

# Wertschaffung der Schweizer Retailbanken



# Schweizer Retailbanken trotzen dem Tiefstzinsumfeld

Positiver Zusammenhang zwischen finanzieller Wertschaffung und Institutsgrösse

## Profitabilität 2015

- Anstieg des Zinserfolgs pro Mitarbeiter zum dritten Mal in Folge trotz Tiefstzinsumfeld
- Hohe institutsspezifische Unterschiede – bestes Institut mit knapp doppelt so hohem Zinserfolg pro Mitarbeiter im Vergleich zum Median
- Nach wie vor positive, jedoch tendenziell rückläufige Wachstumsraten bei den Kundenausleihungen und -geldern
- Anhaltend rückläufige Aktiv- und Passiv-Zinsspannen (jeweils –12 Basispunkte)

**TCHF 293**  
Zinserfolg pro Mitarbeiter

**TCHF 143**  
Geschäftserfolg pro Mitarbeiter

- Steigerung des Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter im Jahr 2015 um TCHF 4
- Hohe Konzentration der Kantonalbanken und der grossen Institute in den Top 10, gemessen an der Höhe des Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter
- Die Bandbreite des Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter reicht von tiefen TCHF 23 bis hohen TCHF 394



**63.7%**  
Cost-Income-Ratio (inkl. Abschreibungen)

- Verschlechterung der Cost-Income-Ratio seit 2009 um 3.3 Prozentpunkte auf den Höchstwert im Betrachtungszeitraum
- Cost-Income-Ratio der grossen und mittelgrossen Institute rund 10 Prozentpunkte tiefer als diejenige der kleinen Retailbanken
- Mittlgrosse Institute mit der höchsten Cost-Income-Ratio-Verbesserung im Jahr 2015

- Stabilisierung des Geschäftsaufwands pro Mitarbeiter von 2012 bis 2014 auf hohem Niveau und Anstieg im Jahr 2015 um TCHF 4 (+2%)
- Abhängig von der Bankengrösse deutliche Unterschiede beim Personalaufwand pro Mitarbeiter
- Relativ konstanter Sachaufwand pro Mitarbeiter seit 2009

**TCHF 237**  
Geschäftsaufwand pro Mitarbeiter

## Finanzielle Wertschaffung 2015

### Economic Profit I

### Economic Profit II

Viele Banken decken lediglich die Kosten des regulatorischen, nicht aber diejenigen des gesamten Kapitals

**88%**



Absolute Wertschaffung

**27%**

Grössere Institute mit vergleichsweise höherer finanzieller Wertschaffung

Verbesserte ökonomische Performance infolge der positiven Entwicklung aller Werttreiber

**90%**



Relative Wertschaffung

**71%**

Keine grössenabhängige Zusammenhänge bei der Entwicklung der Wertschaffung feststellbar

# INHALTSVERZEICHNIS

	Vorwort	2
1	Einleitung	4
1.1	Zentrale Fragestellungen und Aufbau der Studie	4
1.2	Empirische Grundlagen	4
2	Wertschaffung	8
2.1	Aktuelle und historische Economic-Profit-I-Performance	8
2.2	Aktuelle Economic-Profit-I-Veränderung	10
2.3	Performance-Leader Economic Profit I	13
2.4	Wertschaffung auf Gesamtkapitalstufe und Eigenmittelunterlegung	14
	Key Findings: Wertschaffung	21
3	Profitabilität	22
3.1	Analyse der operativen Effizienz	22
3.2	Ertragsanalyse	25
3.3	Kostenanalyse	31
	Key Findings: Profitabilität	35
4	Folgerungen	36
	Mehrwert durch Professionalität	38
5	Glossar	40
6	Kennzahlen	42

# Verantwort

Die weiterhin angespannte Lage an den Geld- und Kapitalmärkten, die immer umfangreichere Regulierung sowie die fortschreitende Digitalisierung fordern auch die Schweizer Retailbanken stark. Es gilt unter der erhöhten Unsicherheit noch vermehrt, die Chancen einer finanziellen Wertschaffung gezielt wahrzunehmen, indem noch unerschlossene Wertsteigerungspotenziale erkannt und realisiert werden. Die langfristige Wertgenerierung basiert in erster Linie auf den Leistungen der Mitarbeitenden, der Kompetenz der Geschäftsleitung sowie der Qualität der strategischen Ausrichtung, für die der Verwaltungsrat bzw. Bankrat verantwortlich zeichnet.

Inwieweit dies den Schweizer Banken gelingt, untersucht IFBC seit über zehn Jahren mit ihrer Analyse der finanziellen Wertschaffung. Wir durchleuchten dazu die Entwicklung der Haupttreiber der operativen Wertschaffung der Vertriebseinheiten (Economic Profit I in Bezug auf die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel) sowie die Profitabilität und Rentabilität der von uns erfassten Institute. Dabei werden die Zusammenhänge von finanzieller Wertschaffung, Eigenmittelausstattung und Institutsgrösse besonders beleuchtet. Im Vordergrund stehen die Gewinnung grundsätzlicher Erkenntnisse sowie die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zu wesentlichen Aspekten der wertorientierten Bankführung.

Knapp 90% der untersuchten Retailbanken erwirtschafteten im Jahr 2015 einen positiven Economic Profit I und somit eine ausreichend hohe operative Wertschaffung in Bezug auf die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel. Gegenüber dem Vorjahr gelang es der überwiegenden Mehrheit der Retailbanken, ihre finanzielle Wertschaffung zu steigern. Dahinter stehen ein positives Ertragswachstum (bei rund 60% der erfassten Institute) sowie eine Steigerung der Kosten- und der Kapitaleffizienz (bei 80% respektive 96% der Banken). Die grösseren Institute konnten gemessen am RoRE-CoE-Spread I (Basis für die Ermittlung des Economic Profit I) sowohl aktuell als auch retrospektiv vergleichsweise bessere Werte erzielen. Offensichtlich gelingt es den grösseren Banken, messbare Skaleneffekte zu nutzen.

Diese Erkenntnisse werden durch die vorgenommene Profitabilitätsanalyse grundsätzlich bestätigt. So konnte der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter gesteigert werden, wohingegen die Cost-Income-Ratio als zentrale Kennzahl zur operativen Effizienz auf dem Niveau des Vorjahrs und somit auf dem höchsten Stand der letzten sieben Jahre verharrte. Bei beiden Kennzahlen zeigen die grossen Retailbanken tendenziell bessere Werte, und zudem sind zwischen den einzelnen Instituten wie in den Vorjahren auch 2015 erhebliche Unterschiede festzustellen. Dies weist auf die Bedeutung einer gezielten strategischen Ausrichtung der Bank und deren konsequente operative Umsetzung hin, wie sie gerade im aktuell schwierigen Marktumfeld entscheidend ist.

Insgesamt belegen die Resultate unserer Studie die zentrale Bedeutung einer zielorientierten finanziellen Bankführung. Dazu gehören die Umsetzung eines verlässlichen Bewertungs- und Wertsteigerungskonzepts und eine periodisch vorzunehmende, weit-sichtige Überprüfung des Geschäftsmodells gleichermassen wie eine klare Eigenmittel-strategie und ein strikt betriebenes Kostenmanagement.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Vettiger', with a long horizontal flourish above the name.

Dr. Thomas Vettiger  
Managing Partner

# 1 Einleitung

**1.1 Zentrale Fragestellungen und Aufbau der Studie** Der auf die Darstellung der empirischen Grundlagen folgende Hauptteil gliedert sich in zwei Themenbereiche:

## 1.

Die betriebliche Wertschaffung der Schweizer Retailbanken wird anhand des Economic-Profit-Konzepts untersucht. Dabei wird der Economic Profit auf Basis der zentralen Werttreiber «Ertragswachstum», «Kosteneffizienz» sowie «Kapitaleffizienz» im Detail analysiert. Zusätzlich wird die Wertschaffung in Bezug zu den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln gebracht (Kapitel 2).<sup>1</sup>

## 2.

Die betriebliche Effizienz der Retailbanken wird anhand ausgewählter Key Performance Indicators (KPIs) durchleuchtet. Zu diesem Zweck werden insbesondere Gewinn-, Ertrags- und Kostenkennzahlen auf Pro-Mitarbeiter-Basis analysiert (Kapitel 3).<sup>2,3</sup>

Wertschaffung

Profitabilität

Kapitel 4 fasst die Haupterkenntnisse zusammen, ergänzt um ein Glossar mit den wichtigsten Fachbegriffen sowie einen Anhang mit bankspezifischen Angaben.

**1.2 Empirische Grundlagen** Abbildung 1 zeigt die Anzahl und Zusammensetzung der in der Studie berücksichtigten Schweizer Retailbanken. Von den insgesamt 52 Instituten sind 17 an der SIX Swiss Exchange kotiert. 24 der erfassten Institute verfügen über eine Bilanzsumme von mehr als 10 Mrd. CHF. Die etwas heterogene Gruppe der Retailbanken umfasst alle Kantonalbanken sowie die grösseren Regionalbanken (inklusive der Clientis Gruppe)<sup>4</sup> und weitere überregional tätige Institute, namentlich die Migros Bank, die genossenschaftlich organisierte Raiffeisen Gruppe, die PostFinance AG und die Bank Coop. Detaillierte Angaben sind im Anhang dieser Studie zu finden.

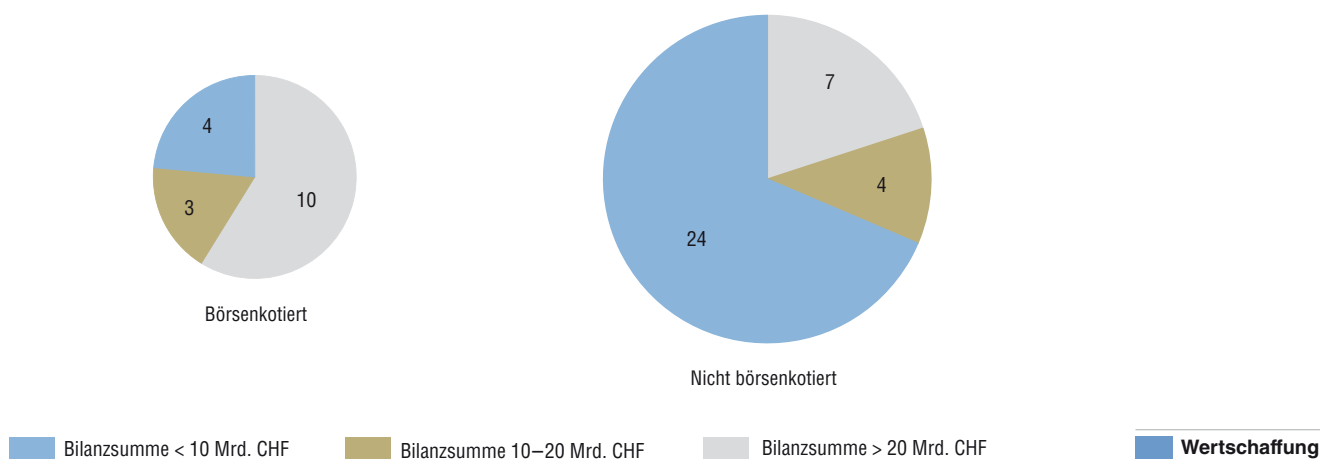
[1] Unsere Analysen zur Wertschaffung beziehen sich ausschliesslich auf die Geschäftsjahre 2013 bis 2015, das heisst auf die Periode seit Inkrafttreten der Anforderungen gemäss Basel III.

[2] Die Analysen zur betrieblichen Effizienz beziehen sich auf die Jahre 2009 bis 2015.

[3] In der vorliegenden Publikation wird vereinfacht nur die männliche Form verwendet. Diese schliesst die weibliche stets implizit ein.

[4] Die Clientis Banken werden nicht einzeln, sondern auf konsolidierter Basis und um Gruppenaustritte bereinigt analysiert.

**Abbildung 1: Zusammensetzung der Stichprobe** (Anzahl Institute pro Grössenkategorie)



Quelle: Sample gemäss Auswahl IFBC.

Die Grundlage der quantitativen Analysen bilden die konsolidierten Jahresabschlüsse der Banken sowie Kapitalmarktinformationen von Bloomberg. Für die aus der Fusion der Swissregiobank AG und der CA St.Gallen AG entstandene acrevis Bank AG werden die Daten seit der ersten Publikation verwendet, für 2010 in Form der aggregierten Zahlen der beiden Gründerbanken. Die Angaben der PostFinance AG stehen erstmals für das Geschäftsjahr 2013 zur Verfügung.<sup>5</sup>

Die seit Anfang 2015 anzuwendenden neuen Rechnungslegungsvorschriften, die Anpassungen bei der Gliederung von Erfolgsrechnung und Bilanz zur Folge haben, führen zu Anpassungen unserer Analysekenzzahlen. Insbesondere der adjustierte Ausweis des Zinserfolgs hat Implikationen auf sämtliche diese Grösse beinhaltenden Erfolgskennzahlen. Auf eine Adjustierung der Vorjahreszahlen wird jedoch bewusst verzichtet, da nur für das Jahr 2014 Korrekturen vorgenommen werden können. Zur Beurteilung der Profitabilität wird neu auf den Geschäftserfolg und nicht mehr auf den Bruttogewinn abgestellt. Der Geschäftserfolg ist dabei eine im Vergleich zum Bruttogewinn volatiler Grösse, bei der sowohl die Abschreibungen als auch die Bildung bzw. Auflösung von Wertberichtigungen und Rückstellungen berücksichtigt werden.

[5] Falls nicht anders vermerkt, beinhalten die den ganzen Betrachtungszeitraum betreffenden Auswertungen auch die Durchschnittswerte für die acrevis Bank AG und die PostFinance AG.

Die zentralen Inputparameter sind methodisch wie folgt festgelegt:

Bei der Analyse der Wertschaffung unterscheiden wir zwischen den Begriffen Economic Profit I («EP I») und Economic Profit II («EP II»). Zur Ermittlung des EP I werden lediglich die durchschnittlichen regulatorisch erforderlichen Eigenmittel<sup>6</sup> berücksichtigt. Die Herleitung des EP II basiert demgegenüber auf dem durchschnittlichen Eigenkapital gemäss publizierter Jahresrechnung. Dementsprechend gilt es für den EP I und den EP II differenzierte Eigenkapitalkostensätze anzuwenden.

Der Eigenkapitalkostensatz der einzelnen Banken wird auf Basis des Capital Asset Pricing Model (CAPM) ermittelt. Dabei wird das bankspezifische Risikoprofil in Form eines Beta-Faktors berücksichtigt.

Das zur Berechnung des EP I verwendete Aktien-Beta wird ausschliesslich durch das Risiko des Geschäftsmodells beeinflusst. Bei der Bestimmung des Betas zur Berechnung des EP II wird zusätzlich die institutsspezifische Eigenmittelausstattung berücksichtigt. Damit wird der tendenziell geringeren Ergebnisvolatilität von Banken mit einer vergleichsweise höheren Eigenmittelausstattung Rechnung getragen.<sup>7</sup> Zusätzlich wird in den Eigenkapitalkostensatz auf EP-II-Ebene ein Size Premium eingerechnet, basierend auf den aktuellen Daten von Duff & Phelps.<sup>8</sup>

Für die drei analysierten Jahre werden, abhängig vom bankspezifischen Risikoprofil sowie den aktuellen Marktbedingungen, unterschiedliche Eigenkapitalkostensätze angewendet. Jährliche Veränderungen im Werttreiber Kapitaleffizienz resultieren damit auch aus Veränderungen im Eigenkapitalkostensatz.

Da unsere Analysen auf externen Daten basieren, werden beim nachgewiesenen Adjusted Profit lediglich Anpassungen für die Auflösung bzw. Bildung von Reserven für allgemeine Bankrisiken und für offensichtlich ausserordentliche Effekte vorgenommen. Was die in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft überführte PostFinance AG betrifft, fand im Jahr 2013 eine für die Verhältnisse im Retailbankensektor grosse, mit speziellen Buchungsvorgängen verbundene Transaktion statt. Die daraus entstandenen Auswirkungen haben wir deshalb bezüglich der Finanzanlagen (Zins- und Diskontertrag) und der Liegenschaften (Abschreibungen auf dem Anlagevermögen) erfolgs- und bilanzwirksam adjustiert.<sup>9</sup>

Um unternehmensspezifische Steuereffekte in der Wertanalyse auszuschalten, wenden wir für alle Institute einen einheitlichen Gewinnsteuersatz an.

Bei den Kantonalbanken wird zusätzlich eine einheitliche Abgeltung der Staatsgarantie eingerechnet, um ein unverzerrtes Bild der ökonomischen Wertschaffung zu erhalten. Dazu werden die explizit ausgewiesenen Gewährsträgerabgeltungen sowie de-

[6] Die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel setzen sich zusammen aus den Mindestanforderungen, dem institutsspezifischen Eigenmittelpuffer sowie dem antizyklischen Puffer.

