



• Swiss Banking

Die Auswirkungen geopolitischer Risiken auf die Schweizer Banken

Eine Beurteilung auf der Grundlage von prädiktiver
Analytik und Befragungen von Expertinnen und
Experten

Diese Studie wurde von **zeb Consulting** im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der **Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg)** erstellt.

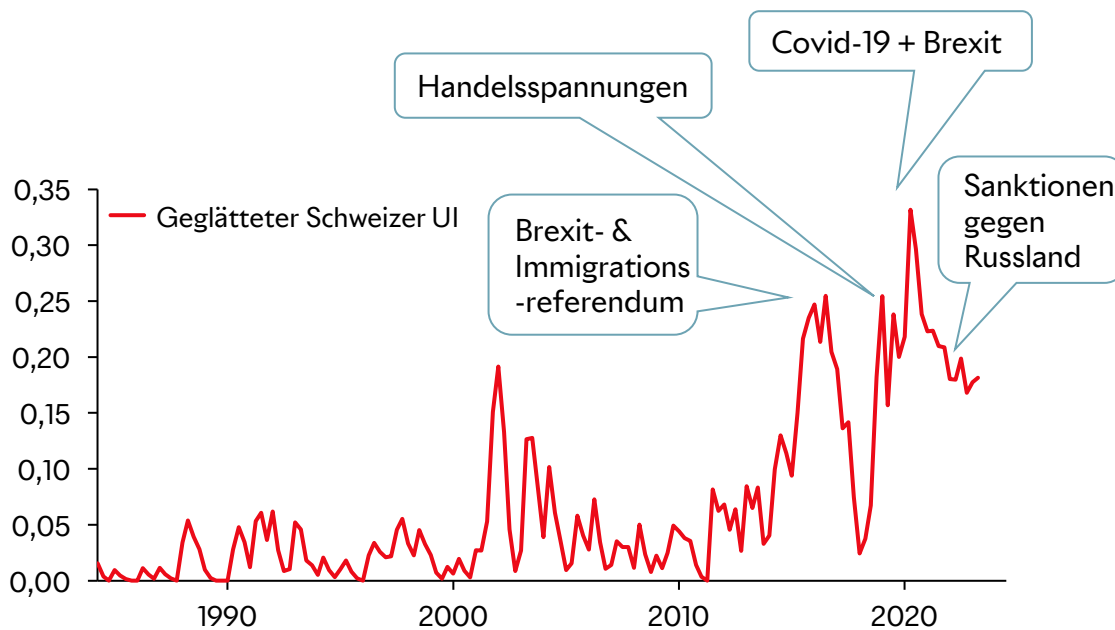
Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken wurden im Rahmen einer Präsentation eingesetzt; sie stellen keine vollständige Dokumentation dar. Weitere Informationen und Analysen können auf Anfrage bereitgestellt werden. Kontaktangaben finden Sie am Ende der Präsentation.

Alle Analysen und Bewertungen beruhen auf öffentlich zugänglichen Daten und Quellen sowie auf Meinungen externer und interner Expertinnen und Experten. Einen Überblick über die verwendete Literatur und die Quellen finden Sie am Ende dieses Dokuments. Die Studie dient nur der allgemeinen Information und ist nicht als professioneller Ratgeber zu Rechts-, Finanz-, Investitions-, Steuer-, Regulatorik- oder sonstigen Fragen gedacht oder als solcher zu verwenden. Weder die SBVg noch zeb gewährleisten die Objektivität oder Vollständigkeit der Studie und weder die SBVg oder zeb noch ihre jeweiligen Mitarbeitenden übernehmen jedwede Haftung im Zusammenhang mit der Verwendung dieser Studie oder ihrer Inhalte.

Einleitung und Motivation

Wie geht es weiter mit den Schweizer Banken in einer zunehmend unsicheren Welt?

