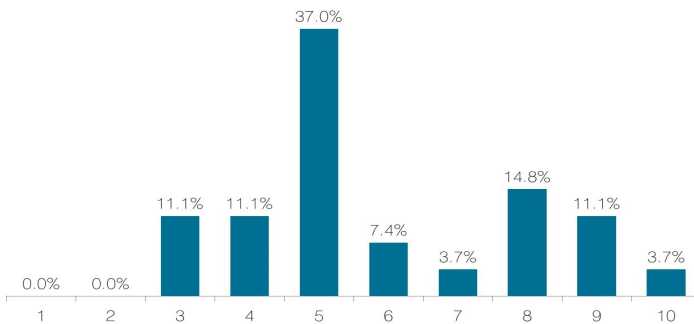


Quelle: Zern & Partner; (1=gar nicht, 10=vollends)

### Krypto und andere Finanzinnovationen

Das Krypto-Thema hat in den vergangenen Jahren viele Schlagzeilen produziert, doch die befragten weitsichtigen Regional-Banker konnten sich nur wenig damit anfreunden. Bei 82.1% der Befragten sind Kryptowährung kein wiederkehrendes Thema in Beratungsgesprächen. Das liegt auf einer Linie mit den Vorjahreswerten von über 80%. Gefragt wurde im erweiterten Kontext nach einer Zustimmung oder Ablehnung zu folgender Frage: In den vergangenen Jahren war viel von der Fintech-Revolution und der Innovation durch Blockchain und Krypto-Wirtschaft die Rede. Bitte kommentieren Sie folgenden Satz, den der Ex-Fed Präsident Paul Volcker 2009 artikuliert mit Ihrer Erfahrung und Konklusion: «Ich wünschte, jemand könnte mir nur einen kleinen neutralen Beweis dafür geben, dass Finanzinnovationen zu wirtschaftlichem Wachstum geführt hätten – eine Spur eines Beweises.» Die Distribution der Antworten auf der bis 10 reichenden Skala zeigt eine enorme Bandbreite und damit Spielraum für viele Interpretationen.

**Abb 7: Finanzinnovationen und Wirtschaftswachstum**



Quelle: Zern & Partner; (1=totale Ablehnung, 10=totale Zustimmung)

### Status: Sustainability bei regional tätigen Finanzinstituten

Ein anders Thema, das zwar aufgekommen, aber noch nicht richtig angekommen ist, betrifft die Nachhaltigkeit in der Finanzwirtschaft, wenn auch auf regionaler und ausserbörslicher Ebene. Fast unverändert achten 57.1% der Umfrageteilnehmer bei der Kreditvergabe auf die Nachhaltigkeit des finanzierten Objektes oder

«Bei 82.1% der Befragten sind Kryptowährungen kein wiederkehrendes Thema in Beratungsgesprächen.»

«Nachhaltigkeit ist bei den regional aktiven Banken zwar aufgekommen, aber noch nicht angekommen.»

Unternehmens, 42.9% jedoch nicht. Als Kriterien werden zweimal «GEAK» genannt sowie «Förder- und Ausschlusskriterien», «Ausbaustandard, Energieeffizienz, Heizsystem etc.», aber auch «Intuitiv». Bei der separaten Frage, ob der Kreditzins von der Nachhaltigkeit beeinflusst wird, sagen 85.2% «Nein», nach 73.7% im Vorjahr. Die wenigen Antworten zum «Wie?» lassen vermuten, dass nachhaltige Projekte i.d.R. einen Abschlag verzeichnen können.

**Grosse Bandbreite bei Antworten zu ESG-Fragen**

Die eher universelle Frage: «Wie und durch welche Anspruchsgruppen sind Sie im Bankalltag mit welchen ESG-Fragen konfrontiert?» führte zu höchst vielfältigen Antworten. «Kaum» oder «Quasi gar nicht» stehen am einen Ende des Spektrums, «Falsche Frage. Alle Anspruchsgruppen erwarten eine nachhaltige Unternehmensführung SDG/ESG» am anderen. Auch wer ESG-Fragen aufbringt, zeigt eine grosse Bandbreite. «Institutionelle Anleger», «Quer durch alle Kundensegmente», «Vor allem Privatkunden» bis hin zu «Bei der Anlageberatung von Generation-Z-Kunden» wird aufgeführt. Mehrfach genannt wird «der Regulator». Manche nennen hauptsächlich Hypotheken, andere das Anlagegeschäft. Eine Aussage bringt es übergreifend auf den Punkt: «Kommt immer mehr - wird alle Anspruchsgruppen betreffen.»