[7] Hierzu wird das Verhältnis von anrechenbaren Eigenmitteln zum regulatorischen Erfordernis (exkl. antizyklischer Kapittelpuffer) gemäss FINMA-Rundschreiben 2011/2 bzw. institutsspezifischen FINMA-Anforderungen berücksichtigt.

[8] Zur Bestimmung des Size Premium nichtkotierter Banken wird auf ein nachhaltiges Marktwert/Buchwert-Verhältnis (M/B-Ratio) abgestellt. Vgl. Duff & Phelps: 2016 Valuation Handbook – Guide to Cost of Capital.

[9] Vgl. Geschäftsberichte der PostFinance AG der Jahre 2013 bis 2015.



ren Verhältnis zum Zinserfolg des jeweiligen Instituts ermittelt. Das durchschnittliche Verhältnis von Gewährträgerabgeltung und Zinserfolg aller diese Zahlen ausweisenden Kantonalbanken (Median) gelangt nachfolgend für alle Institute mit Staatsgarantie zur Anwendung (Erfassung im Zinsaufwand). Damit wird die Gewährträgerabgeltung überall in derselben prozentualen Höhe des Zinserfolgs berücksichtigt.

Das von uns verwendete adjustierte Eigenkapital entspricht, mit Ausnahme der Post-Finance AG (vgl. vorherige Ausführungen), den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln (EP I) bzw. dem ausgewiesenen Eigenkapital gemäss publiziertem Jahresabschluss (EP II), wobei Reserven für allgemeine Bankrisiken konsequent zum Eigenkapital gezählt werden. Über die Bereinigung ausserordentlicher Effekte wurde fallweise entschieden.

Zur Ermittlung der Rendite auf dem eingesetzten Kapital als zentrale Grösse wird auf Basis EP I das Verhältnis von Adjusted Profit zu den durchschnittlichen regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln gebildet, auf der Ebene EP II zum durchschnittlichen adjustierten buchwertigen Eigenkapital.

Was die Ermittlung der Pro-Mitarbeiter-Kennzahlen gemäss Kapitel 3 betrifft, werden wo verfügbar Vollzeitäquivalente verwendet. Dabei wird der FINMA-Definition gefolgt, die Praktikanten und Lehrlinge stellenmässig mit 50% gewichtet.

---

■	<b>Wertschaffung</b>
■	<b>Profitabilität</b>

---

# 2 Wertschaffung

Die Schweizer Retailbanken sind mehrheitlich im Zinsdifferenzgeschäft tätig und mit Ausnahme weniger Institute nur eingeschränkt in anderen Geschäftsfeldern aktiv. Die regionale bzw. lokale Verankerung vereinfacht die Reputationspflege und die Gewinnung der Hauptbankbeziehung bei Privatpersonen und Firmenkunden (vor allem KMU).

Im aktuellen Umfeld akzentuieren sich verschiedene Herausforderungen, wie sich diese aus dem verschärften regulatorischen Rahmen, verengten Zinsmargen infolge des Tiefstzinsumfelds mit Negativzinsen, neuen Ansprüchen seitens der Kunden und der zunehmenden Digitalisierung ergeben. Diese durchwegs strategisch bedeutsamen Sachverhalte dürften zusammen mit der zunehmenden Wettbewerbsintensität den Strukturwandel in dieser Bankengruppe weiter beschleunigen.

Neben dem heute besonders aktuellen Streben nach einer wirksamen Risikobegrenzung durch eine gestärkte Eigenmittelunterlegung darf man aber auch ein angemessenes Wertstreben nicht aus den Augen verlieren, und dies sowohl in Bezug auf das operative Geschäft als auch mit Blick auf die berechtigten Interessen der Anteilseigner.

Im Rahmen unserer Analyse zur finanziellen Wertschaffung werden in diesem Kapitel folgende Sachverhalte thematisiert:

Wertschaffung

Profitabilität

1.

Aktuelle und historische Economic-Profit-I-Performance (Abschnitt 2.1)

2.

Aktuelle Economic-Profit-I-Veränderung (Abschnitt 2.2)

3.

Performance-Leader Economic Profit I (Abschnitt 2.3)

4.

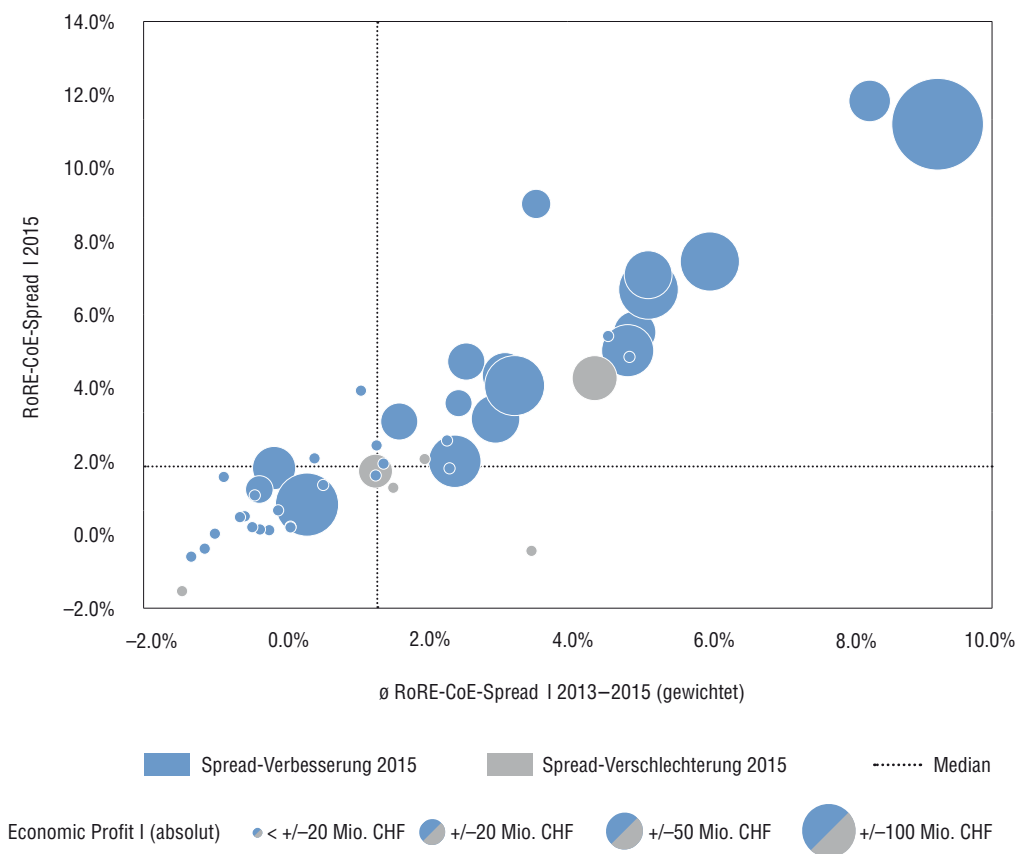
Wertschaffung auf Gesamtkapitalstufe und Eigenmittelunterlegung (Abschnitt 2.4)

**2.1 Aktuelle und historische Economic-Profit-I-Performance** Im Zentrum unserer Analysen zur Wertschaffung steht die Beurteilung der operativen Leistung der Vertriebs-einheiten der Retailbanken, weshalb auf den Economic Profit I abzustützen ist. Bei der Ermittlung des Economic Profit I und der dafür relevanten Eigenkapitalkosten wird lediglich das Geschäftsrisiko der Retailbank erfasst. Die effektive Eigenmittelausstattung der Bank und deren Grösse, die nicht in die Zuständigkeit der Vertriebs-einheiten fallen, bleiben im Eigenkapitalkostensatz für die Ermittlung des Economic Profit I unberücksichtigt. Folgerichtig basiert die Ermittlung des Economic Profit I nicht auf den gesamten durchschnittlichen Eigenmitteln, sondern auf dem durchschnittlichen regulatorisch erforderlichen Eigenkapital.

Grundvoraussetzung für die operative Wertschaffung basierend auf dem Economic Profit I ist eine positive Überrendite als Differenz von erzielter Rendite auf dem regulatorisch erforderlichen Eigenkapital (RoRE) und dem institutsspezifischen Eigenkapitalkostensatz (CoE), das heisst ein positiver RoRE-CoE-Spread I. Dementsprechend wird nachfolgend untersucht, wie erfolgreich die Retailbanken das regulatorisch erforderliche Eigenkapital im Betrachtungszeitraum rentabilisieren konnten.

Abbildung 2 zeigt eine Gegenüberstellung des aktuellen RoRE-CoE-Spread I (Jahr 2015) mit den durchschnittlichen RoRE-CoE-Spreads I der Jahre 2013 bis 2015 (auf Jahresbasis). Die Grösse der «Blasen» bringt die absolute Höhe des Economic Profit I des jeweiligen Instituts zum Ausdruck. Positive Veränderungen des RoRE-CoE-Spreads I gegenüber dem Vorjahr sind blau, negative Veränderungen grau dargestellt.

**Abbildung 2: RoRE-CoE-Spreads I und Economic Profits I der Retailbanken<sup>10</sup>**



Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Im Jahr 2015 gelang es 43 von 49 untersuchten Retailbanken (für drei Banken liegen die erforderlichen Daten nicht vor)<sup>11</sup>, einen positiven RoRE-CoE-Spread I und damit einen positiven Economic Profit I zu erzielen. Angeführt wird diese Gruppe von der Schaffhauser Kantonalbank mit einem RoRE-CoE-Spread I von 11.7%, gefolgt von der Banque Cantonale Vaudoise und der Nidwaldner Kantonalbank mit RoRE-CoE-Spreads I von 11.1% resp. 8.9%. Der durchschnittliche Wert für 2015 lag mit 1.8% sowohl über dem Durchschnitt des Betrachtungszeitraums 2013 bis 2015 (1.2%) als auch über dem

[10] Drei Retailbanken publizieren die für die Analyse zur Wertschaffung notwendigen Daten nicht und sind deshalb in den Grafiken im Kapitel 2 nicht berücksichtigt (vgl. dazu auch Fussnote 11). Ein weiteres, in der Analyse miterfasstes Institut ist aufgrund von ausserhalb der Skalen liegenden Werten in der Darstellung nicht enthalten.

[11] Bei den drei Banken handelt es sich um Tochtergesellschaften, für die aufgrund der konsolidierten Überwachung keine Pflicht zur Erfüllung der Anforderung gemäss Basel III besteht und die deshalb keine Kennzahlen zu den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln ausweisen.

Vorjahreswert (1.0%). Insgesamt wurde eine durchschnittliche RoRE-CoE-Spread-I-Erhöhung gegenüber dem Vorjahr von rund 1.2 Prozentpunkten (Median) erzielt. Bei den 6 Banken, die keinen positiven RoRE-CoE-Spread I erwirtschaften konnten, lag dieser zwischen -0.3% und -3.9%. Das Jahr 2015 kann somit bezogen auf die betriebliche Wertschaffung als erfolgreiches Geschäftsjahr beurteilt werden.

Die grosse Bandbreite der absolut gemessenen Economic-Profit-I-Werte ist mehrheitlich bedingt durch die markanten Grössenunterschiede der verschiedenen Institute. Vereinzelt sind aber auch bei Banken gleicher Grösse erhebliche Unterschiede festzustellen.

Retrospektiv zeigt die Durchschnittsbetrachtung für den Zeitraum 2013 bis 2015 (horizontale Achse) ein leicht schlechteres Bild. Danach waren lediglich 33 der erfassten 49 Retailbanken in der Lage, einen durchschnittlich positiven RoRE-CoE-Spread I zu erzielen. Die Institute mit den höchsten RoRE-CoE-Spread-I-Durchschnittswerten im Untersuchungszeitraum 2013 bis 2015 sind die Kantonalbanken der Kantone Waadt (9.2%), Schaffhausen (8.2%) und Basel-Landschaft (6.0%). Betrachtet man die durchschnittlichen 3-Jahres-Spreads in Verbindung mit den entsprechenden Werten des Jahres 2015, so wird in der Grundtendenz Folgendes erkennbar: 11 der Banken mit durchschnittlich negativen RoRE-CoE-Spreads I 2013 bis 2015 erwirtschafteten im Jahr 2015 positive RoRE-CoE-Spreads I. Im Gegenzug verzeichneten 5 der 6 Retailbanken mit einer in der aktuellen Betrachtungsperiode negativen finanziellen Performance (gemessen am RoRE-CoE-Spread I) im historischen Durchschnitt ebenfalls negative Werte.

Die Gewinnerzielung ist gemäss den Wertanalysen bei den meisten Retailbanken somit hoch genug, um die Kosten der für das operative Geschäft notwendigen Eigenmittel zu decken. Banken, die diese aus einer Wertsicht minimale Anforderung mittel- bis langfristig nicht erfüllen, müssten ihr Geschäftsmodell wohl grundsätzlich hinterfragen.

**2.2 Aktuelle Economic-Profit-I-Veränderung** Die finanzielle Zielgrösse Economic Profit I sollte grundsätzlich positiv sein und sich angemessen entwickeln. Die dahinterstehenden Zusammenhänge sind Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

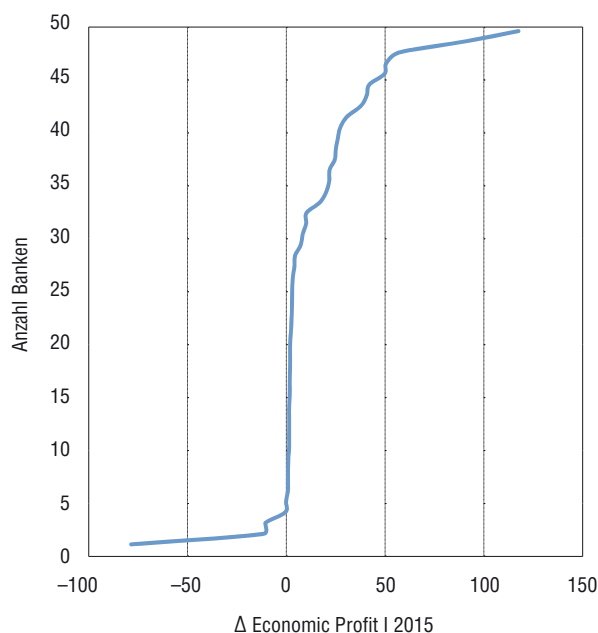
Mit der Analyse der Performance-Veränderung, das heisst des  $\Delta$  Economic Profit I, wird ermittelt, ob und wie stark eine Bank die betriebliche Wertschaffung (Economic Profit I) im Zeitverlauf steigern konnte. Darüber hinaus lässt sich die  $\Delta$  Economic-Profit-I-Performance in ihre Werttreiber aufteilen, was die hinter der Economic-Profit-I-Entwicklung stehenden Zusammenhänge verdeutlicht.

Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Economic-Profit-I-Veränderungen für das Jahr 2015.

Wertschaffung

Profitabilität

Abbildung 3:  $\Delta$  Economic Profit I 2015 (in Mio. CHF)



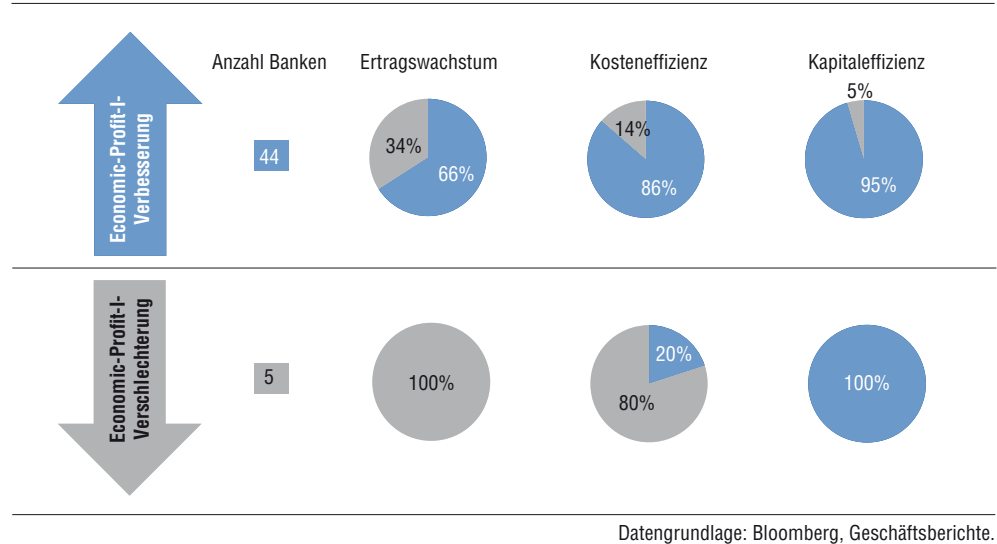
Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Insgesamt konnte die überwiegende Mehrheit der erfassten Institute ihren Economic Profit I steigern. Die höchste absolute Verbesserung erzielte die Raiffeisen Gruppe mit einem Wert von 115 Mio. CHF, gefolgt von der Zürcher Kantonalbank mit 88 Mio. CHF und der Banque Cantonale Vaudoise mit 56 Mio. CHF. Diese Zahlen sind aber insofern zu relativieren, als dass der Vorjahreswert lediglich bei der Banque Cantonale Vaudoise positiv war. Insgesamt erzielten 5 Retailbanken einen im Vergleich zum Vorjahr rückläufigen Economic Profit I. Der grösste Rückgang liegt dabei bei -78 Mio. CHF.

