

Swiss Banking Report 2018

Zahlen und Fakten zum regulatorischen Wandel des Bankenplatzes

Ergebnisse der im Auftrag des Zürcher Bankenverbandes erstellten Studie
von Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

11. Juli 2018

Swiss Banking Report 2018

Zahlen und Fakten zum regulatorischen Wandel des Bankenplatzes

Im Auftrag des Zürcher Bankenverbandes (ZBV) untersuchte Univ.- Prof. Dr. Teodoro D. Cocca inwieweit sich durch die regulatorischen Neuerungen der letzten Jahre ein Wandel der Strategien, der Prozesse, der Ausbildung und der individuellen Einstellungen zu Compliance-Themen bei Schweizer Banken feststellen lässt.

Im Rahmen dieser Erhebung haben sich Schweizer Banken erstmals bereit erklärt, interne Daten zu Compliance-Themen einer externen Tiefenanalyse zu unterziehen.

Die Verwertung von Primärdaten ist wissenschaftlich wertvoll und ermöglicht faktenbasierte Feststellungen zu einem empirisch kaum untersuchten Thema.

Die vorliegende, vom Verfasser der Studie autorisierte Zusammenfassung ist kostenlos online verfügbar unter: www.zuercher-bankenverband.ch

Teodoro D. Cocca ist seit 2006 ordentlicher Professor und Inhaber des Lehrstuhls für «Wealth and Asset Management» an der Johannes Kepler Universität in Linz sowie seit 2010 Adjunct Professor für «Private Banking» am Swiss Finance Institute.

Er war einige Jahre bei der Citibank im Investment und Private Banking tätig, forschte an der Stern School of Business in New York und lehrte am Swiss Banking Institute der Universität Zürich.

Management Summary

Die Studie untersucht die in den letzten Jahren von Schweizer Banken getroffenen Maßnahmen zur Umsetzung regulatorischer Vorgaben.

Dabei wird insbesondere den Fragen nachgegangen, inwieweit sich (1.) ein Wandel in der Bankenbranche über die Zeit feststellen lässt, (2.) wie homogen die Umsetzung der regulatorischen Vorgaben erfolgt und (3.) wie der Umsetzungsstand gesamthaft zu beurteilen ist.

Die Studie verwendet interne Daten von Schweizer Banken zu einer Vielzahl von Compliance-Themen. An der Studie haben sich 12 Schweizer Banken aus verschiedenen Bankensektoren beteiligt, welche zusammen mehr als die Hälfte des Schweizer Finanzplatzes repräsentieren.

Die **qualitative Analyse** ergibt folgende Feststellungen:

- Die Daten zeigen eine erhebliche Zahl von Massnahmen, welche zur Sicherstellung der Compliance-Anforderungen seit 2010 umgesetzt wurden.
- Wesentliche Änderungen lassen sich bei der Gestaltung der Compliance-Funktion per se, in strategischen Bereichen, in der Ausbildung und in der Strukturierung des Kundengeschäftes feststellen.
- Es resultiert weitgehend ein Bild des Wandels der Bankenbranche, wenn auch eine moderate Heterogenität bei der Umsetzung von regulatorischen Vorgaben (z.B. Berücksichtigung Compliance in der Leistungsevaluierung von Privatkundenberater/ Bargeldumgang) feststellbar ist.

Aus der **Kostenanalyse** resultiert folgendes Bild:

- In Summe resultieren seit 2010 auf Basis der Hochrechnung geschätzte kumulierte Gesamtkosten für die «First», «Second» und «Third Line of Defence» für den Finanzplatz Schweiz von rund 11,2 Mrd. CHF.
- Die auf Basis der Hochrechnung geschätzten Gesamtkosten für Compliance für den Finanzplatz Schweiz belaufen sich für das Jahr 2016 auf rund 2,2 Mrd. CHF pro Jahr.
- Seit 2010 haben sich die jährlichen Gesamtkosten für Compliance mehr als verdoppelt (Wachstumsrate: 12,5% p.a.).
- Die Gesamtkosten für Compliance machten 2016 durchschnittlich rund 5% des Gesamtaufwandes und 14% des Geschäftserfolges einer Schweizer Bank aus. Diese Anteile haben sich seit 2010 verdoppelt.
- Das grösste Wachstum bei den Gesamtkosten für Compliance ist an der Kundenfront («First Line of Defence») auszumachen (+137% seit 2010, 15,5% p.a.).
- Von den kumulierten Gesamtkosten für Compliance von 11,2 Mrd. CHF entfallen 6,3 Mrd. CHF auf den Themenbereich «Bargeldumgang und Geldwäschereibestimmungen» und 2,6 Mrd. CHF auf «Auslandskunden und Tax-Compliance».
- Die Kosten für «Auslandskunden und Tax-Compliance» stiegen in den Jahren 2010 bis 2014 gegenüber anderen Compliance-Themen am deutlichsten (rund eine Verdoppelung der Kosten). Das grösste prozentuale Kostenwachstum über die gesamte Periode von 2010 bis 2016 resultierte aber beim Thema «Anlegerschutz».
- Rund 720'000 Compliance-Ausbildungstunden werden pro Jahr am gesamten Bankenplatz durchgeführt.

Die in anonymisierter Form verarbeiteten Daten zeichnen einen Bankenplatz, der sich seit 2010 sowohl hinsichtlich der Compliance-Funktion wie auch der Strategien und den Prozessen der einzelnen Banken erkennbar gewandelt hat.

Die Compliance-Funktion wurde gemessen an der Mitarbeiterzahl, dem Aufgabenumfang und der Prozessintegration substantiell ausgebaut und hat sich zunehmend in Richtung Kundenfront verschoben. Die Ausbildung wurde intensiviert.

Insbesondere die Arbeitszeit, welche ein Kundenberater zur Erfüllung von Compliance-Aufgaben einsetzt, hat sich massiv erhöht und macht den organisatorischen wie inhaltlichen Wandel der Compliance-Funktion deutlich. Auch wenn keine materiellen Unterschiede in der Umsetzung der regulatorischen Vorgaben festgestellt werden konnten, zeigt sich eine moderate Heterogenität bei der Umsetzung von regulatorischen Vorgaben auf Ebene der Einzelinstitute, die grossteils – aber nicht ausnahmslos – durch unterschiedliche Geschäftsmodelle erklärt werden kann.

1. Einleitung

1.1. Aufgabenstellung

Die regulatorischen Rahmenbedingungen haben sich im Private Banking in den letzten Jahren stark verändert und stellen für die Zukunft sowohl eine Herausforderung wie auch eine Chance für alle in diesem Geschäftsfeld aktiven Banken dar. Gerade für Schweizer Banken, welche in diesem Geschäftsfeld eine international führende Stellung einnehmen, sind diese Veränderungen von grosser geschäftspolitischer Bedeutung. Eine Vielzahl von Umsetzungsmassnahmen wurde vor diesem Hintergrund notwendig, um den neuen regulatorischen Bedingungen zu entsprechen. Das Ziel dieser Studie besteht darin, die quantitative und qualitative Dimension dieser Umsetzungsmassnahmen von 2010 bis 2016 darzustellen und eine Bewertung des Umsetzungsstandes vorzunehmen. Im Speziellen sollen die Umsetzungsmassnahmen von Schweizer Banken im Rahmen der Erfüllung geltender Standards in den Themenfeldern «Auslandskunden und Tax Compliance», «Bargeldumgang und Geldwäschereibestimmungen» sowie «Anlegerschutz» dargelegt und bewertet werden. Dabei wird in dieser Untersuchung insbesondere den Fragen nachgegangen, inwieweit sich

- (1.) ein Wandel in der Bankenbranche über die Zeit feststellen lässt und
- (2.) wie homogen die Umsetzung der regulatorischen Vorgaben erfolgt und
- (3.) wie der Umsetzungsstand gesamthaft zu beurteilen ist.

Für alle Themenfelder sind jeweils in der Schweiz domizilierte wie auch im Ausland domizilierte, aber auf jeden Fall nur in der Schweiz gebuchte Privatkunden relevant. Juristische Grundlage für alle Daten sind damit die Schweizerische Einheit (Entität) und die in dieser Einheit gebuchten Privatkunden.