**Strategie für die Net Zero Wirtschaft**

Die abschliessende Frage zum ESG-Komplex lautet: «Wie sieht die Strategie zur «Finanzierung der Net Zero Wirtschaft» aus?». Die Antworten zeigen deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der neuen Metrik auch zu Erkenntnissen führt und Änderungen herbeiführt. 72% setzen auf «Aufklärung und Information», letztes Jahr waren es noch 44.4%. «Transparenz und Offenlegung» kreuzten 40% an, letztes Jahr waren es noch 27.8%. Und aus den 50%, die im Vorjahr noch keine Strategie dazu hatten, sind nun 40% geworden.

**Abb 8: Strategie zur Finanzierung der «Net Zero Wirtschaft»**



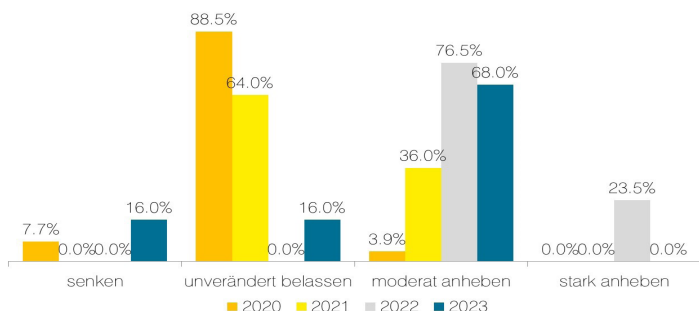
Quelle: Zern & Partner

**«40% der regional aktiven Banken haben keine Strategie zur Finanzierung der Net Zero Wirtschaft.»**

## Prognosen zu Zins- und Frankenentwicklung

Traditionell und als Höhepunkt zum Schluss folgen nun noch die zwei Fragen mit kollektiv-prognostischem Charakter zur Entwicklung von CHF vs. Euro und Zinsen. «Die SNB wird die Leitzinsen innerhalb der nächsten zwei Jahre ...». Immerhin 16% erwarten eine Senkung, im Vorjahr keiner. Ebenfalls 16% rechnen mit keiner Änderung, aber 68% erwarten eine moderate Anhebung. Im Vorjahr erwarteten 23.5% eine starke Anhebung, dieses Jahr keiner mehr.

**Abb 9: Zinsprognose für die Schweiz**



Quelle: Zern & Partner

«Der CHF wird in den nächsten zwei Jahren zum Euro ...» Nur 4% erwarten eine Abschwächung um 5% oder mehr. 40% rechnen dagegen mit einem Anstieg um 5% oder mehr. Für «Unverändert» innerhalb des 5%-Bandes votieren 56%.

## Thesen

Was lässt sich nun aus den Antworten und Zahlen sowie den über die Jahre veränderten Einschätzungen ablesen? Das Umfeld hat sich jedenfalls nach der langen Phase von Tiefzins- und QE-Politik inzwischen gründlich geändert. Fachkräftemangel, Inflation, Lieferengpässe und Krieg am Rande Europas – das ist alles neu ins Sichtfeld getreten. Dazu kommt ein vielschichtiger Strukturwandel, der von rasend schnellen technologischen Entwicklungen wie der ungebrochenen digitalen Disruption und KI, aber auch vom rapide voranschreitenden Klimawandel und geopolitischen Verwerfungen getrieben wird. Und ausgerechnet in der Schweiz, nach dem Selbstverständnis der Eidgenossen der Hort der Stabilität, insbesondere am Finanzplatz, ist nun eine systemrelevante grosse Bank untergegangen – und eine Monsterbank wurde per Zangengeburt zur Welt gebracht. Und schon wurden auch wieder Rufe nach mehr Regulierung laut. Ein schwieriges Umfeld zum Navigieren, sollte man meinen.

