



# Regionaltätige Banken – Branchenanalyse 2024

BRANCHENANALYSE REGIONAL TÄTIGE BANKEN 2024

**Kerngeschäft im Fokus -  
Wachstumsambitionen moderat**

Umfragewerte kehren zu Mittelwerten zurück – Zahlreiche Extremwerte  
sorgen dennoch für Überraschungen



Bild: adobe photostock

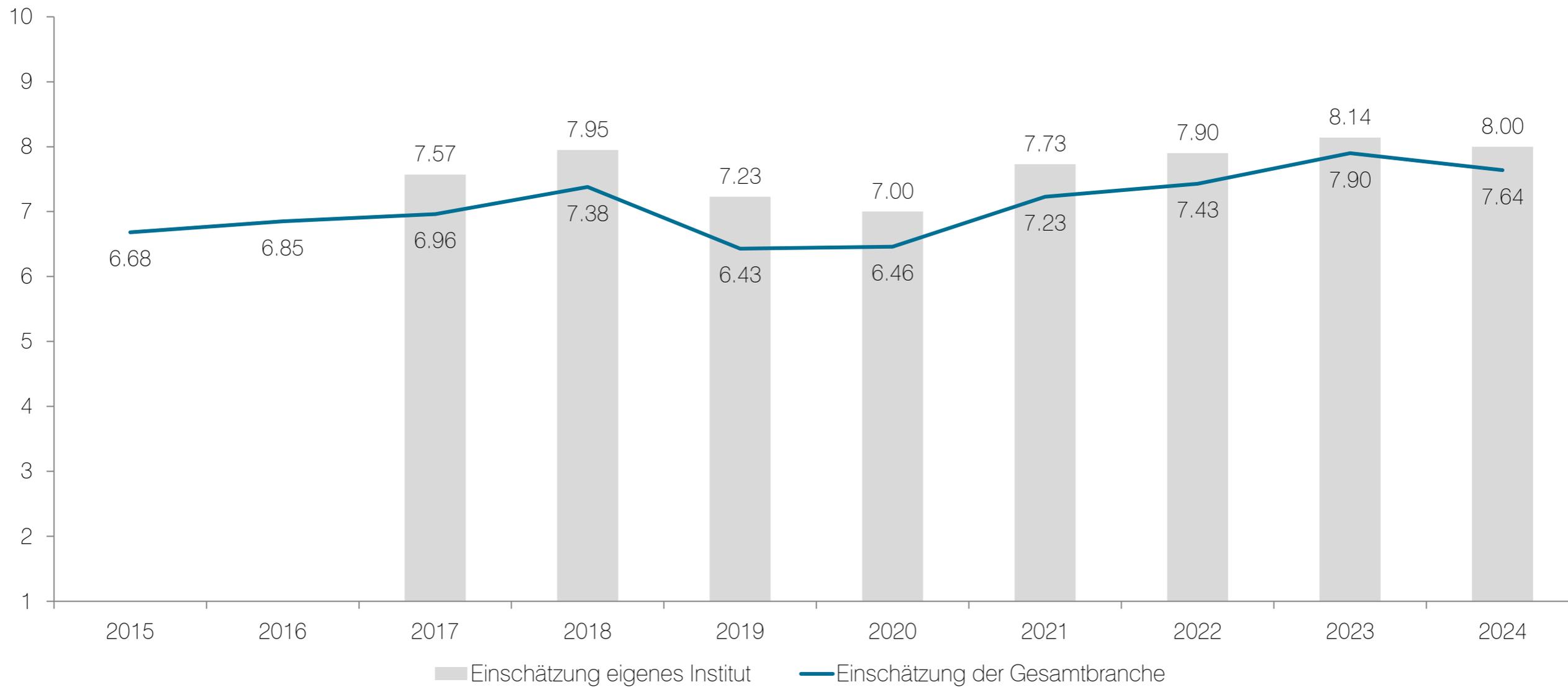
## Merkmale der Teilnehmer

---

- Anzahl befragte Unternehmen: 66 CEO von regional tätigen Banken, Rücklauf: 28 (42.4%)
- Art der Unternehmen
  - 26 Regionalbanken
  - 2 Kantonalbanken
  - 0 andere Institute
- Grösse der Banken
  - 5 kleine Banken (Bilanzsumme < 500 Mio. CHF)
  - 14 mittlere Banken (Bilanzsumme 500 Mio. bis 2.5 Mrd. CHF)
  - 9 grosse Banken (Bilanzsumme > 2.5 Mrd. CHF)
- 125 Mitarbeitende im Durchschnitt

# Mehrjahresvergleich zur Einschätzung der Lage

(1=miserabel, 10=hervorragend)



# Schätzen Sie die jeweiligen Herausforderungen für Ihre Bank ein.

(1=minimale Herausforderung, 10=sehr grosse Herausforderung)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Niedrige Zinsmarge	8.59	9.11	8.65	7.10	5.59	6.75
Verschärfte Regulierung	6.68	7.51	6.44	6.76	7.66	8.32
Volatilität am Immobilienmarkt	n/a	5.56	5.60	5.43	5.31	4.68
Kundenfindung und -bindung	5.33	6.19	5.64	5.48	5.10	5.57
Wettbewerbsintensivierung durch Banken	6.91	7.61	7.08	6.45	5.90	6.32
Wettbewerbsintensivierung durch Nicht-Banken	6.45	7.41	6.88	5.90	4.93	5.32
Kosten infolge zu tätiger IT-Investitionen	7.23	7.74	7.04	7.52	7.86	8.25
Konjunkturschwäche	4.05	6.52	4.68	5.90	5.24	4.11
Entwicklung Produkten und Dienstleistungen	6.00	6.56	5.96	5.57	5.66	4.86
Weiterentwicklung/Änderung der Unternehmenskultur	5.64	5.74	5.76	6.33	5.76	4.96
Personalrekrutierung und -entwicklung	5.82	6.11	6.32	7.71	6.38	7.37
Datensicherheit/Cyber-Security	6.27	6.07	6.64	7.14	7.34	8.67
Integration von Big Data und KI	n/a	6.00	5.44	5.48	6.24	5.82

# Schätzen Sie die jeweiligen Wachstumsmöglichkeiten für Ihre Bank ein.

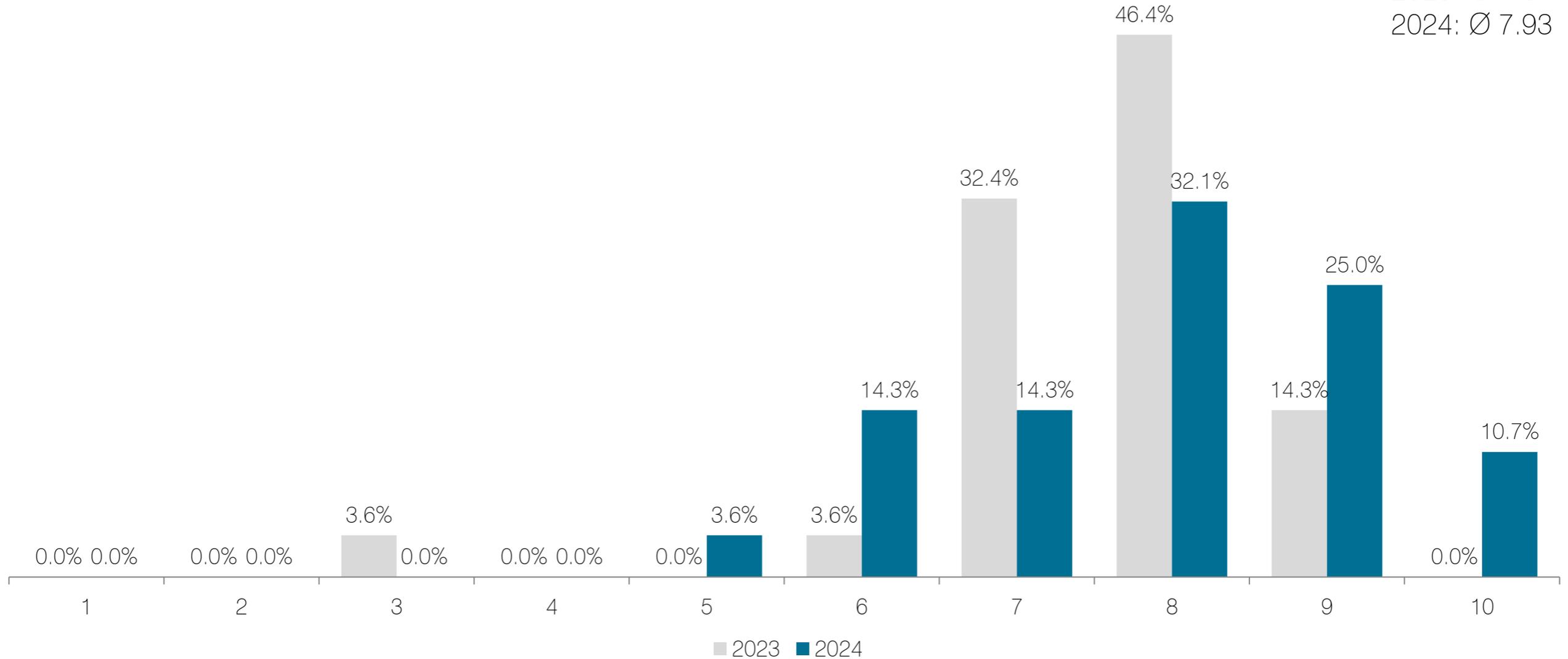
(1=minimale Möglichkeit, 10=sehr grosse Möglichkeit)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Geografische Expansion	4.95	4.11	4.04	4.19	4.17	4.39
Ausweitung der Kreditvergabe	5.64	6.22	6.00	5.38	5.83	5.64
Aktive Teilnahme am Konsolidierungsprozess (M&A)	4.00	4.65	4.15	3.76	3.14	2.96
Diversifikation der Erträge	6.45	6.63	7.15	7.14	5.93	5.89
Kooperationen/Outsourcing	6.59	6.41	6.38	6.43	6.03	6.00
Digitale Kanäle	6.38	6.30	6.48	6.05	6.48	6.39
Spezialisierung/Positionierung	4.77	4.77	4.46	3.71	4.14	3.61
Beteiligungen/Übernahmen an/von Fintech Start-ups	3.55	3.26	2.69	2.81	2.79	2.04

# Wie zufrieden sind Sie als Banker mit der allgemeinen Arbeit und Mandatserfüllung der SNB während der vergangenen 15 Jahre?