Das Kundensegment «Privatkunden» umfasst alle Privatkunden (Retail-, Affluent- und HNWI-Kunden), aber keine Firmenkunden. Wird in der Studie hingegen von «HNWI-Kunden» gesprochen, dann sind damit Privatkunden mit Vermögenswerten (Assets under Management) von über 1 Mio. CHF gemeint.

1.2. Methodologische Grundlage

Im Jahr 2017 wurde ein umfangreicher Fragebogen durch eine Expertengruppe von Compliance-Vertretern unter Leitung von Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca erarbeitet und in der Folge von 12 Banken, welche Mitglieder des Zürcher Bankenverbandes sind, vollständig oder teilweise ausgefüllt. Das Erhebungsraster sah dabei die Eingabe von rund 600 einzelnen Variablen für jedes Bankeninstitut vor, womit eine sehr grosse und detaillierte Datengrundlage erfasst wurde. Die Daten wurden mit Stichtag 31.12.2016 erhoben. In der Folge wurden die erhobenen Daten in anonymisierter Form durch Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca ausgewertet.

1.3. Repräsentativität der Stichprobe

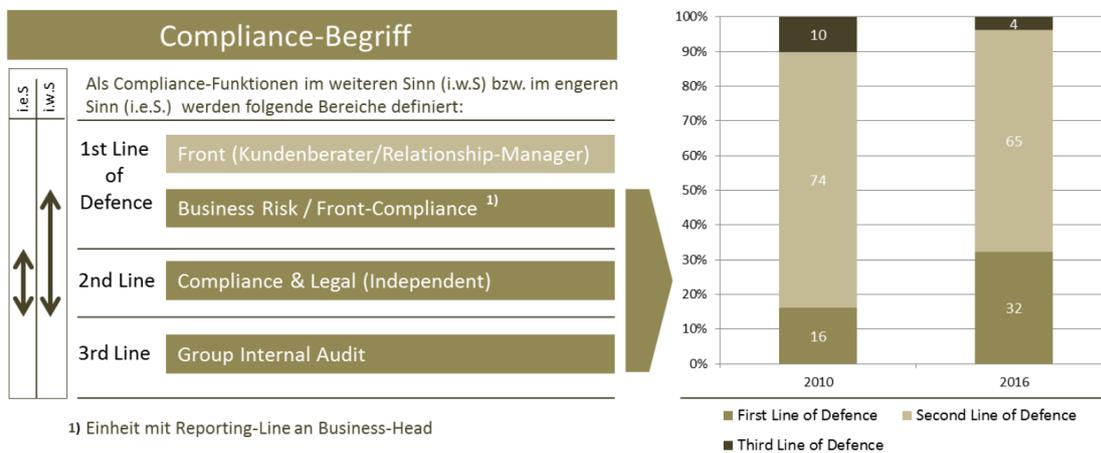
Die an der Datenerhebung partizipierenden 12 Banken decken gemessen am Kriterium der Anzahl Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten) mehr als die Hälfte des Schweizerischen Bankenplatzes ab. Bei der besonders aufwendigen Erfassung der quantitativen Daten zu den laufenden Kosten und Investitionskosten der Umsetzungsmassnahmen reduzierte sich die Zahl der partizipierenden Banken auf 6 Institute, welche rund 25% des Schweizerischen Bankenplatzes ausmachen. Trotz der geringen absoluten Zahl an partizipierenden Bankeninstitute deckt die Studie relativ betrachtet einen Grossteil des Finanzplatzes sowie seine Struktur weitgehend ab, womit Tendenz-Aussagen für den Finanzplatz möglich sind.

2. Qualitative Datenanalyse

2.1. Compliance-Funktion

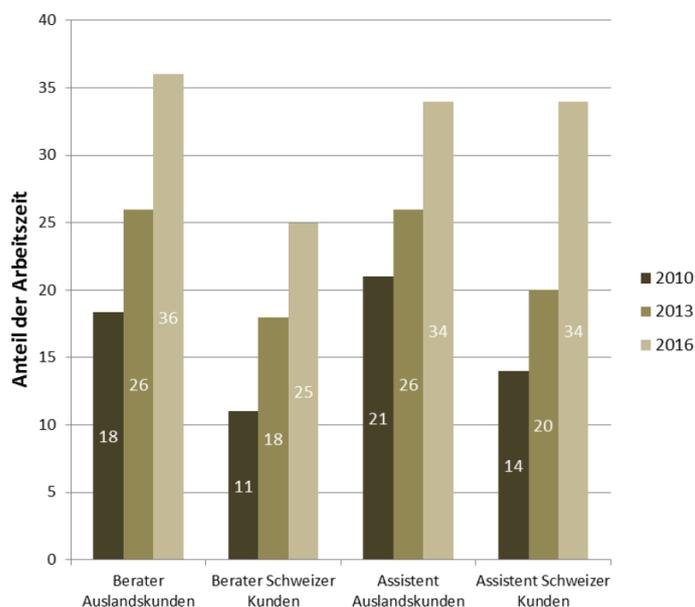
Die Aufteilung der Vollzeitbeschäftigten auf die drei sogenannten «Lines of Defence» zeigt zwischen 2010 und 2016 eine deutliche Verschiebung (vgl. Abbildung 1). Dabei hat sich eine Verschiebung in Richtung der «First Line of Defence» (definiert als Business Risk und/oder Front-Compliance mit direkter Reporting-Linie an den Business Head) ergeben, deren durchschnittlicher Anteil sich von 16% auf 32% aller Compliance-Mitarbeiter einer Bank (FTE) erhöht hat.

ABBILDUNG 1: COMPLIANCE-BEGRIFF UND VOLLZEITBESCHÄFTIGTE



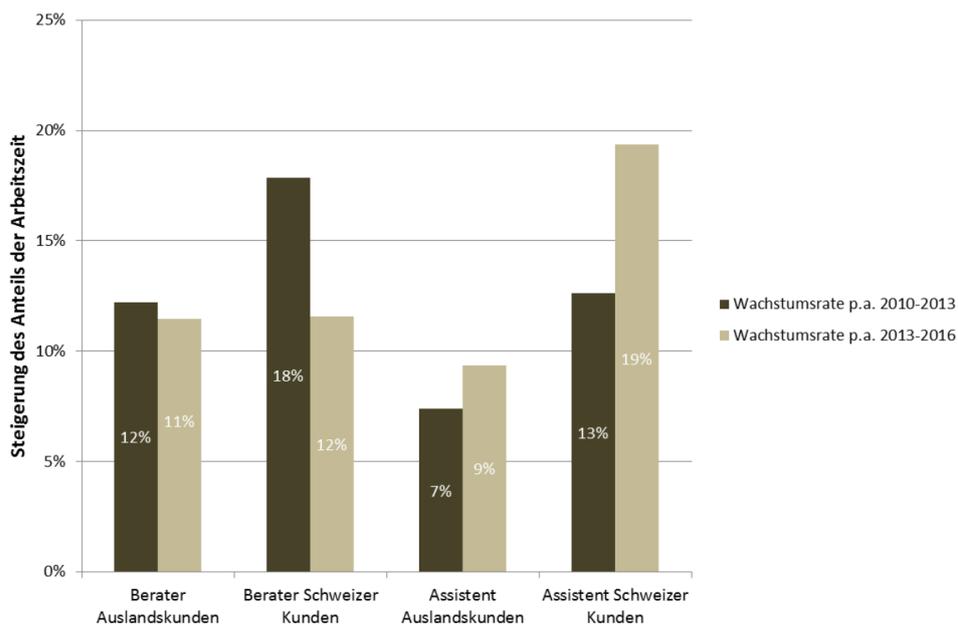
Die Arbeitszeit, welche ein Kundenberater zur Erfüllung von Compliance-Aufgaben einsetzt, hat sich im Zeitraum von 2010 bis 2016 deutlich erhöht (vgl. Abbildung 2). Bei der Betreuung von Schweizer Kunden (Domizil) hat sich der Anteil an der wöchentlichen Arbeitszeit von 11% auf 25% erhöht, bei Auslandskunden von 18% auf 36%. Das gleiche Muster lässt sich bei Assistenten der Kundenberater feststellen.

