

IFBC

CREATING ENTERPRISE VALUE

# Wertschaffung der Schweizer Retailbanken

49

Schweizer  
Retailbanken  
wurden analysiert

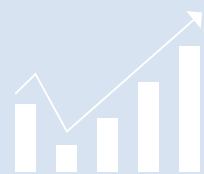
24  
Kantonalbanken

25  
Regionalbanken

# Grössere Retailbanken profitieren von Skaleneffekten

Profitabilität 2014

TCHF 290  
Zinserfolg  
pro Mitarbeiter



- Das beste Institut mit einem doppelt so hohen Zinserfolg pro Mitarbeiter im Vergleich zum Durchschnitt
- Positive, jedoch seit 2013 rückläufige Wachstumsraten bei den Kundenausleihungen und -geldern
- Weiterhin rückläufige Aktiv- und Passiv-Zinsspannen (-12 Prozentpunkte resp. -10 Prozentpunkte)

TCHF 180  
Bruttogewinn  
pro Mitarbeiter



- Rückgang des Bruttogewinns pro Mitarbeiter seit 2008 um TCHF 22 (-11%)
- 8 Kantonalbanken in den Top 10 gemessen an der Höhe des Bruttogewinns pro Mitarbeiter
- Bruttogewinn pro Mitarbeiter der 5 schlechtesten Institute liegt zwischen TCHF 67 und TCHF 110

63.1%  
Cost-Income-Ratio  
(inkl. Abschreibungen)

- Zunahme der Cost-Income-Ratio seit 2008 um 5.4 Prozentpunkte (+9%)
- Grössere Institute mit vergleichsweise tieferen Cost-Income-Ratios
- Cost-Income-Ratio der 5 schlechtesten Institute liegt zwischen 77.7% und 88.6%

TCHF 232  
Geschäftsaufwand  
pro Mitarbeiter



- Erhöhung des Geschäftsaufwands pro Mitarbeiter seit 2008 um TCHF 9 (+4%)
- Erhöhung des Personalaufwands pro Mitarbeiter seit 2008 um TCHF 10 (+8%)
- Keine Indikation, dass ein höherer Sourcing-Grad zu Kostenvorteilen führt

Finanzielle Wertschaffung 2014

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

Economic Profit I	Anteil Banken mit positiver finanzieller Wertschaffung		Economic Profit II
76%	Absolute Wertschaffung		24%
Anteil Banken mit verbesserter Wertschaffung			
78%	Relative Wertschaffung		71%

- Kleinere Institute mit moderaten Performance-Verbesserungen, grössere Banken mit teilweise erheblichen Performance-Ausschlägen

- Grössere Institute mit vergleichsweise höherer finanzieller Wertschaffung

- Verbesserung der Kosteneffizienz als Notwendigkeit zur Steigerung der finanziellen Wertschaffung

Steigerung der finanziellen Wertschaffung gegenüber dem Vorjahr

# INHALTSVERZEICHNIS

	Vorwort	2
	Executive Summary	4
1	Einleitung	6
1.1	Zentrale Fragestellungen und Aufbau der Studie	6
1.2	Empirische Grundlagen	6
2	Wertschaffung	10
2.1	Aktuelle Economic-Profit-II-Performance	10
2.2	Aktuelle und historische Economic-Profit-II-Veränderung	12
2.3	Performance-Leader Economic Profit II	16
2.4	Eigenmittelunterlegung, Institutsgrösse und Wertschaffung	18
	Key Findings: Wertschaffung	25
3	Profitabilität	26
3.1	Analyse der operativen Effizienz	26
3.2	Ertragsanalyse	29
3.3	Kostenanalyse	34
	Key Findings: Profitabilität	37
4	Folgerungen	38
	Mehrwert durch Professionalität	40
5	Glossar	42
6	Kennzahlen	44

# Wirtschaft

Neben dem grundsätzlichen Wandel des hiesigen Finanzplatzes, den immer umfangreicheren regulatorischen Bestimmungen sowie der laufenden Digitalisierung werden Schweizer Retailbanken insbesondere von der aktuellen Lage an den Geld- und Kapitalmärkten stark gefordert. Es gilt deshalb gerade unter der akzentuierten Unsicherheit vermehrt, die Chancen einer nachhaltigen finanziellen Wertschaffung systematisch wahrzunehmen und erkennbare Wertsteigerungspotenziale zu realisieren. Für eine langfristige Wertschaffung sind in erster Linie die Leistungen der Mitarbeitenden, die Kompetenz der Geschäftsleitung und die Qualität der in der Verantwortung von Verwaltungsrat bzw. Bankrat liegenden strategischen Ausrichtung entscheidend.

Inwieweit dies den Schweizer Banken gelingt, untersucht IFBC seit nunmehr zehn Jahren in ihrer Analyse der finanziellen Wertschaffung. Wir analysieren dazu die Entwicklung der Haupttreiber der finanziellen Wertschaffung (Economic Profit II) sowie die Profitabilität und Rentabilität der von uns erfassten Institute. Zudem werden die Zusammenhänge von finanzieller Wertschaffung, Eigenmittelausstattung und Institutsgrösse besonders beleuchtet. Im Vordergrund stehen dabei die Gewinnung grundsätzlicher Erkenntnisse sowie die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zu wesentlichen Aspekten der wertorientierten Bankführung.

Einen positiven Economic Profit II erwirtschaftete im Jahr 2014 lediglich ein Viertel der untersuchten Retailbanken, wobei der RoE-CoE-Spread II (Basis für die Berechnung des Economic Profit II) bei den grossen Instituten sowohl aktuell als auch retrospektiv auf eine verbesserte Wertschaffung hinweist. Offensichtlich gelingt es den grösseren Banken, messbare Skaleneffekte zu nutzen. Gegenüber dem Vorjahr gelang es der überwiegenden Mehrheit der Retailbanken, ihre finanzielle Wertschaffung zu steigern. Dahinter stehen ein positives Ertragswachstum bei knapp 60% der erfassten Institute sowie eine Steigerung der Kosten- und der Kapitaleffizienz bei rund 70% respektive 80% der Banken.

Die weiter vorgenommene Profitabilitätsanalyse bestätigt die in der Wertschaffungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse nur teilweise. So erfuhren der Bruttogewinn pro Mitarbeiter und die Cost-Income-Ratio als zentrale Kennzahlen zur operativen Effizienz eine Verschlechterung. Insbesondere die Cost-Income-Ratio zeigt im Vergleich zum Vorjahr eine bedeutende Zunahme von 2.7 Prozentpunkten auf das höchste Niveau im Betrachtungszeitraum (63.1%). Zwischen den einzelnen Instituten sind analog dem Vorjahr auch 2014 erhebliche Unterschiede festzustellen. So gelang es einzelnen Banken entgegen der Tendenz der letzten Jahre, ihren Bruttogewinn pro Mitarbeiter zu steigern. Dies weist auf die Bedeutung einer gezielten strategischen Ausrichtung der Bank und deren konsequente operative Umsetzung hin, wie sie gerade im aktuellen, schwierigen Marktumfeld entscheidend ist.

Insgesamt weisen die Resultate unserer Studie auf die zentrale Bedeutung einer zielorientierten finanziellen Bankführung hin. Dazu gehören die Umsetzung eines verlässlichen Bewertungs- und Wertsteigerungskonzepts und eine periodisch vorzunehmende, weitsichtige Überprüfung des Geschäftsmodells gleichermassen wie eine klare Eigenmittelstrategie und ein strikt betriebenes Kostenmanagement.



Dr. Thomas Vettiger  
Managing Partner

# Executive Summary

In der vorliegenden Studie werden die finanzielle Wertschaffung und die Profitabilität der Schweizer Retailbanken untersucht. Insgesamt wurden 49 Banken analysiert, wovon 17 an der SIX Exchange kotiert sind. Die Stichprobe ist unterteilt in kleine Banken mit einer Bilanzsumme unter 10 Mrd. CHF, in mittlere Institute mit einer Bilanzsumme zwischen 10 und 20 Mrd. CHF sowie in grosse Retailbanken mit einer Bilanzsumme von mehr als 20 Mrd. CHF. Der Betrachtungszeitraum umfasst die Jahre 2008 bis 2014, wobei Stand und Entwicklung des Jahres 2014 im Vordergrund stehen.

Im Fokus unserer Analyse stehen bezüglich der finanziellen Wertschaffung der Retailbanken folgende Aspekte:

Beurteilung des Niveaus und der Veränderung der finanziellen Wertschaffung anhand des Economic Profit II und von dessen Werttreibern auf Gesamtbankstufe (Ertragswachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz).

Analyse des Zusammenhangs von Eigenmittelausstattung, Institutsgrösse und finanzieller Wertschaffung auf Gesamtbankebene (anhand Economic Profit II) sowie auf Basis der operativen Performance (anhand Economic Profit I).

Unsere Untersuchung zur Profitabilität der Retailbanken beleuchtet die folgenden Themenbereiche:

Erfassung der betrieblichen Effizienz anhand der Key Performance Indicators Bruttogewinn pro Mitarbeiter und Cost-Income-Ratio.

Untersuchung des Zinserfolgs auf Pro-Mitarbeiter-Basis und ausgewählter Werttreiber im Zinsgeschäft (Aktiv-Zinsspanne, Passiv-Zinsspanne, Refinanzierungsgrad I sowie Wachstum der Kundenausleihungen und Kundengelder).

Analyse des Personal- und Sachaufwands pro Mitarbeiter.

Die Resultate des Jahres 2014 widerspiegeln das nach wie vor schwierige Marktumfeld, in dem sich die inländischen Retailbanken seit mehreren Jahren befinden. Die Hauptkenntnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**1.** Die finanzielle Wertschaffung gemessen am Economic Profit II befindet sich im Jahr 2014 bei der überwiegenden Mehrheit der Schweizer Retailbanken im negativen Bereich. Sie konnten demnach keine über dem risikogerechten Eigenkapitalkostensatz liegende Rendite auf dem buchwertigen Eigenkapital erwirtschaften. Nichtsdestotrotz gelang es 71% der Institute, ihre Wertschaffung im aktuellen Jahr zu steigern und somit einen positiven  $\Delta$  Economic Profit II zu erzielen.

**2.** Die Werttreiber-Analyse auf Basis Economic Profit II zeigt sowohl für das Jahr 2014 sowie für den gesamten Betrachtungszeitraum 2008 bis 2014 eindeutig, dass eine Verbesserung der Kosteneffizienz zentral für die Erhöhung der Wertschaffung war und dass diese nicht ausschliesslich über ein Ertragswachstum erzielt werden konnte.

**3.** Sowohl im aktuellen Jahr 2014 als auch insgesamt über den Betrachtungszeitraum ist ein Zusammenhang zwischen Institutsgrösse und finanzieller Wertschaffung auf Stufe Gesamtbank (anhand Economic Profit II [EP II]), aber auch mit Blick auf die operative Leistung (anhand Economic Profit I [EP I]) zu beobachten. Es zeigt sich aktuell und retrospektiv, dass grössere Institute im Verhältnis zum buchwertigen Eigenkapital (EP II) sowie zu den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln (EP I) unter Berücksichtigung des risikogerechten Eigenkapitalkostensatzes tendenzielle höhere RoE-CoE-Spreads erzielten.

**4.** Die operative Effizienz der Schweizer Retailbanken gemessen am Bruttogewinn pro Mitarbeiter nahm im Jahr 2014 leicht ab und beträgt durchschnittlich 180'000 CHF. Gegenüber dem Beginn des Betrachtungszeitraums, das heisst dem Jahr 2008, entspricht dies einem Rückgang von rund 11%. Gleichzeitig erhöhte sich auch die Cost-Income-Ratio (inkl. ordentlicher Abschreibungen) im Jahr 2014 um 2.7 Prozentpunkte auf 63.1%. Auch für die operativen Key Performance Indicators Bruttogewinn pro Mitarbeiter und Cost-Income-Ratio sind für die grösseren Institute vergleichsweise bessere Werte auszumachen.

**5.** Die Hauptertragsquelle der Retailbanken, der Zinserfolg, konnte im Jahr 2014 gegenüber dem Vorjahr leicht gesteigert werden und liegt auf Pro-Mitarbeiter-Basis bei durchschnittlich 290'000 CHF. Die Werttreiber-Analyse des Zinserfolgs zeigt infolge des Tiefstzinsumfelds im Jahr 2014 einen erneuten Rückgang der Aktiv-Zinsspanne auf nunmehr 1.75%. Auch für die Passiv-Zinsspanne ist im Vorjahresvergleich ein tieferer Wert (0.68%) feststellbar. Desgleichen rückläufig zeigt sich das Wachstum der Kundenausleihungen und der Kundengelder (bei immer noch positiven Wachstumsraten). Dem leicht höheren Zinserfolg pro Mitarbeiter steht im Jahr 2014 ein im Durchschnitt leicht höherer Personal- und Sachaufwand auf Pro-Mitarbeiter-Basis von 143'000 CHF bzw. 85'000 CHF gegenüber.

# 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 und Kapitaleffizienz» im Detail analysiert. Zusätzlich wird die Wertschaffung in Bezug zu den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln gebracht (Kapitel 2).

## 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>1</sup>

Wertschaffung

Profitabilität

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse findet sich in Kapitel 4, ergänzt um einen Anhang mit bankenspezifischen Angaben sowie ein Glossar mit den wichtigsten Fachbegriffen.

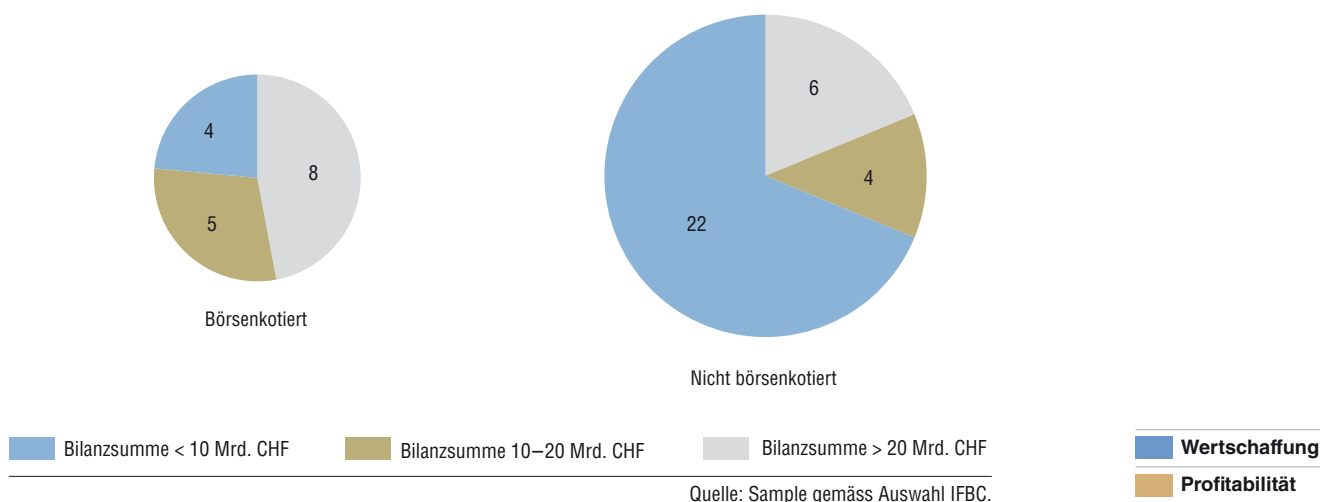
**1.2 Empirische Grundlagen** Abbildung 1 zeigt die Anzahl und Zusammensetzung der in der Studie berücksichtigten Schweizer Retailbanken. Von den insgesamt 49 Instituten sind 17 an der SIX Swiss Exchange kotiert. Knapp die Hälfte der erfassten Institute verfügt über eine Bilanzsumme von mehr als 10 Mrd. CHF. Die etwas heterogene Gruppe der Retailbanken umfasst alle Kantonalbanken sowie die grösseren Regionalbanken (inklusive der Clientis Gruppe<sup>2</sup>) und weitere überregional tätige Institute, namentlich die Migros Bank, die genossenschaftlich organisierte Raiffeisen Gruppe, die PostFinance und die Bank Coop.