Historischer World Uncertainty Index¹⁾ (WUI) für die Schweiz



1) Der WUI beschränkt sich auf Ereignisse und Bedrohungen, die für die Schweiz zwischen 1984 und 2024 gemeldet wurden. Er gibt an, wie oft „uncertain“ (oder eine Variante des Wortes) in den EIU-Länderberichten pro tausend Wörter erwähnt wird. Eine höhere Zahl bedeutet höhere Unsicherheit und umgekehrt. Der Unsicherheitsindex hat sich von einem Durchschnittswert von 0,07 in den 1950er Jahren auf Werte über 0,30 seit dem Brexit und der COVID-Pandemie verfünffacht. <https://worlduncertaintyindex.com>

Motivation für diese Studie

Die geopolitische Lage wird immer unsicherer. Geopolitische Bedrohungen und Handlungen beeinflussen die Finanzmärkte und insb. auch die Schweizer Banken.

- **Welche** geopolitischen Risiken gibt es, und welche ihrer Auswirkungen sind für die Schweizer Banken und die Finanzwelt allgemein am relevantesten?
- Welche dieser Risiken und Auswirkungen gibt es für verschiedene **Segmente im Schweizer Bankwesen**, von Retail und Wealth Management über Asset Management bis hin zum Firmenkundengeschäft?
- **Wie** können diese geopolitischen Faktoren und Auswirkungen ermittelt und **gemessen** werden?
- Wie können sich **Schweizer Banken** auf diese Auswirkungen einstellen?

Die SBVg und zeb Consulting (als eine der führenden europäischen Unternehmensberatungen mit exklusivem Fokus auf Finanzdienstleistungen) haben sich zusammengetan, um diese Fragen mit einem analyse- und faktenbasierten Ansatz zu beantworten, der auf einer Kombination aus KI, Clusteranalyse und Interviews mit Expertinnen und Experten basiert.



Norman J. Karrer
Managing Partner
zeb Schweiz



Dr. August Benz
Stellvertretender CEO
SBVg

Inhalt



Ergebnisse und
Empfehlungen



Detailbetrachtung der
wichtigsten Ergebnisse



Blick nach vorn



Ergebnisse und Empfehlungen

Begründung

Warum Schweizer Banken eine umfassende und faktenbasierte Studie über geopolitische Risiken benötigen

Dringlichkeit

Beim Kriegsrisiko ist den Finanzmärkten nicht zu trauen

Die Märkte zeigen sich von den zahlreichen geopolitischen Krisen erstaunlich unbeeindruckt. Doch die Geschichte zeigt, wie trügerisch die Ruhe sein kann.

Handelsblatt, Februar 2024

Nur weil man dem Tod zweimal ein Schnippchen schlug, ist man nicht unsterblich: die gefährliche Selbstzufriedenheit der Banken

Die Schweizer Finanzbranche hat die CS-Krise unversehrt überstanden. Dennoch droht den Banken ein schleichender Bedeutungsverlust: Die Schweiz liegt auf dem falschen Kontinent.

NZZ, Juni 2024

Dimon Warns of 'Most Dangerous Time' as Banks Report Big Profits

JPMorgan Chase, Wells Fargo and Citigroup said that consumers continued to borrow and spend, but their chiefs warned that geopolitical risks were intensifying.

New York Times, Oktober 2023

EZB fürchtet neue Bankenrisiken

Die Bankenaufseher der Europäischen Zentralbank fordern Großbanken auf, sich besser gegen globale Gefahren zu wappnen. „Cyber-Risiken, Klima- und Umweltrisiken oder geopolitische Risiken haben an Intensität zugenommen“, sagte [EZE](#)-Bankenaufsichtschefin Claudia Buch zur Eröffnung einer Notenbankkonferenz.

Süddeutsche Zeitung, Februar 2024

Federal Reserve warns of growing geopolitical risks to global financial system

US central bank says Middle East conflict and war in Ukraine threaten 'spillovers' to markets

Financial Times, Oktober 2023

Die Finanzmärkte reagieren mit einem Schulterzucken auf die Eskalation im Nahen Osten, ein Experte sagt warnend: «Die Märkte unterschätzen die Risiken massiv»