ABBILDUNG 2: ANTEIL AN DER WÖCHENTLICHEN ARBEITSZEIT



Die deutliche Zunahme der Arbeitszeit, welche ein Kundenberater bzw. ein Assistent für die Erfüllung von Compliance-Aufgaben aufwendet, lässt sich auch an den Wachstumsraten der entsprechenden Anteile darlegen. Aus Abbildung 3 ist ersichtlich, dass sich bei Kundenberater mit vorwiegend ausländischen Kunden der Anteil an der Arbeitszeit seit 2010 um 11% bis 12% pro Jahr erhöht hat. Bei Kundenberater mit vorwiegend Schweizer Kunden hat sich dieser Anteil vor allem auch im ersten Zeitabschnitt von 2010 bis 2013 sogar deutlich schneller erhöht (+18% p.a.), wobei von einem tieferen generellen Anteil 2010 ausgegangen wird.

ABBILDUNG 3: STEIGERUNG DES ANTEILS DER ARBEITSZEIT

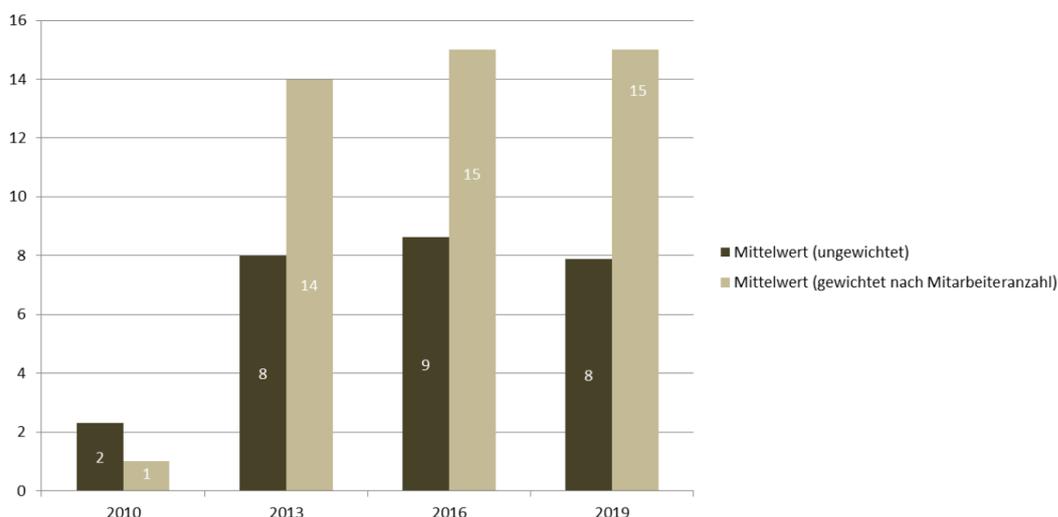


2.2. Strategie-Anpassungen

Die bewusste Definition von Zielmärkten ist eine der strategischen Konsequenzen der Schweizer Banken auf den regulatorischen Wandel. Es zeigt sich, dass die Zahl der Zielmärkte zwischen 2010 und 2016 stark, von durchschnittlich 2 auf 9 Zielmärkte, gestiegen ist.

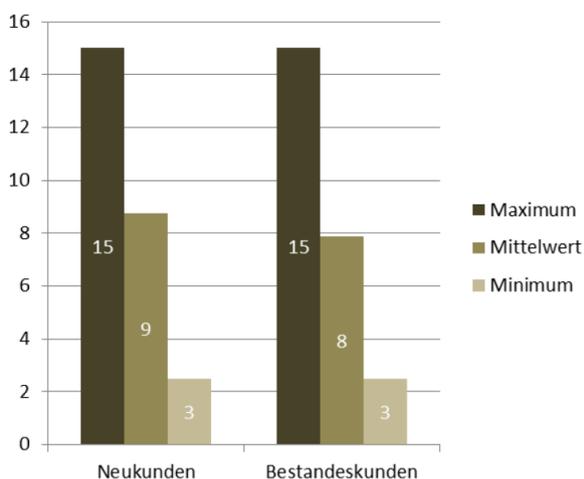
Grössengewichtet hat sich die Zahl von 1 auf 15 erhöht, womit sichtbar wird, dass grössere Banken aufgrund ihrer internationalen Orientierung mehr Zielmärkte aufweisen (vgl. Abbildung 4).

ABBILDUNG 4: ANZAHL ZIELMÄRKTE



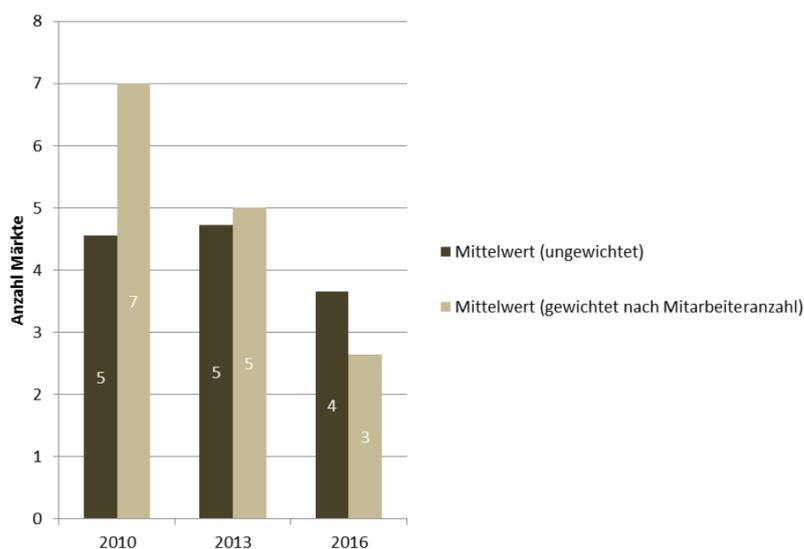
Eine weitere strategische Reaktion ist der vollständige Marktaustritt aus Gründen der Tax-Compliance. Im Durchschnitt hat sich eine Schweizer Bank zwischen 2010 und 2016 bezogen auf Neukunden aus 9 Märkten und bezogen auf Bestandskunden aus 8 Märkten zurückgezogen (vgl. Abbildung 5).

ABBILDUNG 5: ANZAHL DER MARKTAUSTRITTE AUS GRÜNDEN DER TAX-COMPLIANCE (2010-2016, ANZAHL MÄRKTE)



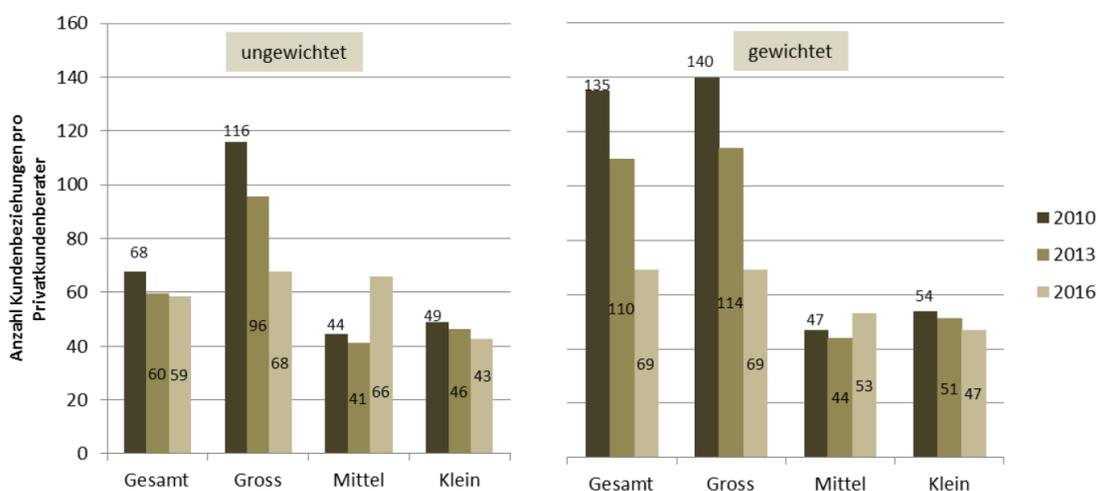
Die veränderten Regularien im grenzüberschreitenden Geschäft haben sich auch auf die Zahl der betreuten Domizilmärkte der Privatkundenberater ausgewirkt (vgl. Abbildung 6). Betreute ein Kundenberater im Auslandsgeschäft 2010 noch 7 Märkte, hat sich diese Zahl 2016 auf 3 reduziert (ungewichtet von 5 auf 4). Diese Fokussierung ist Voraussetzung, um den erhöhten regulatorischen Anforderungen für die Bearbeitung einzelner Märkte zu genügen.