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

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



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



Die Grundlage der quantitativen Analysen bilden die konsolidierten Jahresabschlüsse der einzelnen Institute sowie Kapitalmarktinformationen von Bloomberg. Bei der Berner Kantonalbank und der Banca dello Stato del Cantone Ticino wird zur Wahrung der Datenkontinuität auf die Zahlen zum Stammhaus abgestützt.<sup>3</sup> Für die aus der Fusion der Swissregiobank und der CA St.Gallen entstandene acrevis Bank werden die Daten seit der ersten Publikation verwendet, für 2010 in der Form aggregierter Zahlen der beiden Gründerbanken. Die Angaben der PostFinance stehen erstmals für das Geschäftsjahr 2013 zur Verfügung.<sup>4</sup>

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»). Die Ermittlung des EP II basiert auf dem durchschnittlichen Eigenkapital gemäss publizierter Jahresrechnung. Für die Ermittlung des EP I werden demgegenüber lediglich die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel berücksichtigt. Dementsprechend gilt es für den EP I und den EP II differenzierte Eigenkapitalkostensätze anzuwenden.

Die Ermittlung der Eigenkapitalkostensätze basiert auf dem Capital Asset Pricing Model (CAPM). Dabei wird das individuelle Risikoprofil jeder Bank mit einem entsprechenden Betafaktor berücksichtigt.

[3] Im Fall der Berner Kantonalbank wurden in der Vergangenheit folgende Tochtergesellschaften nicht miteinbezogen: Real-Time Center, Legando, Berimag und BioMedCredit. In den Zahlen der Banca dello Stato del Cantone Ticino sind die Zahlen der Axiom SWISS nicht miteinbezogen.  
 [4] Falls nichts anderes vermerkt, beinhalten den ganzen Betrachtungszeitraum betreffende Analysen auch die Durchschnittswerte für die acrevis Bank und die PostFinance.

Das zur Berechnung des EP I verwendete 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>5</sup> Darüber hinaus wird zur Bestimmung der Kapitalkostensätze auf EP-II-Ebene ein Size Premium gemäss den neusten Daten von Ibbotson verwendet.<sup>6</sup>

Der Eigenkapitalkostensatz zur Berechnung des EP II wird im Vergleich zur Vorjahresstudie den aktuellen Marktbedingungen bzw. dem Risikoprofil der untersuchten Institute angepasst. Für den Analysezeitraum 2007 bis 2013 wird der Eigenkapitalkostensatz auf dem Niveau der Vorjahresstudie belassen und konstant gesetzt. Damit ergeben sich in der vorliegenden Studie für das Jahr 2014 erstmalig Veränderungen im Werttreiber Kapitaleffizienz infolge angepasster Eigenkapitalkostensätze. Der auf der Basis regulatorischer Überlegungen berechnete EP I wird ausschliesslich für die Geschäftsjahre 2013 und 2014, das heisst seit Inkraft treten der Anforderungen gemäss Basel III, ermittelt. Auch hier kommen für die beiden Jahre unterschiedliche Eigenkapitalkostensätze zur Anwendung.

Da die Analyse auf externen Daten basiert, werden beim nachgewiesenen Adjusted Profit nur 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 betrifft, fand im Jahr 2013 eine für die Verhältnisse im Retailbankensektor grosse, mit speziellen Buchungsvorgängen verbundene Transaktion statt. Für die vorliegende Studie haben wir bei der PostFinance daher die Auswirkungen bezüglich der Finanzanlagen (Zins- und Diskontertrag) und Liegenschaften (Abschreibungen auf dem Anlagevermögen) erfolgs- und bilanzwirksam adjustiert.<sup>7</sup>

Zur Erreichung einer von Steuereffekten unbeeinflussten Wertanalyse wenden wir für alle Institute einen einheitlichen Gewinnsteuersatz an.

Bei den Kantonalbanken wird zusätzlich eine ebenfalls einheitliche Abgeltung der Staatsgarantie eingerechnet, um ein unverzerrtes Bild der ökonomischen Wertschaffung zu erhalten. Dazu werden die explizit ausgewiesenen Gewährsträgerabgeltungen sowie deren Verhältnis zum Zinserfolg der jeweiligen Kantonalbank ermittelt. Das durchschnittliche Verhältnis von Gewährsträgerabgeltung und Zinserfolg aller diese Zahlen ausweisenden Kantonalbanken (Median) gelangt nachfolgend für alle Institute zur Anwendung (Erfassung im Zinsaufwand). Damit wird die Gewährsträgerabgeltung bei allen Kantonalbanken mit Staatsgarantie in derselben prozentualen Höhe des Zinserfolgs berücksichtigt.

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

[6] Zur Bestimmung des Size Premium nichtkotierter Banken wird auf ein nachhaltiges Marktwert-/Buchwert-Verhältnis (M/B-Ratio) abgestellt. Vgl. Ibbotson Associates: 2015 Classic Yearbook – Market Results for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926–2014.



[7] Geschäftsbericht PostFinance 2013, S. 42, resp. Geschäftsbericht PostFinance 2014, S. 56.

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

Zur Ermittlung der zentralen Grösse der Eigenkapitalrendite (Return on Equity) wird auf Basis EP II der Adjusted Profit ins Verhältnis zum durchschnittlichen adjustierten Eigenkapital eines Geschäftsjahrs gesetzt. Für die Ermittlung der Eigenkapitalrendite auf Ebene EP I wird das Verhältnis von Adjusted Profit zu den durchschnittlichen regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln angewandt. In der aktuellen Studie wird für die regulatorisch erforderlichen Eigenmittel lediglich auf die Werte per Ende 2013 und 2014 abgestellt, da bedingt durch die veränderten aufsichtsrechtlichen Bestimmungen keine entsprechenden Vergangenheitswerte zur Verfügung stehen.<sup>8</sup>

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>

---

[8] Dies impliziert, dass für das Jahr 2013 auf den Stichtagswert per Ende 2013 abgestellt wird.

# 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 die verschiedenen Herausforderungen aus sich ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen, verengten Zinsmargen infolge des Tiefstzinsumfelds, neuen Ansprüchen seitens der Kunden und der aufkommenden Digitalisierung. Diese mehrheitlich strategisch relevanten Problemfelder und die zunehmende Wettbewerbsintensität dürften den Strukturwandel in dieser Bankengruppe weiter beschleunigen.

Die vermehrt wahrgenommene zentrale Bedeutung einer ausreichenden Eigenmittelunterlegung von Kreditinstituten betrifft auch die Schweizer Retailbanken. Neben dem heute vornehmlich diskutierten Ziel einer wirksamen Risikobegrenzung darf man aber auch ein angemessenes Wertstreben nicht aus den Augen verlieren, stellt dieses doch mit Blick auf die berechtigten Interessen der Anteilseigner die zentrale finanzielle Zielausrichtung dar.

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

1.

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

2.

Aktuelle und historische Economic-Profit-II-Veränderungen, basierend auf den Werttreibern Ertragswachstum, Kosteneffizienz und Kapitaleffizienz (Abschnitt 2.2)

3.

Aktuelle und bisherige Performance-Leader (Abschnitt 2.3)

4.

Zusammenhang zwischen Wertschaffung und Eigenmittelausstattung (Abschnitt 2.4)

**2.1 Aktuelle Economic-Profit-II-Performance** Grundvoraussetzung für finanzielle Wertschaffung ist eine positive Überrendite als Differenz von erzielter Eigenkapitalrendite (RoE) und institutsspezifischem Eigenkapitalkostensatz (CoE), was dem RoE-CoE-Spread II auf dem eingesetzten Eigenkapital entspricht. Nachfolgend wird in diesem Sinn geklärt, wie erfolgreich die Retailbanken das ihnen durch die Anteilseigner zur Verfügung gestellte Eigenkapital im Betrachtungszeitraum rentabilisieren konnten.

Abbildung 2 zeigt eine Gegenüberstellung des aktuellen RoE-CoE-Spread II (Jahr 2014) und eines durchschnittlichen RoE-CoE-Spread II der Jahre 2008 bis 2014 (auf Jahresbasis). Die Grösse der «Blasen» bringt die absolute Höhe des Economic Profit II des jeweiligen Instituts zum Ausdruck. Positive Veränderungen des RoE-CoE-Spreads II gegenüber dem Vorjahr sind blau, negative Veränderungen grau dargestellt.

Wertschaffung

Profitabilität

Abbildung 2: RoE-CoE-Spreads II und Economic Profits II der Retailbanken



Im Jahr 2014 gelang es 12 von 49 untersuchten Retailbanken (und damit drei Banken mehr als im Vorjahr), einen positiven RoE-CoE-Spread II und damit einen positiven Economic Profit II zu erzielen. Angeführt wird diese Gruppe von der Walliser Kantonalbank mit einem RoE-CoE-Spread II von knapp 2.0%, gefolgt von der Banque Cantonale Vaudoise und der Neue Aargauer Bank (Vorjahres-Leader) mit RoE-CoE-Spreads II von jeweils rund 1.9%. Die Mehrheit der Banken konnte indessen trotz teils guter operativer Ergebnisse keinen positiven RoE-CoE-Spread II erwirtschaften. Der durchschnittliche Wert für 2014 lag mit -2.3% leicht unter dem Durchschnitt des Betrachtungszeitraums 2008 bis 2014 (-2.1%), jedoch über dem Vorjahreswert (-2.9%).

Im Vergleich zum Vorjahr gelang es 39 der erfassten 49 Retailbanken, ihren RoE-CoE-Spread II zu verbessern und damit ihre ökonomische Performance zu steigern. Dabei wurde eine durchschnittliche RoE-CoE-Spread-II-Erhöhung von rund 0.5 Prozentpunkten (Median) erzielt. Die deutlichste Verbesserung gegenüber dem Vorjahr erreichten die Banca Popolare di Sondrio (Suisse) mit einer Steigerung von 3.1 Prozentpunkten sowie die St. Galler und die Basler Kantonalbank mit Steigerungsraten von 3.0 respektive 2.4 Prozentpunkten. Der RoE-CoE-Spread II der Banca Popolare di Sondrio (Suisse)

sowie der Basler Kantonalbank liegen aber nach wie vor auf einem deutlich negativen Niveau. Über alle Retailbanken mit positiver Spread-Veränderung betrachtet, beträgt die durchschnittliche RoE-CoE-Spread-II-Erhöhung gegenüber 2013 rund 0.6 Prozentpunkte. Jene 10 Banken, die gegenüber dem Vorjahr rückläufige RoE-CoE-Spreads II erwirtschafteten, mussten indessen einen Spread-Rückgang in Kauf nehmen, der mit einem Durchschnittswert von -0.6 Prozentpunkten deutlich ausfiel.

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

Retrospektiv zeigt die Durchschnittsbetrachtung für den Zeitraum 2008 bis 2014 (horizontale Achse) ein ähnliches Bild. Danach waren lediglich 11 der erfassten 49 Retailbanken in der Lage, einen durchschnittlich positiven RoE-CoE-Spread II zu erzielen. Die Institute mit den höchsten RoE-CoE-Spread-II-Durchschnittswerten im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2014 sind die Neue Aargauer Bank (3.1%) sowie die Kantonalbanken der Kantone Waadt (2.1%) und Freiburg (1.5%). Betrachtet man die durchschnittlichen Spreads in Verbindung mit den spezifischen Werten des Jahres 2014, so wird in der Grundtendenz Folgendes erkennbar: Retailbanken mit einer in der aktuellen Betrachtungsperiode positiven finanziellen Performance (gemessen am RoE-CoE-Spread II) erreichten diese auch im historischen Durchschnitt. Zugleich erwirtschaftete die Mehrheit der Banken mit durchschnittlich negativen RoE-CoE-Spreads II 2008 bis 2014 in sämtlichen Jahren negative RoE-CoE-Spreads II. Nur eine Minderheit der Banken mit einer durchschnittlich negativen Wertschaffung war demgegenüber in der Lage, zu Beginn der Betrachtungsperiode positive Economic-Profit-Werte zu erzielen. Bei diesen Instituten reichte dies aber nicht aus, um die kumulierte negative Wertschaffung der Folgejahre zu kompensieren. Überdies gelang es nur 4 Instituten mit einer negativen Wertschaffung am Anfang der Betrachtungsperiode, diese bis 2014 auf ein positives Niveau zu steigern. Diese Institute erreichten zudem einen positiven durchschnittlichen Economic Profit II.

**2.2 Aktuelle und historische Economic-Profit-II-Veränderung** Die finanzielle Zielgrösse Economic Profit II sollte auf mittlere bis längere Sicht positiv sein und sich zusätzlich in Abhängigkeit der investorensseitigen Performance-Erwartungen angemessen entwickeln. Die dahinter stehenden Zusammenhänge sind Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

Mit der Analyse der jährlichen Performance-Veränderung, das heisst des  $\Delta$  Economic Profit II, wird ermittelt, ob und wie stark eine Bank die finanzielle Wertschaffung (Economic Profit II) zugunsten ihrer Eigentümer in einem bestimmten Zeitraum steigern konnte. Darüber hinaus lässt sich die  $\Delta$  Economic-Profit-II-Performance in ihre Werttreiber aufteilen, was die hinter der Economic-Profit-II-Entwicklung stehenden Zusammenhänge verdeutlicht.

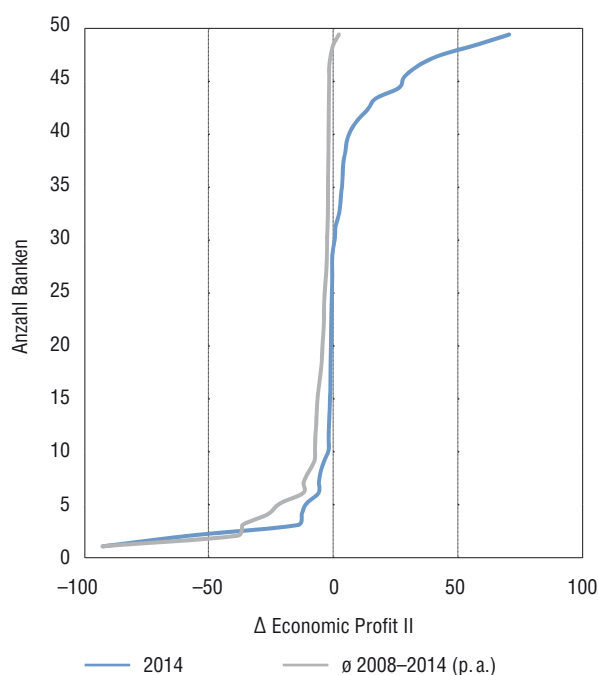
Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Economic-Profit-II-Veränderungen für das Jahr 2014 (blau abgebildet) sowie der durchschnittlichen Economic-Profit-II-Veränderungen

Wertschaffung

Profitabilität

der Jahre 2008 bis 2014 (in Grau dargestellt). Im Jahr 2014 konnte die überwiegende Mehrheit der erfassten Institute ihren Economic Profit II steigern. Die höchste Verbesserung erzielte die Basler Kantonalbank mit einem Wert von 72 Mio. CHF, gefolgt von der St.Galler Kantonalbank mit 58 Mio. CHF und der Raiffeisen Gruppe mit 43 Mio. CHF. Diese Entwicklungen sind aber insofern zu relativieren, als dass keine dieser Retailbanken im Vorjahr einen absolut gesehen positiven Economic Profit II erwirtschaftete. Demgegenüber erzielten 14 Retailbanken einen im Vergleich zum Vorjahr rückläufigen Economic Profit II. Der grösste Rückgang liegt dabei bei -91 Mio. CHF. Über den Betrachtungszeitraum 2008 bis 2014 zeigt sich bei beinahe allen Instituten ein durchschnittlich negativer  $\Delta$  Economic Profit II. So gelang es mit Ausnahme der Walliser Kantonalbank, der Berner Kantonalbank und der acervis Bank 2008 bis 2014 keiner Bank, einen durchschnittlich positiven  $\Delta$  Economic Profit II zu erzielen. Bezogen auf den gesamten Betrachtungszeitraum und die Economic-Profit-II-Steigerung, kann das Jahr 2014 somit als sehr erfolgreiches Jahr bewertet werden.