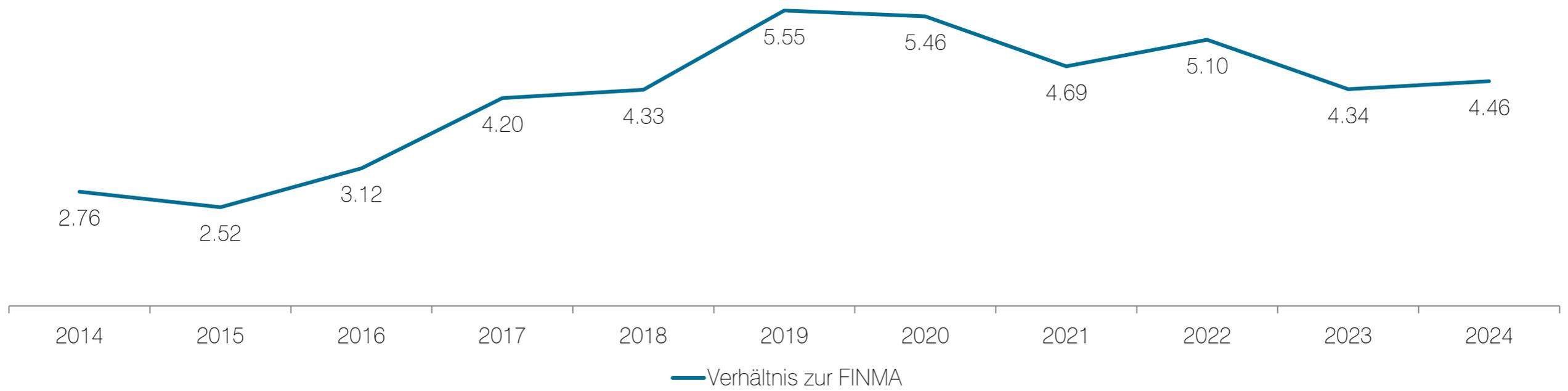
(1=gar nicht, 10=sehr zufrieden)

2023: Ø 7.57  
2024: Ø 7.93



# Finden Sie, dass die FINMA in ausreichendem Masse die Belange von regional tätigen Banken versteht und berücksichtigt?

(1=gar nicht, 10=hervorragend)



# CS-Übernahme: Wie lautet Ihre Evaluierung zur neuen Schweizer Bankenlandschaft und den Wettbewerbsbedingungen für Ihr Institut?

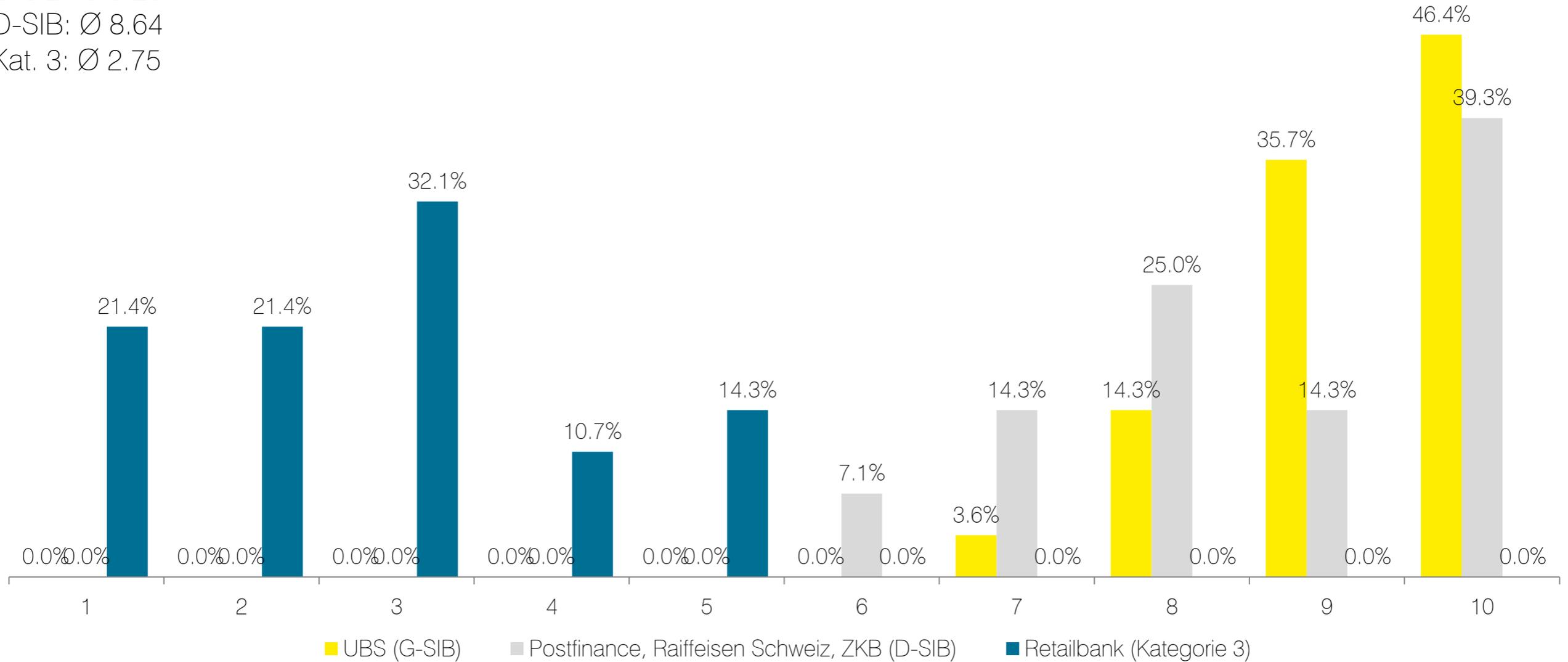
---

- Unsere Zielkunden betrifft dies weniger, aber international ausgerichtete Firmenkunden werden den fehlenden Wettbewerb zu spüren bekommen - höhere Preise für Finanzierungen und Dienstleistungen.
- Mit Ausnahme des Firmenkundengeschäftes (v.a. für grosse Unternehmen) sehen wir keine Marktverzerrungen. Es gibt genug Alternativen.
- Wettbewerbsintensität hat sich nicht abgeschwächt. ZKB und andere Institute versuchen in die Bresche zu springen.
- Hat kaum Auswirkungen.
- Neue regulatorische Vorschriften aufgrund CS Niedergang betrifft auch uns. Zudem spüren wir, dass die Kunden ihre Spareinlagen wieder vermehrt auf verschiedene Banken diversifizieren, was für uns die Passivgeldgewinnung erschwert.
- Zeit spricht eher für kleinere, regional tätige Banken (man hat genug von Grossbanken) / Regulierung dürfte jedoch als Folge des CS-Untergangs für alle zunehmen / UBS hat Margenausdehnung angekündigt (weniger Margendruck für uns; Dumpingpolitik), Problematik to-big-to-fail ist noch schwieriger zu lösen (Gefahr für ganzen Finanzplatz, nährt die Befürchtungen/Einwände der Bankenkritiker) / im Inlandmarkt/Privatkunden und KMU bleibt genügend Wettbewerb, für Gross(firmen)kunden fehlen Angebotsalternativen
- Wir haben weder profitiert noch ist für uns ein Nachteil daraus entstanden.
- Regionalbanken konnten volumenmässig von CS-Übernahme profitieren, dafür werden wir ein Overshooting in der Regulierung erleben. Die neue UBS bleibt für den Staat und uns Bürger ein (zu) grosses Risiko. Die nächste Krise folgt, die Frage ist nur per wann.
- Die UBS bzw. die systemrelevanten Banken sollten für ihre Wettbewerbsvorteile (verdeckte Bundesgarantie) zur Kasse gezogen werden.