Wird die Economic-Profit-I-Veränderung weiter auf die Werttreiber Ertragswachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz aufgeteilt, ergibt sich das in Abbildung 4 gezeigte Bild. Dabei wird Ertragswachstum als Veränderung des Betriebsertrags bei konstanter Adjusted-Profit-Marge definiert, Kosteneffizienz als Veränderung der Adjusted-Profit-Marge bei konstantem Betriebsertrag und Kapitaleffizienz als Veränderung des Produkts aus adjustiertem Eigenkapital und Eigenkapitalkostensatz.

In Abbildung 4 ist die  $\Delta$  Economic-Profit-I-Dekomposition des Jahres 2015 dargestellt. Der obere Abschnitt zeigt die Werttreiber-Analyse der Institute mit positivem  $\Delta$  Economic Profit I, der untere jene der Banken mit negativem  $\Delta$  Economic Profit I.

**Abbildung 4: Werttreiber-Entwicklung der Retailbanken 2015**



Im Jahr 2015 erzielten 44 Institute eine Verbesserung der finanziellen Wertschaffung und damit einen positiven  $\Delta$  Economic Profit I. Lediglich 5 Institute mussten einen Rückgang ihrer ökonomischen Performance hinnehmen.

Über alle Retailbanken gesehen, zeigt die Analyse der Werttreiber für das Jahr 2015 folgendes Bild: 59% der erfassten Institute erwirtschafteten ein Ertragswachstum. Die Kosteneffizienz konnten 80% der Retailbanken verbessern, und die Kapitaleffizienz trug sogar bei rund 96% der Retailbanken positiv zur Economic-Profit-I-Entwicklung bei. Die Steigerung der Kapitaleffizienz lässt sich dabei insbesondere mit dem 2015 leicht gesunkenen Eigenkapitalkostensatz begründen. Das durchschnittliche regulatorisch erforderliche Eigenkapital nahm demgegenüber vor allem infolge der gestiegenen Kundenausleihungen und der dazu zusätzlich erforderlichen regulatorischen Eigenmittel fast überall (Ausnahme 4 Banken) zu.

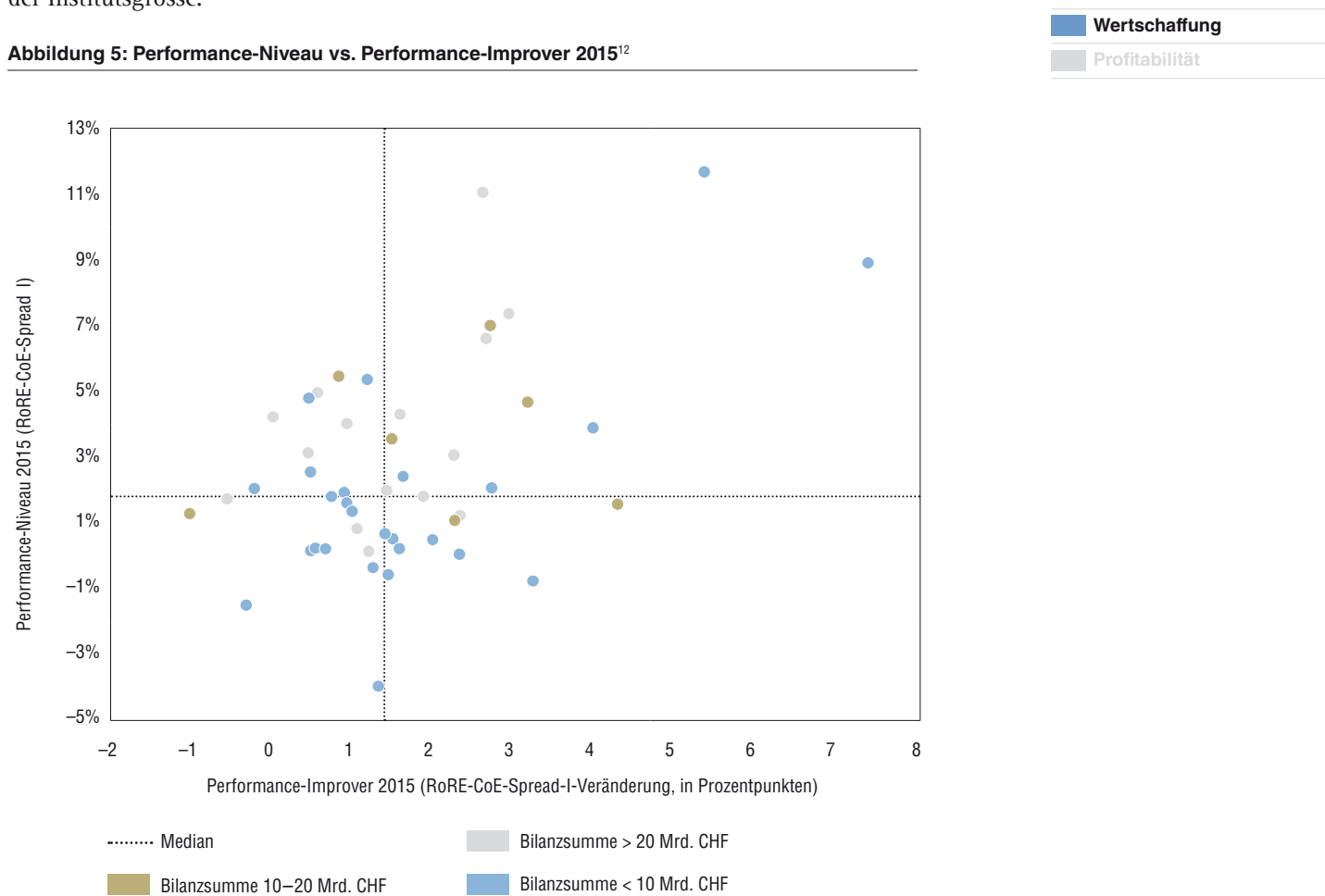
Die Werttreiber-Analyse für die 44 Institute mit einer Economic-Profit-I-Verbesserung zeigt eine überwiegend höhere Kosten- und Kapitaleffizienz. Rund zwei Drittel der Banken mit positivem  $\Delta$  Economic Profit I erreichten 2015 zudem ein besseres Ertragswachstum. Demgegenüber konnte von den 5 Instituten mit rückläufiger ökonomischer Performance keines ein positives Ertragswachstum erzielen, und lediglich ein Institut erreichte eine Verbesserung der Kosteneffizienz. Die Kapitaleffizienz hingegen erhöhte sich bei allen diesen Banken vor allem aufgrund des gesunkenen Eigenkapitalkostensatzes.

Die Analyseergebnisse verdeutlichen, dass für eine Verbesserung der ökonomischen Performance sowohl das Ertragswachstum als auch eine Erhöhung der Kosteneffizienz von zentraler Bedeutung war. Den Schweizer Retailbanken gelang es somit im Jahr 2015 insgesamt, dem bestehenden Ertragsdruck aufgrund anhaltend rückläufiger Zinsmargen mittels Volumenausweitung und eines aktiven Kostenmanagements zu begegnen. Die Steigerung der Kapitaleffizienz liegt demgegenüber in der Entwicklung des makroökonomischen Umfelds begründet und war für die Institute nur bedingt steuerbar.

**2.3 Performance-Leader Economic Profit I** Die zuvor gezeigten Analysen zum Performance-Niveau (Abschnitt 2.1) und zur Performance-Veränderung (Abschnitt 2.2) werden im Folgenden zusammengeführt.

Abbildung 5 zeigt eine zusammenfassende Analyse des aktuellen Performance-Niveaus und der Performance-Veränderung des letzten Jahres unter Berücksichtigung der Institutsgrösse.

Abbildung 5: Performance-Niveau vs. Performance-Improver 2015<sup>12</sup>



Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

[12] Ein in der Analyse miterfasstes Institut ist aufgrund von ausserhalb der Skalen liegenden Werte in der Darstellung nicht enthalten.

Das Performance-Niveau ist mit Ausnahme von 5 kleinen Banken (Bilanzsumme kleiner als 10 Mrd. CHF) und einer grossen Bank (Bilanzsumme grösser als 20 Mrd. CHF) bei allen Instituten positiv. Bei der Mehrheit der kleinen Banken mit positivem RoRE-CoE-Spread I liegt dieser allerdings nur leicht über der Nullgrenze. Es zeigt sich jedoch, dass auch kleine Banken wie die Schaffhauser oder die Nidwaldner Kantonalbank im Jahr 2015 hohe RoRE-CoE-Spreads I erzielen konnten. Auf operativer Stufe erscheinen zahlreiche kleine Institute tendenziell zu wenig effizient und können, anders als grosse Institute, nicht von Skaleneffekten profitieren. Kein einheitliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Performance-Veränderungen. Die meisten der grossen und auch der kleinen Retailbanken konnten ihren durchschnittlichen RoRE-CoE-Spread I im letzten Jahr steigern.

Insgesamt erfuhr die finanzielle Wertschaffung (Basis Economic Profit I) im vergangenen Jahr ein positives Wachstum. Institutsspezifisch sind jedoch erhebliche Unterschiede erkennbar, wie nur schon die Betrachtung der Top 5 bezogen auf das Performance-Niveau und die Performance-Improver zeigt (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Performance-Niveau 2015 und Performance-Improver 2015: Top 5**

Top 5: Performance-Niveau 2015			Top 5: Performance-Improver 2015		
#	Bank	RoRE-CoE-Spread I	#	Bank	RoRE-CoE-Spread-I-Veränderung
1.	Schaffhauser Kantonalbank	11.7%	1.	Nidwaldner Kantonalbank	7.3 Prozentpunkte
2.	Banque Cantonale Vaudoise	11.1%	2.	Schaffhauser Kantonalbank	5.3 Prozentpunkte
3.	Nidwaldner Kantonalbank	8.9%	3.	Banca dello Stato del Cantone Ticino	4.2 Prozentpunkte
4.	Basellandschaftliche Kantonalbank	7.4%	4.	SB Saanen Bank	3.9 Prozentpunkte
5.	Schwyzner Kantonalbank	7.0%	5.	Bank BSU	3.1 Prozentpunkte

Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Während im Jahr 2015 in den Top 5 des Performance-Niveaus Retailbanken aller Grössenklassen vertreten sind, konnten im vergangenen Jahr überwiegend kleinere Institute ihre Performance verbessern. Sowohl bezogen auf das Spread-Niveau als auch auf die Spread-Verbesserung sind jedoch erhebliche Unterschiede festzustellen. So fiel zum Beispiel die Performance-Verbesserung der Nidwaldner Kantonalbank (Rang 1) mehr als doppelt so hoch aus wie jene der Bank BSU (Platz 5).

**2.4 Wertschaffung auf Gesamtkapitalstufe und Eigenmittelunterlegung** Interessiert nicht primär die operative Leistung der Vertriebseinheiten, sondern die Wertschaffung aus Sicht der Eigenkapitalgeber, so ist vom Economic Profit II auszugehen. Relevantes Kriterium ist dabei der Spread zwischen der erzielten Eigenkapitalrendite, bezogen auf das gesamthaft eingesetzte Eigenkapital, und dem institutsspezifischen Eigenkapitalkostensatz (RoE-CoE-Spread II).

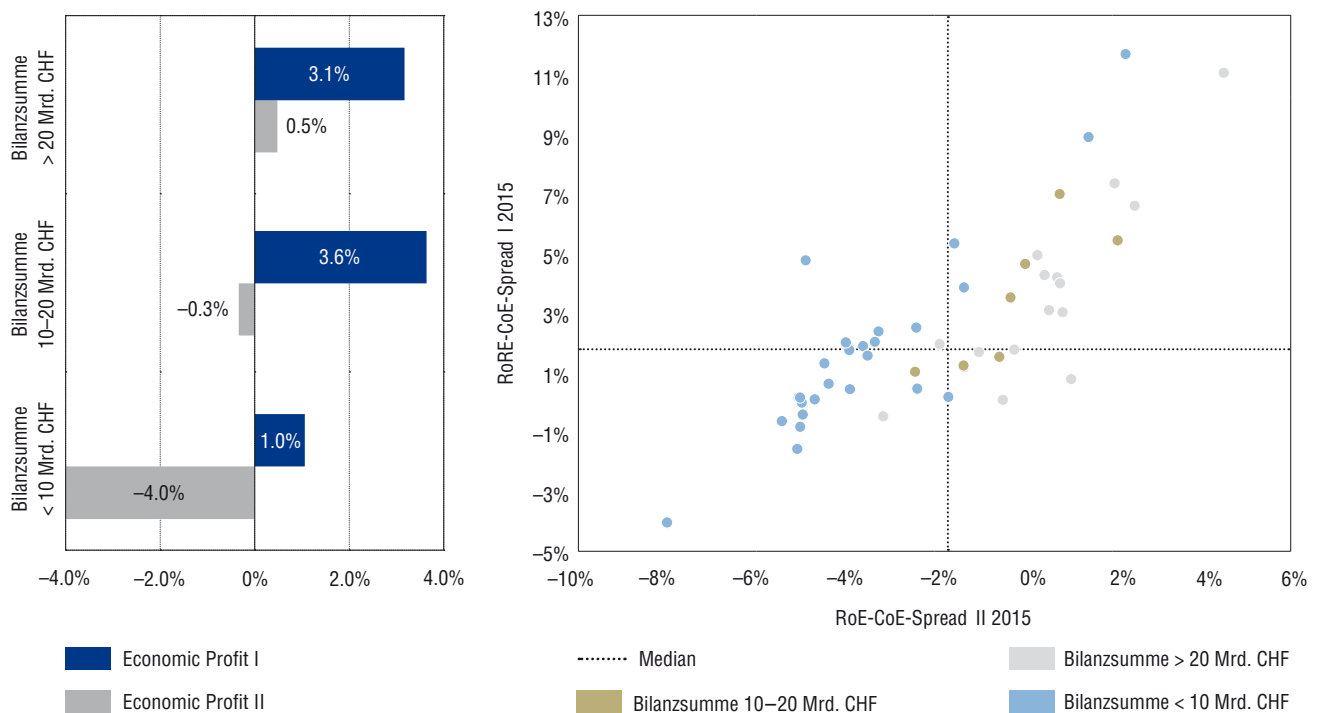
Der Economic Profit II eignet sich insbesondere als finanzielle Führungsgrösse für die Gesamtbanksteuerung, da er den Renditeanforderungen der Eigenkapitalgeber Rechnung trägt. In die bei der Ermittlung des Economic Profit II zu berücksichtigenden Eigenkapitalkosten fliessen entsprechend dem eingangs Gesagten zusätzlich die Eigenmittelquote (als Kennzahl mit Bezug auf das Financial Risk) sowie die Institutsgrösse (in Form eines Size Premium) ein. Der Blick ist auf das gesamte Eigenkapital und damit auch auf die Gesamtbank gerichtet.



Nachfolgend wird aufgezeigt, inwieweit es den Retailbanken gelang, das ihnen durch die Anteilseigner zur Verfügung gestellte Eigenkapital zu rentabilisieren, und zusätzlich wird eine Gegenüberstellung zum Economic Profit I vorgenommen.

Abbildung 7 zeigt die finanzielle Wertschaffung auf Stufe EP I und EP II, unterteilt nach Institutsgrosse, sowie eine Gegenüberstellung der RoRE-CoE-Spreads I bzw. RoE-CoE-Spreads II der beiden Kenngrössen für das Jahr 2015.

**Abbildung 7: Finanzielle Wertschaffung 2015 basierend auf dem EP-I- und EP-II-Konzept**



Datengrundlage: Geschäftsberichte, separate Offenlegungen zu den Eigenmittelanforderungen, FINMA-Rundschreiben 2011/2.

Insgesamt gelang es nur 14 der 52 bzw. 27% der Retailbanken, einen positiven RoE-CoE-II-Spread und damit einen positiven Economic Profit II zu erwirtschaften. Gemessen am RoRE-CoE-Spread I hingegen, war die finanzielle Wertschaffung im Jahr 2015 noch grösstenteils positiv (vgl. Abschnitt 2.1). Der durchschnittliche RoE-CoE-Spread II lag mit -1.7% gesamthaft betrachtet und über alle drei Grössenkategorien im negativen Bereich.<sup>13</sup> Dabei sind grössenabhängig analog dem Vorjahr wieder markante Unterschiede feststellbar, und zwar mit Durchschnittswerten von -4.0% (kleine Institute), -0.3% (mittelgrosse Institute) und 0.5% (grosse Institute). Damit zeigt sich auf Stufe EP II, ähnlich wie auf Stufe EP I, ein klarer Zusammenhang zwischen Wertschaffung und Institutsgrosse. Grösseren Retailbanken gelingt es tendenziell besser, rentabel zu wirtschaften.