ABBILDUNG 6: ANZAHL BETREUTE DOMIZILMÄRKTE DURCH PRIVATKUNDENBERATER



Die höheren regulatorischen Anforderungen führen auch dazu, dass sich das Kundenbuch eines Privatkundenberaters deutlich fokussierter gestaltet. Die Zahl der Privatkundenbeziehungen pro Kundenberater hat sich von 135 im Jahr 2010 auf 69 im Jahr 2016 reduziert (ungewichtet von 68 auf 59). Diese Reduktion hat vor allem bei den Grossbanken stattgefunden. Sie ist ohne Zweifel nicht ausschliesslich auf regulatorische Gründe zurückzuführen, dennoch dürften diese als Haupteinflussfaktor zu betrachten sein.

ABBILDUNG 7: ANZAHL BETREUTE PRIVATKUNDENBEZIEHUNGEN PRO PRIVATKUNDENBERATER MIT IM AUSLAND DOMIZILIERTEN KUNDEN



2.3. Compliance-Ausbildung

Eine Hochrechnung basierend auf Angaben der an der Erhebung partizipierenden Institute ergibt eine Summe von rund 720'000 Compliance-Ausbildungsstunden pro Jahr für den gesamten Bankenplatz. Dabei wurde erhoben, wie viele Stunden Ausbildung für Compliance-Themen (Präsenzkurse, Distance-Learning-Programme, etc.) aufgewendet wurden. Hier lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Instituten erkennen, die nur ansatzweise auf unterschiedliche Geschäftsmodelle zurückzuführen sind. Das Institut mit der höchsten durchschnittlichen Anzahl Ausbildungsstunden pro Mitarbeiter kommt auf einen Wert von 20,41 Stunden pro Jahr. Hingegen liegt der minimal beobachtete Wert bei 0,25 Stunden pro Jahr. In beiden Fällen handelt es sich um Banken, welche vorwiegend im Wealth Management tätig sind. Über die gesamte Stichprobe betreffen 69% dieser Ausbildungsstunden Front Mitarbeiter. Bei kleineren Instituten lässt sich in Einzelfällen beobachten, dass sich das Verhältnis deutlich verändert und der Hauptteil der Ausbildungsstunden den restlichen Mitarbeiterstamm betrifft.

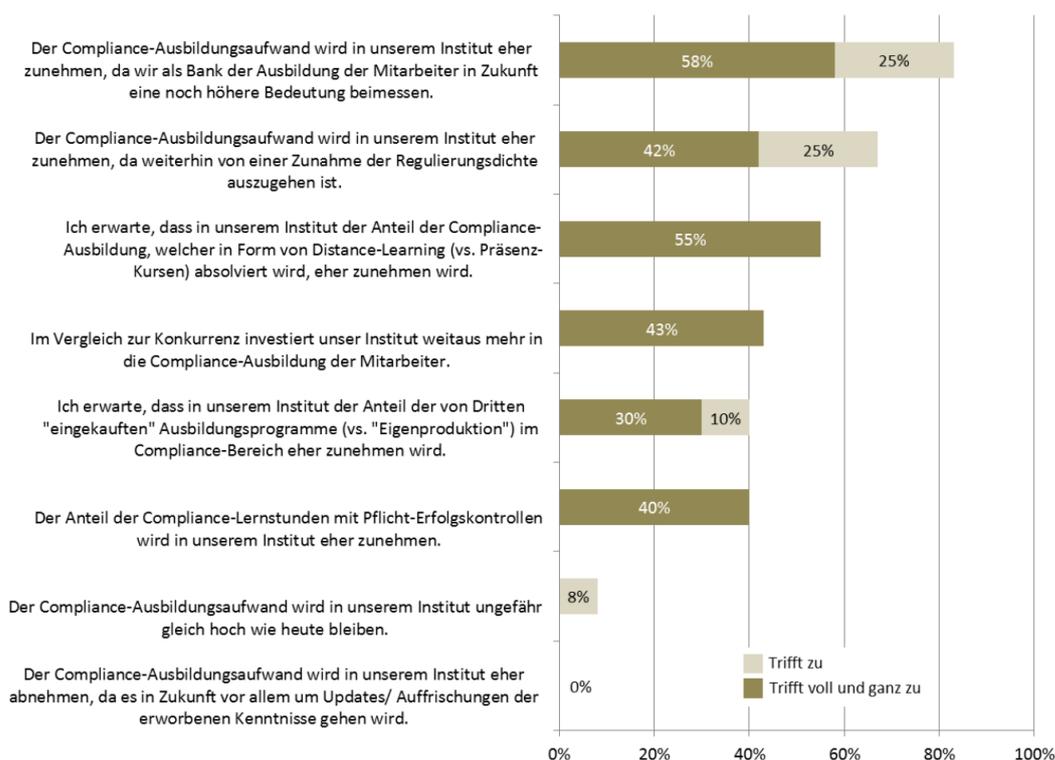
71% der durchgeführten Ausbildungsstunden sind mit Pflicht-Erfolgskontrollen verbunden (Tests, welche bestanden werden müssen). 20% sind Ausbildungsstunden ohne Lern- oder Pflichterfolgskontrollen und 9% Lernstunden nur mit Lernkontrollen.

ABBILDUNG 8: COMPLIANCE AUSBILDUNG

Compliance-Ausbildungsstunden pro Jahr	ca. 720'000
MIN Anzahl Ausbildungsstunden/MA	0,25 h p.a.
MAX Anzahl Ausbildungsstunden/MA	20,41 h p.a.
Anteil Front-Mitarbeiter	
Anteil Front-Mitarbeiter	69%
Anteil restliche Mitarbeiter	
Anteil restliche Mitarbeiter	31%
Anteil Lernstunden mit Pflicht-Erfolgskontrollen	
Anteil Lernstunden mit Pflicht-Erfolgskontrollen	71%
Anteil Lernstunden nur mit Lernkontrollen	
Anteil Lernstunden nur mit Lernkontrollen	9%
Anteil Lernstd. ohne Lern-/Pflichterfolgskontrollen	
Anteil Lernstd. ohne Lern-/Pflichterfolgskontrollen	20%

Die Compliance-Vertreter der befragten Banken wurden eingeladen, einzelne Aussagen hinsichtlich der individuellen Zustimmung zu bewerten (auf einer Skala 0-10, von «trifft überhaupt nicht zu» bis «trifft voll und ganz zu»). Die befragten Compliance-Fachleute erwarten in Zukunft eine Zunahme des Compliance-Ausbildungsaufwandes, einerseits weil von zunehmender Regulierungsdichte ausgegangen wird, andererseits weil der Ausbildung der Mitarbeiter eine noch höhere Bedeutung zukommen soll. Es wird mehrheitlich davon ausgegangen, dass die Ausbildungen durch interne und nicht durch externe Anbieter durchgeführt werden und Distance-Learning (im Gegensatz zu Präsenzkursen) an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Abbildung 9).