Tatsächlich sind sich die Umfrageteilnehmer von 29 regional aktiven Finanzinstituten aber ihrer Stärken sehr bewusst. Deshalb können sie bei aller Wachsamkeit doch relativ entspannt und sicher in die Zukunft blicken, was sie auch bringen mag. Dennoch erfordern verschiedene kritische Punkte und Entwicklungen ungeteilte Aufmerksamkeit. Diese lassen sich so zusammenfassen.

«Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer erwartet in den nächsten zwei Jahren einen stabilen EUR/CHF-Kurs.»

## These 1: Regulierungsflut

Trotz komfortabler Eigenkapitalquoten und einem weitgehend besicherten Kreditportfolio rechnen die regional tätigen Finanzinstitute als Folge der erforderlich gewordenen CS-Notübernahme durch UBS mit einer weiteren Verschärfung der Regulierung. Da die zu erwartenden regulatorischen Massnahmen Kosten auslösen und die Kapitalkosten erhöhen, führt die Vorbereitung auf den nächsten regulatorischen Schub zu einer Bindung der Ressourcen. Damit verbunden dürften auch die IT-Investitionen weiterhin auf hohem Niveau bleiben und die Digitalisierung voranschreiten. Wirklich überlebensrelevante Zielsetzungen wie die Entwicklung des Humankapitals, der Umgang mit ESG-Erfordernissen und dem rapiden Technologiewandel erhalten dadurch weniger Aufmerksamkeit als für die Nutzung der Chancen durch den Strukturwandel erforderlich wäre. Die überbordende Regulierung wirkt bei der offensichtlich falschen Zielgruppe der Regionalinstitute somit als Schädigung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit

## These 2: Anpassungsfähigkeit

Veränderungen gibt es immer, mal mehr, mal weniger. Die Jahre seit 2020 waren jedoch von einer unerwarteten Unruhe mit zeitweise panikartigen kollektiven Verhaltensweisen geprägt. Die exogenen Schocks wie seit über einem Jahr der Krieg in der Ukraine und der globale Inflationsschub sowie davor die Pandemie mit ihren Einschränkungen und Engpässen haben gezeigt, dass die Umfrageteilnehmer im Wesentlichen umsichtig und risikoavers agieren sowie hochgradig anpassungsfähig sind, selbst unter sich rasch wechselnden extremen Bedingungen. Was die Produktivität steigert, wird auch konsequent verfolgt – so wie die Digitalisierung der Prozesse. Und spätestens seit Charles Darwin seine «ketzerischen» Erkenntnisse zu den Triebkräften der Evolution publizierte, sollte es allgemein bekannt sein, dass nicht die Stärksten oder Grössten wie T. Rex oder Säbelzahn tiger überleben, sondern die Anpassungsfähigsten. Und das sind oft diejenigen, die nicht als Predatoren an der Spitze der Nahrungskette stehen.

## These 3: Zukunftsfähigkeit

Das hohe Selbstwertgefühl der befragten Finanzakteure ist wohlfundiert. Das drückt sich nicht nur in soliden Bilanzen und einer konstanten Kapitalrendite aus, sondern vor allem in Agilität und Unternehmergeist, der in starken Werten und Traditionen verankert ist. Dadurch ist die Handlungsfähigkeit auch während Krisensituationen stets gegeben. Das drückt sich nicht zuletzt in der Wertschätzung der Mitarbeitenden aus, die als zentraler Faktor für das Fortbestehen gesehen werden. Eigentlich sind die Regionalinstitute bestens auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen des Marktes vorbereitet. Das Risiko ist gegenwärtig eher ausserhalb der Einflussphäre der Finanzinstitute zu finden. Eine unangemessene, falsch kalibrierte Überregulierung kann durchaus selbst kerngesunden kleinen und mittelgrossen Banken die Luft zum Atmen nehmen. Die Versorgung der ländlichen Regionen mit Bank- und Finanzdienstleistungen wird dadurch infrage gestellt, was kaum im Interesse der Schweizer Bevölkerung sein kann.

«Die Umfrageteilnehmer rechnen mit einer Verschärfung der Regulierung.»

«Die überbordende Regulierung wirkt bei der offensichtlich falschen Zielgruppe der Regionalinstitute als Schädigung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.»

«Die regional aktiven Banken haben gezeigt, dass sie im Wesentlichen umsichtig und risikoavers agieren sowie hochgradig anpassungsfähig sind, selbst unter sich rasch wechselnden extremen Bedingungen.»

## 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.