[13] Die Differenz zwischen dem Spread EP I und dem Spread EP II resultiert überwiegend aus dem unterschiedlich gemessenen Eigenkapital; das regulatorisch erforderliche Eigenkapital liegt stets unter den effektiv vorhandenen Eigenmitteln.

Weiter ist ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Differenz der beiden Gewinngrössen EP I und EP II und der Institutsgrösse erkennbar. Wie Abbildung 7 zeigt, ist diese Differenz bei den kleinen Banken vergleichsweise grösser. In der Gruppe der kleinen Banken erwirtschafteten erwartungsgemäss jene Banken mit vergleichsweise viel Überschusskapital markant tiefere EP II. In der Gruppe der grösseren Banken ist der beschriebene Effekt ebenfalls erkennbar, aber nur in abgeschwächter Form, da diese über weniger Überschusskapital verfügen als die kleineren Banken (vgl. dazu die Verteilung des Überdeckungsfaktors in Abbildung 10).

Auf die finanzielle Wertschaffung wirkt sich der Aufbau von zusätzlichem Eigenkapital immer dann positiv aus, wenn auf den zusätzlich investierten Eigenmitteln eine über dem Eigenkapitalkostensatz liegende Rendite erzielt werden kann. Die erfassten Retailbanken haben diese Voraussetzung sowohl im Jahr 2015 als auch in der Vergangenheit vielfach nicht erfüllt (vgl. Abbildung 7).<sup>14</sup> Das Eigenkapital ist somit aktiv zu bewirtschaften und in wertgenerierende Geschäftsbereiche zu leiten oder je nach Marktsituation an die Anteilseigner zurückzuführen. Dies immer unter Berücksichtigung seiner Risikopufferfunktion, der regulatorischen Erfordernisse sowie der besonders wichtigen Sicherung einer ausreichenden strategischen Flexibilität.

Neben der direkten (und somit messbaren) Wertschaffung gilt es auch die indirekten, nicht messbaren Effekte eines Eigenkapitalaufbaus zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund einer klar formulierten Eigenmittelstrategie kann die Äufnung zusätzlichen Eigenkapitals im Sinn einer strategischen Reserve durchaus sinnvoll sein. Dies vor allem auch bei Banken, die nicht oder nur bedingt zusätzliches Eigenkapital am Kapitalmarkt beschaffen können.

Abbildung 8 zeigt die aktuellen Gesamtkapitalquoten (anrechenbare Eigenmittel/risikogewichtete Aktiven) der Retailbanken per Ende 2015, unterteilt nach regulatorischem Erfordernis gemäss FINMA-Kategorisierung<sup>15</sup> und Überdeckung (anrechenbare abzüglich erforderliche Eigenmittel). Dabei wird der im Jahr 2013 erstmals aktivierte und im Jahr 2014 verdoppelte antizyklische Kapitalpuffer separat ausgewiesen. Die Überdeckung entspricht somit der Gesamtkapitalquote abzüglich der regulatorischen Anforderungen gemäss Institutskategorie und antizyklischem Kapitalpuffer.<sup>16</sup>

Die erfassten Retailbanken gehören vorwiegend zu den Kategorien 3 bis 5. Die Kategorie 1 umfasst die drei grössten Schweizer Retailbanken (PostFinance AG, Zürcher Kantonalbank und Raiffeisen Gruppe). In Kategorie 2 ist seit der systemrelevanten Einstufung der drei grössten Retailinstitute keine weitere Retailbank mehr zu finden. Abbildung 8 zeigt weiter die durchschnittliche Leverage Ratio (ungewichtete Eigenmittelquote, definiert als anrechenbares Kernkapital/Gesamtengagement)<sup>17</sup> der Banken für die einzelnen Kategorien. Die Leverage Ratio als einfaches und nicht risikobasiertes Eigenmittelmass ist von den Schweizer Banken seit 2015 offenzulegen, wobei die angedachte Untergrenze von 3% erst ab 2018 verpflichtend einzuhalten ist.

[14] Ein negativer Economic Profit II kann natürlich auch auf eine rückläufige Rendite auf dem bereits vorhandenen Eigenkapital zurückzuführen sein.

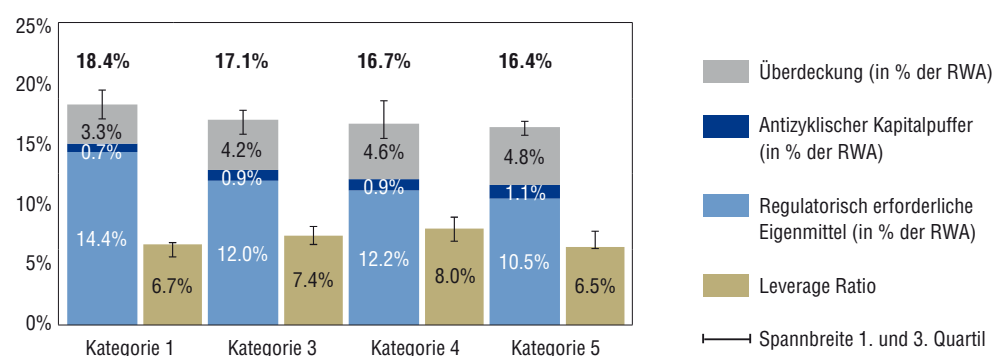
[15] FINMA RS 2011/2; sehr kleine Institute werden der Kategorie 5 zugewiesen, sehr grosse und systemrelevante Banken der Kategorie 1.

[16] Basis bildet die Kapitalquote gemäss FINMA RS 2011/2, die die Eigenmittel-Zielgrösse bestimmt.

[17] Das Gesamtengagement ist definiert als Umfang des Bilanz- und Ausserbilanzgeschäfts.

Für die Institute der Kategorien 3, 4 und 5 ergeben sich im Durchschnitt Gesamtkapitalquoten zwischen 16% und 17% sowie eine Leverage Ratio zwischen 6% und 8%, wie dies aus Abbildung 8 hervorgeht.

**Abbildung 8: Regulatorische Eigenmittelanforderungen 2015**



Datengrundlage: Geschäftsberichte, separate Offenlegungen zu den Eigenmittelanforderungen, FINMA-Rundschreiben 2011/2 sowie 2015/3.

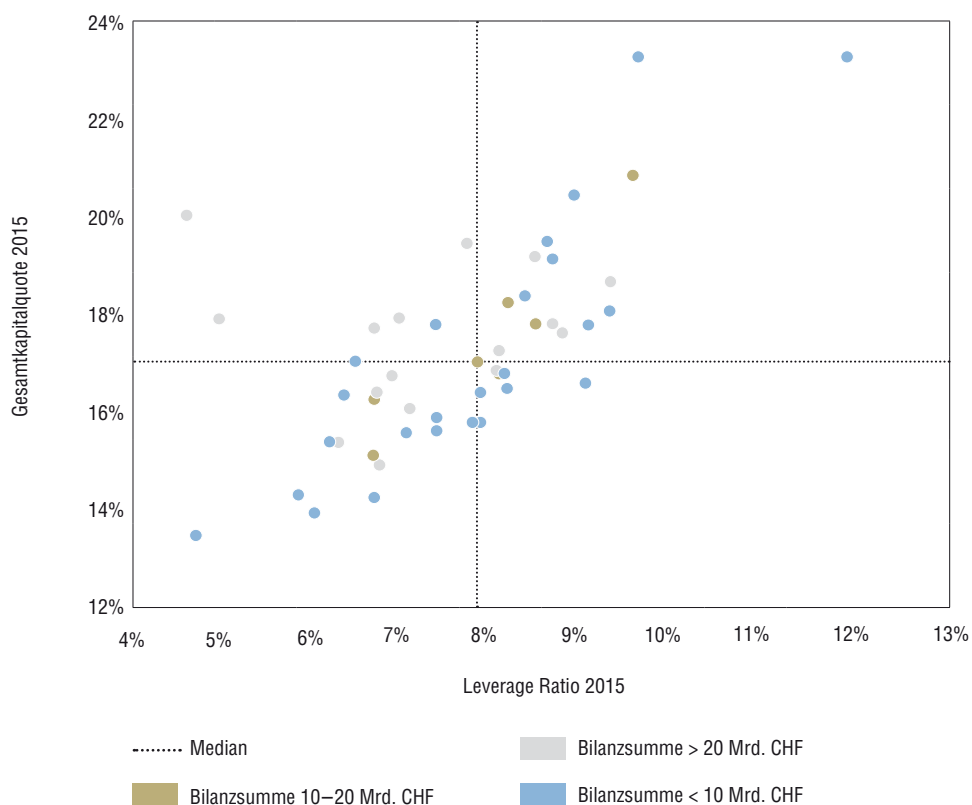
Wertschaffung  
Profitabilität

Über alles gesehen und bezogen auf die Gesamtkapitalquote, verfügten die erfassten Retailbanken Ende 2015 nach wie vor über eine komfortable, deutlich über den regulatorischen Anforderungen liegende Eigenkapitalbasis. Bei einzelnen Instituten, insbesondere der Kategorie 3, zeigt sich indessen durchaus Handlungsbedarf, die Eigenmittelausstattung weiter zu stärken. Besonders gut kapitalisiert erscheinen die Banken der Kategorie 4 und 5 mit Überdeckungsquoten von gegen 5%. Die Gesamtkapitalquoten der Retailbanken haben sich seit 2013 (Einführung Basel III) über alle Institute hinweg erhöht. Es gelang den Banken entsprechend, ihre wachstumsbedingt zusätzlich notwendigen Eigenmittel über einbehaltene Gewinne zu generieren.

Die Analyse der Leverage Ratio des Jahres 2015 zeigt ein durchgehend erfreuliches Bild. Alle betrachteten Retailbanken überschritten die vom Regulator definierte Anforderung, teils sogar deutlich. Bei Anwendung der risikobasierten Eigenmittelkategorisierung auf die Leverage Ratio zeigt sich weiter, dass grössere respektive systemrelevantere Banken über tiefere Ratios verfügen als die kleineren Banken. Durchbrochen wird dieses Bild von den Instituten der Kategorie 5, deren Durchschnittswert infolge der sehr kleinen Gruppe jedoch nicht repräsentativ ist (das Ausschlusskriterium zur Aufnahme in die Studie (Bilanzsumme grösser als CHF 1 Mrd.) entspricht genau einem der Unterscheidungskriterien zwischen Banken der Kategorie 4 und 5).

Abbildung 9 zeigt die Leverage Ratio sowie die Gesamtkapitalquote für das Jahr 2015 unter Berücksichtigung der Institutsgrösse.

Abbildung 9: Gesamtkapitalquote vs. Leverage Ratio 2015<sup>18</sup>



Datengrundlage: Geschäftsberichte, separate Offenlegungen zu den Eigenmittelanforderungen, FINMA-Rundschreiben 2011/2 sowie 2015/3.

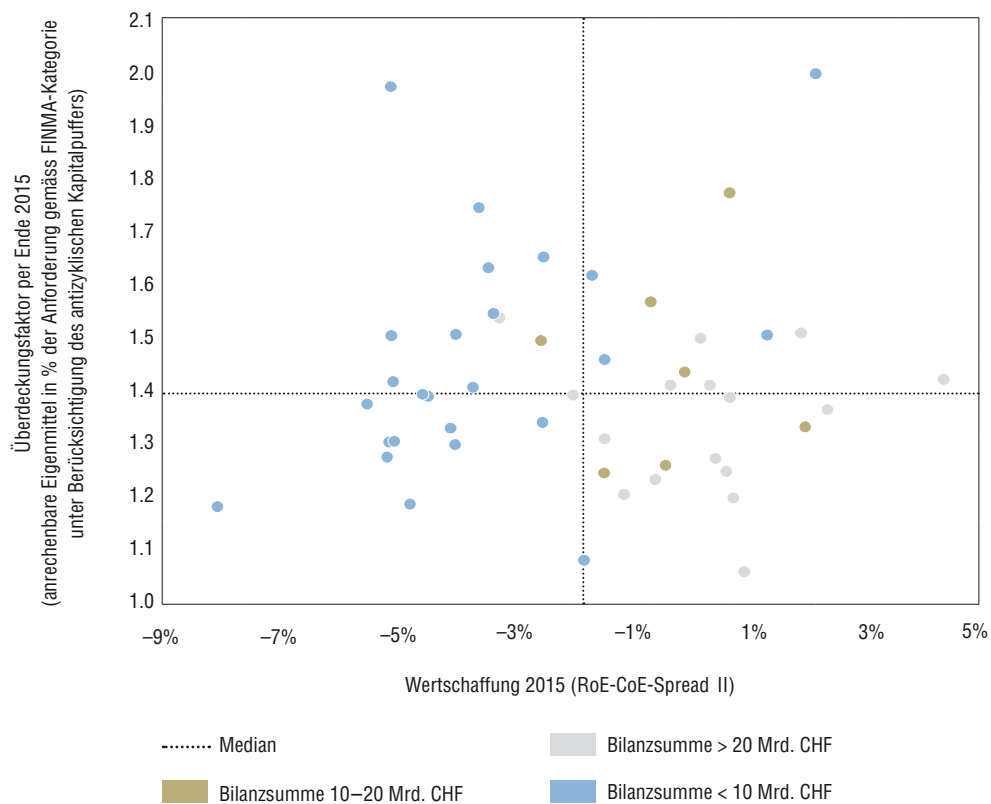
Die gewichteten und ungewichteten Kapitalquoten der betrachteten Institute stehen in einem positiven und mit Ausnahme zweier grösserer Institute linearen Zusammenhang. Diese verfügen über vergleichsweise hohe Gesamtkapitalquoten und eine tiefe Leverage Ratio, was auf den Einsatz ergänzender Kapitalinstrumente (Tier-2-Kapital) zurückzuführen ist.

Den Zusammenhang zwischen Eigenmittelunterlegung und finanzieller Wertschaffung zeigt Abbildung 10. Dabei wird die Wertschaffung des Jahres 2015 gemessen am RoE-CoE-Spread II dem Überdeckungsfaktor per Ende 2015 gegenübergestellt. Der Überdeckungsfaktor ist definiert als Quotient aus anrechenbaren zu regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln gemäss FINMA-Kategorisierung.

[18] Ein in der Analyse miterfasstes Institut ist aufgrund von ausserhalb der Skalen liegenden Werten in der Darstellung nicht enthalten.

**Abbildung 10: Finanzielle Wertschaffung und Eigenmittelausstattung 2015<sup>19</sup>**

(Eigenmittelausstattung basierend auf dem Überdeckungsfaktor, Wertschaffung gemessen am RoE-CoE-Spread II)



Datengrundlage: Geschäftsberichte, separate Offenlegungen zu den Eigenmittelanforderungen, FINMA-Rundschreiben 2011/2.

Insgesamt ist kein Zusammenhang zwischen der Wertschaffung und der Höhe des Überdeckungsfaktors erkennbar. Wird die Institutsgrösse in die Analyse miteinbezogen, zeigt sich Folgendes: Es ist eine positive Beziehung zwischen Bankengrösse und finanzieller Wertschaffung festzustellen sowie, etwas abgeschwächt und zudem gegenläufig, zwischen der Institutsgrösse und der Höhe des Überdeckungsfaktors. So sind bei grossen Instituten tendenziell tiefere Überdeckungsfaktoren zu beobachten. Bei ähnlichem Überdeckungsfaktor weisen grössere Institute aber eher höhere RoE-CoE-Spreads II auf als kleinere Banken. Im Idealfall verfügt eine Bank sowohl über eine hohe Eigenmittelausstattung (und damit einen hohen Überdeckungsfaktor) als auch über einen hohen positiven RoE-CoE-Spread II (solche Institute sind in Abbildung 10 im Quadranten rechts oben erfasst). Eine positive Wertschaffung wird dann begleitet von hoher strategischer Flexibilität, resultierend aus der Eigenmittelpolitik der Bank.

[19] Ein in der Analyse miteinbezogenes Institut ist aufgrund von ausserhalb der Skalen liegenden Werten in der Darstellung nicht enthalten.

Wertschöpfungs-  
Key Findings

Key Findings  
Wertschöpfung

**1.** 88% der Retailbanken erwirtschafteten im Jahr 2015 einen positiven RoRE-CoE-Spread I und damit einen positiven Economic Profit I. Gemessen an der absoluten Wertschaffung in Bezug auf das regulatorisch erforderliche Eigenkapital war 2015 somit ein erfolgreiches Jahr.

**2.** Rund 90% der Retailbanken gelang es, ihren Economic Profit I und damit ihre finanzielle Wertschaffung gegenüber dem Vorjahr zu steigern. Auch gemessen an der Veränderung der Wertschaffung war 2015 somit ein sehr gutes Jahr.

**3.** 59% der Retailbanken verzeichneten ein gegenüber dem Vorjahr gesteigertes Ertragswachstum, 80% eine verbesserte Kosteneffizienz und 96% eine erhöhte Kapitaleffizienz. Die Verbesserung des Economic Profit I ist durch alle drei Werttreiber begründet.