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

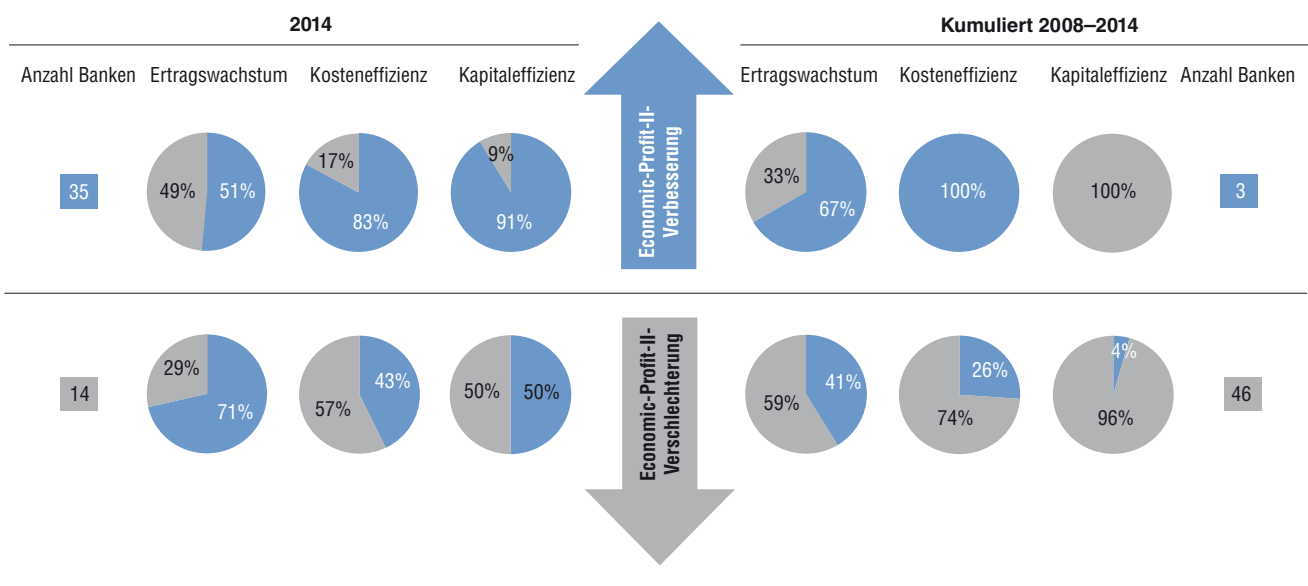


Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Wird die Economic-Profit-II-Veränderung weiter auf die Werttreiber Ertragswachstum, Kosteneffizienz 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-II-Dekomposition des Jahres 2014 auf der linken und diejenige der Jahre 2008 bis 2014 (kumuliert) auf der rechten Seite dargestellt. Der obere Abschnitt zeigt die Werttreiber-Analyse der Institute mit positiven  $\Delta$  Economic Profits II, der untere jene der Banken mit negativen  $\Delta$  Economic Profits II.

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



Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Im Jahr 2014 erzielten 35 Institute eine Verbesserung der finanziellen Wertschaffung und damit einen positiven  $\Delta$  Economic Profit II (Abbildung 4, links). Lediglich 14 Institute mussten einen Rückgang ihrer ökonomischen Performance hinnehmen.

Über alle Retailbanken gesehen, zeigt die Analyse der Werttreiber für das Jahr 2014 folgendes Bild: Knapp 60% der erfassten Institute erwirtschafteten ein Ertragswachstum. Die Kosteneffizienz konnten rund 70% der Retailbanken verbessern, und die Kapitaleffizienz trug sogar bei 80% der Retailbanken positiv zur Economic-Profit-II-Entwicklung bei. Die Steigerung der Kapitaleffizienz lässt sich dabei insbesondere mit dem im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunkenen Eigenkapitalkostensatz begründen. Das durchschnittliche Eigenkapital nahm demgegenüber infolge von Gewinnthesaurierungen mit Ausnahme der Sparkasse Schwyz bei allen betrachteten Instituten zu.

Die Werttreiber-Analyse für die 35 Institute mit einer Economic-Profit-II-Verbesserung zeigt eine überwiegend höhere Kosten- und Kapitaleffizienz. Knapp die Hälfte der Banken mit positivem  $\Delta$  Economic Profit II erreichte 2014 zudem ein besseres Ertrags-



wachstum. Demgegenüber konnten von den 14 Instituten mit rückläufiger ökonomischer Performance rund 70% ein positives Ertragswachstum erzielen, aber nur 6 Institute erreichten eine Verbesserung der Kosteneffizienz. Die Kapitaleffizienz erhöhte sich bei der Hälfte dieser Banken. Beim Vergleich der Institute mit positivem und negativem  $\Delta$  Economic Profit II wird indessen deutlich, dass für eine Verbesserung der ökonomischen Performance eine Erhöhung der Kosteneffizienz von zentraler Bedeutung war. Der Einfluss des Ertragswachstums war demgegenüber, auch in absoluten Zahlen gesehen, eher zweitrangig. Den Schweizer Retailbanken gelang es somit im Jahr 2014 insgesamt, dem bestehenden Ertragsdruck aufgrund anhaltend rückläufiger Zinsmargen mittels 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 über deren Ausschüttungspolitik steuerbar. Infolge verschärfter regulatorischer Vorschriften (Verdopplung des antizyklischen Kapitalpuffers per Mitte 2014) kann die Eigenkapitalakkumulation bei der überwiegenden Mehrheit der Retailbanken als sinnvoll beurteilt werden.

Die längerfristige Werttreiber-Analyse der Untersuchungsperiode 2008 bis 2014 zeigt eine andere Entwicklung als das Jahr 2014 (Abbildung 4, rechte Seite): Mit der Walliser Kantonalbank, der Berner Kantonalbank und der acrevis Bank erwirtschafteten lediglich 3 Institute in der längeren Frist einen kumuliert positiven  $\Delta$  Economic Profit II. Dahinter steht insbesondere eine gesteigerte Kosteneffizienz. Die Kapitaleffizienz nahm dagegen bei allen drei Instituten ab. Von den restlichen 46 Retailbanken erzielten rund 40% ein positives Ertragswachstum und jeweils nur eine von vier Banken eine positive Kosteneffizienz. Die Kapitaleffizienz war erwartungsgemäss bei 44 der 46 Retailbanken rückläufig, was in der Eigenkapitalakkumulation bei einem nur leicht reduzierten Eigenkapitalkostensatz im Zeitverlauf begründet liegt. Über alles gesehen wurde mit dem zusätzlich akkumulierten Eigenkapital primär die Erhaltung der bankspezifischen Finanzierungsstruktur bewirkt. Dies widerspiegelt sich in den durchschnittlich unverändert gebliebenen Eigenkapitalquoten (buchwertiges Eigenkapital/Bilanzsumme) von 2008 bis 2014. Zur Erzielung eines positiven  $\Delta$  Economic Profit II waren daher offensichtlich auch über die längere Frist primär eine verbesserte Kosteneffizienz und zusätzlich ein gesteigertes Ertragswachstum erforderlich.

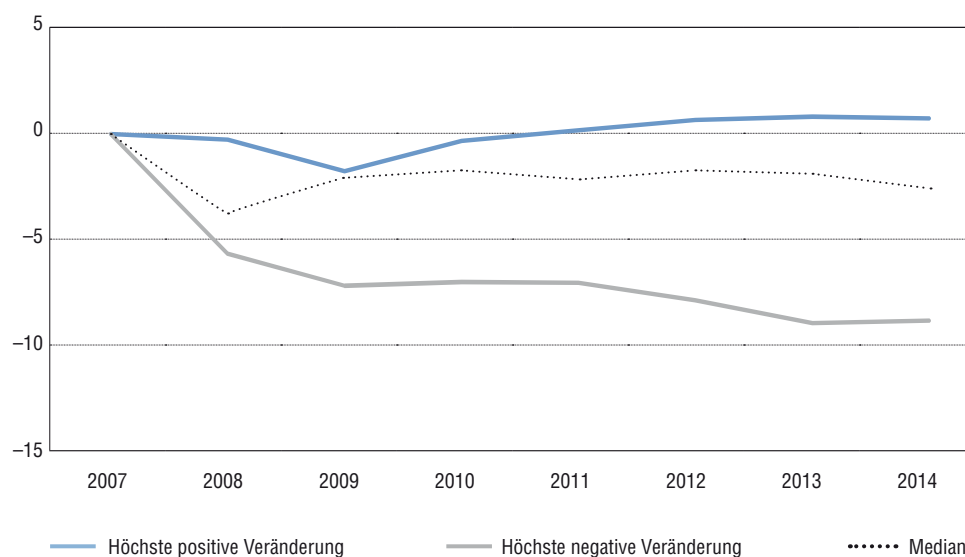
Um zukünftig ein werthaltiges Ertragswachstum und vor allem eine fortlaufende Verbesserung der Kosteneffizienz zu erreichen, ist das stetige Einleiten ertragssteigernder respektive kostensenkender Massnahmen unabdingbar. Eine auf konkreten Massnahmen basierende Vertriebssteuerung sowie eine konsequente Vertriebsführung sind Grundvoraussetzung dafür. Das Eigenkapital ist 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.

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

In Abbildung 5 ist die Bandbreite der Veränderungen der ökonomischen Performance der erfassten Retailbanken im Zeitraum von 2008 bis 2014 dargestellt, gemessen an dem in Prozentpunkten erfassten RoE-CoE-Spread II. Ausgangspunkt bildet das Jahr 2007. Davon ausgehend werden die Spread-Veränderungen der Folgejahre laufend kumuliert gezeigt.

**Abbildung 5: Veränderung RoE-CoE-Spread II 2008–2014** ( $\Delta$  RoE-CoE-Spreads II, kumuliert, in Prozentpunkten)<sup>9</sup>

Wertschaffung ■  
 Profitabilität ■



Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Die Streubreite der kumulierten RoE-CoE-Spread-II-Entwicklung per Ende 2014 zwischen dem Institut mit der höchsten positiven und dem Institut mit der grössten negativen Veränderung beträgt 9.5 Prozentpunkte. Diese Differenz ist überwiegend auf die gegenläufige Entwicklung am Anfang des Betrachtungszeitraums zurückzuführen. Die Bank mit der höchsten Steigerung des kumulierten  $\Delta$  RoE-CoE-Spreads II verbesserte sich insgesamt um geringe 0.7 Prozentpunkte. Die letztplatzierte Bank musste demgegenüber eine mit -8.8 Prozentpunkten deutlich rückläufige ökonomische Performance hinnehmen, die insbesondere von der stark negativen Entwicklung der Jahre 2008 und 2009 getrieben wurde. Über alles gesehen gelang es den Retailbanken nicht, eine kontinuierliche Verbesserung des RoE-CoE-Spreads II zu erreichen (vgl. auch Abbildung 4, Abschnitt 2.2). Der Median-Wert liegt bei einem kumulierten  $\Delta$  RoE-CoE-Spread II von -2.6 Prozentpunkten. Die durchschnittliche Retailbank verzeichnete dabei einen deutlichen Rückschlag im Jahr 2008, gefolgt von einer vergleichsweise stabilen Entwicklung in den Folgejahren.

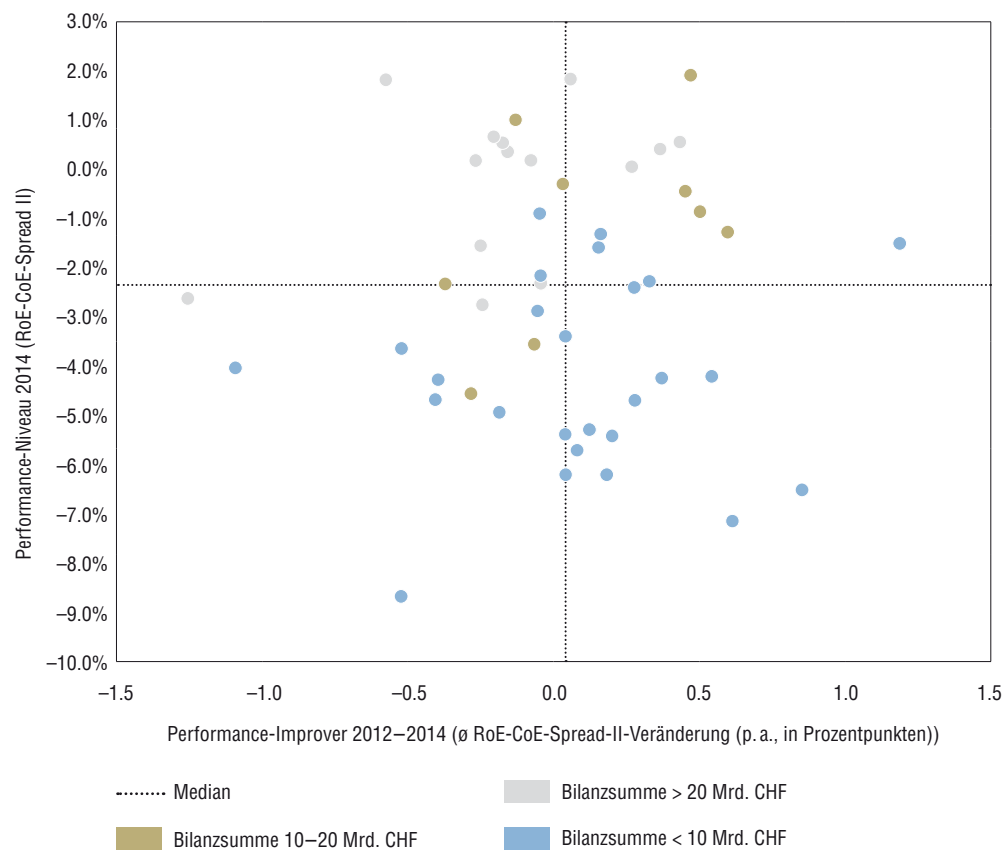
Vergleicht man die institutsspezifischen RoE-CoE-Spreads II 2014 mit denjenigen des ersten Jahres des Betrachtungszeitraums (2008), so zeigen sich nicht nur in der absoluten Spread-Höhe erhebliche Differenzen. Vielmehr ist es über die Jahre auch zu einer

[9] Die acrevis Bank und die PostFinance sind in der vorliegenden Darstellung nicht enthalten.

«Durchmischung» der Banken gekommen. So verbesserte sich die Bank mit dem aktuell höchsten RoE-CoE-Spread II im Betrachtungszeitraum um 21 Ränge, während die Bank mit dem aktuell zweitiefsten RoE-CoE-Spread II im Jahr 2008 noch den 7. Rang belegte.