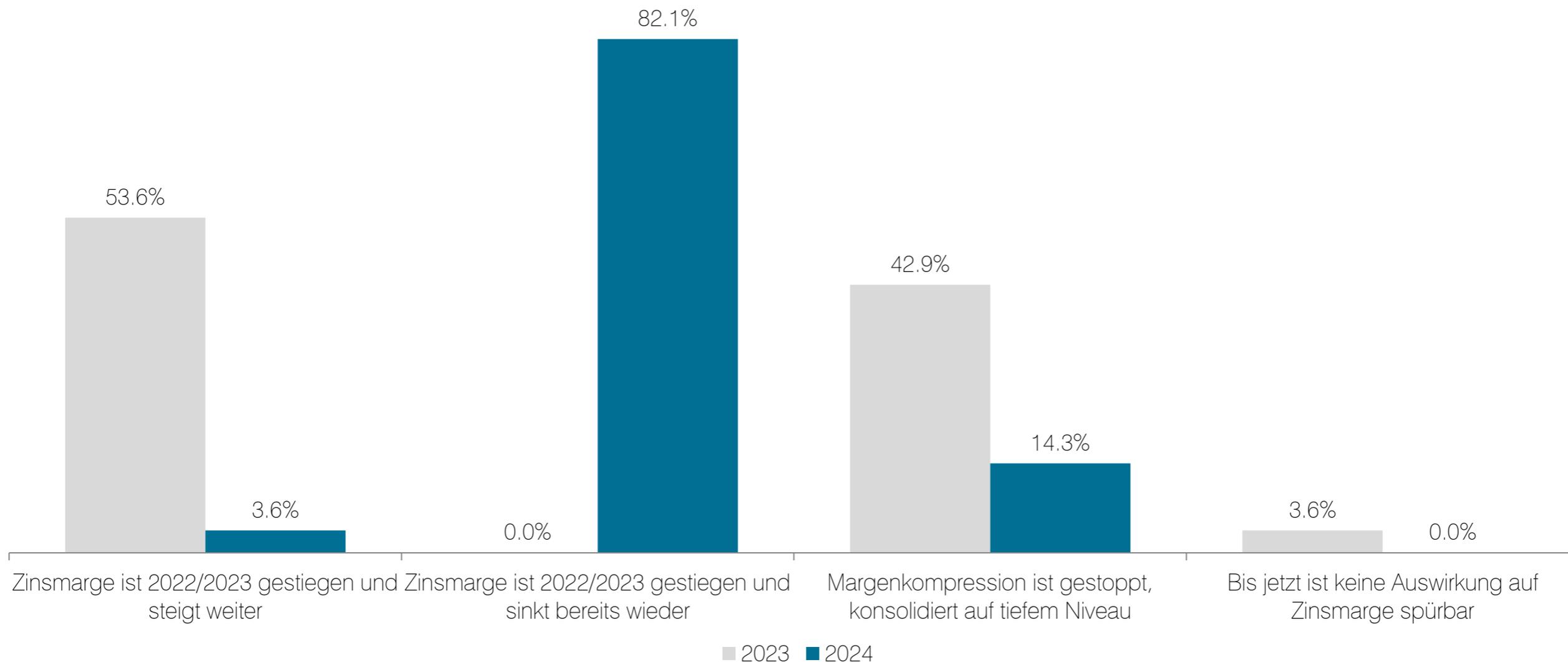
# Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass der Bund finanzielle Stützmassnahmen ergreifen würde im Fall eines drohenden Konkurses der ...

(1=sehr tiefe Wahrscheinlichkeit, 10=sehr hohe Wahrscheinlichkeit)

G-SIB: Ø 9.25  
D-SIB: Ø 8.64  
Kat. 3: Ø 2.75



# Wie stark haben sich mit der Zinswende die Hoffnungen auf eine Margenausweitung erfüllt?

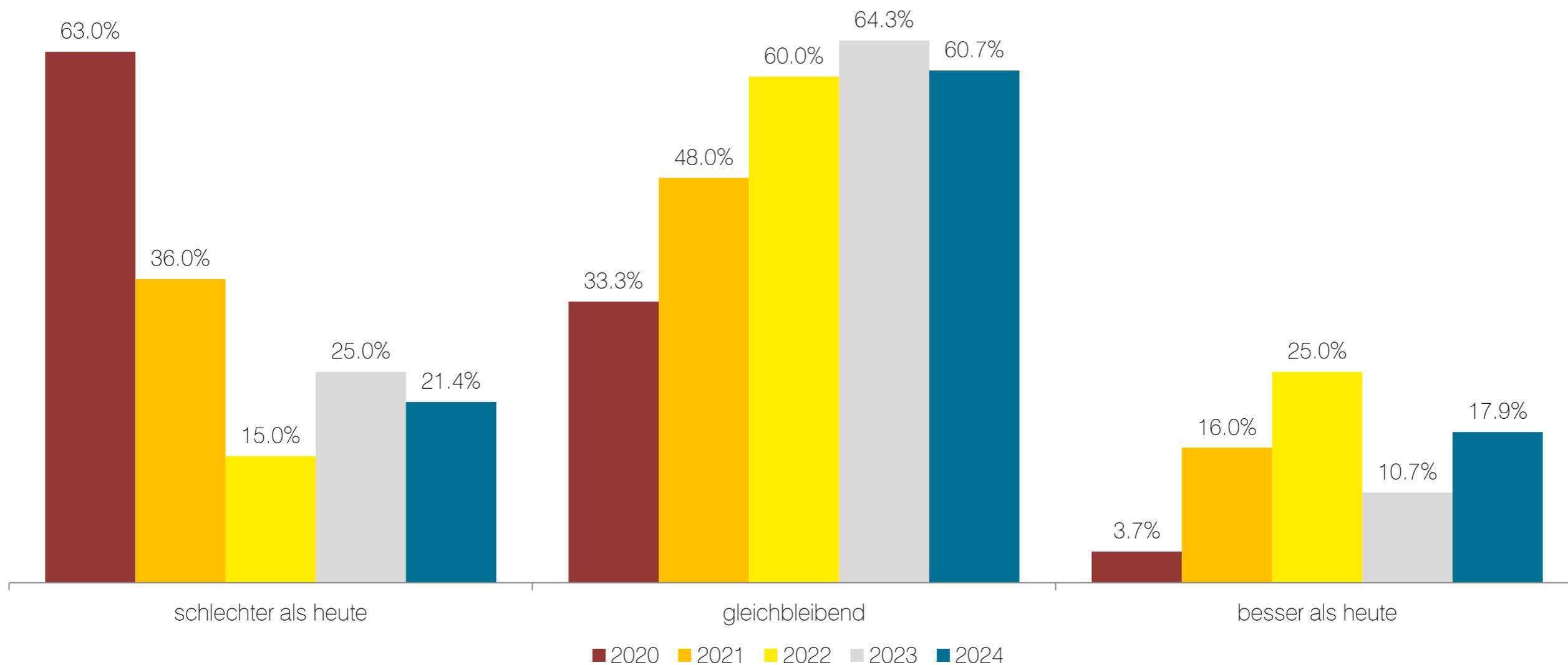


# Massnahmen, um Bank sich dem ständig ändernden Marktumfeld anzupassen?

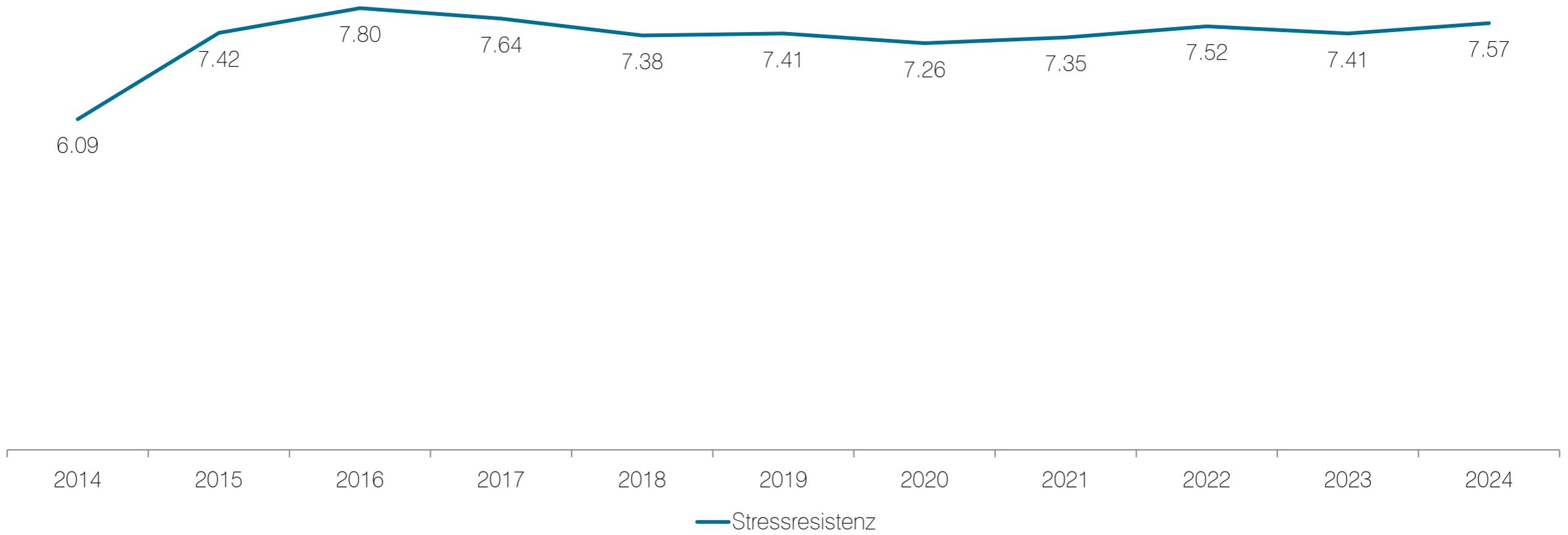
(1=keinen Stellenwert, 10=sehr hohen Stellenwert)