**4.** Zwischen finanzieller Wertschaffung und Institutsgrösse besteht insofern ein Zusammenhang, als dass die grösseren Retailbanken gemessen am RoRE-CoE-Spread I vergleichsweise bessere Werte erzielen konnten, und zwar sowohl für 2015 als auch retrospektiv. Grund dafür dürfte die Erzielung von Skaleneffekten sein. Noch ausgeprägter zeigt sich dieser Zusammenhang auf Basis des Economic Profit II.

**5.** Zwischen der finanziellen Wertschaffung der Retailbanken und der Eigenmittelausstattung gemessen am Überdeckungsfaktor ist kein Zusammenhang feststellbar. So gelingt es bestimmten Instituten, trotz deutlich mehr Eigenkapital eine höhere Wertschaffung zu erzielen. Bei der Definition der Eigenmittelstrategie ist daher darauf zu achten, dass bestehendes und zusätzlich gebildetes Eigenkapital wertschaffend investiert werden kann.

# 3 Profitabilität

Anhand zentraler Key Performance Indicators (KPIs) wird die Profitabilitätsentwicklung der erfassten Retailbanken nachfolgend weiter analysiert. Um der unterschiedlichen Grösse der Banken Rechnung zu tragen, werden die Kennzahlen mit den institutsspezifischen Mitarbeiterzahlen gewichtet. Im Vordergrund stehen dabei die folgenden Analysebereiche.

1.

Übergeordnete operative Effizienz

2.

Auf das Zinsdifferenzgeschäft fokussierte Ertragsanalyse

3.

Kostensituation

Wertschaffung

Profitabilität

Zunächst wird die operative Effizienz untersucht, und zwar basierend auf dem Geschäftserfolg<sup>20</sup> pro Mitarbeiter sowie der Cost-Income-Ratio, beides zentrale bankbetriebliche Schlüsselgrössen. Dann werden die Ertrags- und die Kostenseite isoliert analysiert, um weitere Aussagen zur Entwicklung der Profitabilität zu gewinnen. Ertragsseitig wird das bei Retailbanken dominierende Zinsdifferenzgeschäft anhand von Margen- und Volumen Kennzahlen durchleuchtet, und kostenseitig erfolgt eine Analyse des Personal- und Sachaufwands.

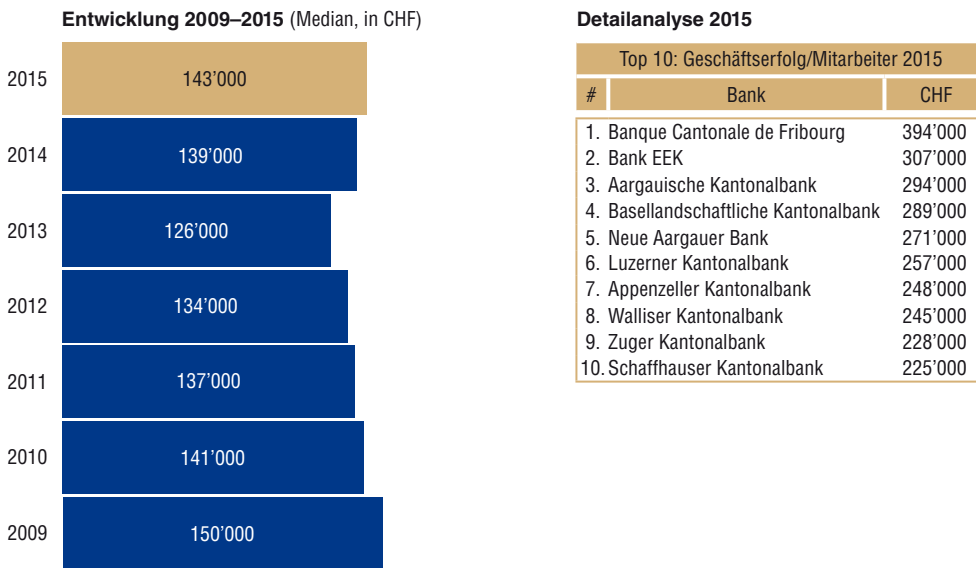
**3.1 Analyse der operativen Effizienz** Abbildung 11 zeigt die Entwicklung des durchschnittlichen Geschäftserfolgs pro Mitarbeiter für den Zeitraum 2009 bis 2015 sowie die im Jahr 2015 bezüglich dieser Kennzahl erfolgreichsten Institute. Die im Jahr 2014 sichtbare Trendwende konnte 2015 mit einem erneut gesteigerten Geschäftserfolg pro Mitarbeiter von 143'000 CHF bestätigt werden. Der Geschäftserfolg des Jahres 2013 mit dem deutlich tiefsten Wert in der Vergleichsperiode wurde durch hohe Rückstellungen aufgrund des US-Tax-Programms belastet und ist somit keine repräsentative Grösse. Im Vergleich zum Ausgangswert 2009 mit 150'000 CHF ist per 2015 eine geringfügige Abnahme von 5% erkennbar.

Wie bereits die Auflistung der Top-10-Banken zeigt, sind die institutsspezifischen Unterschiede erheblich. Die Freiburger Kantonalbank hebt sich dabei mit einem Geschäftserfolg pro Mitarbeiter von 394'000 CHF deutlich von den anderen Banken ab. Sie konnte ihren Vorsprung gegenüber dem zweitplatzierten Institut, der Bank EEK, im Vergleich zum Vorjahr halten. Auffallend ist bei Betrachtung der Top-10-Auflistung weiter die Konzentration der Kantonalbanken sowie der grossen Institute (Bilanzsumme grösser als 20 Mrd. CHF). Diese Tendenz ist zu einem gewissen Grad auf die höheren Aktivitäten dieser Banken im indifferenten Geschäft zurückzuführen. Die grösste Steigerung beim Geschäftserfolg pro Mitarbeiter verzeichnete 2015 die Banca dello Stato del Cantone Ticino mit knapp 88'000 CHF.

[20] Im Vergleich zu den Vorjahresstudien wird für die Analyse neu auf den Geschäftserfolg und nicht mehr auf den Bruttogewinn abgestützt. Grund dafür sind die geänderten Rechnungsvorschriften, wonach der Bruttogewinn seit 2015 nicht mehr ausgewiesen wird.



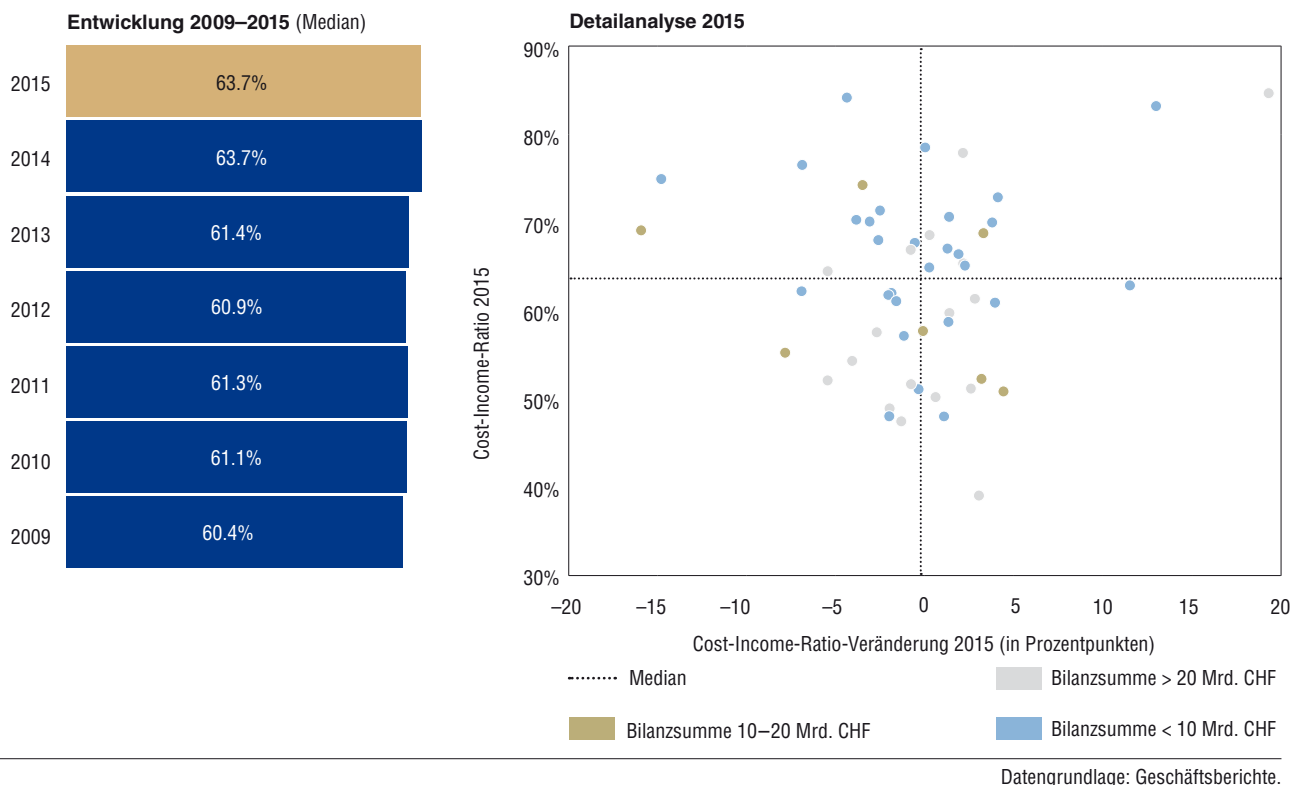
**Abbildung 11: Geschäftserfolg pro Mitarbeiter**



Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Die operative Effizienz einer Bank wird in der Praxis regelmässig anhand der Cost-Income-Ratio beurteilt. Dabei wird der operative Aufwand – Geschäftsaufwand zuzüglich ordentlicher Abschreibungen – ins Verhältnis zum Betriebsertrag gesetzt. Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Cost-Income-Ratio über den Zeitverlauf von 2009 bis 2015 sowie eine Gegenüberstellung der Höhe und der Veränderung (im Vergleich zum Vorjahr) der Ratio im Jahr 2015.

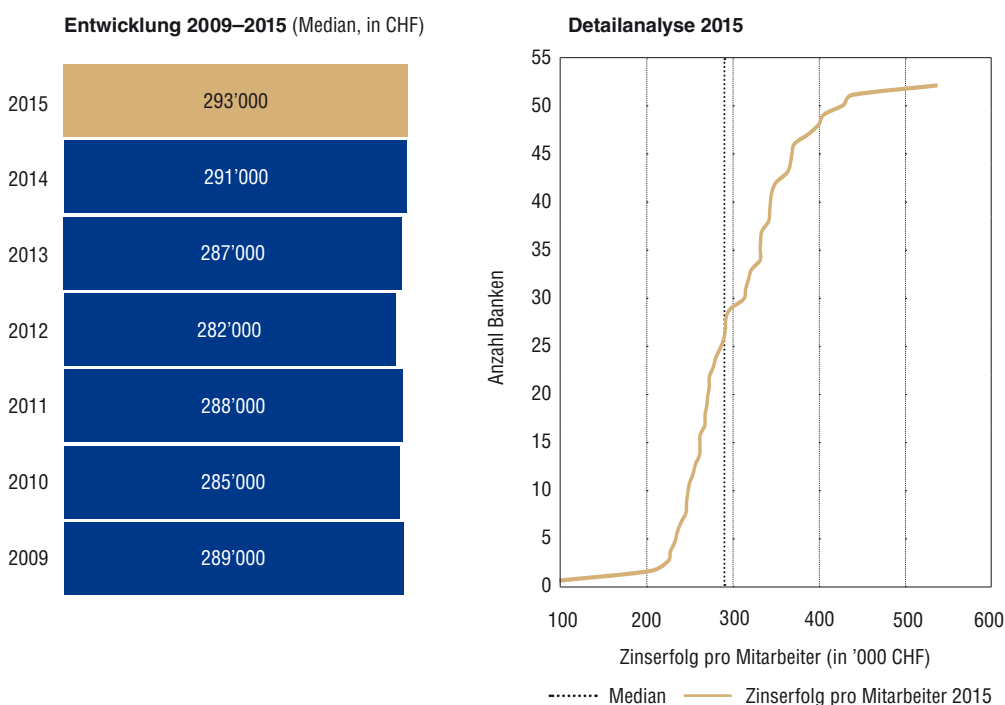
Abbildung 12: Cost-Income-Ratio



Zwischen 2009 und 2015 verschlechterte sich die Cost-Income-Ratio bei den erfassten Retailbanken um 3.3 Prozentpunkte und befindet sich damit aktuell auf dem Höchstwert des Betrachtungszeitraums. Zwischen 2009 und 2013 bewegte sich diese wichtige Kennzahl auf einem ziemlich konstanten Niveau von leicht über 60%, gefolgt von einer substantiellen Erhöhung im Jahr 2014 auf 63.7% (entspricht sogleich dem Wert im Jahr 2015). Die Verteilung der Cost-Income-Ratio über die erfassten Banken zeigt für 2015 erhebliche institutsspezifische Grössenunterschiede. So liegen die Cost-Income-Ratio-Werte der grossen und mittleren Banken mit 57.5% resp. 57.6% deutlich tiefer als jene der kleinen Banken mit 66.7%. Ebenfalls sind grössenspezifische Unterschiede bei der Veränderung der Cost-Income-Ratio im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr zu erkennen. Bei den kleinen Banken stieg die Ratio im Durchschnitt um 0.8 Prozentpunkte an, derweil die grossen Institute eine Reduktion im gleichen Umfang erreichen konnten. Die mittleren Banken konnten ihre Cost-Income-Ratio gar um hohe 5.3 Prozentpunkte reduzieren. Grössere Institute können folglich von Skaleneffekten profitieren.

**3.2 Ertragsanalyse** Mit der Analyse des Zinsdifferenzgeschäfts wird die in Abschnitt 3.1 betrachtete operative Effizienz weiter durchleuchtet (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Zinserfolg pro Mitarbeiter**



Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Der Zinserfolg pro Mitarbeiter konnte 2015 gegenüber dem Vorjahreswert bereits zum dritten Mal in Folge gesteigert werden und liegt leicht über dem Niveau zu Beginn des Betrachtungszeitraums. So bewegt sich der Zinserfolg pro Mitarbeiter mit aktuell 293'000 CHF rund 1.3% über dem Wert des Jahres 2009 mit 289'000 CHF. Wie bereits beim Pro-Kopf-Geschäftserfolg festgestellt, bestehen für das Jahr 2015 auch beim Zinserfolg pro Mitarbeiter hohe institutsspezifische Unterschiede. Die Bandbreite der Verteilung des Zinserfolgs auf Pro-Mitarbeiter-Basis reicht von tiefen 102'000 CHF bis zu hohen 537'000 CHF, wobei die Unterschiede zwischen den Instituten mit Werten über dem Durchschnitt (Median) deutlich höher ausfallen. Überdies befinden sich bezogen auf den Zinserfolg acht Institute unter den Top 10, die auch in der Top-10-Auflistung zum Geschäftserfolg pro Mitarbeiter vertreten sind.

Die Einführung der Negativzinsen durch die Schweizerische Nationalbank<sup>21</sup> hatte einen insgesamt positiven Einfluss auf die Entwicklung des Zinserfolgs bei den Schweizer Retailbanken. Aufgrund der durchwegs ablehnenden Haltung der Banken gegenüber der Weitergabe der Negativzinsen an die privaten Sparer (Kundeneinlagen) kam es bei den

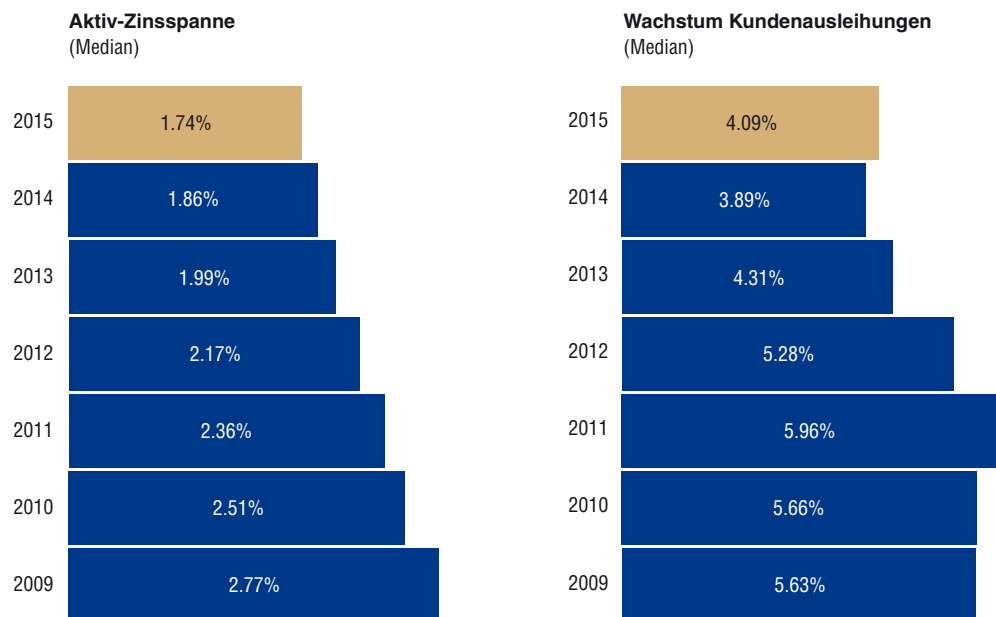
[21] Die wesentlichen Entscheide der Schweizerischen Nationalbank fielen am 18.12.2014 (Einführung von Negativzinsen in der Höhe von -0.25% für Guthaben auf den Girokonten der Nationalbank) sowie am 15.1.2015 (Aufhebung des Mindestkurses von 1.20 CHF pro Euro und Erhöhung der Negativzinsen für Guthaben auf den Girokonten der Nationalbank auf -0.75%).