NZZ, Oktober 2023

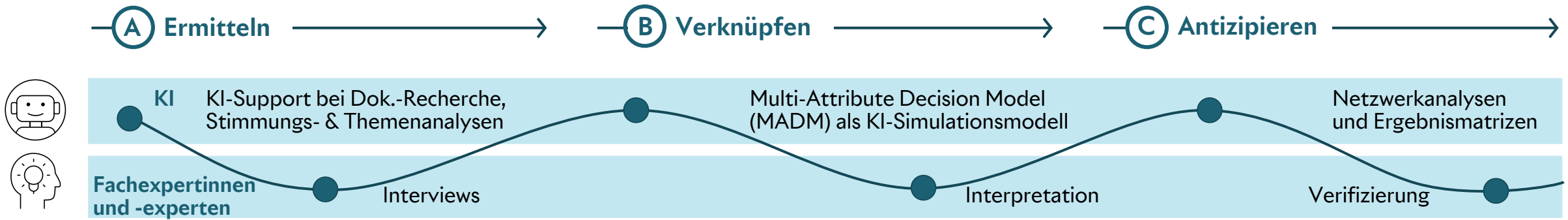
Notwendige Klarheit und akademische Stringenz

- Der Begriff **geopolitisches oder Makrorisiko** beschreibt Risiken, die sich aus globalen Entwicklungen ergeben, wie z. B. Risiken für die Geschäftsmodelle der Banken durch bewaffnete Konflikte.
- Wichtig für die Bewertung der Auswirkungen solcher Risiken:
 - Es gibt täglich Hunderte von geopolitisch bedeutsamen Handlungen und Bedrohungen. Welche sind relevant?
 - Risikofaktoren sind nicht isoliert, sondern stark miteinander verknüpft. Anstelle isolierter Faktoren gilt es, Cluster zu analysieren.
 - Impact von Risikoclustern auf Geschäftsmodelle ist aus kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive zu untersuchen.
- Weder ein einfaches Value-at-Risk-Modell noch einer der derzeitigen Standardansätze zur Erfassung dieses Risikos reichen aus – **ein neuer Ansatz** ist erforderlich.
- Wir haben daher **Dokumentenanalysen, KI-Modelle und die Expertise führender Bankerinnen und Banker kombiniert**, um zu ermitteln, was für Schweizer Banken in Bezug auf geopolitische und Makrorisiken von Bedeutung ist.

Faktenbasierter Ansatz

Eine Dreistufige, datengestützte Analyse, bei der rund 1'980'000 Datenpunkte ausgewertet wurden

Deep Dive



Ermittlung relevanter Makrorisiko-Kernaspekte

Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsmodellen

Antizipation geschäftl. Auswirkungen auf Basis eines Relationenmodells

- **>130 relevante Publikationen**, analysiert durch KI und Fachexpertinnen und -experten
- **22 Interviews** mit Bankvertretungen aus dem obersten Management, Forschenden und weiteren Fachleuten
- **Grundlegender Unterschied** zwischen Informationen in Dokumenten und Feedback von Bankexpertinnen und -experten. Fazit: beide Sichtweisen sind notwendig, da die Sicht der Banker in wissenschaftlichen Publikationen kaum vertreten ist.

- **38 Bewertungen von Expertinnen und Experten** der Interrelationen zwischen relevanten Makrorisiken und ihrer **Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle der Banken** sowie Einschätzung ihrer Stärke
- **10.400 Interrelationen** zw. Risikofaktoren (Kombination von Bewertungen von Expertinnen und Experten) berechnet und in ein KI-basiertes Netzwerk/ Clustermodell integriert

- Berechnung von **Auswirkungsmatrizen** für 6 Geschäftsmodelle in 3 Zeitrahmen auf Basis eines **dynamischen Simulationsmodells** (d. h. 34 Risikofaktoren mit 40 Loops und 150 Interrelationen)
- Diskussion der Ergebnisse mit einer kleinen Gruppe von leitenden Bankvertretungen zur **Einordnung der Erkenntnisse**

Wichtigste Ergebnisse

34 Risikofaktoren wurden identifiziert und nach ihren Auswirkungen auf die Schweizer Banken zu relevanten Schlüsselfaktoren gruppiert

[Details siehe Kapitel 2](#)



1

34 geopolitische Risikofaktoren wurden identifiziert und durch eine Schweizer Brille betrachtet