ABBILDUNG 9: MEINUNGSBILD ZU COMPLIANCE AUSBILDUNG

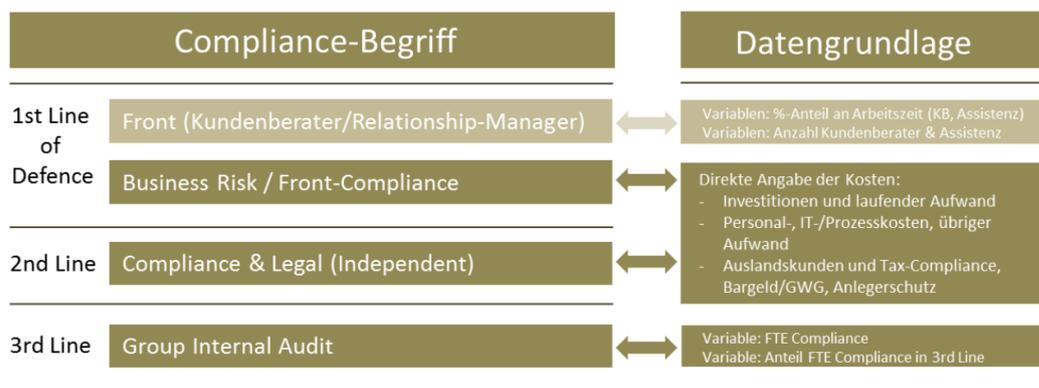


3. Quantitative Datenanalyse

3.1. Erhebungskonzept

Nebst den in Kapitel 2 ausgewerteten Zahlen beinhalten die im Rahmen dieses Studienprojektes erhobenen Daten auch einen quantitativen Teil, welcher einen Einblick in die Compliance-Kostenstruktur und deren Entwicklung über die Zeit geben soll (vgl. Abbildung 20). Dabei wurden für jedes Jahr von 2010 bis 2016 die Kosten erfasst, welche zur Erfüllung der Compliance-Bestimmungen in den drei Themenfeldern («Auslandskunden und Tax- Compliance», «Bargeld und Geldwäschereibestimmungen», «Anlegerschutz») angefallen sind. Es wurde ferner unterschieden, welcher Anteil dieser Kosten als Investitionskosten und welcher als laufende Kosten zu betrachten ist. Zudem wurde wiederum für jedes Themenfeld zwischen den Kostenkategorien Personalaufwand, IT-Prozesskosten²¹ bzw. übrige Kosten unterschieden. Es ist anzumerken, dass die Abgrenzung und/oder fundierte Schätzung dieser Werte mit einem grossen Aufwand bei den partizipierenden Instituten verbunden ist, da keine der teilnehmenden Banken standardmässig ihre Kostendaten entlang dieser Dimensionen unterhält.

ABBILDUNG 20: ILLUSTRATION ERHEBUNGSKONZEPT



3.2. Kosten für «Lines of Defence»

Die geschätzten Gesamtkosten für die «First», «Second» und «Third Line of Defence» für den Bankenplatz Schweiz belaufen sich für das Jahr 2016 auf rund 2,2 Mrd. CHF pro Jahr. Dieser Betrag resultiert aus der Hochrechnung der erhobenen Kostendaten für das Bankensample auf alle Schweizer Banken. In Summe resultieren seit 2010 geschätzte kumulierte Gesamtkosten für die «First», «Second» und «Third Line of Defence» für den Finanzplatz Schweiz von rund 11,2 Mrd. CHF (vgl. Abbildung 21).

Die «First Line of Defence» setzt sich in dieser Berechnung jeweils aus den direkten Compliance-Kosten in Form von Investitionen und laufenden Kosten plus den indirekten Compliance-Kosten, welche den Personalaufwand für Compliance-Funktionen der Kundenberater und der Assistenten mitberücksichtigen, zusammen.

ABBILDUNG 21: GESAMTKOSTEN FIRST/SECOND/THIRD LINE OF DEFENCE (HOCHRECHNUNG, GERUNDET)

Mio. CHF	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010-16
Direkte Compliance-Kosten (Investitionen und laufende Kosten)	343	403	352	346	376	466	454	2.740
Indirekte Compliance-Kosten der Front (Personalaufwand für Compliance-Funktionen)	737	886	1.000	1.129	1.345	1.556	1.747	8.400
Total (1st, 2nd Line of Defence)	1.080	1.289	1.352	1.475	1.721	2.022	2.200	11.139
Personalaufwand für Group Internal Audit (Hochrechnung)	10	13	13	13	13	12	10	83
Total (1st, 2nd, 3rd Line of Defence)	1.090	1.302	1.364	1.488	1.733	2.034	2.211	11.222

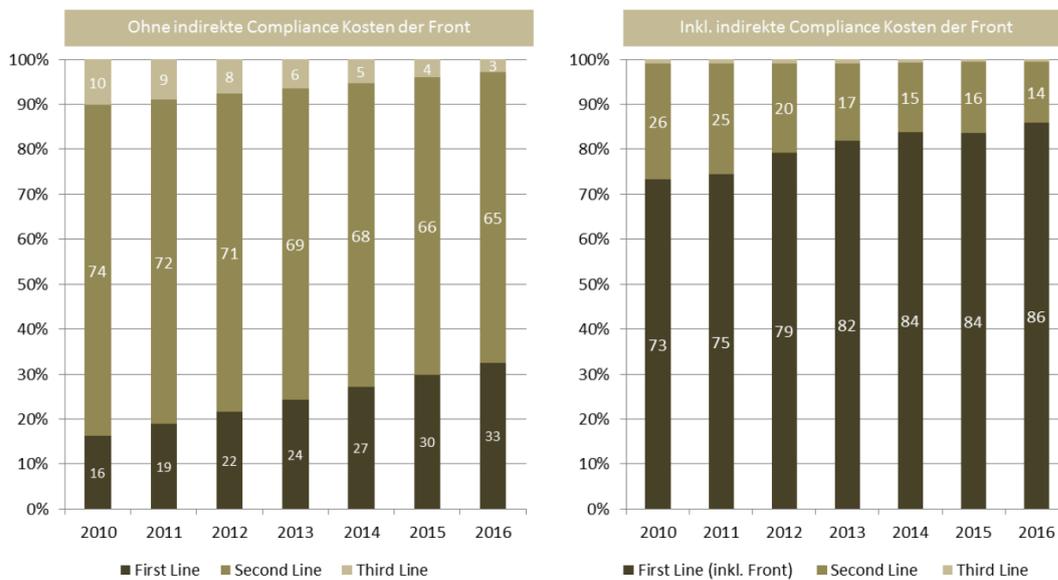
Seit 2010 haben sich die jährlichen Gesamtkosten für Compliance (1st, 2nd, 3rd Line of Defence) mehr als verdoppelt (Wachstumsrate: 12,5% p.a.). Das grösste Wachstum bei den Gesamtkosten für Compliance ist an der Kundenfront («1st Line of Defence») auszumachen (+137% seit 2010, 15,5% p.a.). (vgl. Abbildung 22).

ABBILDUNG 22: WACHSTUMSRATEN DER GESAMTKOSTEN FÜR COMPLIANCE

Mio. CHF	2010	bis	2016	Δ % p.a.	Δ % cum.
Direkte Compliance-Kosten (Investitionen und laufende Kosten)	343	454	4,8%	32,2%
Indirekte Compliance-Kosten der Front (Personalaufwand für Compliance-Funktion)	737	1.747	15,5%	137,0%
Total (1st, 2nd Line of Defence)	1.080	2.200	12,6%	103,7%
Personalaufwand für Group Internal Audit (Hochrechnung)	10	10	0,5%	3,1%
Total (1st, 2nd, 3rd Line of Defence)	1.090	2.211	12,5%	102,8%
Total Mitarbeiter Schweizer Banken	132.010	120.843	-1,5%	-8,7%

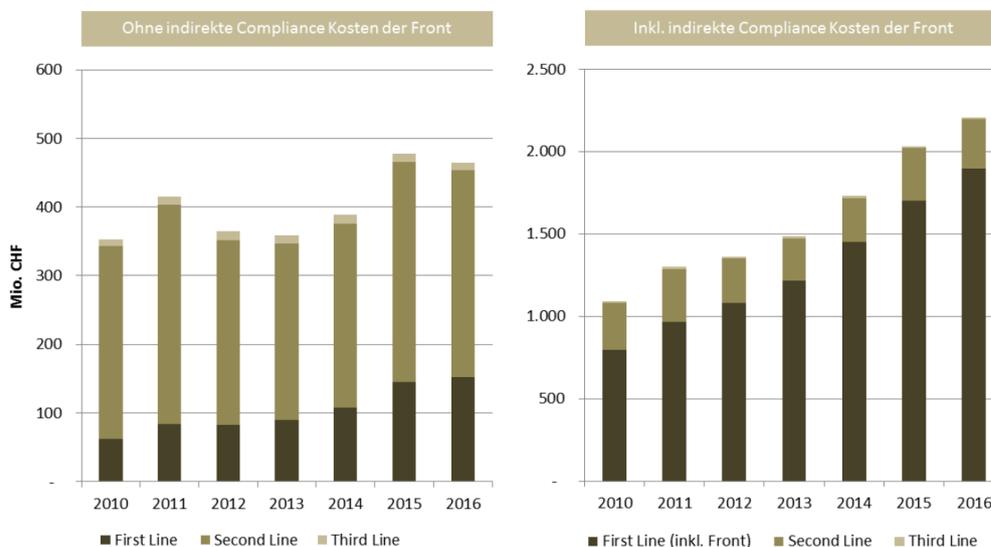
Abbildung 23 geht auf die prozentuale Aufteilung der Compliance Kosten auf die drei «Lines of Defence» ein. Es zeigt sich dabei, dass ohne Berücksichtigung der indirekten Kosten der Frontmitarbeiter (Anteil an der Arbeitszeit, welcher zu Erfüllung von Compliance-Vorgaben eingesetzt wird), die «Second Line» mit rund zwei Drittel den grössten Anteil ausmacht. Dieser Anteil hat sich in der Zeitperiode 2010 bis 2016 von 74% auf 65% reduziert. Hingegen hat sich der Anteil der «First Line» in der gleichen Zeitperiode von 16% auf 33% erhöht. Inkludiert man die indirekten Kosten der Frontmitarbeiter, ist ebenfalls eine Erhöhung des Anteils der First Line, welche in dieser Berechnungsvariante durchschnittlich über die Betrachtungsperiode rund 80% der Gesamtkosten ausmacht, festzustellen. In der Betrachtungsperiode hat sich dieser Anteil von 73% auf 86% erhöht.