	2020	2021	2022	2023	2024
Kostensenkungsprogramme	7.85	5.92	5.60	5.86	5.93
Innovationsstrategie	7.30	6.83	6.50	6.39	6.25
Expansion	5.15	4.75	4.25	4.75	4.46
Downsizing	n/a	3.21	2.70	2.00	2.39
Diversifikation der Erträge	7.52	8.46	7.55	7.46	6.82
Digitalisierung von Prozessen	7.41	7.96	7.85	7.89	7.79
Kooperationen/Allianzen	6.44	6.52	6.00	6.46	6.29
CRM-Aktivitäten	7.31	7.36	6.70	6.75	6.07
Entwicklung differenzierter Corporate Identity	4.26	5.50	4.80	5.75	4.89
Incentivierungssysteme	3.96	4.00	3.45	3.32	2.75
Entwicklung Soft Skills Mitarbeitende & Management	7.33	7.54	7.00	7.21	6.32
Gezielte Talentsuche	6.96	7.38	6.70	7.21	6.21
Definition von Key Performance Indikatoren	5.52	6.00	5.25	5.32	5.18
Nutzung cloudbasierter Services	4.96	5.50	5.30	5.32	5.39
Outsourcing von Backoffice-Funktionen	5.48	6.00	5.60	4.71	5.25
Einsatz von Robotern und KI	n/a	n/a	n/a	4.21	3.93

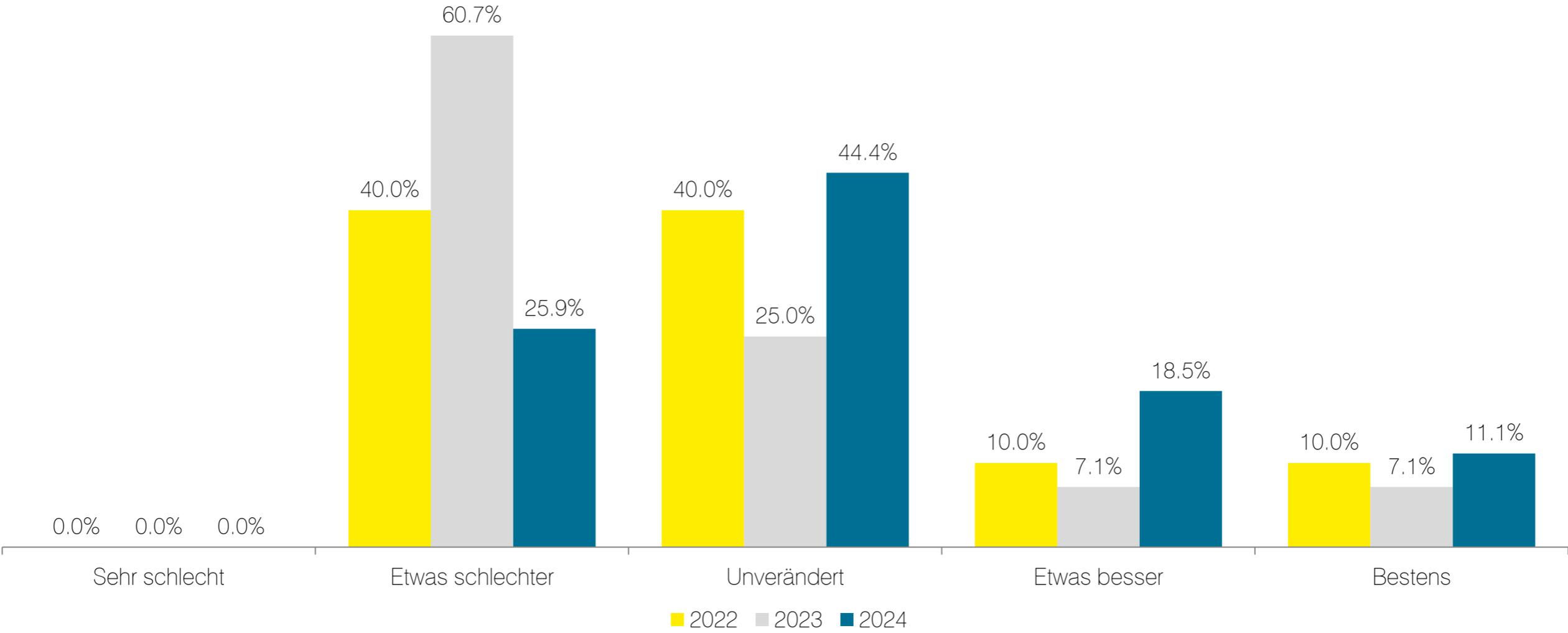
# Wie wird sich das Marktumfeld für die Regional- und Kantonalbanken in zehn Jahren verändert haben?



# Wie schätzen Sie die Stressresistenz Ihrer Bank bei einem allfälligen Krisenszenario (z.B. Zinsschock, Einbruch der Immobilienpreise, Konjunkturunbruch) ein? (1=gering, 10=hoch)

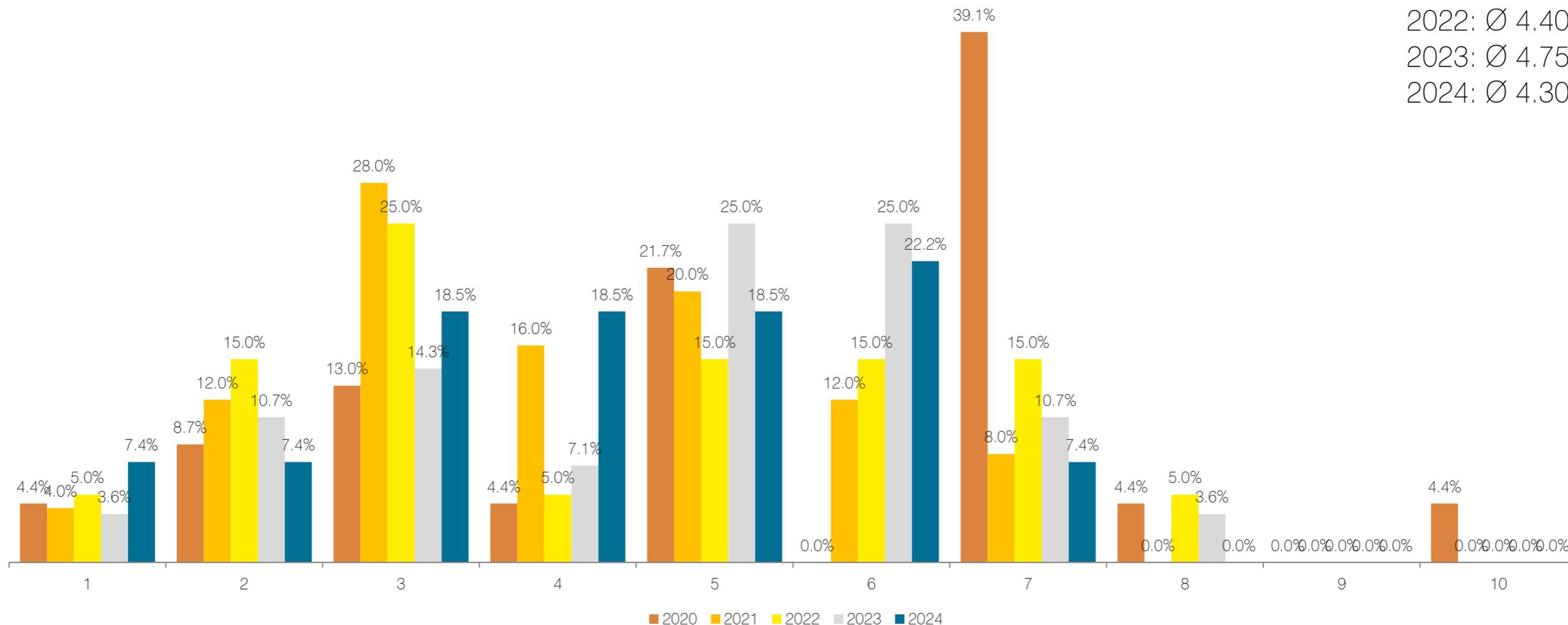


# Wie schätzen Sie im Hinblick auf Inflation, Zinsentwicklung, Konjunktur und die geopolitischen Verwerfungen die allgemeine finanzielle Gesundheit Ihrer Privatkunden ein?