Die Risikofaktoren sind in vier gleich wichtige Cluster kategorisiert:

- Zwei geopolitische Cluster: internationale Konflikte und Neuausrichtung der aktuellen Welt(handels)ordnung
- Zwei kontextbezogene Cluster: Auswirkungen auf Kundschaft und Bankangestellte und spezifische Auswirkungen auf Schweizer Banken

2

Schweizer Banken: Hochrisikonetzwerk braucht sicheren Hafen

Die Schweizer Banken sind angesichts der aktuellen geopolitischen Bedrohungen, die ein Netzwerk von starken Interdependenzen und verstärkenden Effekten bilden, mit volatilen Bedingungen konfrontiert. Die Stabilität der Banken wird daher zunehmend von der Position der Schweiz als „sicherer Hafen“ abhängig.

3

Sanktionen sind zentral und bedürfen einer-Präzisierung

Der Analyse zufolge ist die Position zu Sanktionen der wichtigste einzelne Faktor. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, in einer multipolaren, machtorientierten Weltordnung eine klare Rolle für die Schweiz und die in der Schweiz ansässigen Banken zu finden. Zudem ist eine klare Definition der Neutralität erforderlich.

4

Risiken und Chancen für das Schweizer Bankgeschäft

Prädiktive Analysen deuten darauf hin, dass das Grosskundengeschäft am stärksten betroffen sein wird, gefolgt vom Firmenkunden-/KMU-Geschäft und Asset Management. Wealth Management und Asset Management könnten teilweise profitieren.

5

Angefochten, aber langfristig vergleichsweise sicher

Die Simulation der Einflussfaktoren zeigt, dass geopolitische Bedrohungen für Schweizer Banken im Zeitverlauf an Bedeutung verlieren, was auf eine relativ hohe Anpassungsfähigkeit hindeutet. Vertrauen der Kundschaft und Staatsschulden sind ein Dauerthema, während in Zukunft neue Wettbewerber die Position der Schweizer Banken anfechten könnten.

Auswertung der Ergebnisse

Sanktionen und Neutralität: Schlüsselfaktoren für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken

- Von den 34 ermittelten Risikofaktoren sind mehrere für die Schweizer Banken besonders relevant, wobei sich die „zunehmende Notwendigkeit einer Position zu Sanktionen“ als der wichtigste herausstellt. Da jedoch die meisten Faktoren im Kontext grosser geopolitischer Veränderungen und internationaler Konflikte zusammenhängen, **muss das gesamte Risikosystem betrachtet werden**, um die richtigen Schlüsse zu ziehen.
- Die breitere Diskussion geht über die geopolitischen Entwicklungen und die Position der Schweiz zu Sanktionen hinaus. Es geht um die **allgemeine Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken** im internationalen Kontext.
- Dies erklärt, warum andere aktuelle Bedrohungen von den Expertinnen und Experten weniger hervorgehoben wurden, während Faktoren wie „Stempelsteuer verringert Wettbewerbsfähigkeit“, „steigende Zölle und Handelshemmnisse“, „KI-Entwicklungen“ oder „zunehmender Regulierungsdruck“ in der Analyse als **hoch signifikante Risikofaktoren identifiziert wurden, die auf Veränderungen in allen Geschäftsbereichen reagieren**.
- Zwar bewerteten die meisten Expertinnen und Experten die Auswirkungen der Digitalisierung und insbesondere der KI hinsichtlich der Ertragseffekte auf die Geschäftsmodelle positiv, doch ist auch klar, dass Schweizer Banken und die einzelnen Segmente darauf achten müssen, ihre relativ hohe Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den anderen Finanzplätzen und der internationalen Konkurrenz zu bewahren. Dazu gehören **digitale Innovationen, insbesondere (generative) KI**, welche die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmende senken und den Margen- und Preisdruck erhöhen können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die etablierten Akteurinnen und Akteure stark in Innovationen investieren. Der Fokus sollte darauf liegen, die **relative Wettbewerbsfähigkeit** der Schweizer Banken und Bankmodelle zu **erhalten und zu verbessern**.
- **Die gute Nachricht:** Unsere Simulation zeigt deutlich, dass sich das Schweizer Bankensystem trotz der erheblichen Bedeutung dieser Risikofaktoren für das gesamte System und bestimmte Segmente sowie der starken negativen Auswirkungen, die einige Faktoren kurz- und mittelfristig haben können, anpassen und erholen kann. D.h., insgesamt scheint das **Schweizer Bankensystem auf lange Sicht recht widerstandsfähig** gegenüber geopolitischen Risiken zu sein.
- **Kommunikationsherausforderung:** Die Analyse zeigt auch, dass es eine grosse Diskrepanz zwischen den geopolitischen oder Makrorisiken gibt, die in öffentlichen Dokumenten behandelt werden, und dem, was führende Bankexpertinnen und -experten für wichtig halten. Relevante Expertise bleibt weitgehend auf Expertenkreise beschränkt und ist im öffentlichen Diskurs nur unzureichend vertreten.