Abbildung 6 zeigt eine zusammenfassende Analyse des aktuellen Performance-Niveaus und der Performance-Veränderung über die letzten drei Jahre (2012 bis 2014) unter Berücksichtigung der Institutsgrösse.

**Abbildung 6: Performance-Niveau 2014 vs.  $\bar{\sigma}$  Performance-Improver 2012–2014**



Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Das Performance-Niveau fällt mit Ausnahme von zwei mittleren Banken (Bilanzsumme zwischen 10 und 20 Mrd. CHF) ausschliesslich bei grossen Instituten (Bilanzsumme über 20 Mrd. CHF) positiv aus. In Anbetracht der Berücksichtigung des gesamten durchschnittlichen Eigenkapitals sowie eines Size Premium für kleine Banken im Konzept des Economic Profit II erstaunt diese Entwicklung nicht (vgl. Kapitel 1). Kleinere Institute sehen sich bei gleichem Geschäftsmodell mit investorentseitig höheren Renditeanforderungen (Eigenkapitalkosten) konfrontiert. Demgegenüber zeigt sich kein einheitliches Bild bei Betrachtung der Performance-Veränderung. Sowohl grössere als auch kleinere Banken konnten ihren durchschnittlichen RoE-CoE-Spread II in den letzten drei Jahren steigern. Mit den Kantonalbanken der Kantone Waadt, Wallis, St. Gallen und Bern sowie

der Raiffeisen Gruppe verzeichnete überdies nur eine Minderheit der betrachteten Retailbanken sowohl ein positives Performance-Niveau im Jahr 2014 als auch eine positive durchschnittliche Performance-Verbesserung in den letzten drei Jahren.

Insgesamt erfuhr die finanzielle Wertschaffung (Basis Economic Profit II) in den letzten drei Jahren ein Nullwachstum. Institutspezifisch 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 7).

**Abbildung 7: Performance-Niveau 2014 und  $\bar{\sigma}$  Performance-Improver 2012-2014: Top 5**

Top 5: Performance-Niveau 2014			Top 5: $\bar{\sigma}$ Performance-Improver 2012-2014		
#	Bank	RoE-CoE-Spread II	#	$\bar{\sigma}$ RoE-CoE-Spread-II-Veränderung (p. a.)	
1.	Walliser Kantonalbank	1.96 %	1.	acervis Bank	118 Pp
2.	Banque Cantonale Vaudoise	1.88 %	2.	Banca Popolare di Sondrio (Suisse)	84 Pp
3.	Neue Aargauer Bank	1.86 %	3.	Bank CIC (Schweiz)	60 Pp
4.	Banque Cantonale de Fribourg	1.05 %	4.	Banque Cantonale de Genève	59 Pp
5.	Migros Bank	0.71 %	5.	Glarner Kantonalbank	53 Pp

Datengrundlage: Bloomberg, Geschäftsberichte.

Während in den Top 5 des Performance-Niveaus 2014 Retailbanken aller Grössenkategorien vertreten sind, konnten überwiegend kleinere Institute ihre Performance in den vergangenen drei Jahren verbessern. Sowohl bezogen auf das Spread-Niveau als auch auf die Spread-Verbesserung sind jedoch erhebliche Unterschiede ersichtlich. So fiel die Performance-Verbesserung der acervis Bank (Rang 1) gerade doppelt so hoch aus wie jene der Banque Cantonale de Genève (Platz 4).

**2.4 Eigenmittelunterlegung, Institutsgrösse und Wertschaffung** Die aktive Bewirtschaftung des Eigenkapitals ist ein wesentlicher Treiber der Wertschaffung zuhanden der Anteilseigner. Wie bereits erwähnt, leitet sich der festgestellte und oftmals wertvernichtende Einfluss der Kapitaleffizienz aus den (absoluten) Kosten des zusätzlich akkumulierten Eigenkapitals ab. Aus Sicht des finanziellen Wertstrebens 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 in der Vergangenheit vielfach nicht erfüllt (vgl. Abbildung 6 in Abschnitt 2.3).<sup>10</sup>

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 insbesondere auch bei Banken, die nicht oder nur bedingt zusätzliches Eigenkapital am Markt beschaffen können. Zudem stellen auch die neuen, verschärften Eigenmittelvorschriften nach Basel III eine bei der Eigenkapitalsteuerung zu beachtende Komponente dar, dies namentlich bei Instituten mit einer aktuell tiefen Eigenkapitalquote. Es ist davon auszugehen, dass die neuen Eigenmittelanforderungen einzelne Retailbanken in ihren strategischen Entscheiden beeinflussen, konkret teilweise einschränken werden.

Wertschaffung

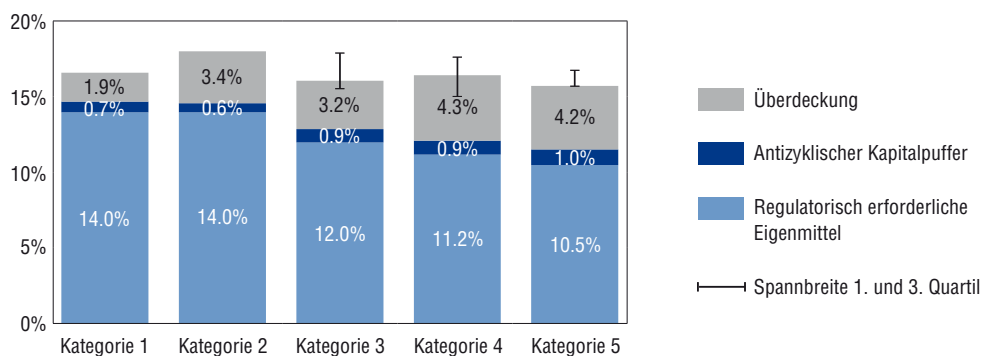
Profitabilität

[10] Grundsätzlich kann die Verschlechterung des Economic Profit II auch auf eine rückläufige Rendite auf dem bereits früher akkumulierten (das heisst bereits vorhandenen) Eigenkapital zurückzuführen sein.

Abbildung 8 zeigt die aktuellen Gesamtkapitalquoten (anrechenbare Eigenmittel / risikogewichtete Aktiven) der Retailbanken, unterteilt nach regulatorischem Erfordernis gemäss FINMA-Kategorisierung<sup>11</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 Eigenkapitalquote abzüglich der regulatorischen Anforderungen gemäss Instituts-Kategorie und antizyklischem Kapitalpuffer.<sup>12</sup> Die erfassten Retailbanken entsprechen mehrheitlich den Voraussetzungen der Kategorien 3 bis 5. Auf die Kategorien 1 und 2 entfallen die drei grössten der erfassten Retailbanken (PostFinance, Zürcher Kantonalbank und Raiffeisen Gruppe). Die Mittelwerte dieser Kategorien sind entsprechend durch einzelne Institute stark beeinflusst und werden deshalb in Abbildung 8 lediglich dargestellt, aber nicht vertieft analysiert.

Für die Institute der Kategorien 3, 4 und 5 ergeben sich im Durchschnitt Gesamtkapitalquoten von rund 16%, wie dies aus Abbildung 8 hervorgeht.

**Abbildung 8: Gesamtkapitalquoten und regulatorisches Erfordernis 2014** (in % der risikogewichteten Aktiven)



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

Über alles gesehen verfügten die erfassten Retailbanken Ende 2014 trotz der Verdopplung des antizyklischen Kapitalpuffers über eine komfortable, deutlich über den regulatorischen Anforderungen liegende Eigenkapitalbasis. Bei einzelnen Instituten, insbesondere der Kategorie 3 und 4, zeigt sich indessen durchaus Handlungsbedarf, die Eigenmittelausstattung weiter zu stärken. Vergleichsweise besonders gut kapitalisiert scheinen die Banken der Kategorie 4 zu sein.

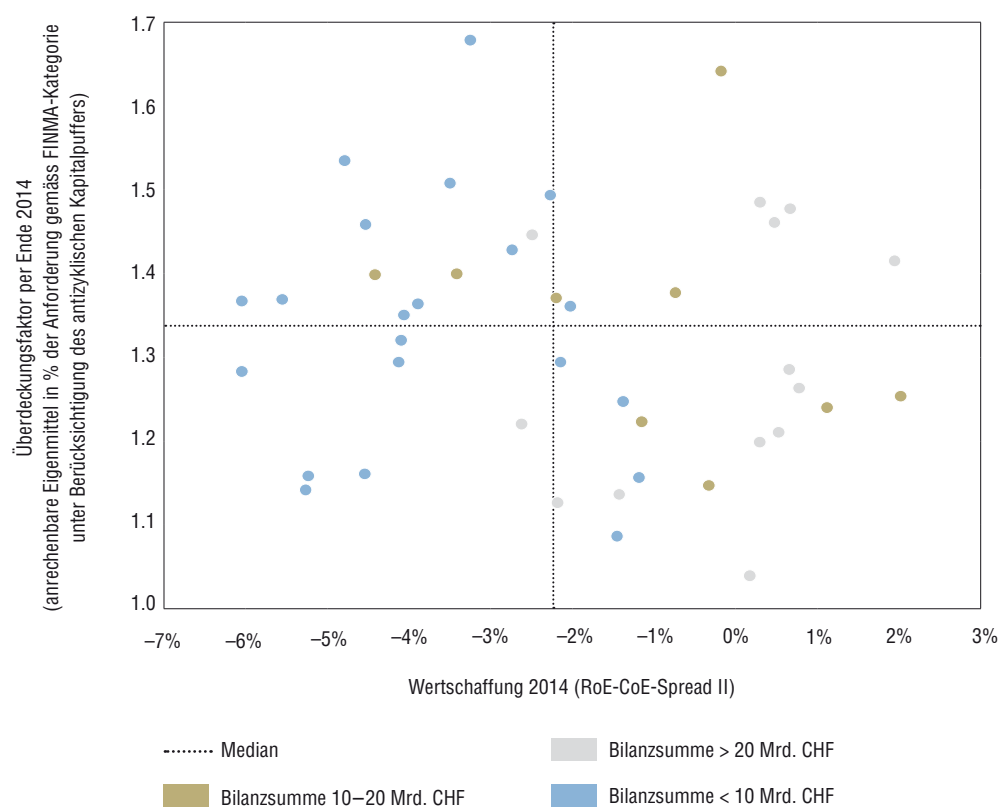
Den Zusammenhang zwischen Eigenmittelunterlegung und finanzieller Wertschaffung zeigt Abbildung 9. Dabei wird die Wertschaffung des Jahres 2014 gemessen am RoE-CoE-Spread II dem Überdeckungsfaktor per Ende 2014 gegenübergestellt. Der Überdeckungsfaktor ist definiert als Quotient aus anrechenbaren zu regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln gemäss FINMA-Kategorisierung.

Wertschaffung  
Profitabilität

[11] FINMA-Rundschreiben 2011/2: Sehr kleine Institute werden der Kategorie 5 zugewiesen, sehr grosse und systemrelevante Banken der Kategorie 1.

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

**Abbildung 9: Finanzielle Wertschaffung und Eigenmittelausstattung 2014** (Eigenmittelausstattung basierend auf dem Überdeckungsfaktor, Wertschaffung gemessen am RoE-CoE-Spread II)<sup>13</sup>



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

Insgesamt betrachtet ist 2014 kein direkter Zusammenhang zwischen der Wertschaffung und der Höhe des Überdeckungsfaktors erkennbar. Verschiedene Institute erwirtschafteten trotz hoher Eigenmittelausstattung 2014 einen positiven RoE-CoE-Spread II. Umgekehrt gibt es Institute, die trotz relativ tiefem Überdeckungsfaktor keine Überrendite erzielten. Wird weiter die Institutsgrösse in die Analyse miteinbezogen, zeigt sich eine positive Beziehung zwischen Bankengrösse und finanzieller Wertschaffung. Zwischen der Höhe der Überdeckungsfaktoren und der Institutsgrösse ist ebenfalls ein Zusammenhang feststellbar. So sind bei kleinen Instituten tendenziell höhere Überdeckungsfaktoren zu beobachten. Im Idealfall verfügt eine Bank sowohl über eine hohe Eigenmittelausstattung (und damit einen hohen Überdeckungsfaktor) als auch über einen positiven RoE-CoE-Spread II (solche Institute sind in Abbildung 9 im Quadranten rechts oben erfasst). Eine positive Wertschaffung wird dann begleitet von hoher Flexibilität in der Eigenmittelbewirtschaftung.

Der Economic Profit II eignet sich insbesondere als finanzielle Führungsgrösse im Rahmen der Gesamtbanksteuerung, da er den Renditeanforderungen der Eigenkapitalgeber Rechnung trägt. In die zur Ermittlung des Economic Profit II notwendigen

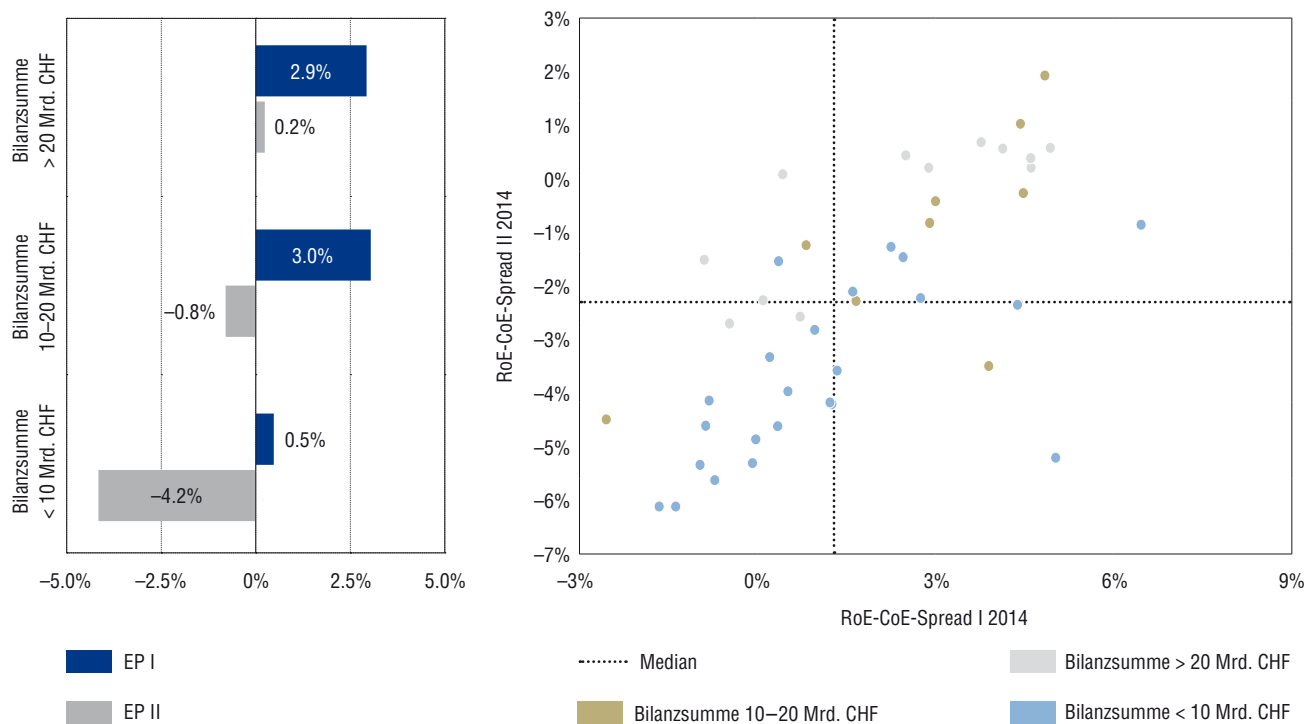
[13] Drei Retailbanken publizieren die erforderlichen Daten für die in Abbildung 9 vorgenommene Analyse nicht und sind deshalb nicht aufgeführt. Auch sind drei weitere Institute infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte in der Darstellung nicht enthalten. Sie wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

Eigenkapitalkosten fließen dementsprechend das Geschäftsrisiko (als Operating Risk), die Eigenmittelquote (als Kennzahl mit Bezug auf das Financial Risk), aber auch die Institutgröße (Size Premium) ein. Die Optik ist auf das gesamte Eigenkapital und damit auch auf die Gesamtbank gerichtet.