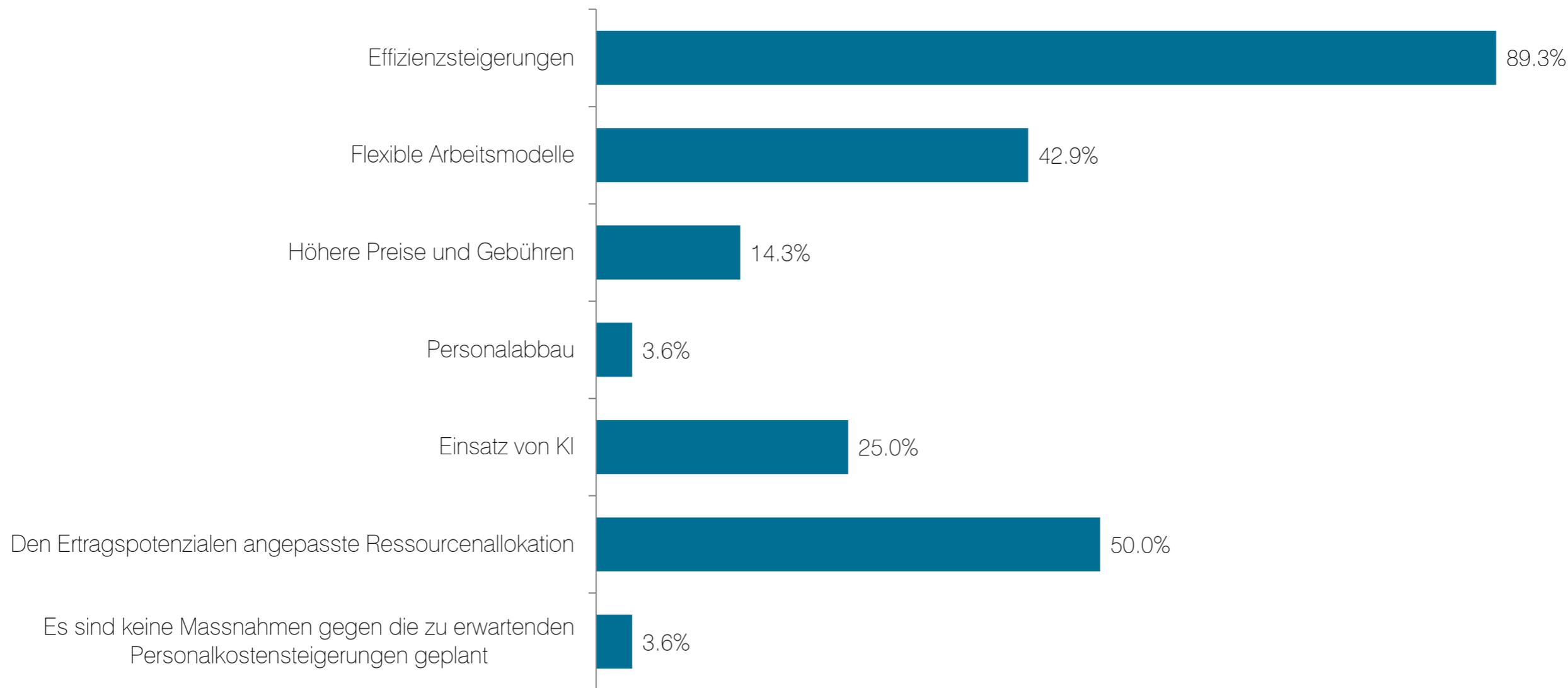


# Wie schätzen Sie die Auswirkungen von allfälligen Wertberichtigungen und Abschreibungen auf die Bildung von Reserven und Rückstellungen sowie Ihrer Profitabilität auf Sicht von zwei bis drei Jahren ein? (1=minimale Auswirkungen, 10=sehr grosse Auswirkungen)

2020: Ø 5.39  
2021: Ø 4.04  
2022: Ø 4.40  
2023: Ø 4.75  
2024: Ø 4.30



## Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels dürften auch die Löhne steigen. Wie wollen Sie die zu erwartenden Kostensteigerungen auffangen?



## Wie sieht Ihre Krypto-Strategie aus?

---

- Keine.
- Wir binden Krypto noch nicht ein. Die Volatilitäten sind aus unserer Sicht immer noch zu gross und unberechenbar.
- Keine Krypto-Strategie
- Krypto-Assets sind derzeit nicht auf der Empfehlungsliste.
- noch nicht im Detail festgelegt
- Late follower
- Einführung ist in Planung
- verzicht
- Follower
- zurzeit kein Kryptoangebot geplant aufgrund kaum Nachfrage
- Kaum Bedarf Seitens Kunden.
- Passives Verhalten (reaktiv bei Kundenanfragen).
- Zurückhaltend
- keine aktive Anlageberatung, 2./3.Säule im digitalen Anlageprozess nur in eigener Strategie in Kleinstdosen zugelassen. => keine Kryptostrategie

## Wie sieht Ihre Krypto-Strategie aus?

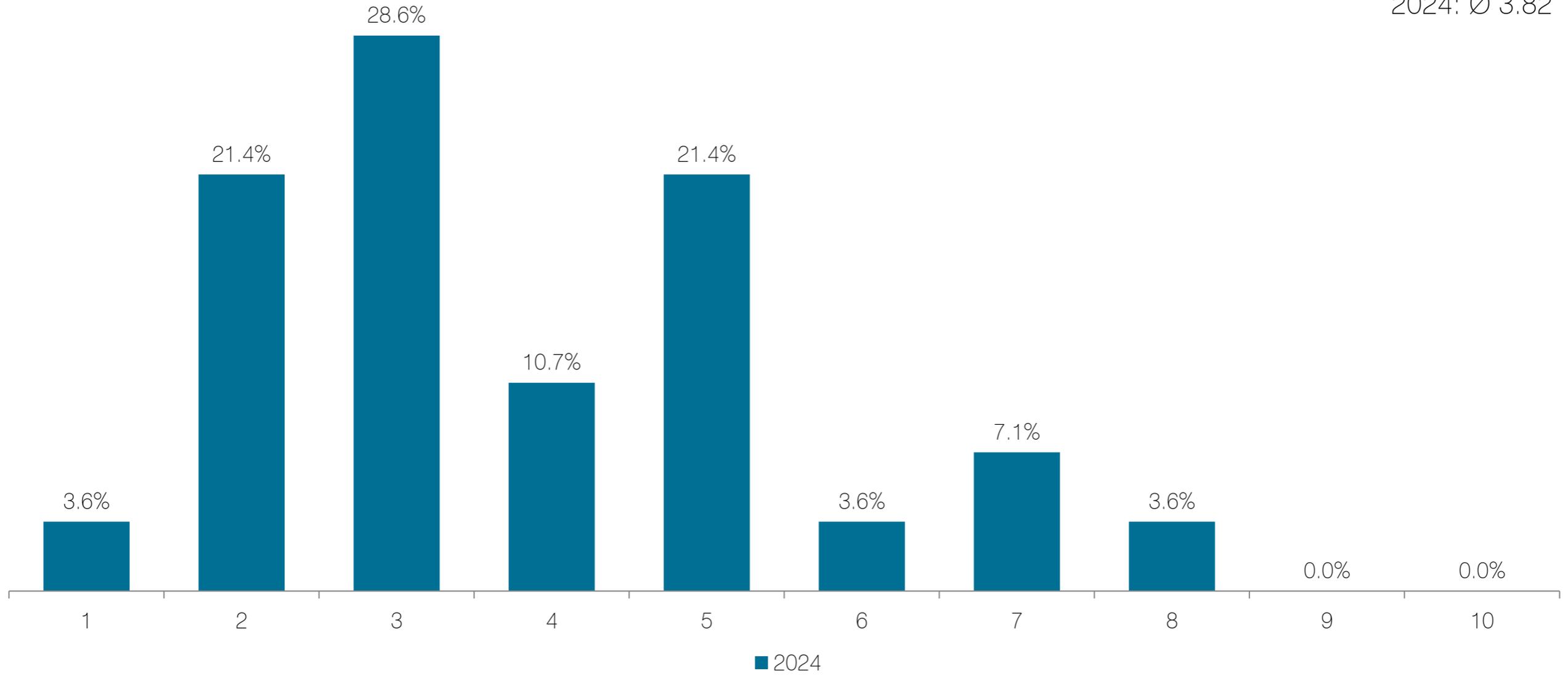
---

- Zurzeit keine Aktivitäten
- Keine.
- Keine Einführung geplant; aktives Beobachten
- Momentan keine diesbezügliche Strategie.
- zu klein - kein Kryptoangebot geplant (für uns keine Nische)
- nicht vorhanden
- Abwarten
- noch nicht definiert
- Krypto passt nicht zu unserer Regionalbank.