ABBILDUNG 23: PROZENTUALE AUFTEILUNG DER COMPLIANCE-KOSTEN NACH «LINE OF DEFENCE»



Die Betrachtung der absoluten Gesamtkosten nach den drei «Lines of Defence» ist in Abbildung 24 dargestellt.

ABBILDUNG 24: ENTWICKLUNG GESAMTKOSTEN VON 2010 BIS 2016



3.3. Anteil Compliance-Kosten am Gesamtergebnis der Banken

Aus der Hochrechnung der Compliance-Kosten für alle Banken in der Schweiz lässt sich anhand der Daten der Schweizerischen Nationalbank zum Geschäftserfolg und Geschäftsaufwand aller Schweizer Banken die Proportion zwischen den Compliance-Kosten und dem operativen Erfolg bzw. Aufwand bestimmen (vgl. Abbildung 25).

ABBILDUNG 25: ANTEIL COMPLIANCE-KOSTEN AN GESAMTERFOLG UND -AUFWAND

Mio. CHF	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total (1st, 2nd, 3rd Line of Defence) / Geschäftsaufwand							
Geschäftsaufwand – Total*	2,56%	3,22%	3,29%	3,61%	4,29%	4,54%	4,81%
Geschäftsaufwand - ohne WB/Abs.*	3,47%	3,74%	4,87%	5,06%	7,28%	6,22%	5,81%
Geschäftsaufwand - Total ohne and./ausl. Bk*	2,47%	3,16%	3,20%	3,44%	4,06%	5,05%	5,16%
Total (1st, 2nd, 3rd Line of Defence) / Geschäftserfolg							
Erfolg Kom.-/Dienstl.gesch. - Total *	4,38%	5,51%	5,83%	6,08%	7,27%	9,07%	10,58%
Erfolg Kom.-/Dienstl.gesch. - ohne and./ausl. Bk*	6,20%	7,77%	8,05%	8,26%	9,87%	12,20%	14,41%

* gemäss Schweizerische Nationalbank, Die Banken in der Schweiz, 2016

Es können verschiedene Abgrenzungen des Geschäftsaufwandes als relevante Referenzgrösse zur Bestimmung der Relation zu den Compliance-Kosten herangezogen werden. Hier werden folgende drei verwendet: (1.) der totale Geschäftsaufwand aller Schweizer Banken gemäss Statistik der Schweizerischen Nationalbank, (2.) wie 1. aber ohne Wertberechtigungen und Abschreibungen, da diese Aufwandpositionen als nicht operativ im Sinne dieser Studie betrachtet werden können, (3.) wie 1. aber ohne Berücksichtigung anderer und ausländischer Banken in der Statistik der Schweizerischen Nationalbank, da diese Banken aufgrund der Konzernstruktur unter Umständen grundsätzlich unterschiedliche Kostenstrukturen aufweisen.

Die Abgrenzung des Geschäftserfolges beinhaltet den Bezug zum Erfolg aus Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, da die weiteren Erfolgskomponenten nicht den dieser Studie zugrunde liegenden Geschäftstätigkeiten entsprechen. Der obigen Argumentation folgend werden folgende zwei unterschiedliche Abgrenzungen des Erfolgs aus Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft vorgenommen: (1.) der totale Geschäftserfolg aller Schweizer Banken gemäss Statistik der Schweizerischen Nationalbank, (2.) wie 1. aber ohne Berücksichtigung anderer und ausländischer Banken in der Statistik der Schweizerischen Nationalbank.

Die auf diese Weise berechneten Relationen zeigen (vgl. Abbildung 25), dass die Compliance-Kosten im Jahr 2010 – je nach Berechnungsweise – rund 3% des Geschäftsaufwandes ausmachten. Im Jahre 2016 beläuft sich dieser Anteil auf rund 5.5%, was praktisch einer Verdoppelung gleichkommt. Der Anteil am Geschäftserfolg (Erfolg Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft ohne andere und ausländisch beherrschte Banken) hat sich sogar von 6.2% auf 14.4% erhöht.

ABBILDUNG 26: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER COMPLIANCE-KOSTEN ZU GESAMTERFOLG UND -AUFWAND

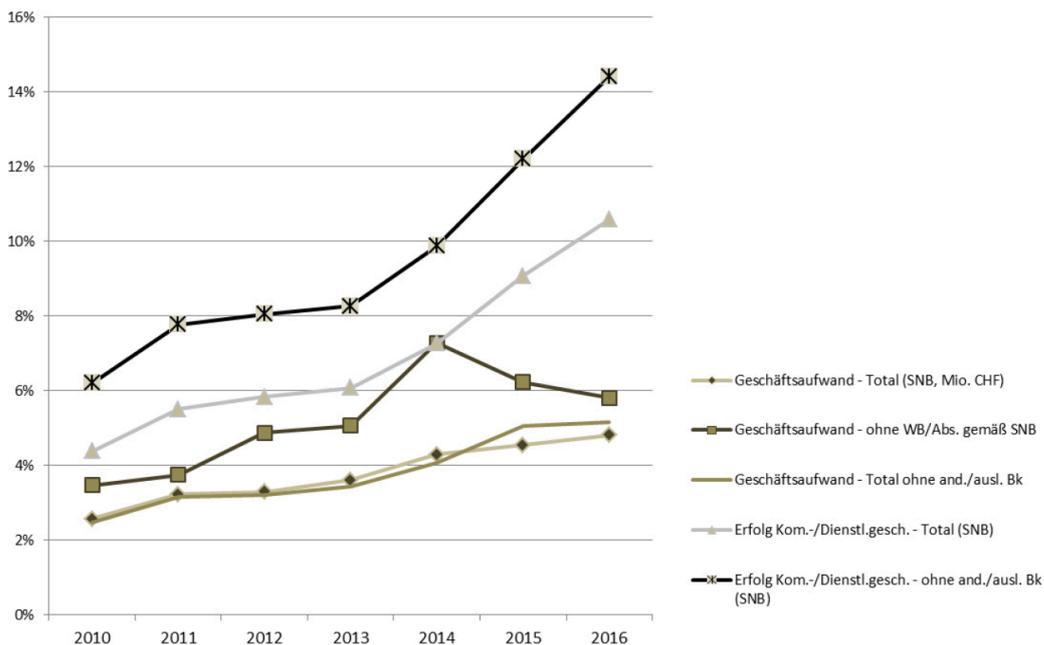
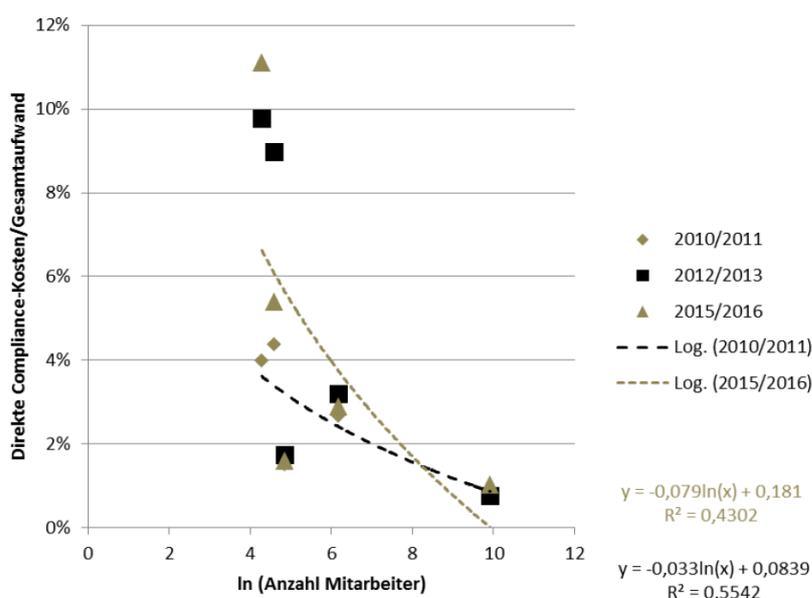


Abbildung 26 fasst die Ergebnisse grafisch zusammen und verdeutlicht, dass die Compliance-Kosten gegenüber den Geschäftsaktivitäten der Banken weit überdurchschnittlich gewachsen sind und als Kostenfaktor im Jahr 2016 eine weitaus höhere Bedeutung haben als 2010.