Kundenausleihungen zu einer Erhöhung der Margen. Diese Margenausweitung scheint sowohl die zusätzlich gestiegenen Absicherungskosten der Banken als auch die Verluste im Geschäft mit den Kundeneinlagen mehr als kompensiert zu haben.

Der Zinserfolg einer Retailbank ergibt sich insgesamt aus den Komponenten des Aktiv- und Passiv-Konditionenbeitrags sowie des Strukturbeitrags. Während Erstere sich aus dem aktiv- und passivseitigen Volumen sowie aus der dabei erzielten Aktiv- und Passivmarge im Markt ergeben, ist die Erwirtschaftung des Strukturbeitrags vom bankspezifischen Risikoappetit und der damit einhergehenden Fristentransformation abhängig. Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der Aktiv-Zinsspanne und das Wachstum der Kundenausleihungen seit 2009. Eine Differenzierung nach Konditionen- und Strukturbeitrag ist dabei infolge fehlender institutsspezifischer Informationen nicht möglich, weshalb die Zinserfolgskomponenten mittels Analyse der entsprechenden Aktiv- und Passiv-Zinsspannen betrachtet werden.

Wertschaffung   
 Profitabilität

**Abbildung 14: Aktivseitige Werttreiber des Zinsdifferenzgeschäfts**



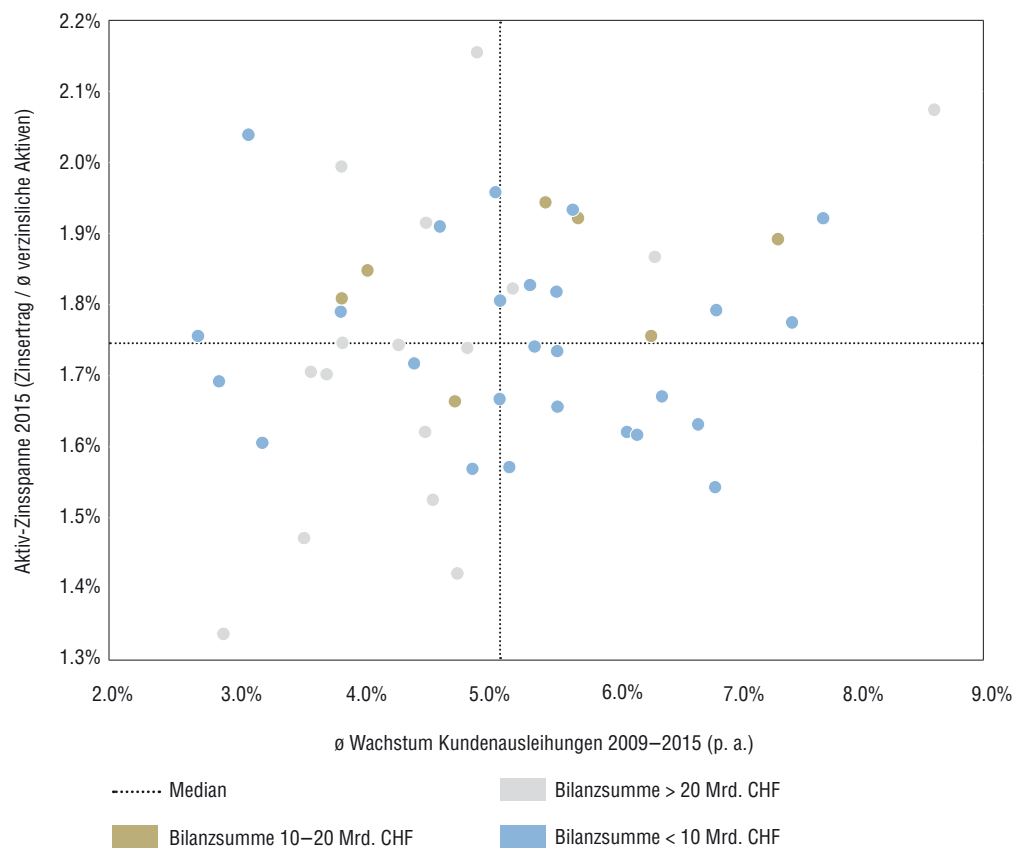
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Seit Beginn der Betrachtungsperiode reduzierte sich die Aktiv-Zinsspanne der erfassten Retailbanken kontinuierlich und befindet sich mit 1.74% aktuell auf dem Tiefststand des Betrachtungszeitraums. Im Jahr 2015 betrug der Rückgang 12 Basispunkte, was dem geringsten Rückgang seit 2009 entspricht. Seit 2009 nahm die Aktiv-Zinsspanne, begründet durch das anhaltend rückläufige Zinsumfeld, um hohe 103 Basispunkte ab. Der Trend zu weiterhin rückläufigen Aktivzinsen wird sich voraussichtlich auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Zu begründen ist dies in erster Linie damit, dass nach wie vor laufend bestehende Kreditverträge mit vergleichsweise höheren Zinssätzen auslaufen, die wohl nur zu deutlich geringeren Sätzen verlängert werden können.

Parallel zum Rückgang der Aktiv-Zinsspanne verzeichneten die Retailbanken jährlich hohe Volumenzuwächse, womit die Ertragsrückgänge ausgelöst durch die Zinsspannenerosion teilweise wettgemacht werden konnten. Bei genauerer Betrachtung der Wachstumsraten fällt jedoch auf, dass diese gegenüber dem Höchstwert im Jahr 2011 einen Rückgang um knapp 2 Prozentpunkte erfuhr. Im bestehenden Tiefstzinsumfeld ist überdies besonderes Augenmerk auf die Qualität des Volumenwachstums zu legen. Rückläufige Zinsmargen dürfen nicht über ein qualitativ ungenügendes Volumenwachstum kompensiert werden. Bei einem allfälligen Zinsanstieg würden derartige Fehlentwicklungen zu höheren Kosten für Wertberichtigungen auf den Ausleihungen führen.

Die Gegenüberstellung von Aktiv-Zinsspanne und Wachstum der Kundenausleihungen auf Institutsbasis lässt grössenabhängige Zusammenhänge erkennbar werden, wie dies aus Abbildung 15 hervorgeht.

Abbildung 15: Aktiv-Zinsspanne vs. Wachstum Kundenausleihungen<sup>22</sup>



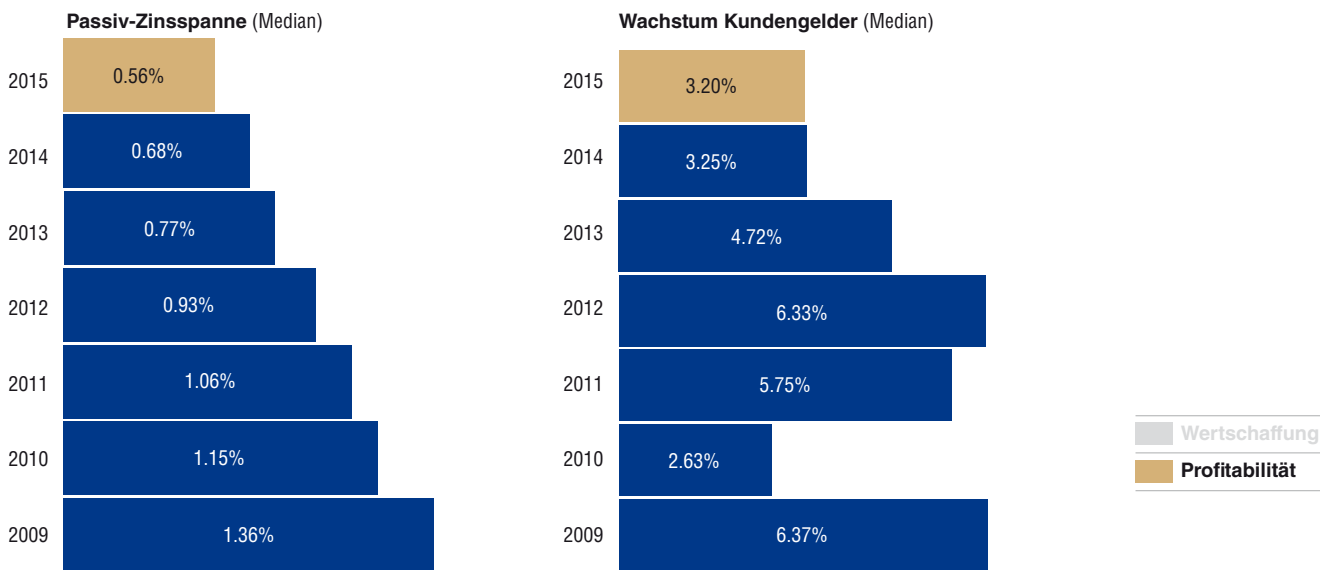
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Grössere Retailbanken verfügen im Vergleich zu kleineren Instituten über ähnlich hohe Aktiv-Zinsspannen. Das durchschnittliche Wachstum bei den Kundenausleihungen indes ist bei grösseren Banken eher tiefer. Auffallend ist, dass sich im unteren rechten Quadranten der Abbildung 15 (unterdurchschnittlich tiefe Zinsmarge bei überdurchschnittlichem Wachstum der Kundenausleihungen) ausschliesslich kleine Retailbanken befinden.

Eine weitere Einsicht in die Zinserfolgsentwicklung der Retailbanken ergibt der Einbezug der Bilanzpassiven. In Abbildung 16 sind die Entwicklung der Passiv-Zinsspanne sowie das Wachstum der Kundengelder über den Betrachtungszeitraum von 2009 bis 2015 dargestellt.

[22] In der Darstellung sind zwei Retailbanken aufgrund ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte sowie die PostFinance AG nicht enthalten. Erstere wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

**Abbildung 16: Passivseitige Werttreiber des Zinsdifferenzgeschäfts**



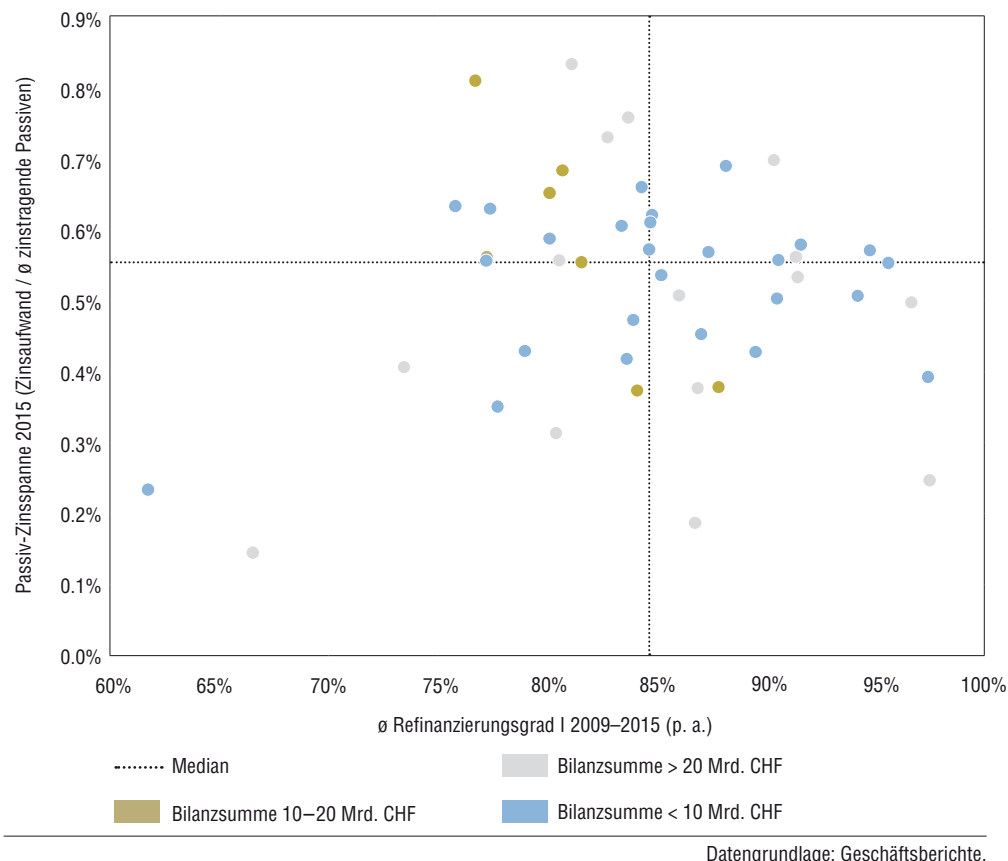
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Analog der Aktiv-Zinsspanne und insbesondere begründet durch das vorherrschende Tiefstzinsniveau, befindet sich auch die Passiv-Zinsspanne mit 0.56% auf dem tiefsten Niveau des Betrachtungszeitraums. 2015 reduzierte sich diese gegenüber dem Vorjahr um weitere 12 Basispunkte und damit im gleichen Umfang wie die Aktiv-Zinsspanne. Der damit einhergehende rückläufige Zinsaufwand konnte den aktivseitigen Ertragsrückgang im Betrachtungszeitraum teilweise kompensieren, wie die durchschnittlich positive Entwicklung des Zinserfolgs pro Mitarbeiter zeigt (vgl. Abbildung 13).

Das Wachstum der Kundengelder liegt auch 2015 unterhalb des Wachstums der Kundenausleihungen. Im Gegensatz zu den Vorjahren dürfte dies in Bezug auf die Refinanzierung keine negativen Effekte ausgelöst haben, weil diese mittels Pfandbriefanleihen mittlerweile zu Zinssätzen von 0% (oder tiefer) möglich ist. Die Pfandbriefanleihen haben somit die Kundengelder als günstigste Art der Refinanzierung zwischenzeitlich abgelöst. Überdies widerspiegeln die in den Jahren 2014 und 2015 tieferen Wachstumsraten der Kundengelder die anhaltende Jagd der Investoren nach Renditen. Nach wie vor werden Spargelder in Anlagegelder oder alternative Investitionsmöglichkeiten umgeschichtet.

Abbildung 17 stellt weiter die Passiv-Zinsspanne dem durchschnittlichen jährlichen Kundenrefinanzierungsgrad I (Kundengelder/Kundenausleihungen) gegenüber.

Abbildung 17: Passiv-Zinsspanne vs. Refinanzierungsgrad I<sup>23</sup>



Unabhängig von der aktuellen Höhe der Passiv-Zinsspanne unterscheiden sich die Werte des durchschnittlichen Refinanzierungsgrads I der erfassten Banken erheblich. Eine eindeutige Tendenz, dass grössere Banken andere Refinanzierungsquellen nutzen als kleinere Banken, ist indessen nicht ersichtlich. Auch zeigen sich erhebliche institutsspezifische Unterschiede bezüglich der Höhe der Passiv-Zinsspanne. Eine Gegenüberstellung des Refinanzierungsgrads und der Passiv-Zinsspanne zeigt weiter keinen Zusammenhang.

Inwiefern sich die in Abbildung 17 erkennbaren institutsspezifischen Unterschiede bei der Refinanzierung letztlich auf die Erfolgsrechnung (Einkommenseffekt) sowie die Bilanz (Werteffect) einer Bank auswirken, dürfte aus externer Sicht erst bei einer nachhaltigen Änderung der Zinsstrukturkurve klarer erkennbar werden.