Gilt es indessen die betriebliche Leistung der Vertriebseinheiten der Retailbanken zu durchleuchten, so muss vom Economic Profit I ausgegangen werden. Bei der Ermittlung des Economic Profit I und der dafür relevanten Eigenkapitalkosten wird lediglich das Geschäftsrisiko der Retailbank erfasst. Die Eigenmittelausstattung und die Grössenentwicklung, die nicht in die Zuständigkeit der Vertriebseinheiten fallen, gehen nicht in die Analyse der operativen Performance ein. Folgerichtig basiert die Ermittlung des Economic Profit I nicht auf den gesamten durchschnittlichen Eigenmitteln, sondern auf dem durchschnittlichen regulatorisch erforderlichen Eigenkapital.

Abbildung 10 zeigt die finanzielle Wertschaffung nach der EP-I- und EP-II-Methodik, unterteilt nach Institutgröße, sowie eine Gegenüberstellung der RoE-CoE-Spreads der beiden Kenngrößen für das Jahr 2014.

**Abbildung 10: Finanzielle Wertschaffung 2014 (gemessen am RoE-CoE-Spread), basierend auf dem EP-I- und EP-II-Konzept<sup>14</sup>**



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

[14] Drei Retailbanken publizieren die erforderlichen Daten für die in Abbildung 10 vorgenommene Analyse nicht und sind deshalb nicht aufgeführt. Auch sind zwei weitere Institute infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte in der Darstellung nicht enthalten. Sie wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

Insgesamt gelang es 76% der Retailbanken, einen positiven RoE-CoE-Spread des Economic Profit I (RoE-CoE-Spread I) und damit einen positiven Economic Profit I zu erwirtschaften. Gemessen am RoE-CoE-Spread II, war die finanzielle Wertschaffung im Jahr 2014 noch grösstenteils negativ (vgl. Abschnitt 2.1). Der durchschnittliche RoE-CoE-Spread I lag mit 1.3% gesamthaft betrachtet und über alle drei Grössenkategorien dann auch im positiven Bereich. Dabei sind grössenabhängig analog dem Vorjahr wieder markante Unterschiede feststellbar, und zwar mit Durchschnittswerten von 0.5% (kleine Institute), 3.0% (mittelgrosse Banken) und 2.9% (grosse Institute). Der Zusammenhang zwischen Wertschaffung und Institutsgrösse zeigt sich damit nicht nur auf Stufe EP II, sondern auch bei Anwendung des EP I.<sup>15</sup> Grösseren Instituten gelingt es tendenziell, profitabler zu wirtschaften.

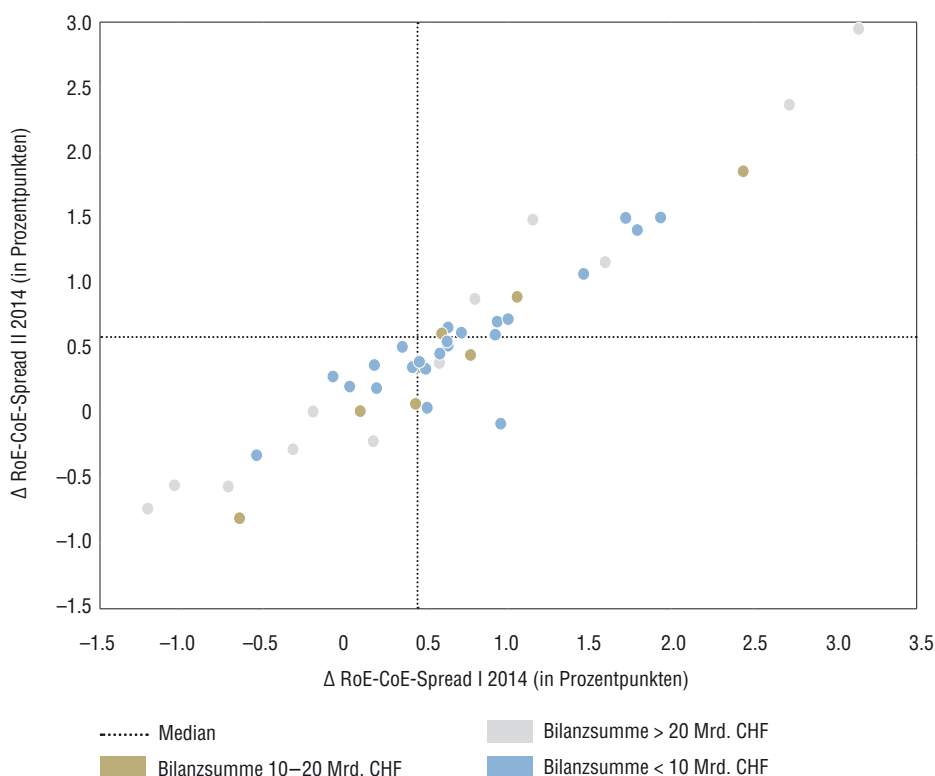
Weiter ist ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Differenz der beiden Gewinngrössen EP I und EP II und der Institutsgrösse erkennbar. So ist die Differenz gemäss Abbildung 10 bei den kleinen Banken vergleichsweise ausgeprägter. In der Gruppe der kleinen Banken erwirtschafteten erwartungsgemäss jene Banken mit vergleichsweise viel Überschusskapital markant höhere EP I. In der Gruppe der grösseren Banken ist der beschriebene Effekt ebenfalls ersichtlich, jedoch in abgeschwächter Form, da diese vergleichsweise über weniger Überschusskapital verfügen als die kleineren Banken (vgl. dazu die Verteilung des Überdeckungsfaktors in Abbildung 8).

Eine Gegenüberstellung der Veränderung der RoE-CoE-Spreads I und II lässt weitere Aussagen zur Performance-Verbesserung der Retailbanken sowohl bezogen auf die Institutsgrösse als auch bezogen auf den Einfluss der Eigenmittelquote zu (vgl. Abbildung 11).

[15] Die positive Differenz zwischen dem Spread EP I gegenüber dem Spread EP II resultiert überwiegend aus den unterschiedlich berücksichtigten Eigenmittelgrössen, indem das regulatorisch erforderliche Eigenkapital unter den gesamthaft betrachteten Eigenmitteln liegt.



**Abbildung 11: Veränderung finanzielle Wertschaffung 2014** (gemessen am RoE-CoE-Spread), basierend auf dem EP-I- und EP-II-Konzept<sup>16</sup>



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

Die Veränderung der RoE-CoE-Spreads I und II sowie die Kumulation der kleineren Banken um die jeweiligen Mittelwerte verdeutlicht, dass die überwiegende Mehrheit der kleineren Institute im vergangenen Jahr bloss moderate Performance-Verbesserungen oder -Rückgänge zu verzeichnen hatte. Demgegenüber kam es bei den grossen Retailbanken zu markanteren Performance-Ausschlägen. Bezogen auf die durchschnittliche Spread-Veränderung, zeigen sich keine grossen Unterschiede zwischen dem RoE-CoE-Spread I und II. So gelang es den Retailbanken, ihren RoE-CoE-Spread I im Jahr 2014 durchschnittlich um 0.59 Prozentpunkte zu steigern, während der RoE-CoE-Spread II um 0.45 Prozentpunkte zunahm. Der Einbezug des Financial Risk über die Eigenkapitalquote sowie der Institutsgrösse über das Size Premium hatte folglich einen zu vernachlässigenden Einfluss auf die Performance-Veränderungen im Jahr 2014. Überdies gelang es den Retailbanken insgesamt, die erhöhten regulatorischen Anforderungen infolge der Verdopplung des antizyklischen Kapitalpuffers per Mitte 2014 durch operative Verbesserungen zu kompensieren, wie der positive Durchschnittswert des  $\Delta$  RoE-CoE-Spread I belegt.

[16] Drei Retailbanken publizieren die erforderlichen Daten für die in Abbildung 11 vorgenommene Analyse nicht und sind deshalb nicht aufgeführt. Auch sind drei weitere Institute infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte in der Darstellung nicht enthalten. Sie wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

Wertschöpfungs  
Key Findings

Key Findings  
Wertschöpfung

**1.** 24% der Retailbanken erwirtschafteten im Jahr 2014 einen positiven RoE-CoE-Spread II und damit einen positiven Economic Profit II. Gemessen an der absoluten Wertschaffung, war das Jahr 2014 somit ein nicht sehr erfolgreiches Jahr.

**2.** 71% der Retailbanken gelang es, ihren Economic Profit II und damit ihre finanzielle Wertschaffung gegenüber dem Vorjahr zu steigern. Gemessen an der Veränderung der Wertschaffung war das Jahr 2014 somit ein erfolgreiches Jahr.

**3.** Knapp 60% der Retailbanken verzeichneten gegenüber dem Vorjahr ein gesteigertes Ertragswachstum, rund 70% eine verbesserte Kosteneffizienz und 80% eine erhöhte Kapitaleffizienz. Für die Steigerung des Economic Profit II war indessen die Verbesserung der Kosteneffizienz von zentraler Bedeutung.

**4.** Der analysierte Zusammenhang zwischen finanzieller Wertschaffung und Institutsgrösse zeigt, dass die grösseren Retailbanken gemessen am RoE-CoE-Spread I und II sowohl 2014 als auch retrospektiv vergleichsweise bessere Werte erzielen konnten. Dahinter steht die bei grösseren Banken offensichtlich mehrheitlich mögliche Erzielung von Skaleneffekten.

**5.** Kein direkter Zusammenhang ist zwischen der finanziellen Wertschaffung und der Eigenmittelsituation der Retailbanken zu erkennen. Entscheidend ist, dass bestehendes und zusätzlich gebildetes Eigenkapital wertschaffend rentabel investiert werden können. In diesem Kontext kommt der Eigenmittelstrategie einer Bank erhebliche Bedeutung zu.

# 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. Zinsdifferenzgeschäft
3. Kostensituation

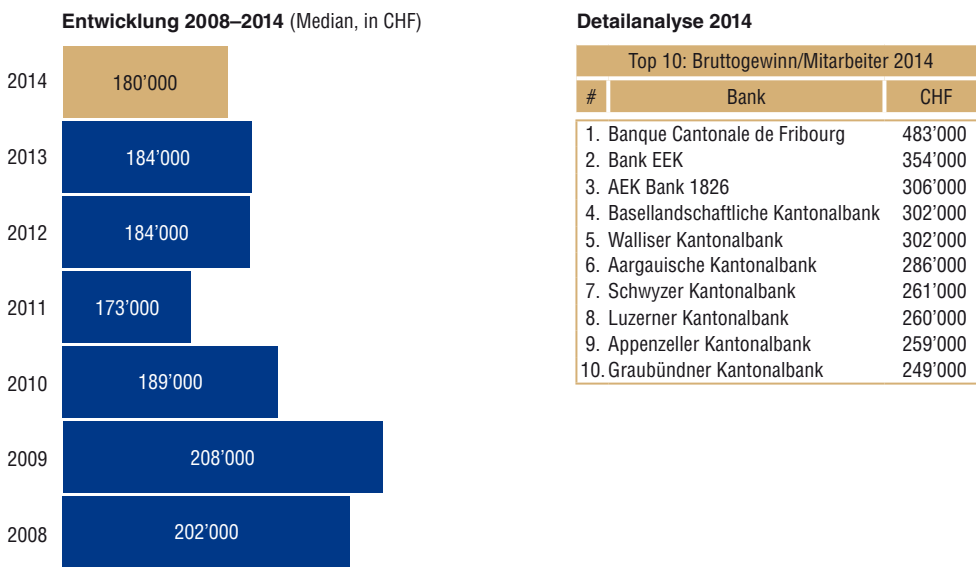
Wertschaffung

Profitabilität

Zunächst wird die operative Effizienz untersucht, und zwar basierend auf dem Bruttogewinn 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 des Sachaufwands.

**3.1 Analyse der operativen Effizienz** Abbildung 12 zeigt die Entwicklung des Bruttogewinns pro Mitarbeiter für den Zeitraum 2008 bis 2014 sowie die im Jahr 2014 bezüglich dieser Kennzahl erfolgreichsten Institute. Nach einer Stabilisierung im Vorjahr reduzierte sich der Bruttogewinn pro Mitarbeiter 2014 geringfügig auf 180'000 CHF. Im Vergleich zum Ausgangswert 2008 mit 202'000 CHF ist eine deutliche Abnahme von 11% erkennbar. Die institutsspezifischen Unterschiede sind, wie bereits die Auflistung der Top-10-Banken zeigt, erheblich. Die Freiburger Kantonalbank hebt sich dabei mit einem Bruttogewinn pro Mitarbeiter von 483'000 CHF deutlich vom Rest der anderen Banken ab. Auch konnte sie ihren Vorsprung gegenüber dem zweitplatzierten Institut, der Bank EEK, im Vergleich zum Vorjahr nochmals um 14'000 CHF ausbauen. Im Vorjahresvergleich befinden sich mit Ausnahme der Zuger Kantonalbank, die durch die Graubündner Kantonalbank abgelöst wurde, dieselben Institute in den Top 10. Auffallend ist bei Betrachtung der Top-10-Auflistung weiter die Konzentration der Kantonalbanken sowie der Institute mittlerer Grösse (Bilanzsumme zwischen 10 und 20 Mrd. CHF). Die grösste Steigerung beim Bruttogewinn pro Mitarbeiter verzeichnete 2014 in einer Jahresfrist die Bank Linth mit knapp 38'000 CHF.