Direkte Compliance-Kosten weisen für die Banken in der Stichprobe signifikante Grössenvorteile auf (vgl. Abbildung 27). Je grösser die Bank, desto geringer der Anteil der direkten Compliance-Kosten am Gesamtaufwand. Der Grössen-Effekt hat sich zwischen 2010 und 2016 abgeschwächt.

ABBILDUNG 27: SKALENEFFEKTE BEI COMPLIANCE-KOSTEN



3.4. Kostenaufschlüsselung

Schweizer Banken weisen zwischen 2010 und 2016 kumulierte Gesamtkosten von 11,2 Mrd. CHF auf, davon 6,3 Mrd. CHF für «Bargeld und Geldwäschereibestimmungen» und 2,6 Mrd. CHF für «Auslandskunden und Tax-Compliance». Mehr als die Hälfte der direkten Compliance-Kosten sind seit 2010 beim Thema «Bargeld und Geldwäschereibestimmungen» angefallen (vgl. Abbildung 28).

ABBILDUNG 28: KOSTENAUFSCHLÜSSELUNG NACH THEMENFELDERN

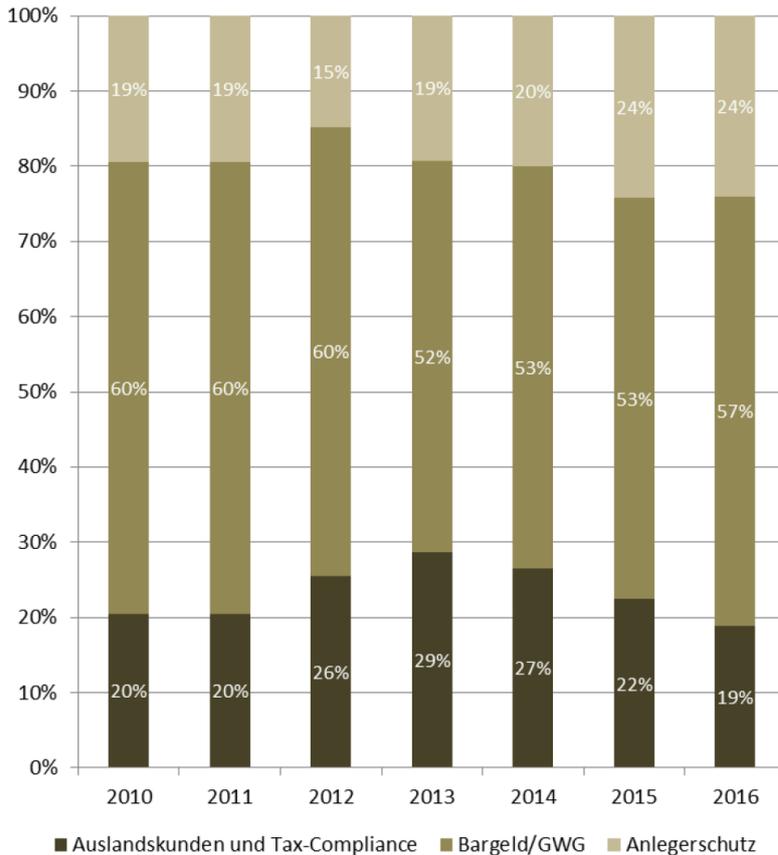
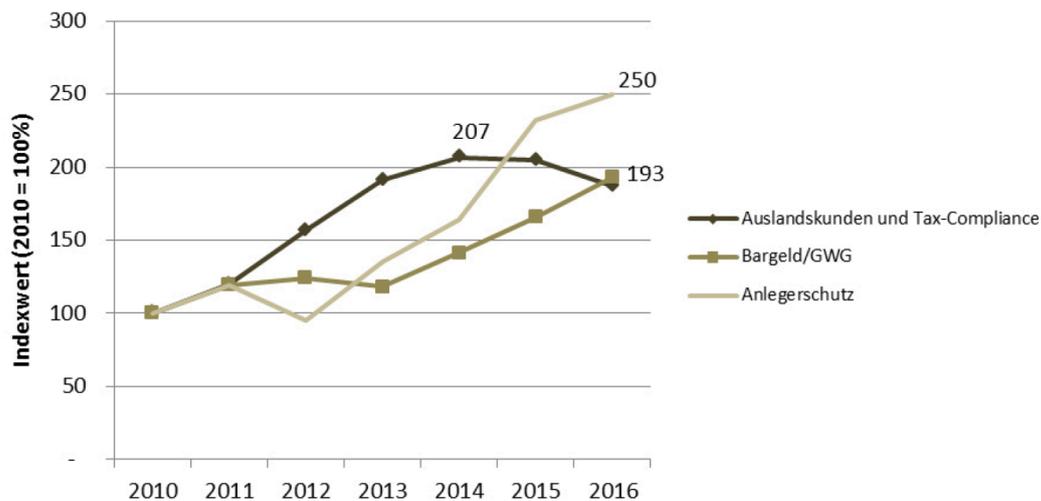


Abbildung 29 verdeutlicht den Kostenverlauf über die Zeit mittels der Darstellung eines Kostenindex für jedes Themenfeld, wobei der Index für alle drei Themenfelder für das Jahr 2010 einem Indexwert von 100% zugeordnet wird. Als Kostengrösse werden die Compliance Gesamtkosten bestehend aus direkten und indirekten Kosten der drei «Lines of Defence» herangezogen. Die Kosten für «Auslandskunden und Tax-Compliance» stiegen in den Jahren 2010 bis 2014 gegenüber anderen Compliance-Themen am deutlichsten (rund eine Verdoppelung der Kosten). Das grösste prozentuale Kostenwachstum über die gesamte Periode von 2010 bis 2016 resultierte aber beim Thema «Anlegerschutz».

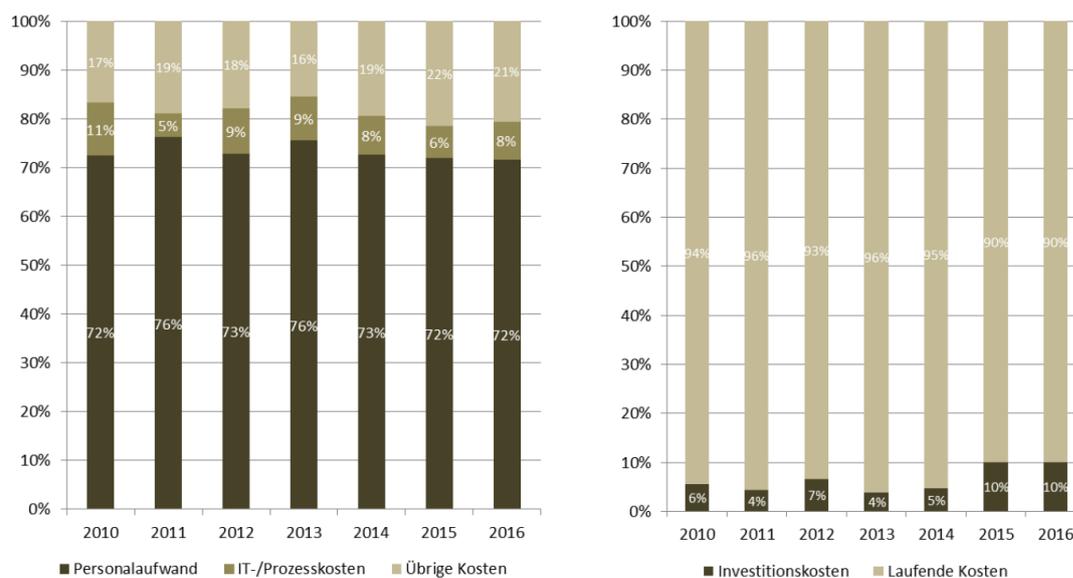
ABBILDUNG 29: KOSTENVERLAUF, INDEXIERT (COMPLIANCE-GESAMTKOSTEN, DREI «LINES OF DEFENCE»)