# Wie steht es um Ihre Aus- und Fortbildungsmassnahmen und die erworbene Expertise in Sachen Krypto?

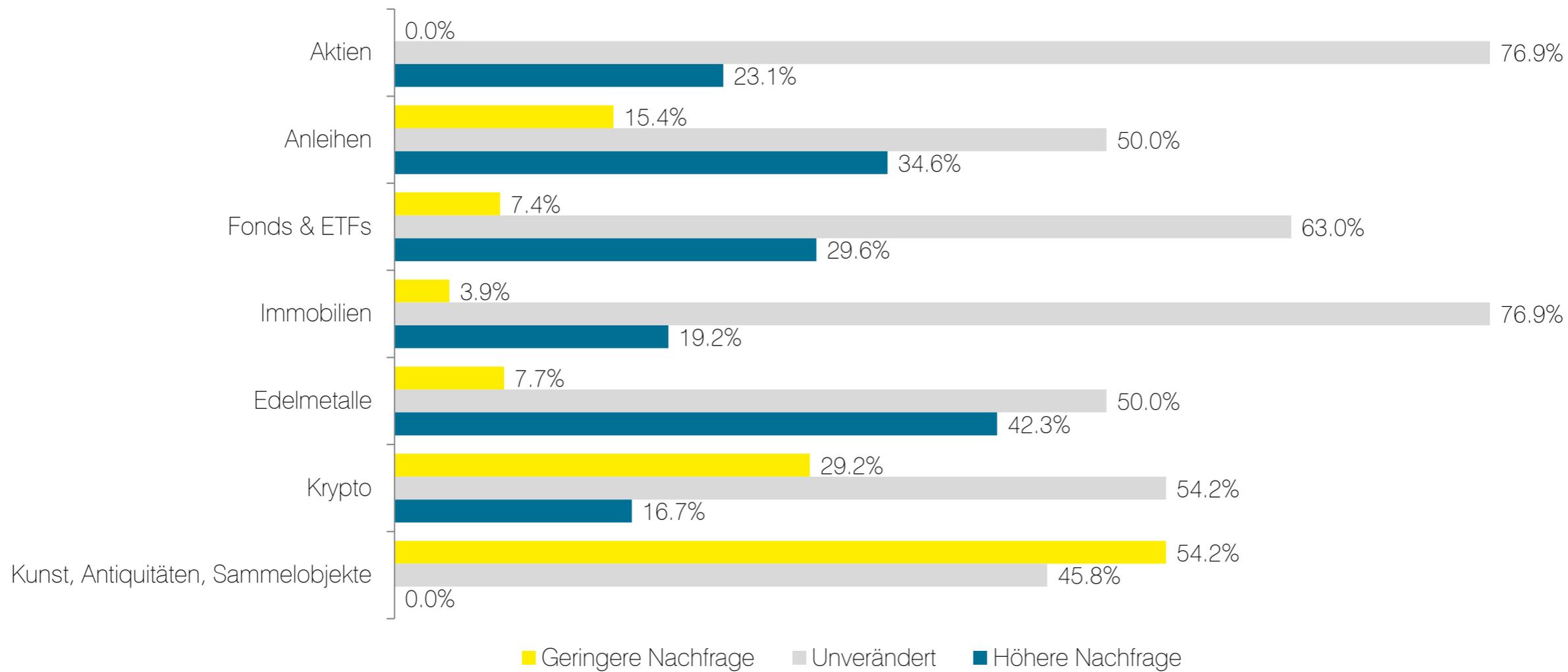
(1=keine Kenntnisse; 10=sehr hohe Kenntnisse)

2024: Ø 3.82



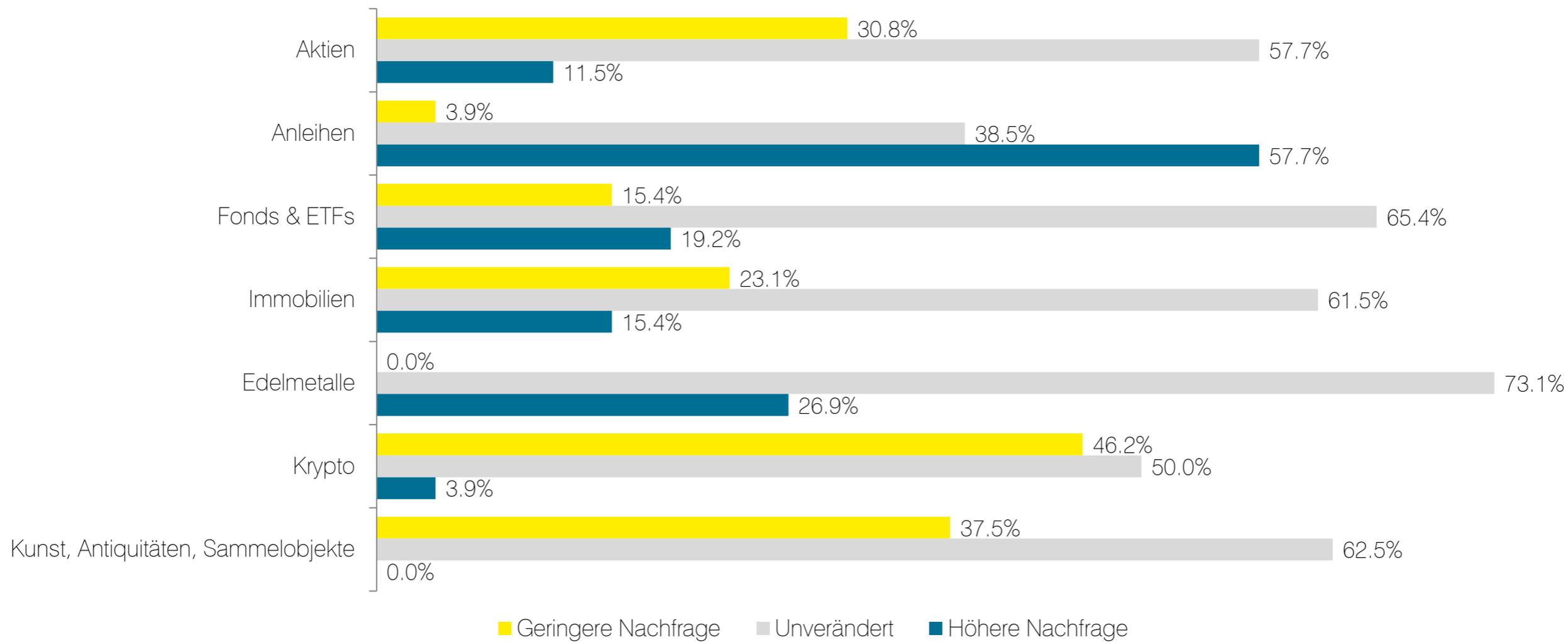
# Bei welchen der nachfolgend aufgeführten Asset-Klassen hat sich die Nachfrage der Kunden in den letzten 12 Monaten verändert?

2024



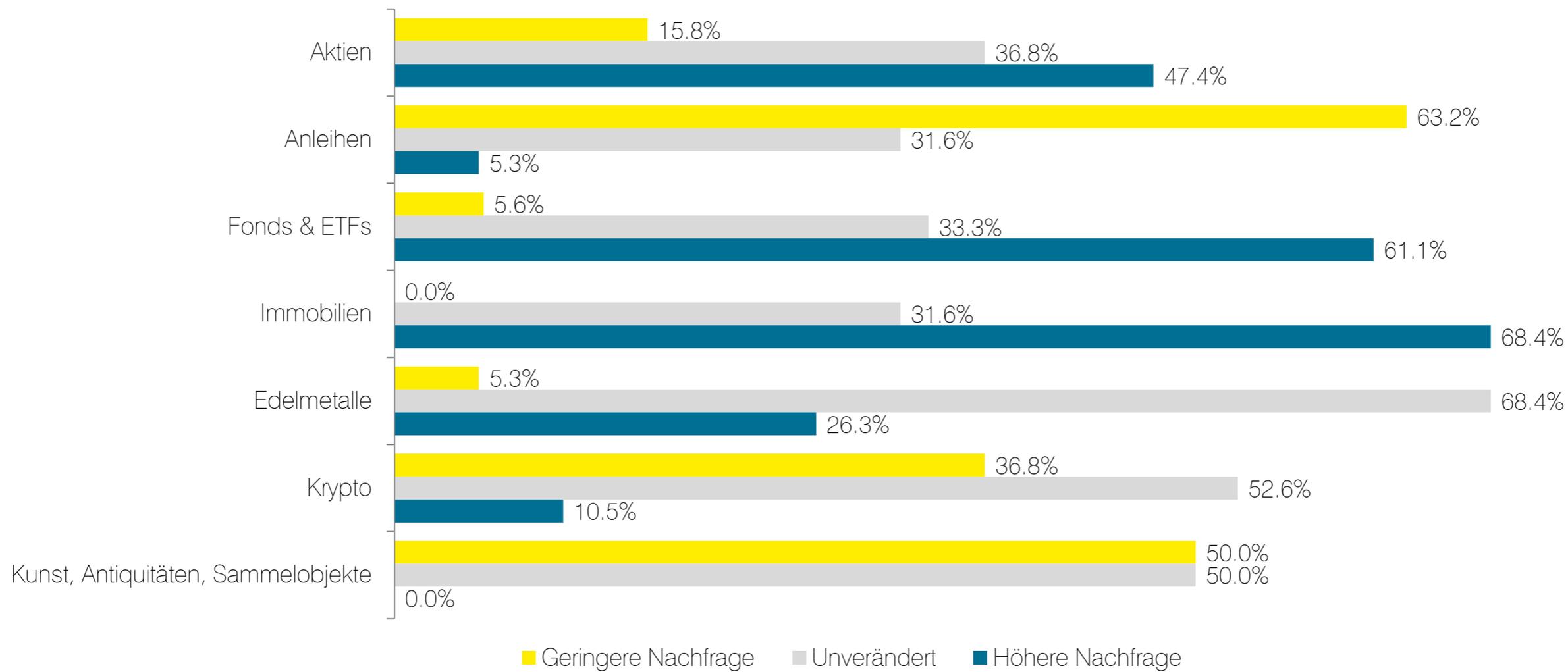
# Bei welchen der nachfolgend aufgeführten Asset-Klassen hat sich die Nachfrage der Kunden in den letzten 12 Monaten verändert?