**Abbildung 12: Bruttogewinn pro Mitarbeiter**

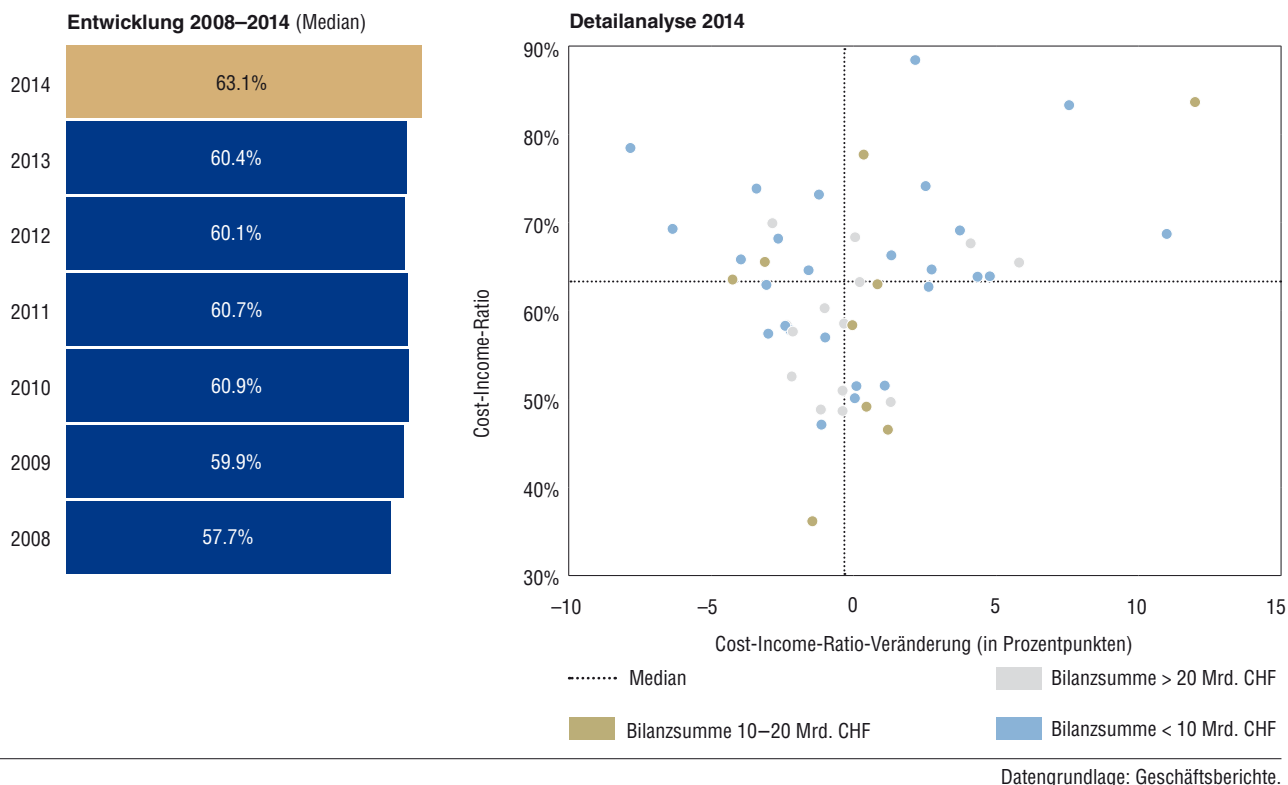


Wertschaffung  
**Profitabilität**

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 13 zeigt eine Gegenüberstellung der Höhe und der Veränderung (im Vergleich zum Vorjahr) der Cost-Income-Ratio im Jahr 2014 sowie die Entwicklung über den Zeitverlauf von 2008 bis 2014.

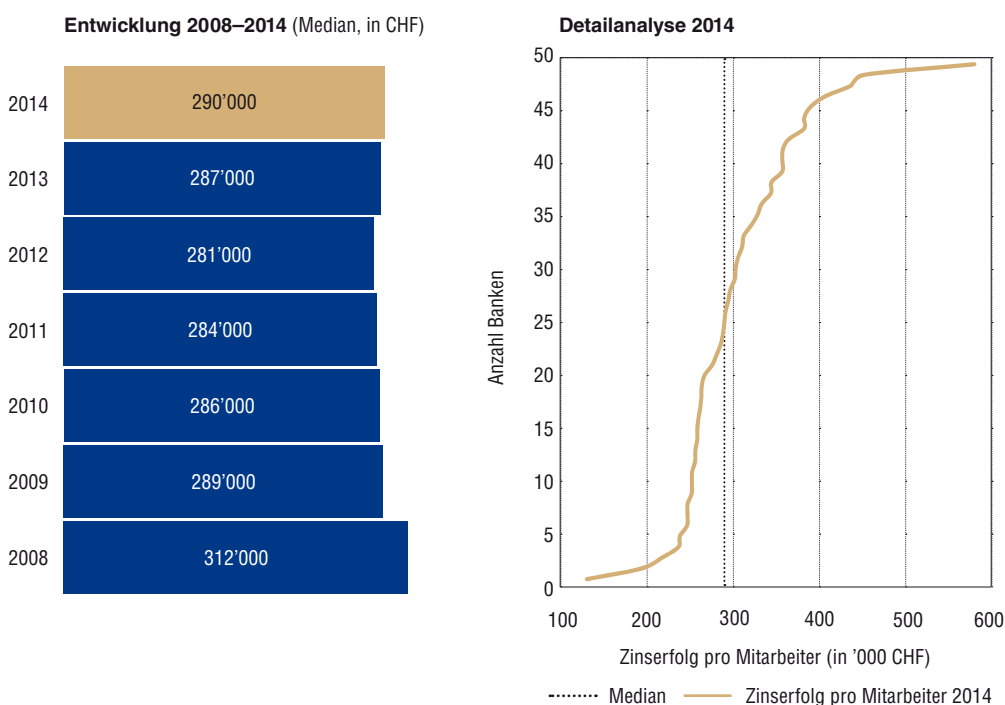
Abbildung 13: Cost-Income-Ratio



Zwischen 2008 und 2014 verschlechterte sich die Cost-Income-Ratio bei den erfassten Retailbanken um 5.4 Prozentpunkte und befindet sich damit aktuell auf dem Höchstwert des Betrachtungszeitraums. Die Finanzmarktkrise und deren Auswirkungen führten 2009 zu einem erheblichen Anstieg. Zwischen 2010 und 2013 bewegte sich die Cost-Income-Ratio auf einem ziemlich konstanten Niveau von leicht über 60%, gefolgt von einer substanziellen Erhöhung im abgelaufenen Jahr 2014 auf 63.1%. Die Verteilung der Cost-Income-Ratio zeigt für 2014 erhebliche institutsspezifische Grössenunterschiede. So liegt die Cost-Income-Ratio der grossen Banken mit 58.2% deutlich tiefer als jene der mittleren Banken mit 62.8%, und diese wiederum bewegt sich unter derjenigen der kleinen Banken mit 64.5%. Keine grössenspezifischen Unterschiede sind hingegen bei der Veränderung der Cost-Income-Ratio im Jahr 2014 gegenüber dem Vorjahr zu erkennen. Vielmehr ist eine breite und uneinheitliche Streuung der institutsspezifischen Entwicklungen festzustellen. So reduzierte sich die Cost-Income-Ratio der kleinen und grossen Institute um 0.3 bzw. 0.4 Prozentpunkte, während diejenige der mittleren Banken um 0.4 Prozentpunkte zunahm. Weiter weist die gleichgerichtete, jedoch prozentual höhere Zunahme der Cost-Income-Ratio im Vergleich zur Veränderung des Bruttogewinns pro Mitarbeiter auf einen gestiegenen Abschreibungsbedarf gegenüber dem Vorjahr hin.

**3.2 Ertragsanalyse** Mit der Analyse des Zinsdifferenzgeschäfts wird die in Abschnitt 3.1 betrachtete operative Effizienz weiter durchleuchtet (vgl. Abbildung 14).

**Abbildung 14: Zinserfolg pro Mitarbeiter**



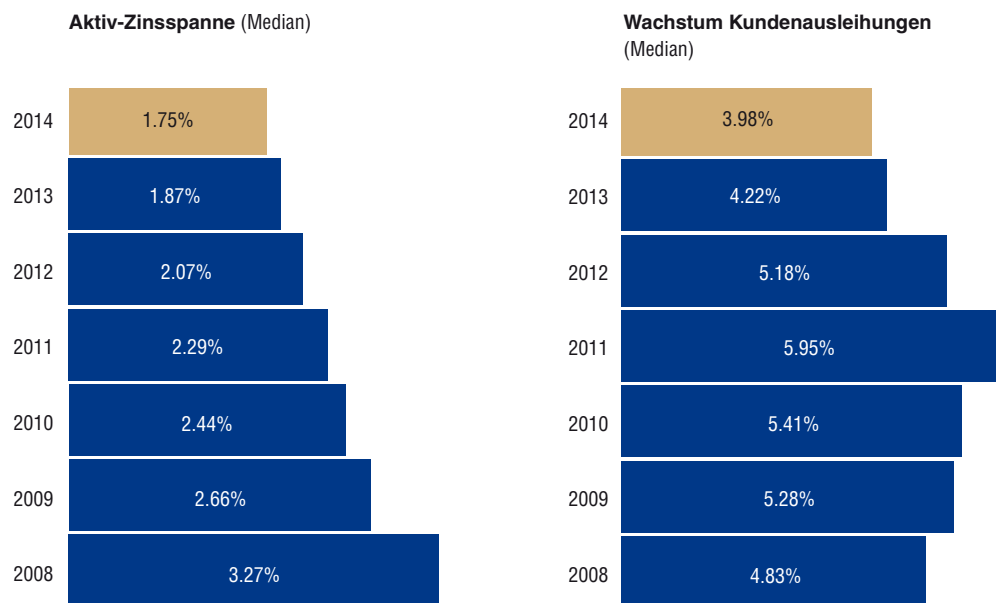
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Der Zinserfolg pro Mitarbeiter konnte 2014 gegenüber dem Vorjahreswert zum zweiten Mal in Folge gesteigert werden, liegt jedoch nach wie vor deutlich unter dem Niveau zu Beginn des Betrachtungszeitraums. So bewegt sich der Zinserfolg pro Mitarbeiter mit aktuell 290'000 CHF rund 7 Prozent unter dem Wert des Jahres 2008 mit 312'000 CHF. Wie bereits beim Bruttogewinn pro Mitarbeiter festgestellt, bestehen für das Jahr 2014 auch beim Zinserfolg pro Mitarbeiter hohe institutsspezifische Unterschiede. Die Bandbreite der Verteilung des Zinserfolgs auf Pro-Mitarbeiter-Basis reicht von tiefen 129'000 CHF bis zu hohen 583'000 CHF, wobei die Unterschiede zwischen den Instituten mit Werten über dem Durchschnitt (Median) deutlich höher ausfallen. Überdies befinden sich bezogen auf den Zinserfolg pro Mitarbeiter sieben Institute unter den Top 10, die auch in der Top-10-Auflistung zum Bruttogewinn pro Mitarbeiter vertreten sind.

Der Zinserfolg einer Retailbank ergibt sich insgesamt aus den Komponenten des Aktiv- und Passiv-Konditionenbeitrags sowie des Strukturbeitrags. Während Ersterer sich aus dem aktiv- und passivseitigen Volumenwachstum 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 15 zeigt die Entwicklung der Aktiv-Zinsspanne und das Wachstum der Kundenausleihungen seit 2008. 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.

**Abbildung 15: Aktivseitige Werttreiber des Zinsdifferenzgeschäfts**

Wertschaffung   
 Profitabilität



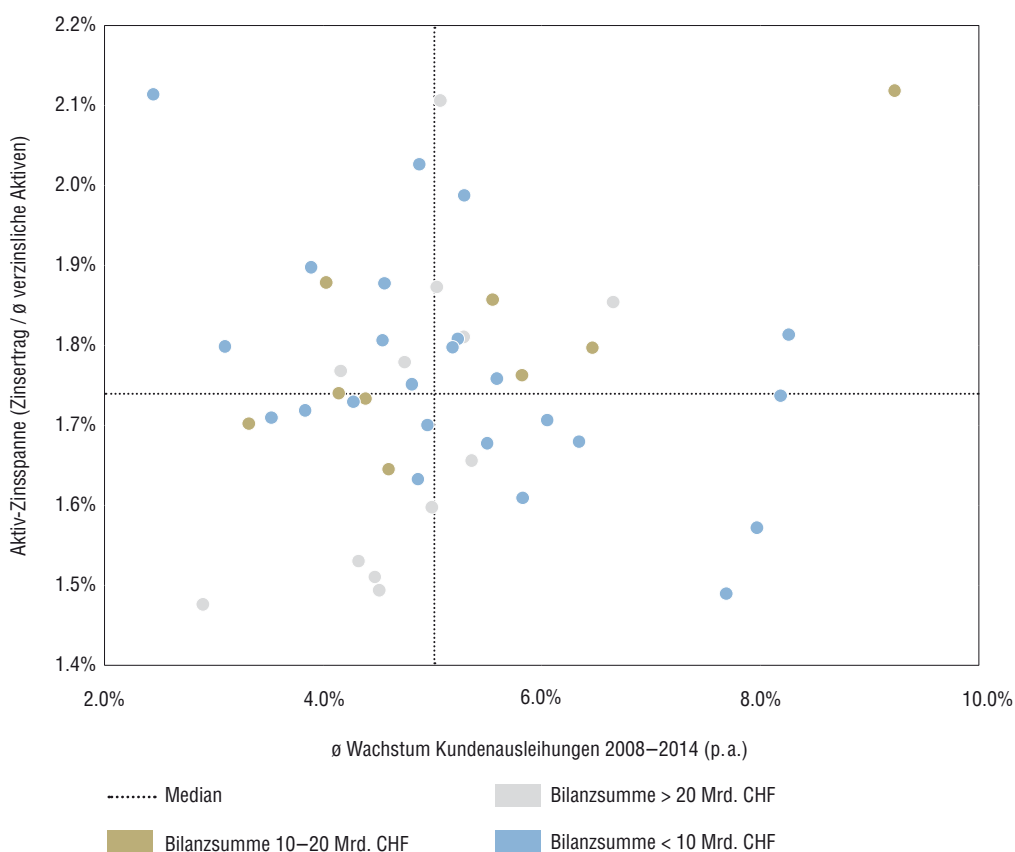
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Nach einem erheblichen Einbruch im Jahr 2009 reduzierte sich die Aktiv-Zinsspanne der erfassten Retailbanken auch in den Folgejahren und befindet sich aktuell auf dem Tiefststand des Betrachtungszeitraums. Im Jahr 2014 betrug der Rückgang der Aktiv-Zinsspanne 12 Prozentpunkte, was dem geringsten Rückgang seit 2008 entspricht. Seit 2008 nahm die Aktiv-Zinsspanne, begründet durch das anhaltend rückläufige Zinsumfeld, um hohe 47% ab. Demgegenüber verzeichneten die Retailbanken hohe Volumenzuwächse, womit die Ertragsrückgänge, ausgelöst durch die Zinsspannen-Erosion, teilweise wettgemacht werden konnten. Bei genauerer Betrachtung der Wachstumsraten fällt jedoch auf, dass diese seit 2011 einen Rückgang um knapp 2 Prozentpunkte erfuhren. Im bestehenden Tiefzinsumfeld ist überdies besonderes Augenmerk auf die Qualität des Volumenwachstums zu legen. Rückläufige Zinsmargen dürfen nicht über ein qualitativ ungenügendes Volumenwachstum kompensiert werden.



Die Gegenüberstellung von Aktiv-Zinsspanne und Wachstum der Kundenausleihungen auf Institutsbasis lässt grössenabhängige Zusammenhänge erkennbar werden, wie dies aus Abbildung 16 hervorgeht.

**Abbildung 16: Aktiv-Zinsspanne vs. Wachstum Kundenausleihungen<sup>17</sup>**



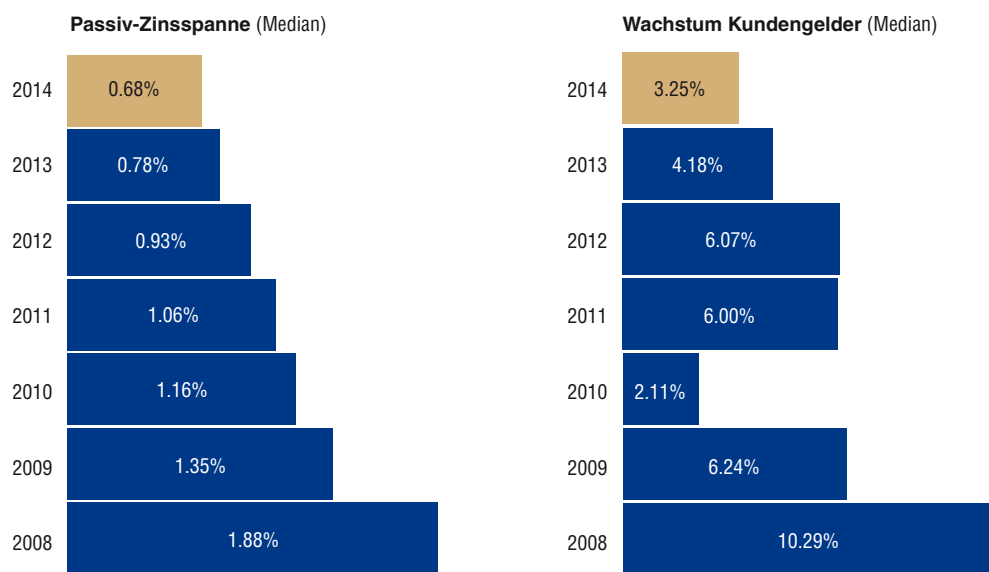
Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Grössere Retailbanken verfügen im Vergleich zu kleineren Instituten über tendenziell tiefere Aktiv-Zinsspannen. Auch das durchschnittliche Wachstum bei den Kundenausleihungen ist bei grösseren Banken eher tiefer.