Der tendenziell zunehmende Zinserfolg pro Mitarbeiter lässt die Folgerung zu, dass der Ertragsdruck aus erodierenden Margen in den vergangenen Jahren durch hohe Volumenzuwächse kompensiert werden konnte. Kurz- und mittelfristig ist aufgrund der weiter sinkenden Zinsmargen sowie des sich abzeichnenden stagnierenden Volumenwachs-

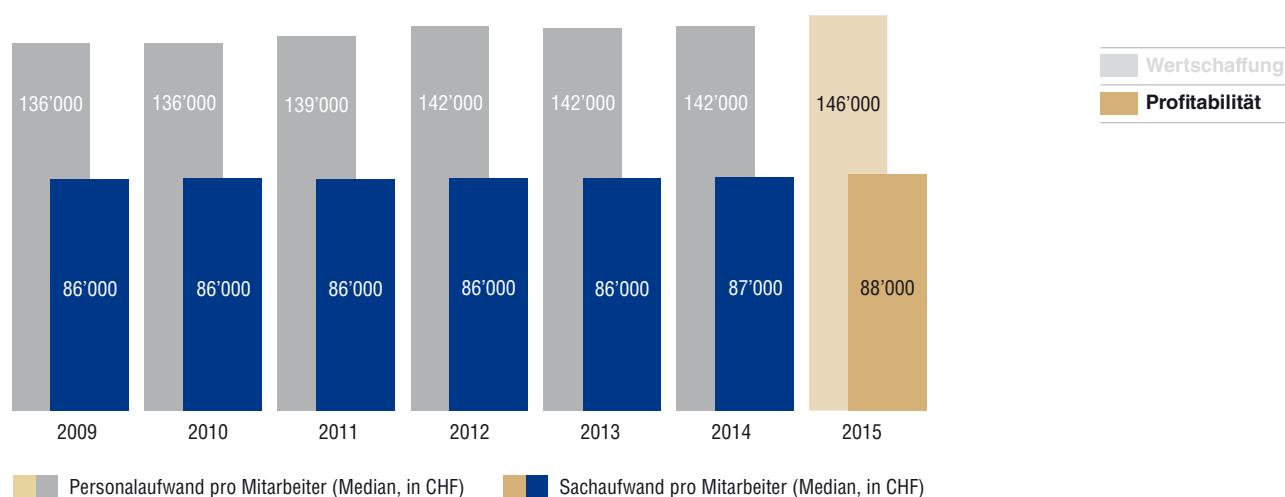
[23] In der Darstellung sind drei Retailbanken aufgrund ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte sowie die PostFinance AG nicht enthalten. Erstere wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.



tums jedoch nicht mehr mit einer deutlichen Verbesserung dieser Kennzahl zu rechnen. Eine umfassende Analyse der Kennzahl Zinserfolg pro Mitarbeiter macht aber weiter eine Analyse der Personalkosten notwendig, was Gegenstand des folgenden Abschnitts ist.

**3.3 Kostenanalyse** Der Personal- und der Sachaufwand gehören zu den zwei wesentlichen operativen Kostenkomponenten einer Bank. Im Sachaufwand sind Sourcing-Kosten enthalten, die durch eine gezielte Wahl des Sourcing-Grads beeinflusst werden können (deren Höhe sich im Umkehrschluss auf die Personalkosten auswirkt). In Abbildung 18 ist die Entwicklung des Personal- und Sachaufwands auf einer Pro-Mitarbeiter-Basis im Zeitverlauf 2009 bis 2015 dargestellt.

**Abbildung 18: Entwicklung Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter**

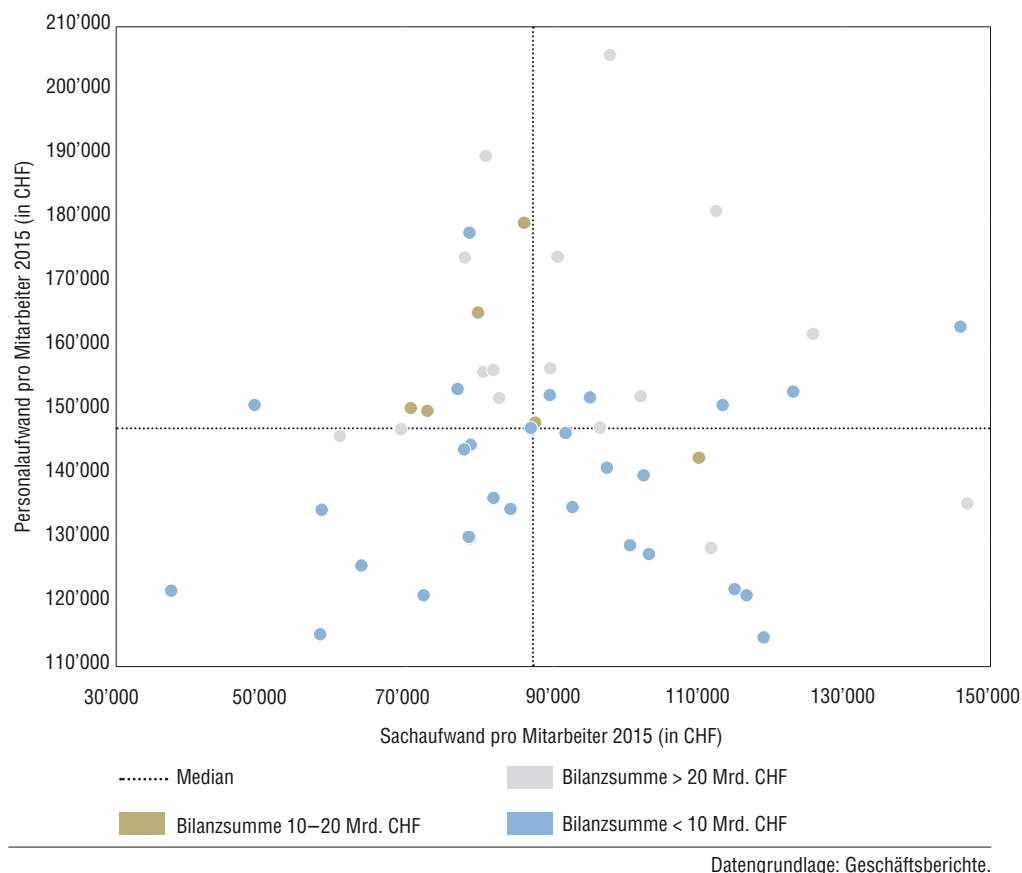


Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Der Personalaufwand pro Mitarbeiter nahm im Betrachtungszeitraum leicht zu und liegt im Jahr 2015 bei 146'000 CHF. Insgesamt stieg der Personalaufwand pro Mitarbeiter seit 2009 um rund 7.4%. Demgegenüber zeigt der Sachaufwand pro Mitarbeiter im Betrachtungszeitraum eine etwas weniger ausgeprägte Entwicklung und erhöhte sich lediglich leicht auf 88'000 CHF (2.3% über dem Ausgangswert im Jahr 2009). Beim Personalaufwand pro Mitarbeiter zeigen sich deutliche Unterschiede in Bezug auf die Institutsgrösse. Bei den grossen Banken (Bilanzsumme grösser als 20 Mrd. CHF) liegt dieser mit durchschnittlich 155'000 CHF rund 18'000 CHF über dem Niveau der kleinen Banken (Bilanzsumme kleiner als 10 Mrd. CHF). Demgegenüber sind beim Sachaufwand pro Mitarbeiter keine grössenspezifischen Unterschiede feststellbar.

Auf der Ebene der einzelnen Banken unterscheiden sich sowohl die Personal- als auch die Sachaufwandswerte pro Mitarbeiter stark, wie Abbildung 19 zeigt.

Abbildung 19: Verhältnis Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter<sup>24</sup>



Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Mit zunehmendem Sourcing-Grad einer Retailbank sollten sich theoretisch sowohl die Personal- als auch die Sachkosten pro Mitarbeiter erhöhen. So führt die Auslagerung von Backoffice-Tätigkeiten in der Regel zu einem höheren Personalaufwand pro Mitarbeiter, da die Mitarbeiter mit tieferen Salären wegfallen. Gleichzeitig erhöht sich der Sachaufwand pro Mitarbeiter infolge der gestiegenen Sourcing-Kosten und der geringeren Anzahl Mitarbeiter. Absolut gesehen ergeben sich bei erfolgreichen Sourcing-Aktivitäten jedoch tiefere Kosten, gemessen am Geschäftsaufwand. Die aus Abbildung 19 ersichtlichen (Punkt-)Werte lassen indessen keinen solchen Zusammenhang erkennen. Banken mit hohen Personalkosten pro Mitarbeiter weisen nicht zwingend einen hohen Pro-Kopf-Sachaufwand auf.

[24] In der Darstellung ist eine Retailbank aufgrund ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte nicht enthalten. Diese wurde in der Analyse jedoch berücksichtigt.

Die in den vergangenen drei Jahren erzielten Erhöhungen des Zinserfolgs pro Mitarbeiter verlaufen ungefähr im Gleichschritt mit dem Anstieg der operativen Kosten. Dies lässt den Schluss zu, dass die erfassten Retailbanken zum einen dem vorherrschenden Tiefzinsumfeld relativ gut begegnen konnten, zum anderen jedoch zu wenig umfassende Kostenoptimierungen erzielen konnten. Die Nachhaltigkeit der aktuellen Situation ist indessen stark abhängig von der bankspezifisch eingegangenen Fristentransformation und der zukünftigen Zinsentwicklung auf den Finanzmärkten. Um der steigenden Cost-Income-Ratio begegnen zu können, gilt es, weiterhin ein aktives Kostenmanagement zu betreiben sowie auf das Volumenwachstum und die Ertragsdiversifikation zu fokussieren. Kostenseitig stehen dabei vor allem die Straffung der internen Prozesse unter Einbezug neuer Digitalisierungslösungen sowie die Optimierung der Vertriebsstruktur und des Filialnetzes im Zentrum.

---

Wertschaffung

Profitabilität

---

# Profitabilität Key Findings

Key Findings  
Profitabilität

**1.** Der durchschnittliche Geschäftserfolg pro Mitarbeiter der Schweizer Retailbanken erhöhte sich im Jahr 2015 um 4'000 CHF auf 143'000 CHF. Gleichzeitig verblieb die die Cost-Income-Ratio (inkl. ordentlicher Abschreibungen) konstant bei 63.7% und liegt damit nach wie vor auf dem Höchststand des Betrachtungszeitraums.

**2.** Der bereits weiter vorne festgestellte Zusammenhang zwischen Institutsgrösse und finanzieller Wertschaffung widerspiegelt sich auch in unserer Analyse zur Profitabilität der Retailbanken. Sowohl beim Geschäftserfolg pro Mitarbeiter als auch bei der Cost-Income-Ratio zeigen die grossen Banken aktuell und auch retrospektiv vergleichsweise bessere Werte. Dies weist wiederum auf die Realisierbarkeit von Skaleneffekten hin.

**3.** Der durchschnittliche Zinserfolg pro Mitarbeiter erhöhte sich im Jahr 2015 trotz anhaltend rückläufiger Zinsspannen infolge des Tiefstzinsumfelds leicht um 2'000 CHF auf 293'000 CHF. Das Volumenwachstum liegt nach wie vor auf einem ansprechenden Niveau und konnte gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert werden.

**4.** Der Geschäftsaufwand pro Mitarbeiter nahm im Betrachtungszeitraum aufgrund eines erhöhten Personal- und eines leicht gestiegenen Sachaufwands pro Mitarbeiter zu. Im Vergleich zum Vorjahr erfuhr insbesondere der Personalaufwand pro Mitarbeiter eine Steigerung.

**5.** Auf der Ebene der einzelnen Banken sind unabhängig von der Institutsgrösse markante Unterschiede bei sämtlichen KPIs feststellbar. Die grosse Spannweite der einzelnen ertrags- und kostenseitigen Kennzahlen lässt vermuten, dass mancherorts unausgeschöpfte Optimierungspotenziale bestehen.

# 4 Folgerungen

Im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert IFBC die finanzielle Wertschaffung der Schweizer Retailbanken sowie deren operative Effizienz. Mit unserer empirischen Untersuchung, stets basierend auf extern zugänglichen Daten, werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

Zum einen soll ein Bild der finanziellen Wertschaffung der Schweizer Retailbanken in Bezug auf die operative Leistung der Vertriebsseinheiten sowie mit Blick auf die Interessen ihrer Eigentümer vermittelt werden. Dazu werden die erfassten Institute als Gesamtheit, aber auch auf der Ebene der einzelnen Bank betrachtet und die Werttreiber Ertragswachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz differenziert analysiert. Zum anderen wird die Profitabilität der Retailbanken anhand ausgewählter ertrags- und kostenseitiger Key Performance Indicators durchleuchtet.

Die wesentlichen Erkenntnisse der vorliegenden Studie lassen sich kurz wie folgt zusammenfassen:

Wertschaffung

Profitabilität

**Erhöhte Wertschaffung der Retailbanken im Jahr 2015** In Bezug auf die operative Performance, gemessen am Economic Profit I, erzielten 88% der erfassten Retailbanken positive Werte. Damit gelang es einer klaren Mehrheit der Institute, eine Überrendite auf den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln zu erwirtschaften. Im Vorjahresvergleich vermochten 90% der Institute ihren Economic Profit I zu steigern, wobei alle drei Werttreiber als wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Lediglich fünf Institute mussten einen Rückgang ihrer ökonomischen Performance hinnehmen.

Was die Wertschaffung aus Sicht der Eigenkapitalgeber betrifft, erwirtschafteten 2015 lediglich rund 30% der Retailbanken einen positiven Economic Profit II.



Über alles gesehen, verfügten die erfassten Institute Ende 2015 nach wie vor über eine komfortable und deutlich über den regulatorischen Anforderungen liegende Eigenkapitalbasis.

Was den Zusammenhang zwischen Eigenmittelausstattung und finanzieller Wertschaffung betrifft, lässt sich wie bereits im Vorjahr keine Abhängigkeit feststellen. Demgegenüber zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Institutsgrosse und finanzieller Wertschaffung. So erreichten die grösseren Banken 2015 eine vergleichsweise höhere finanzielle Wertschaffung, sowohl gemessen am Economic Profit I als auch am Economic Profit II.

### **Konstante operative Effizienz im Jahr 2015, gemessen an der Cost-Income-Ratio**

Der Geschäftserfolg pro Mitarbeiter erhöhte sich im Jahr 2015 im Durchschnitt geringfügig auf 143'000 CHF. Gegenüber dem Beginn des gesamten Betrachtungszeitraums (2009) ist ein Rückgang von rund 5% auszumachen. Die Cost-Income-Ratio liegt mit 63.7% auf dem Vorjahresniveau. Der Zinserfolg pro Mitarbeiter konnte auf 293'000 CHF gesteigert werden. Die Werttreiber-Analyse des Zinserfolgs zeigt eine aktiv- wie auch passivseitig rückläufige Zinsspanne. Erneut zugenommen haben die Kundenausleihungen und die Kundengelder, deren Wachstumsraten aber unter den Höchstwerten der Vorjahre liegen. Was die Kostenseite betrifft, erhöhten sich der durchschnittliche Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2015 geringfügig auf 146'000 CHF respektive 88'000 CHF. Dies entspricht im Vergleich zum Beginn des Betrachtungszeitraums (2009) einer Zunahme von 7.4% (Personalaufwand) respektive 2.3% (Sachaufwand).

---

	<b>Wertschaffung</b>
	<b>Profitabilität</b>

---

# Mehrwert durch

Das Bankgeschäft ist von diversen Besonderheiten geprägt, was Eigenheiten in der Unternehmensführung mit sich bringt. Diesem Umstand trägt IFBC mit spezialisierten Dienstleistungen Rechnung. Wir unterstützen Banken unter anderem bei den folgenden Themen:





# Professionalität

Erfahrung, Know-how und Engagement sind unsere Ressourcen. Wir stellen hohe Ansprüche an uns selbst – unsere Mitarbeitenden verfügen über erstklassige Qualifikationen und eine ausgeprägte Lösungsorientierung. Offener und ehrlicher Umgang sowie Fairness sind tragende Elemente unserer Unternehmenskultur. Professionalität ist nicht nur reine Leistung und ausgewiesenes Können, sondern vielmehr eine Haltung, die wir bei IFBC konsequent einnehmen.

## Ihre Ansprechpartner:



Dr. Thomas Vettiger  
Managing Partner



Markus Varga  
Partner



Andreas Neeracher  
Senior Advisor



Klaudia Nestic  
Advisor

# 5 Glossar

Begriff	Erklärung
<b>Aktiv-Zinsspanne</b>	Zinsertrag dividiert durch die verzinslichen Aktiven per Ende Vorjahr und per Ende Berichtsjahr.
<b>Adjusted Profit</b>	Entspricht dem bereinigten Reingewinn. In der vorliegenden Studie wurde der operative Gewinn um offensichtlich ausserordentliche nicht-betriebliche Effekte (z.B. Bildung von Reserven für allgemeine Bankrisiken) korrigiert und zusätzlich ein einheitlicher kalkulatorischer Steuersatz sowie bei den Kantonalbanken eine einheitliche Behandlung der Abgeltung der Staatsgarantie angewendet, um die Vergleichbarkeit der Resultate zu verbessern.
<b>Adjusted-Profit-Marge</b>	Quotient aus Adjusted Profit und Betriebsertrag.
<b>Betriebsertrag</b>	Ergibt sich als Summe aus dem Erfolg des Zins-, Kommissions-, Dienstleistungs- und Handelsgeschäfts sowie dem Erfolg aus dem übrigen operativen Geschäft.
<b>Beta-Faktor</b>	Ist ein Mass für das Risiko einer Anlage. Er zeigt, wie sich eine bestimmte Aktienrendite im Verhältnis zu einer definierten Marktindexrendite verhält. Aktien mit einem Beta-Faktor unter eins haben ein geringeres Risiko als der Gesamtmarkt; entsprechend haben Aktien mit einem Beta-Faktor über eins ein höheres Risiko als der Gesamtmarkt.
<b>Capital Asset Pricing Model (CAPM)</b>	Modell zur Bestimmung der Eigenkapitalkosten eines Unternehmens. Das Modell stellt einen linearen Zusammenhang zwischen dem Risiko eines Unternehmens (aus Investorensicht) und der in der geforderten Rendite (Eigenkapitalkosten) enthaltenen Risikoprämie her (für die Berechnung vgl. Cost of Equity).
<b>Cost of Equity (CoE) (Eigenkapitalkostensatz)</b>	Der Eigenkapitalkostensatz wird in der vorliegenden Studie auf dem CAPM basierend berechnet. Der CoE ergibt sich als Summe aus dem nachhaltigen risikolosen Zinssatz und dem Produkt aus Marktrisikoprämie und Beta-Faktor. Für die Ermittlung des Beta-Faktors wird auf institutsspezifische Risikoparameter (Business Risk) abgestellt. Bei der Bestimmung des Eigenkapitalkostensatzes zur Ermittlung des Economic Profit II wird zusätzlich das allfällige Überschusskapital (Reduktion der Ergebnisvolatilität, Financial Risk) für die Bestimmung des Beta-Faktors und für kleinere Institute ein Size Premium berücksichtigt.
<b>Cost-Income-Ratio</b>	Aufwand-Ertrags-Verhältnis zur Messung der Kosteneffizienz. Der Aufwand ergibt sich aus der Summe von Sach- und Personalaufwand zuzüglich der ordentlichen Abschreibungen auf dem Anlagevermögen.
<b>Δ Economic Profit I / II (Δ EP I / II)</b>	Absolute Veränderung des Economic Profit I / II.