2023

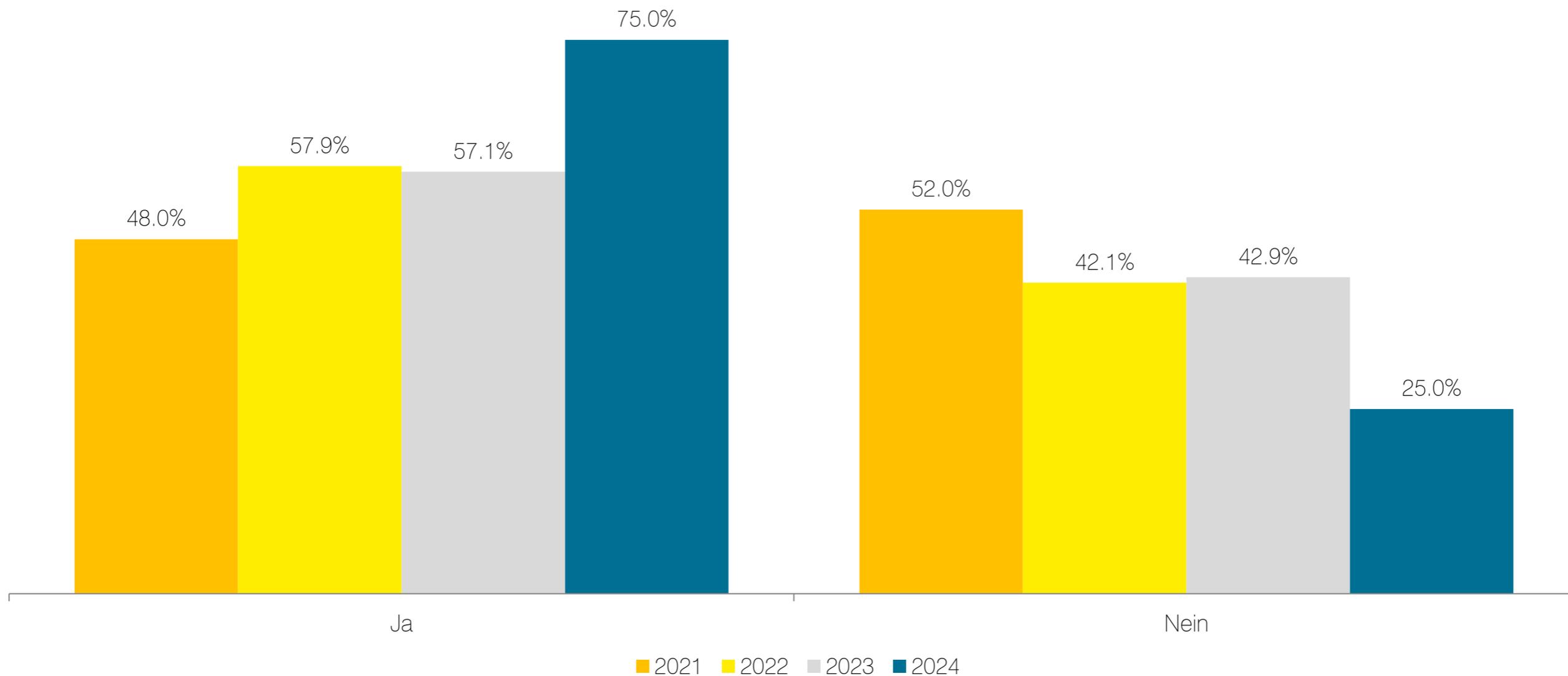


# Bei welchen der nachfolgend aufgeführten Asset-Klassen hat sich die Nachfrage der Kunden in den letzten 12 Monaten verändert?