Eine weitere Einsicht in die Zinserfolgsentwicklung der Retailbanken ergibt der Einbezug der Bilanzpassiven. In Abbildung 17 sind die Entwicklung der Passiv-Zinsspanne sowie das Wachstum der Kundengelder über den Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2014 dargestellt.

[17] Drei Retailbanken infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte sowie die PostFinance sind in der Darstellung nicht enthalten. Erstere wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

Abbildung 17: Passivseitige Werttreiber des Zinsdifferenzgeschäfts

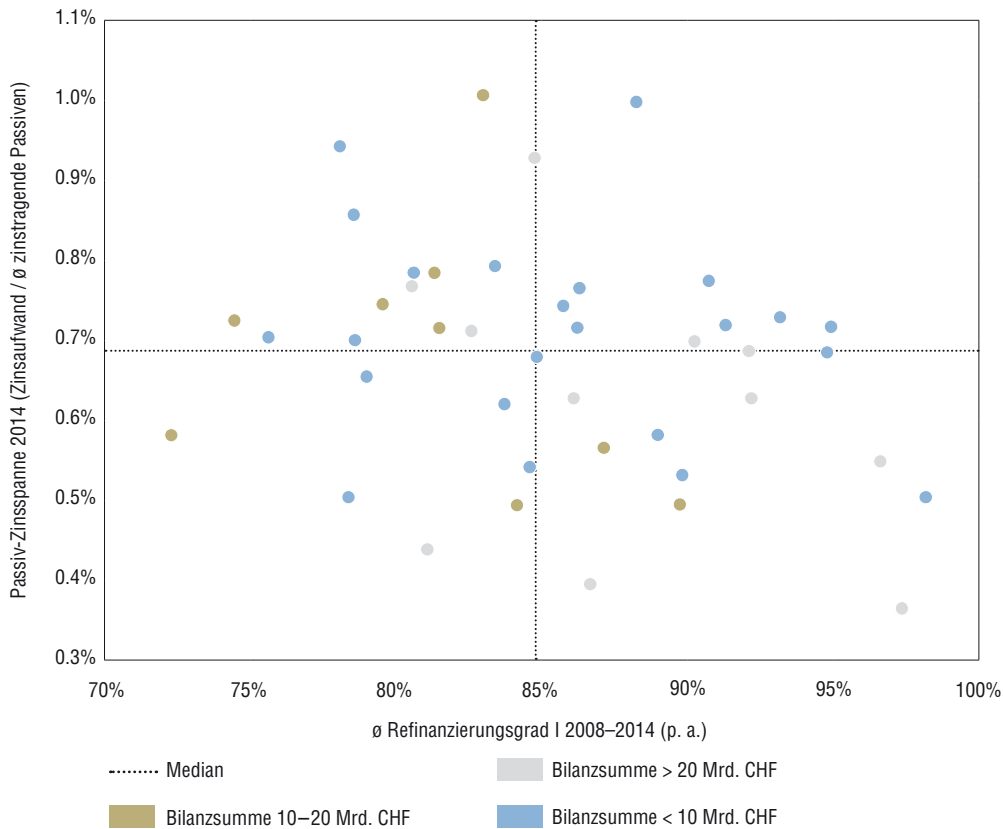


Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Analog der Aktiv-Zinsspanne und insbesondere begründet durch das vorherrschende Tiefstzinsniveau befindet sich auch die Passiv-Zinsspanne mit 0.68 % auf dem tiefsten Niveau des Betrachtungszeitraums. 2014 reduzierte sich diese gegenüber dem Vorjahr um weitere 10 Prozentpunkte. Der damit einhergehende rückläufige Zinsaufwand konnte den aktivseitigen Ertragsrückgang im Betrachtungszeitraum dabei kompensieren, wie die positive Entwicklung des Zinserfolgs pro Mitarbeiter zeigt. Das positive Wachstum der Kundengelder liegt auch 2014 leicht unterhalb des Wachstums der Kundenausleihungen, wodurch sich eine günstige Refinanzierung erschwert haben dürfte. Überdies widerspiegeln die in den Jahren 2013 und 2014 tieferen Wachstumsraten die anhaltende Hausse an den Börsen und die Jagd nach Renditen. Spargelder werden vermehrt in Anlagegelder umgeschichtet.

Abbildung 18 stellt weiter die Passiv-Zinsspanne dem durchschnittlichen jährlichen Kundenrefinanzierungsgrad I (Kundengelder/Kundenausleihungen) gegenüber.

Abbildung 18: Passiv-Zinsspanne vs. Refinanzierungsgrad I<sup>18</sup>



Datengrundlage: Geschäftsberichte.

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. Dies erstaunt, da die Refinanzierung über Kundengelder als die günstigste Art der Refinanzierung gilt und dementsprechend eine vergleichsweise tiefere Passiv-Zinsspanne zur Folge haben sollte.

Inwiefern sich die in Abbildung 18 erkennbaren institutsspezifischen Unterschiede bei der Refinanzierung schliesslich 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.

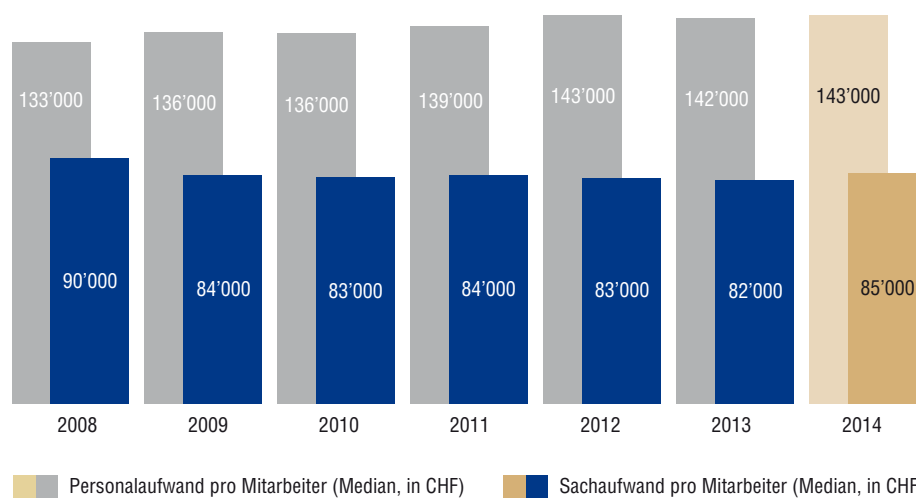
[18] Fünf Retailbanken infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte sowie die PostFinance sind in der Darstellung nicht enthalten. Erstere wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

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. Eine umfassende Analyse der Kennzahl Zinserfolg pro Mitarbeiter bedingt aber weiter eine Analyse der Personalkosten, 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 19 ist die Entwicklung des Personal- und des Sachaufwands auf einer Pro-Mitarbeiter-Basis im Zeitverlauf 2008 bis 2014 dargestellt.

**Abbildung 19: Entwicklung Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter**

Wertschaffung ■  
 Profitabilität ■

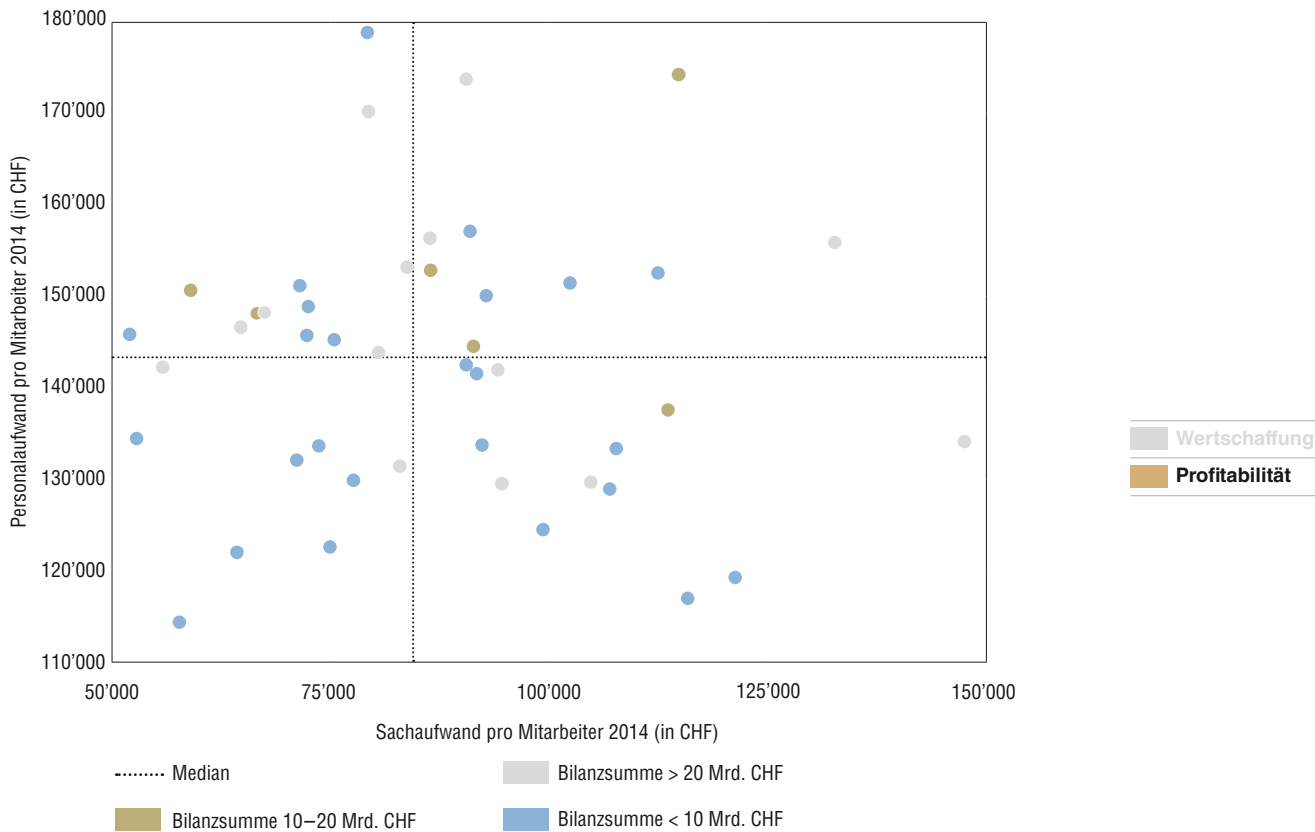


Datengrundlage: Geschäftsberichte.

Der Personalaufwand pro Mitarbeiter nahm im Betrachtungszeitraum leicht zu, stabilisierte sich im Jahr 2012 aber auf einem vergleichsweise hohen Niveau von über 140'000 CHF. Insgesamt stieg der Personalaufwand pro Mitarbeiter seit 2008 um rund 7.5%. Demgegenüber zeigt der Sachaufwand pro Mitarbeiter im Betrachtungszeitraum eine etwas weniger ausgeprägte Entwicklung und erhöhte sich leicht gegenüber dem Vorjahreswert um 3'000 CHF auf 85'000 CHF. Dieser Wert liegt jedoch unterhalb des Ausgangswerts im Jahr 2008 (-5.6%).

Auf der Ebene der einzelnen Banken unterscheiden sich sowohl die Personal- als auch die Sachaufwandwerte pro Mitarbeiter stark, wie Abbildung 20 zeigt.

Abbildung 20: Verhältnis Personal- und Sachaufwand pro Mitarbeiter<sup>19</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 tiefer liegenden Anzahl Mitarbeiter. Absolut gesehen sollten sich bei erfolgreichen Sourcings jedoch tiefere Kosten, gemessen am Geschäftsaufwand, ergeben. Die aus Abbildung 20 ersichtlichen (Punkt-)Werte lassen indessen keinen solchen Zusammenhang erkennen. Banken mit hohen Personalkosten pro Mitarbeiter weisen nicht zwingend einen hohen Pro-Kopf-Sachaufwand auf.

Die jüngst auf Pro-Mitarbeiter-Basis erzielte Zinserfolgserhöhung bei gleichzeitig nur marginal gestiegenen operativen Kosten lässt insgesamt den Schluss zu, dass die erfassten Retailbanken dem vorherrschenden Tiefstzinsumfeld relativ gut begegnen 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 bzw. dem sinkenden Bruttogewinn pro Mitarbeiter wirksam begegnen zu können, gilt es weiterhin ein aktives Kostenmanagement zu betreiben und die Ertragsdiversifikation voranzutreiben.

[19] Vier Retailbanken sind infolge ihrer ausserhalb der Skalen liegenden Werte in der Darstellung nicht enthalten. Sie wurden in der Analyse jedoch berücksichtigt.

# Profitabilität Key Findings

Key Findings  
Profitabilität

- 1.** Der durchschnittliche Bruttogewinn pro Mitarbeiter der Retailbanken reduzierte sich im Jahr 2014 um 4'000 CHF auf 180'000 CHF. Gleichzeitig erhöhte sich die Cost-Income-Ratio (inkl. ordentlicher Abschreibungen) um 2.7 Prozentpunkte auf 63.1 % und liegt damit auf dem Höchststand des Betrachtungszeitraums.
- 2.** Der Zusammenhang zwischen finanzieller Wertschaffung und Institutsgrösse widerspiegelt sich auch in unserer Analyse zur Profitabilität der Retailbanken. Sowohl beim Bruttogewinn pro Mitarbeiter als auch bei der Cost-Income-Ratio zeigen die grossen Banken aktuell und auch retrospektiv vergleichsweise bessere Werte. Dies weist desgleichen auf die Realisierung von Skaleneffekten hin.
- 3.** Der durchschnittliche Zinserfolg pro Mitarbeiter erhöhte sich im Jahr 2014 trotz anhaltend rückläufiger Zinsspannen infolge des Tiefstzinsumfelds um 3'000 CHF auf 290'000 CHF. Das Volumenwachstum liegt nach wie vor auf einem ansprechenden Niveau, wobei über dessen Qualität keine Aussagen möglich sind.
- 4.** Der Geschäftsaufwand pro Mitarbeiter entwickelte sich im Betrachtungszeitraum aufgrund eines leicht erhöhten Personal- sowie eines leicht gesunkenen Sachaufwands pro Mitarbeiter relativ konstant. Im Vergleich zum Vorjahr erfuhr insbesondere der Sachaufwand pro Mitarbeiter eine Steigerung.
- 5.** Auf Einzelbankebene sind unabhängig von der Institutsgrösse markante Unterschiede bezüglich sämtlicher KPIs feststellbar. Die grosse Spannweite der einzelnen ertrags- und kostenseitigen Kennzahlen lässt vermuten, dass mancherorts unausgeschöpfte Optimierungspotentiale bestehen.