<b>Economic Profit (EP)</b>	Entspricht dem ökonomischen Gewinn eines Unternehmens. Zur Berechnung werden vom Adjusted Profit die Kosten des eingesetzten Eigenkapitals subtrahiert. Diese entsprechen dem Produkt aus der durchschnittlichen relevanten Eigenkapitalgrösse und dem Cost of Equity. Die relevante Eigenkapitalgrösse des Economic Profit I sind die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel. Der Economic Profit II wird im Verhältnis zum durchschnittlichen Eigenkapital gemäss publizierter Jahresrechnung ermittelt.
<b>Ertragswachstum</b>	Werttreiber des Economic Profit. Wertbeitrag aus einer Veränderung des Betriebsertrags bei konstanter Adjusted-Profit-Marge.
<b>Gesamtkapitalquote</b>	Verhältnis der regulatorisch anrechenbaren Eigenmittel nach Abzug der erforderlichen Eigenmittel für den antizyklischen Kapitalpuffer zu den risikogewichteten Aktiven.
<b>Kapitaleffizienz</b>	Werttreiber des Economic Profit. Wertbeitrag aus einer Veränderung des durchschnittlich investierten Kapitals.
<b>Kosteneffizienz</b>	Werttreiber des Economic Profit. Wertbeitrag aus einer Veränderung der relativen Kosten.
<b>Leverage Ratio</b>	Verhältnis des anrechenbaren Kernkapitals zum Gesamtengagement (entspricht dem Umfang des Bilanz- und Ausserbilanzgeschäfts).
<b>Passiv-Zinsspanne</b>	Zinsaufwand dividiert durch die durchschnittlichen verzinslichen Passiven per Ende Vorjahr und Ende Berichtsjahr.
<b>Refinanzierungsgrad I</b>	Quotient aus Kundengeldern und Kundenausleihungen.
<b>Return on Equity (RoE)</b>	Eigenkapitalrendite, die sich ergibt, indem der Adjusted Profit als Prozentwert des durchschnittlichen Eigenkapitals ermittelt wird.
<b>Return on Required Equity (RoRE)</b>	Eigenkapitalrendite, die sich ergibt, indem der Adjusted Profit als Prozentwert des regulatorisch erforderlichen Eigenkapitals ermittelt wird.
<b>RoE-CoE-Spread</b>	Differenz zwischen der Eigenkapitalrendite und dem Eigenkapitalkostensatz (Basis Economic Profit II) einer Bank.
<b>RoRE-CoE-Spread</b>	Differenz zwischen der erzielten Rendite auf dem regulatorisch erforderlichen Eigenkapital und dem Eigenkapitalkostensatz (Basis Economic Profit I) einer Bank.
<b>Überdeckungsfaktor</b>	Verhältnis der regulatorisch anrechenbaren Eigenmittel zu den erforderlichen Eigenmitteln gemäss FINMA-Kategorisierung.

# 6 Kennzahlen

	Wertschaffung										Profitabilität					
	Methodik Economic Profit I					Methodik Economic Profit II					Cost-Income-Ratio (in %)		Geschäftserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)		Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	
	RoRE-CoE-Spread (in %)	Required Equity (in Mio. CHF)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Δ Economic Profit (in Mio. CHF)	RoE-CoE-Spread (in %)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Δ Economic Profit (in Mio. CHF)	RoE-CoE-Spread (in %)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Cost-Income-Ratio (in %)	Geschäftserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	Ø 2009-2015	2015	Ø 2009-2015	2015
	Ø 2013-2015	2015	Ø 2013-2015	2015	Ø 2009-2015	2015	Ø 2014-2015	2015	Ø 2009-2015	2015	Ø 2009-2015	2015	Ø 2009-2015	2015	Ø 2009-2015	2015
Aargauische Kantonalbank	5.1%	1'437.9	73.2	98.9	0.7%	13.0	18.6	39.8	2.4%	49.1	51.8%	231.9	366.7	366.1	368.7	
Appenzeller Kantonalbank	4.5%	156.9	7.1	8.8	-2.5%	-5.6	1.6	2.0	-1.6%	-4.1	53.4%	227.4	387.5	387.5	407.3	
Banca dello Stato del Cantone Ticino	-0.9%	714.8	-6.6	11.6	-3.1%	-22.8	12.3	30.0	-0.6%	-5.1	75.9%	85.3	249.3	249.3	316.7	
Banque Cantonale de Fribourg	4.3%	1'231.5	53.3	56.3	1.3%	17.5	3.1	2.6	0.7%	11.7	38.9%	376.2	515.7	515.7	537.3	
Banque Cantonale de Genève	1.6%	1'197.6	18.7	38.2	-1.6%	-16.7	16.0	26.6	0.8%	10.5	68.9%	120.4	266.0	266.0	274.9	
Banque Cantonale du Jura	2.3%	158.5	3.6	3.1	-3.2%	-6.5	-1.3	1.1	-3.9%	-8.7	62.8%	131.2	256.1	256.1	242.1	
Banque Cantonale Neuchâtelaise	2.4%	552.8	13.3	20.3	-0.1%	-0.7	6.6	7.8	-0.3%	-2.4	57.6%	180.3	313.1	313.1	334.1	
Banque Cantonale Vaudoise	9.2%	2'065.8	189.9	234.2	2.2%	72.2	38.4	56.1	4.4%	148.2	59.9%	192.7	259.1	259.1	251.8	
Baselandschaftliche Kantonalbank	6.0%	1'242.0	74.1	97.4	1.1%	19.4	14.5	41.1	2.0%	39.6	55.0%	243.9	412.3	412.3	430.3	
Basler Kantonalbank	-0.2%	2'829.2	-6.0	51.9	-1.7%	-52.3	62.5	48.7	-0.3%	-9.2	58.5%	158.9	260.4	260.4	264.2	
Berner Kantonalbank	3.4%	1'452.6	49.9	-5.9	-0.3%	-6.1	-44.8	-77.8	-3.2%	-73.2	62.2%	143.9	279.4	279.4	263.6	
Glarner Kantonalbank	-0.6%	268.9	-1.7	1.6	-4.7%	-10.6	3.0	3.7	-2.4%	-7.0	71.3%	82.5	240.4	240.4	274.7	
Graubündner Kantonalbank	4.8%	1'444.0	69.3	75.6	0.6%	12.1	4.6	9.8	0.3%	6.1	50.7%	218.9	287.1	287.1	282.4	
Luzerner Kantonalbank	2.9%	1'951.0	57.1	65.5	0.8%	16.7	7.8	9.6	0.5%	12.3	50.2%	217.9	336.9	336.9	373.4	
Nidwaldner Kantonalbank	3.5%	258.0	9.0	23.8	-1.5%	-5.1	12.3	19.7	1.4%	5.4	58.1%	180.3	342.7	342.7	333.6	
Obwaldner Kantonalbank	1.2%	266.0	3.3	6.6	-2.9%	-10.9	3.0	4.1	-3.3%	-13.5	56.3%	156.7	289.5	289.5	287.8	
Schaffhauser Kantonalbank	8.2%	380.4	31.3	48.1	-0.4%	-2.6	13.3	23.9	2.2%	18.0	49.0%	193.9	261.2	261.2	258.9	
Schwyz Kantonalbank	5.1%	886.0	45.1	63.8	0.2%	2.2	15.9	24.4	0.8%	11.8	48.2%	229.5	363.5	363.5	351.9	
St. Galler Kantonalbank	1.2%	1'750.5	21.4	32.0	-0.3%	-6.0	21.7	-11.6	-1.0%	-21.3	61.2%	150.3	262.9	262.9	269.5	
Thurgauer Kantonalbank	3.1%	1'264.2	38.7	57.6	-1.3%	-22.5	17.7	21.2	0.4%	7.9	57.4%	173.1	311.2	311.2	348.5	
Uner Kantonalbank	1.3%	187.4	2.5	3.7	-4.9%	-11.8	1.1	1.4	-3.6%	-9.6	60.1%	138.4	286.0	286.0	299.2	
Walliser Kantonalbank	4.9%	886.5	43.4	49.6	1.5%	13.8	5.8	6.9	2.0%	22.4	51.6%	230.5	377.7	377.7	343.3	
Zuger Kantonalbank	2.5%	793.5	19.9	38.5	-1.2%	-13.4	15.2	25.4	0.0%	-0.1	54.5%	229.1	381.7	381.7	370.3	
Zürcher Kantonalbank	-0.3%	8'471.6	-23.9	14.9	-1.1%	-91.7	14.1	88.1	-0.5%	-50.7	65.2%	128.3	224.1	224.1	227.0	

Der Jahresdurchschnitt 2009 bis 2015 basiert bei fehlenden Daten auf den Werten seit der ersten Publikation.

## Kennzahlen Teil 2

	Wertschaffung										Profitabilität					
	Methodik Economic Profit I					Methodik Economic Profit II					Cost-Income-Ratio (in %)		Geschäftserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)		Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	
	RoRE-CoE-Spread (in %)	Required Equity (in Mio. CHF)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Δ Economic Profit (in Mio. CHF)	RoE-CoE-Spread (in %)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Δ Economic Profit (in Mio. CHF)	RoE-CoE-Spread (in %)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Economic Profit (in Mio. CHF)	Ø 2009- 2015	2015	Ø 2009- 2015	2015	Ø 2009- 2015	2015
acervis Bank AG	1.9%	244.3	4.7	1.2	-2.5%	-7.9	-13.8	-4.0%	-13.8	63.8%	143.0	245.8	147.7	245.8	247.8	
AEK Bank 1826	0.0%	206.6	0.0	0.2	-3.8%	-12.3	-18.1	-5.0%	-18.1	51.4%	139.3	450.6	131.1	450.6	401.6	
Alpha Rheintal Bank	-0.2%	109.0	-0.2	0.8	-4.5%	-6.0	-6.7	-4.4%	-6.7	67.6%	115.0	258.6	123.0	258.6	229.7	
Alternative Bank Schweiz	-4.7%	84.9	-4.0	0.2	-7.8%	-5.5	-7.5	-8.0%	-7.5	78.2%	21.3	253.0	23.0	253.0	279.4	
Baloise Bank SoBa	0.0%	366.8	0.1	0.7	-0.9%	-2.9	-6.5	-1.7%	-6.5	74.6%	82.5	265.7	92.4	265.7	269.7	
Banca Popolare di Sondrio (Suisse)	n/a	n/a	n/a	n/a	-6.7%	-16.6	-12.8	-4.1%	-12.8	87.9%	21.3	98.2	66.2	98.2	101.7	
Bank BSU	-2.7%	51.8	-1.4	0.7	-7.1%	-4.2	-3.2	-5.0%	-3.2	84.7%	37.8	257.4	78.6	257.4	258.8	
Bank C1C (Schweiz) AG	n/a	n/a	n/a	n/a	-6.5%	-16.3	-18.1	-5.5%	-18.1	89.8%	19.4	170.3	43.9	170.3	207.3	
Bank Coop	1.5%	909.7	13.4	3.6	-1.0%	-9.9	-15.7	-1.4%	-15.7	69.6%	125.6	280.7	160.8	280.7	344.6	
Bank EEK	4.8%	84.2	4.1	0.1	-5.3%	-12.0	-12.4	-4.9%	-12.4	48.1%	303.2	444.4	306.7	444.4	439.3	
Bank Linth	-0.4%	351.5	-1.5	2.6	-3.9%	-15.0	-20.2	-4.7%	-20.2	70.4%	106.9	272.5	123.7	272.5	294.0	
Bank Thalwil	0.4%	59.5	0.2	0.8	-4.3%	-3.4	-3.0	-3.4%	-3.0	61.2%	123.3	328.1	139.3	328.1	291.7	
Bernerland Bank	-1.4%	86.7	-1.2	0.5	-6.0%	-6.9	-6.5	-5.4%	-6.5	74.7%	81.8	302.8	106.2	302.8	314.6	
Bezirks-Sparkasse Dielsdorf	-1.5%	64.1	-1.0	0.1	-5.3%	-3.1	-3.4	-5.1%	-3.4	74.2%	80.8	322.7	54.9	322.7	272.9	
Clientis Konzern	-0.5%	759.1	-3.7	10.5	-3.2%	-33.2	-28.4	-2.5%	-28.4	75.4%	96.8	311.5	109.0	311.5	333.5	
Crédit Agricole Financements (Suisse) SA	-1.2%	271.8	-3.2	2.0	-5.3%	-12.5	-15.9	-5.0%	-15.9	70.3%	93.5	307.7	107.8	307.7	271.8	
Hypothekbank Lenzburg	1.2%	301.1	3.7	0.7	-2.8%	-10.6	-15.1	-3.5%	-15.1	57.2%	137.2	260.1	111.2	260.1	234.9	
Migros Bank	3.2%	2'399.3	76.7	24.7	0.9%	26.0	24.8	0.8%	24.8	53.8%	195.1	350.9	217.0	350.9	347.1	
Neue Aargauer Bank	n/a	n/a	n/a	n/a	2.9%	34.8	45.9	3.4%	45.9	57.9%	207.5	365.7	271.1	365.7	389.7	
PostFinance AG	2.3%	3'596.1	84.5	-37.0	-2.1%	-144.8	-132.8	-1.9%	-132.8	76.4%	95.7	298.2	103.0	298.2	293.4	
Raiffeisen Gruppe	0.3%	12'107.0	30.8	62.8	0.8%	83.9	127.6	1.0%	127.6	69.6%	93.5	245.4	103.0	245.4	237.7	
Regiobank Solothurn	2.2%	152.9	3.4	0.6	-2.2%	-3.5	-4.7	-2.4%	-4.7	60.7%	125.8	255.7	132.9	255.7	248.3	
SB Saanen Bank	1.0%	63.6	0.6	1.5	-1.8%	-1.2	-1.1	-1.4%	-1.1	58.1%	152.5	368.7	180.0	368.7	335.6	
SeebeteiligungsAG	0.5%	50.0	0.2	0.5	-4.3%	-2.7	-3.4	-4.5%	-3.4	74.6%	110.1	354.0	149.9	354.0	364.6	
Spar- und Leihkasse Frutigen	-0.5%	72.8	-0.4	0.3	-5.3%	-4.9	-5.1	-5.0%	-5.1	64.0%	86.6	269.9	96.9	269.9	263.9	
Spar- und Leihkasse Münsingen	-0.7%	84.7	-0.6	0.8	-4.1%	-3.5	-4.0	-3.9%	-4.0	66.1%	133.4	327.0	138.5	327.0	320.1	
Sparkasse Schwyz	-1.1%	114.7	-1.2	0.7	-5.5%	-8.0	-7.6	-5.0%	-7.6	76.2%	72.2	232.9	84.9	232.9	249.8	
Valliant Gruppe	-0.4%	1'685.7	-7.1	24.0	-1.2%	-22.1	-27.7	-1.4%	-27.7	67.0%	122.7	290.4	142.1	290.4	323.4	

Der Jahresdurchschnitt 2009 bis 2015 basiert bei fehlenden Daten auf den Werten seit der ersten Publikation.

# Disclaimer

Diese Studie ist rein informativer Natur und soll nicht als Basis für Investitionsentscheidungen irgendwelcher Art dienen. IFBC übernimmt keine Verantwortung für die ermittelten Resultate und die daraus gezogenen Folgerungen. Obwohl die in diesem Dokument enthaltenen Informationen aus sorgfältig ausgewählten Quellen stammen, übernehmen wir keine Verantwortung hinsichtlich der Genauigkeit, Richtigkeit oder Vollständigkeit dieser Quellen. Diese Studie und ihre Bestandteile dürfen, ungeachtet des Verwendungszwecks, ohne die vorgängige schriftliche Einwilligung von IFBC weder reproduziert noch verteilt oder veröffentlicht werden.

**IFBC**