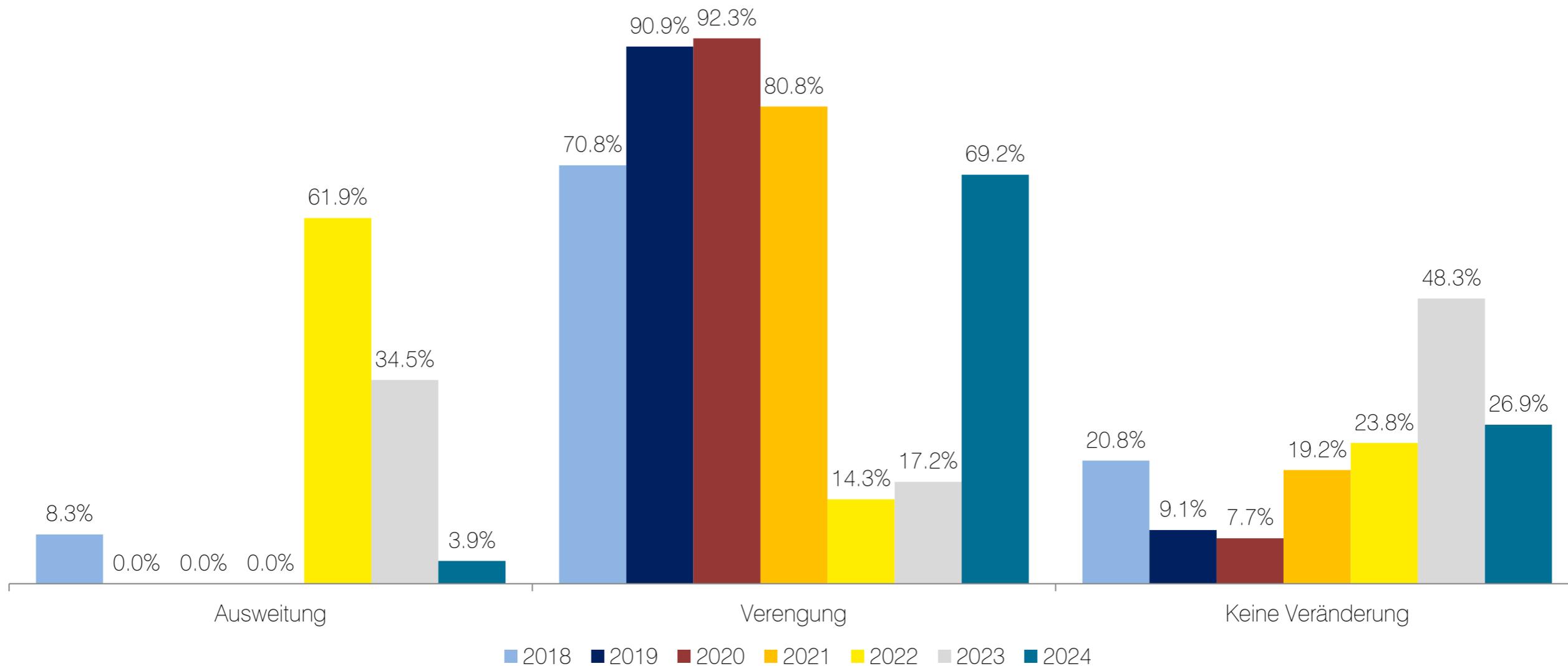
2022



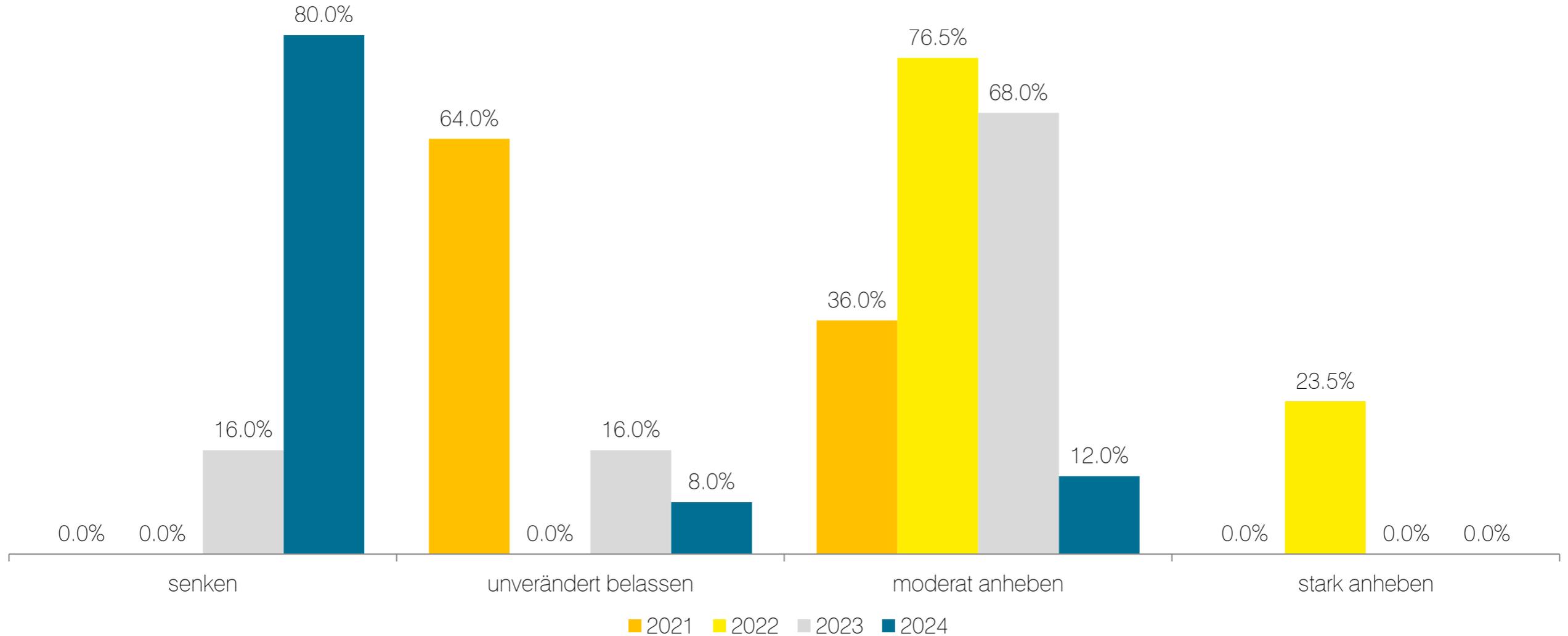
# Achten Sie bei der Kreditvergabe an Kunden auf die Nachhaltigkeit des finanzierten Objekts/Unternehmens?



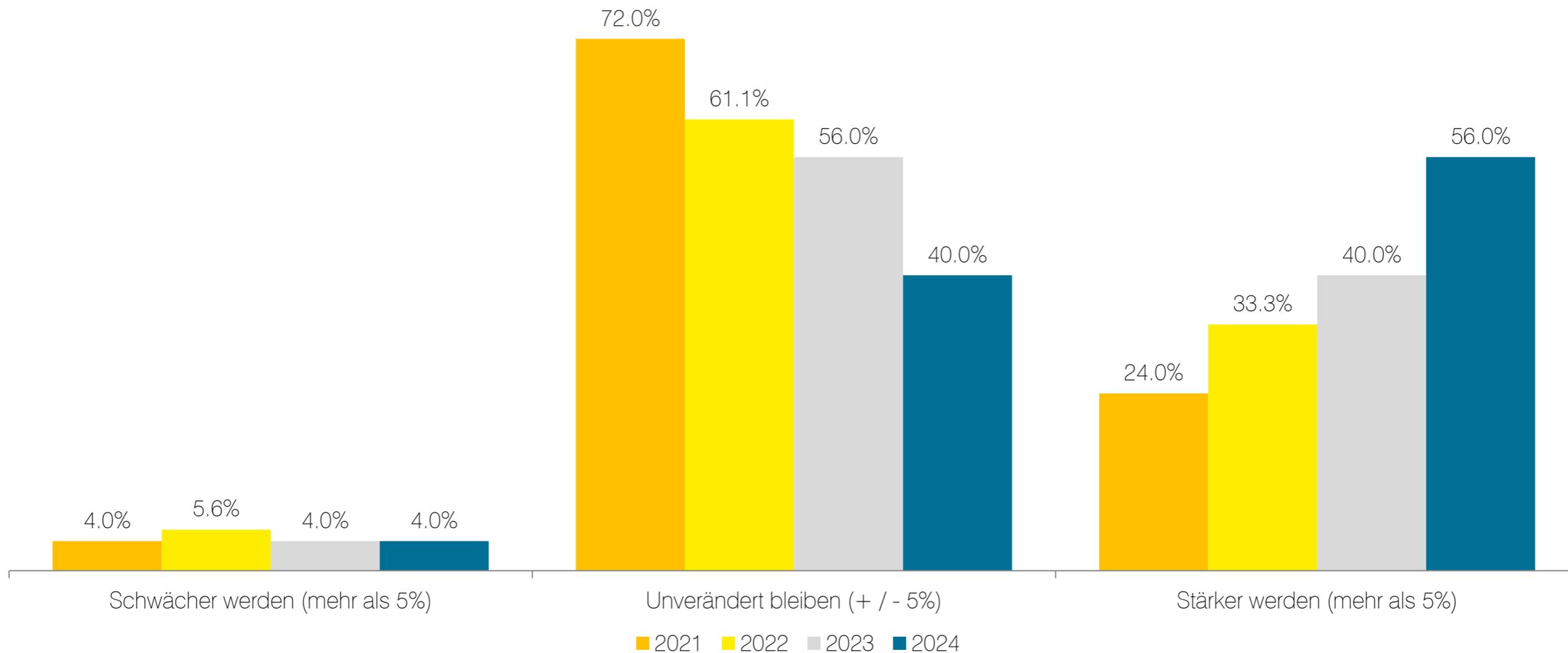
# Wie schätzen Sie die Entwicklung der Zinsmarge in den nächsten 3 Jahren ein?



# Wie lautet Ihre Zinsprognose für die Schweiz? Die SNB wird die Leitzinsen innerhalb der nächsten 2 Jahre



# Wie lautet Ihre Prognose für den Schweizer Franken gegenüber dem Euro? Der CHF wird in den nächsten zwei Jahren



## These 1: Technologie und Human Resources

Digitalisierung, Cloud-basierte Services und Outsourcing steigern die Produktivität – und setzen sich deshalb im Bankenalltag durch. Wer nicht mithält, fällt zurück. Dazu getreten ist nun auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, deren Adoption gerade in der Finanzbranche in raschem Tempo voranschreitet. Diese Technologien ersetzen zunehmend die bisher von Menschen geleistete Arbeit. Um als Bank zu Bestehen und zu Prosperieren sind hohe Investitionen und eine steile Lernkurve praktisch Pflicht. Die diesjährige Umfrage offenbart, dass die Teilnehmer diesbezüglich auf Kurs sind. Allerdings wird auch offensichtlich, dass alles, was mit Human Resources zusammenhängt weniger Priorität als in den Vorjahren genießt. Der Grund könnte zwar sein, dass die rasante technologische Entwicklung gegenwärtig eben noch wichtiger ist, zu Befürchten ist aber, dass die Vernachlässigung der Personalentwicklung einen langen Schatten werfen wird. Kreativität, Engagement, Loyalität und Motivation der individuellen Leistungsträger sind, wie während der Covid-Krise auch klar von den Bankern erkannt, das, was ihre Bank von anderen am Markt unterscheidet. Diese Differenzierung und die erarbeitete persönliche Kundennähe haben ein von Vertrauen geprägtes «Asset» geschaffen, das zwar über lange Zeit erarbeitet werden musste, aber eben auch sehr schnell verloren gehen kann.

## These 2: Ungleichheiten im Wettbewerb

Die Mega-Bank UBS verzerrt den Wettbewerb. Und wie die Umfrageteilnehmer sehr richtig erkennen und teilweise kritisieren, stellt die Mega-Bank nicht nur ein System-Risiko dar, sondern auch eine potenzielle Belastung für den Steuerzahler. Für die implizite Staatsgarantie zahlt UBS nichts, kommt dadurch aber in den Genuss von Wettbewerbsvorteilen, die zu Lasten der Banken ohne Sonderbehandlung gehen. Dazu kommt eine gemeinsame Aufsichtsbehörde, der es in 11 Jahren nicht gelungen ist, auf Augenhöhe mit den kleineren Banken zu kommen. Es ist also kein Wunder, dass die Retailbanken sich nur auf sich selbst verlassen und Risiken meiden, um ihre Bilanzen stark zu halten und für allfällige Schwierigkeiten und Belastungen so gut wie möglich gewappnet zu sein. Die andere Seite der Medaille ist, dass Expansions- und Wachstumsinitiativen nur in engen Grenzen möglich sind, was wiederum ein Grund für die tiefe Bewertung der Aktien ist.

## These 3: Rendite und Unterbewertung

Kapital muss wachsen. Wenn die enger werdenden Rahmenbedingungen dies für die Retailbanken immer weniger möglich machen, drückt sich diese mangelnde Perspektive zwangsläufig in der Bewertung aus. Dieses Dilemma könnte theoretisch durch M&A-Transaktionen zumindest teilweise aufgelöst werden, doch obwohl Konsolidierung in den vergangenen 10 Umfragen seit 2014 immer wieder als mögliches Vorhaben aufgeflackert ist, hat doch tatsächlich in diesem Zeitraum keine einzige Transaktion stattgefunden. Ein Umfrageteilnehmer hat dieses Jahr das Unaussprechliche thematisiert, nämlich dass zur Behebung der unbefriedigenden Situation, in der das Eigenkapital der Regionalbanken mit der Hälfte bewertet wird, die Liquidation nach Hebung der stillen Reserven eine sinnvolle, ökonomische und auch profitable Handlungsweise wäre.