# 4 Folgerungen

Im Rahmen der vorliegenden Studie analysiert IFBC die finanzielle Mehrwertschaffung der Schweizer Retailbanken sowie deren operative Effizienz. Mit dieser auf extern zugänglichen Daten basierenden empirischen Untersuchung werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

Zum einen soll ein Bild der finanziellen Wertschaffung der Schweizer Retailbanken zugunsten ihrer Eigentümer vermittelt werden. Dazu werden die erfassten Institute als Ganzes, aber auch aus Sicht der einzelnen Bank betrachtet und die Werttreiber Wachstum, Kosten- und Kapitaleffizienz differenziert analysiert. Zum andern 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 2014** Obwohl 2014 lediglich 24% der erfassten Retailbanken einen positiven Economic Profit II erwirtschafteten, gelang es 71% der Institute, ihren Economic Profit II im Vorjahresvergleich zu steigern. Mehrheitlich wurde dies dank einer verbesserten Kosteneffizienz erreicht. Insgesamt betrachtet gelang es knapp 60% der Institute, ein Ertragswachstum zu erzielen, und eine Verbesserung der Kosten- sowie Kapitaleffizienz erreichten sogar rund 70% respektive 80% der Institute.

Was die operative Performance gemessen am Economic Profit I betrifft, erzielten rund 76% der erfassten Retailbanken positive Werte. Damit gelang es der Mehrheit der Institute, eine Überrendite auf den regulatorisch erforderlichen Eigenmitteln zu erwirtschaften.

Die Eigenmittelsituation gemessen am Überschusskapital erscheint auch per Ende 2014 über alles gesehen und trotz der Verdopplung des antizyklischen Kapitalpuffers komfortabel. 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 erzielten die grösseren Banken über den ganzen Betrachtungszeitraum hinweg eine vergleichsweise höhere finanzielle Wertschaffung, sowohl gemessen am Economic Profit II als auch am Economic Profit I.



**Gesunkene operative Effizienz im Jahr 2014** Der Bruttogewinn pro Mitarbeiter reduzierte sich im Jahr 2014 im Durchschnitt geringfügig auf 180'000 CHF. Gegenüber dem Beginn des Betrachtungszeitraums (2008) ist ein Rückgang von rund 11% auszumachen. Die Cost-Income-Ratio zeigt sich mit 63.1% deutliche 2.7 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Der Zinserfolg pro Mitarbeiter konnte auf 290'000 CHF gesteigert werden. Die Werttreiber-Analyse des Zinserfolgs zeigt eine sowohl aktiv- als auch passivseitig rückläufige Zinsspanne. Erneut zugenommen haben die Kundenausleihungen und die Kundengelder, deren Wachstumsraten nach wie vor ansprechend sind, aber unter denjenigen des Vorjahrs liegen. Kostenseitig erhöhten sich der durchschnittliche Personal- und der Sachaufwand pro Mitarbeiter im Jahr 2014 geringfügig auf 143'000 CHF respektive 85'000 CHF. Im Vergleich zum Beginn des Betrachtungszeitraums (2008) entspricht dies beim Personalaufwand pro Mitarbeiter einer Zunahme von 7.5% und beim Pro-Kopf-Sachaufwand einer Abnahme von 5.6%.

---

■	<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



Christian Bollhalder  
Senior Advisor

# 5 Glossar

Begriff	Erklärung
<b>Aktiv-Zinsspanne</b>	Zinsertrag dividiert durch die verzinslichen Aktiven per Ende Vorjahr und per Ende Berichtsjahr.
<b>Adjusted Equity (AE)</b>	Ergibt sich aus dem durchschnittlichen Eigenkapital, basierend auf dem Anfangs- und dem Schlussbestand.
<b>Adjusted Profit (AP)</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>Betafaktor</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 Betafaktor unter eins haben ein geringeres Risiko als der Gesamtmarkt; entsprechend haben Aktien mit einem Betafaktor 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>	Die Eigenkapitalkosten werden 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 Betafaktor. Für die Ermittlung des Betafaktors wird auf institutsspezifische Risikoparameter (Business Risk) abgestellt. Bei der Bestimmung der Eigenkapitalkosten zur Ermittlung des Economic Profit II wird zusätzlich das allfällige Überschusskapital (Reduktion der Ergebnisvolatilität, Financial Risk) für die Bestimmung des Betafaktors 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 (AP) 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 (Adjusted Equity).
<b>Ertragswachstum</b>	Werttreiber des Economic Profit. Wertbeitrag aus einer Veränderung des Betriebsertrags bei konstanter Adjusted-Profit-Marge.
<b>Überdeckungsfaktor</b>	Verhältnis der regulatorisch anrechenbaren Eigenmittel zu den erforderlichen Eigenmitteln gemäss FINMA-Kategorisierung.
<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>Marktrisikoprämie</b>	Wird im Rahmen des CAPM zur Berechnung der Eigenkapitalkosten verwendet. Die Marktrisikoprämie stellt die (auf langfristiger Basis ermittelte) Differenz zwischen der durchschnittlichen Rendite des Aktienmarkts und dem risikolosen Zinssatz dar.
<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 Adjusted Equity ermittelt wird.
<b>RoE-CoE-Spread</b>	Differenz zwischen der Eigenkapitalrendite und dem Eigenkapitalkostensatz einer Bank.

# 6 Kennzahlen

	Wertschaffung										Profitabilität					
	Methodik Economic Profit II					Methodik Economic Profit I					Cost-Income-Ratio (in %)		Bruttogewinn pro Mitarbeiter (in '000 CHF)		Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	
	RoE-CoE-Spread (in %)	Adjusted 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 %)	Bruttogewinn pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014
Aargauische Kantonalbank	0.4%	1'659.5	5.8	-5.4	n/a	n/a	n/a	n/a	52.5%	269.4	363.5	Ø 2008-2014	2014	363.5	358.6	
Appenzeller Kantonalbank	-2.7%	211.2	-5.7	-0.7	n/a	n/a	n/a	n/a	52.9%	258.2	383.0	Ø 2008-2014	2014	383.0	390.9	
Banca dello Stato del Cantone Ticino	-3.6%	701.0	-25.1	-2.3	n/a	n/a	n/a	n/a	75.7%	108.7	231.1	Ø 2008-2014	2014	231.1	267.1	
Banque Cantonale de Fribourg	1.5%	1'278.9	19.3	-0.8	n/a	n/a	n/a	n/a	38.9%	419.8	504.8	Ø 2008-2014	2014	504.8	582.9	
Banque Cantonale de Genève	-2.3%	1'022.3	-23.2	-3.1	n/a	n/a	n/a	n/a	70.1%	162.7	264.3	Ø 2008-2014	2014	264.3	281.6	
Banque Cantonale du Jura	-3.0%	192.7	-5.8	-1.1	n/a	n/a	n/a	n/a	60.9%	171.7	263.3	Ø 2008-2014	2014	263.3	252.1	
Banque Cantonale Neuchâteloise	-0.3%	577.7	-1.6	-0.5	n/a	n/a	n/a	n/a	57.5%	221.4	311.2	Ø 2008-2014	2014	311.2	321.9	
Banque Cantonale Vaudoise	2.1%	3'270.1	68.2	-36.9	n/a	n/a	n/a	n/a	60.6%	238.7	259.5	Ø 2008-2014	2014	259.5	256.2	
Baselandschaftliche Kantonalbank	0.8%	1'613.8	12.8	-5.2	n/a	n/a	n/a	n/a	56.1%	285.7	409.0	Ø 2008-2014	2014	409.0	408.2	
Basler Kantonalbank	-1.9%	3'009.0	-57.4	-20.1	n/a	n/a	n/a	n/a	58.4%	221.3	263.3	Ø 2008-2014	2014	263.3	258.7	
Berner Kantonalbank	0.2%	1'973.7	3.8	1.3	n/a	n/a	n/a	n/a	57.8%	192.4	279.1	Ø 2008-2014	2014	279.1	263.8	
Glarner Kantonalbank	-9.6%	215.4	-20.6	-0.7	n/a	n/a	n/a	n/a	70.3%	125.3	250.3	Ø 2008-2014	2014	250.3	260.0	
Graubündner Kantonalbank	0.8%	1'990.2	15.4	-1.7	n/a	n/a	n/a	n/a	50.7%	244.2	288.9	Ø 2008-2014	2014	288.9	286.5	
Luzerner Kantonalbank	0.9%	1'958.3	18.4	-4.4	n/a	n/a	n/a	n/a	50.6%	244.8	328.4	Ø 2008-2014	2014	328.4	345.0	
Nidwaldner Kantonalbank	-1.9%	324.5	-6.3	-1.2	n/a	n/a	n/a	n/a	57.6%	207.2	342.0	Ø 2008-2014	2014	342.0	345.4	
Obwaldner Kantonalbank	-2.8%	358.9	-10.2	-1.4	n/a	n/a	n/a	n/a	55.3%	184.3	294.7	Ø 2008-2014	2014	294.7	276.3	
Schaffhauser Kantonalbank	-0.4%	672.4	-2.8	-4.9	n/a	n/a	n/a	n/a	48.3%	243.4	272.9	Ø 2008-2014	2014	272.9	252.6	
Schwyzner Kantonalbank	0.1%	1'269.4	1.7	-6.2	n/a	n/a	n/a	n/a	47.8%	262.7	366.9	Ø 2008-2014	2014	366.9	358.1	
St. Galler Kantonalbank	0.0%	1'859.1	-0.4	-8.4	n/a	n/a	n/a	n/a	61.5%	198.9	265.5	Ø 2008-2014	2014	265.5	262.1	
Thurgauer Kantonalbank	-1.4%	1'613.3	-23.2	-5.6	n/a	n/a	n/a	n/a	57.8%	205.4	314.9	Ø 2008-2014	2014	314.9	328.3	
Uerner Kantonalbank	-5.2%	233.8	-12.1	-0.3	n/a	n/a	n/a	n/a	60.4%	172.2	284.3	Ø 2008-2014	2014	284.3	311.2	
Walliser Kantonalbank	1.2%	822.6	10.1	0.3	n/a	n/a	n/a	n/a	52.2%	268.0	377.0	Ø 2008-2014	2014	377.0	383.7	
Zuger Kantonalbank	-1.2%	1'081.3	-12.6	-3.9	n/a	n/a	n/a	n/a	53.4%	284.1	386.3	Ø 2008-2014	2014	386.3	383.7	
Zürcher Kantonalbank	-1.3%	8'945.8	-111.3	-35.0	n/a	n/a	n/a	n/a	65.4%	163.0	232.6	Ø 2008-2014	2014	232.6	217.3	

Der Jahresdurchschnitt 2008 bis 2014 basiert bei fehlenden Daten auf den Werten seit der ersten Publikation.

Kennzahlen Teil 2	Wertschaffung										Profitabilität			
	Methodik Economic Profit II					Methodik Economic Profit I					Cost-Income-Ratio (in %)	Bruttogewinn pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	Zinserfolg pro Mitarbeiter (in '000 CHF)	
	RoE-CoE-Spread (in %)	Adjusted 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)	2014				2014
Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	Ø 2008-2014	2014	
acervis Bank	-3.1%	322.5	-9.9	3.6	n/a	n/a	6.1	n/a	64.5%	160.8	243.4	62.8%	171.3	252.3
AEK Bank 1826	-3.4%	315.0	-10.8	-0.7	n/a	n/a	0.5	n/a	49.8%	303.2	454.9	51.2%	306.1	453.0
Alpha Rheintal Bank	-5.7%	127.3	-7.2	-1.1	n/a	n/a	-0.0	n/a	68.1%	157.5	269.4	65.7%	146.4	247.3
Alternative Bank Schweiz	-8.2%	65.7	-5.4	-0.6	n/a	n/a	-3.9	n/a	79.5%	88.5	255.1	73.1%	99.7	256.4
Baloise Bank SoBa	-1.4%	319.7	-4.5	-2.4	n/a	n/a	1.4	n/a	74.3%	118.8	264.8	73.8%	122.6	258.6
Banca Popolare di Sondrio (Suisse)	-7.5%	224.0	-16.9	-2.9	n/a	n/a	n/a	n/a	87.7%	57.5	98.7	78.5%	84.1	129.5
Bank CIC (Schweiz)	-6.6%	231.4	-15.3	-2.6	n/a	n/a	n/a	n/a	88.3%	68.7	160.5	88.6%	66.7	193.6
Bank Coop	-1.7%	931.2	-15.4	-3.3	n/a	n/a	27.6	n/a	68.2%	146.3	271.1	65.4%	174.8	306.5
Bank EEK	-5.4%	217.9	-11.9	-0.7	n/a	n/a	4.2	n/a	50.2%	325.3	444.6	46.8%	354.1	438.2
Bank Linth	-4.4%	375.0	-16.6	-2.0	n/a	n/a	1.3	n/a	69.3%	123.3	269.4	69.2%	146.6	290.4
Bank Thalwil	-4.0%	75.8	-3.0	-0.5	n/a	n/a	0.0	n/a	59.8%	210.7	338.0	64.5%	165.4	302.7
Bernerland Bank	-6.4%	113.1	-7.3	-0.3	n/a	n/a	-1.1	n/a	74.2%	119.6	302.3	74.1%	110.1	291.8
Clientis Konzern (2017 - 15)	-3.7%	989.9	-36.4	-5.9	n/a	n/a	15.4	n/a	74.5%	135.1	312.4	77.7%	131.0	295.1
Crédit Agricole Financements (Suisse)	-5.9%	213.9	-12.7	-0.7	n/a	n/a	-2.5	n/a	71.4%	117.8	320.9	66.2%	127.2	297.3
Hypothekbank Lenzburg	-2.2%	363.4	-8.0	-2.4	n/a	n/a	4.2	n/a	55.2%	173.5	270.0	63.8%	148.3	236.6
Migros Bank	0.5%	2'612.9	13.5	-5.9	n/a	n/a	91.1	n/a	54.7%	221.9	353.0	52.3%	246.1	365.4
Neue Aargauer Bank	3.1%	1'138.6	35.3	-10.7	n/a	n/a	n/a	n/a	58.7%	217.1	365.9	57.4%	225.4	358.1
PostFinance	-1.9%	6'917.2	-133.4	-91.0	n/a	n/a	26.8	n/a	63.0%	180.4	300.7	63.1%	179.6	303.5
Raiffeisen Gruppe	-0.1%	9'600.1	-8.1	-24.9	n/a	n/a	54.9	n/a	70.0%	117.3	248.4	68.2%	118.5	238.2
Regiobank Solothurn	-2.3%	151.4	-3.5	-0.3	n/a	n/a	4.2	n/a	60.0%	170.1	261.5	63.7%	163.9	247.1
SB Saanen Bank	-2.1%	62.4	-1.3	-0.5	n/a	n/a	0.3	n/a	57.4%	227.8	377.5	62.6%	198.4	334.1
Spar- und Leihkasse Frutigen	-5.6%	91.2	-5.1	-0.3	n/a	n/a	-0.5	n/a	62.9%	139.9	274.3	69.0%	140.8	263.4
Spar- und Leihkasse Münsingen	-3.9%	79.4	-3.1	-0.5	n/a	n/a	-0.7	n/a	64.6%	196.2	338.2	64.4%	185.9	313.0
Sparkasse Schwyz	-5.8%	141.4	-8.2	-0.9	n/a	n/a	-1.9	n/a	74.7%	129.1	232.9	83.4%	122.3	246.7
Valiant Gruppe	-1.6%	1'780.3	-29.2	-10.5	n/a	n/a	-7.3	n/a	65.4%	171.0	290.3	69.8%	157.1	288.8

Der Jahresdurchschnitt 2008 bis 2014 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**