Weiter können die Kosten nach Kostenarten innerhalb der Themenfelder unterschieden werden. Als Kostenarten werden Compliance-Investitionen in IT und Prozess einerseits und laufende Kosten andererseits unterschieden (vgl. Abbildung 30). Folgende Erkenntnisse lassen sich daraus gewinnen:

- Schweizer Banken haben in den Jahren 2010 bis 2016 die umfangreichsten Compliance-Investitionen in IT und Prozesse im Thema «Bargeld und Geldwäschereibestimmungen» getätigt (494 Mio. CHF) (Auslandskunden und Tax- Compliance: 203 Mio. CHF / Anlegerschutz: 183 Mio. CHF)
- Schweizer Banken weisen die höchsten laufenden Kosten im Themenbereich «Bargeld und Geldwäschereibestimmungen» auf (kumuliert 5,868 Mrd. CHF) (Auslandskunden und Tax-Compliance: 2,426 Mrd. CHF / Anlegerschutz: 2,156 Mrd. CHF).
- Rund 90% der Kosten sind den laufenden Kosten und rund 10% den Investitionskosten zuzuordnen. Über die Zeit hat sich der Anteil der Investitionskosten leicht erhöht (siehe Abbildung 30).
- Der Personalaufwand macht rund drei Viertel der Gesamtkosten aus (2016: 72%), der Rest entfällt auf IT-/Prozesskosten (rund 8%) und übrige Kosten (rund 20%). Diese Anteile sind über die Zeit relativ stabil geblieben (siehe Abbildung 30).

ABBILDUNG 30: KOSTENAUFSCHLÜSSELUNG NACH KOSTENARTEN



4. Kritische Würdigung der Resultate

Die erhobenen Daten stellen eine erstmals in dieser Tiefe und Breite erfasste Datengrundlage zur Umsetzung von regulatorischen Vorgaben Schweizer Banken dar. Dies ermöglicht anhand einer standardisierten Methodik, welche mit der Absicht entwickelt wurde, möglichst wenige subjektive Elemente aufzuweisen, eine auf Daten basierende Bestandsaufnahme durchzuführen.

Die Gruppe der partizipierenden Banken repräsentiert anteilmässig den schweizerischen Bankenplatz relativ gut, was mit der Teilnahme vor allem grosser Institute zusammenhängt. Dies führt zu einer dementsprechenden Verzerrung der Stichprobe und Unterrepräsentation von kleineren Instituten. Gemessen an der Mitarbeiterzahl (MA) der partizipierenden Banken-institute zeigt sich im Bankengruppenvergleich, dass Kantonalbanken, Regionalbanken und Sparkassen, Börsenbanken sowie Privatbankiers repräsentativ in der Stichprobe abgebildet sind. Grossbanken sind hingegen über- und der Raiffeisensektor unterrepräsentiert.

Der durch diese Studie abgedeckte Anteil am gesamten Schweizerischen Bankenplatz wird anhand der Mitarbeiterzahlen (MA) der an der Studie partizipierenden Institute in Relation zum Total der Mitarbeiter Schweizer Banken gemäss SNB-Statistik errechnet. Die Daten der SNB-Statistik werden hierbei ohne die Bankenkategorien «Andere Banken», «Ausländisch beherrschte Banken» sowie «Filialen ausländischer Banken» herangezogen, da diese Banken hinsichtlich Compliance-Aspekten keinen homogenen Vergleich erlauben und die Resultate verzerren würden. Diese Abgrenzung kann verzerrende Effekte auf die Berechnungen haben, ist aber inhaltlich begründet.

Obwohl für die Erarbeitung des Fragebogens sehr viel Zeit investiert wurde, zeigte sich beim Pre-Test des Fragebogens, dass sich viele Abgrenzungsfragen beim Ausfüllen des komplexen Fragebogens ergeben und die Terminologie und die Buchführungssysteme zwischen den einzelnen Banken sehr unterschiedlich sein können. Darauf wurde durch eine möglichst klare Definition der zentralen Begriffe Rücksicht genommen. Dennoch können durch unterschiedliche Interpretationen der Abgrenzungskriterien uneinheitliche Antworten resultieren. In einigen Fällen haben die teilnehmenden Banken auch darauf verwiesen, dass Fragen, welche sich auf weit zurückliegende Zeitpunkte beziehen, schwer rekonstruiert werden können. Auch wurde darauf hingewiesen, dass in einigen Fällen lediglich Schätzungen der Werte abgegeben und keine präzisen Werte aus den internen Systemen generiert werden können. Für die Bearbeitung des aufwendigen Fragebogens waren gemäss Rückmeldungen der teilnehmenden Banken im Durchschnitt ca. 2 bis 3 Arbeitstage notwendig.

Die Gruppe der teilnehmenden Banken könnte dem «Selection-Bias» unterworfen sein, da angenommen werden kann, dass vor allem Banken mit überdurchschnittlicher Compliance (in der Selbstwahrnehmung) eher an einer solchen Studie teilnehmen als Banken mit unterdurchschnittlicher Compliance. Dadurch wären die hier gewonnenen Resultate positiv verzerrt. Das Sample ist zudem durch Banken des Zürcher Finanzplatzes geprägt, was auf die auftraggebende Institution zurückzuführen ist, woraus ebenfalls ein verzerrender Effekt auf die Stichprobe resultiert.

Trotz dieser kritischen Punkte gilt es festzuhalten, dass die in dieser Studie verwendete Datengrundlage eine erstmalige quantitative Erfassung des Umsetzungsstandes ermöglicht und die Tiefe der gewonnenen Daten in einem sensiblen Themenfeld positiv hervorzuheben ist. Aus der Analyse der Daten ergeben sich plausible und weitgehend in sich konsistente Resultate, so dass die gewählte Vorgehensweise geeignet erscheint und die Beurteilung auf solider Grundlage erfolgt.

5. Zusammenfassung und Schlussbemerkungen

Die erhobenen Daten zeichnen einen Bankenplatz, der sich seit 2010 sowohl hinsichtlich der Compliance-Funktion wie auch der Strategien und den Prozessen der einzelnen Banken erkennbar gewandelt hat. Die Compliance-Funktion wurde gemessen an der Mitarbeiterzahl, dem Aufgabenumfang und der Prozessintegration substantiell ausgebaut und hat sich zunehmend in Richtung Kundenfront verschoben. Die Ausbildung wurde intensiviert.

Insbesondere die Arbeitszeit, welche ein Kundenberater zur Erfüllung von Compliance-Aufgaben einsetzt, hat sich massiv erhöht und macht den organisatorischen wie inhaltlichen Wandel der Compliance-Funktion deutlich.

Auch wenn keine materiellen Unterschiede in der Umsetzung der regulatorischen Vorgaben festgestellt werden konnten, zeigt sich eine moderate Heterogenität bei der Umsetzung von regulatorischen Vorgaben auf Ebene der Einzelinstitute, die grossteils – aber nicht ausnahmslos – durch unterschiedliche Geschäftsmodelle erklärt werden kann.

Anhand der erstmals in dieser Tiefe und Breite erhobenen und verarbeiteten Daten lassen sich messbare Indikatoren und damit quantitativ-empirische Belege für die Transformation der Schweizerischen Bankenbranche erkennen. Die Methodik dieser Studie erlaubt diesbezüglich keine abschliessende Beurteilung, vermittelt aber eine Bestandsaufnahme eines sich im Gange befindenden Transformationsprozesses.

Kontaktdaten

Univ.-Prof. Dr. Teodoro D. Cocca
Chair for Wealth and Asset Management
Johannes Kepler University Linz
Altenberger Strasse 69 / MZ 312 A
A-4040 Linz
teodoro.cocca@jku.at
+43 732 / 2468 7212

Christian Bretscher
Geschäftsführer Zürcher Bankenverband
Weinbergstrasse 25
8001 Zürich
cb@zuercher-bankenverband.ch
www.zuercher-bankenverband.ch
+41 43 244 55 83