Empfehlungen

Eine aktive Rolle beim Umgang mit Sanktionen, bei der Gestaltung der Politik und bei der Einführung von Technologien ist entscheidend

Die Schweiz braucht einen proaktiven Ansatz für den künftigen Umgang mit Sanktionen, und die Banken müssen eine aktive Rolle bei der Gestaltung dieser Politik spielen

Die Schweiz und die Schweizer Banken müssen in Zukunft proaktiv mit Sanktionen umgehen. Die geopolitischen „Turbulenzen“ und die globale Blockbildung werden wahrscheinlich anhalten, sodass die vom Westen gegen andere Länder verhängten Sanktionen voraussichtlich bestehen bleiben. In Anbetracht der Position der Schweiz innerhalb des westlichen Blocks, unabhängig von der Definition oder dem Status der Neutralität, müssen die politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Schweiz einen strategischen Ansatz entwickeln, um die Sanktionen wirksam zu handhaben und die Zuverlässigkeit des Landes als „sicherer (Banken-)Hafen“ zu gewährleisten. Auch den Banken kommt bei der Beeinflussung und Ausgestaltung der Sanktionspolitik eine entscheidende Rolle zu.

Die Banken, einschliesslich der nationalen Akteure, müssen einen Rahmen für geopolitische Risiken und eine Szenarioanalyse entwickeln

Die umfassende Analyse in Kapitel 2 zeigt, wie die verschiedenen Bankensegmente unterschiedlich von den einzelnen Risikofaktoren betroffen sind. So hat beispielsweise das nationale Wealth Management insgesamt positive Auswirkungen, während das Firmenkundengeschäft insgesamt mit negativen Folgen konfrontiert ist. Da der „Teufel im Detail steckt“, ist es für jede Bank wichtig zu verstehen, wie sich diese Faktoren auf ihre Erträge, Kosten und Risiken auswirken. Die Empfehlung lautet, dass die Banken ihr eigenes „Rahmenwerk und Szenarioanalysemodell für geopolitische Risiken“ entwickeln sollten. Obwohl Banken im Firmenkunden-/KMU-Geschäft (darunter viele Kantonalbanken) insgesamt viel weniger betroffen sind, können auch sie die geopolitischen Risiken angesichts der erheblichen indirekten Auswirkungen auf ihr Geschäft nicht ignorieren.

Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit im globalen Markt auch durch Einbeziehung von Technologie und angemessener Regulierung

Die Analyse der Risikofaktoren hat gezeigt, dass die Auswirkungen von Technologie und Digitalisierung, insb. künstlicher Intelligenz, auf die Banken als langfristig sehr wichtiger Faktor angesehen werden. Sie stellen eine klare Bedrohung für die Wettbewerbsfähigkeit derjenigen (Schweizer) Banken dar, die sie nicht einsetzen. Sie ist aber auch eine Chance für Banken, die sie testen und sich anpassen, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, auch gegenüber potenziellen technologiebasierten Marktteilnehmende. Eine angemessene Schweizer Regulierung ist ebenfalls entscheidend, um die relative Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Banken und ihrer Geschäftsmodelle zu bewahren.



Detailbetrachtung der wichtigsten Ergebnisse

Inhalt

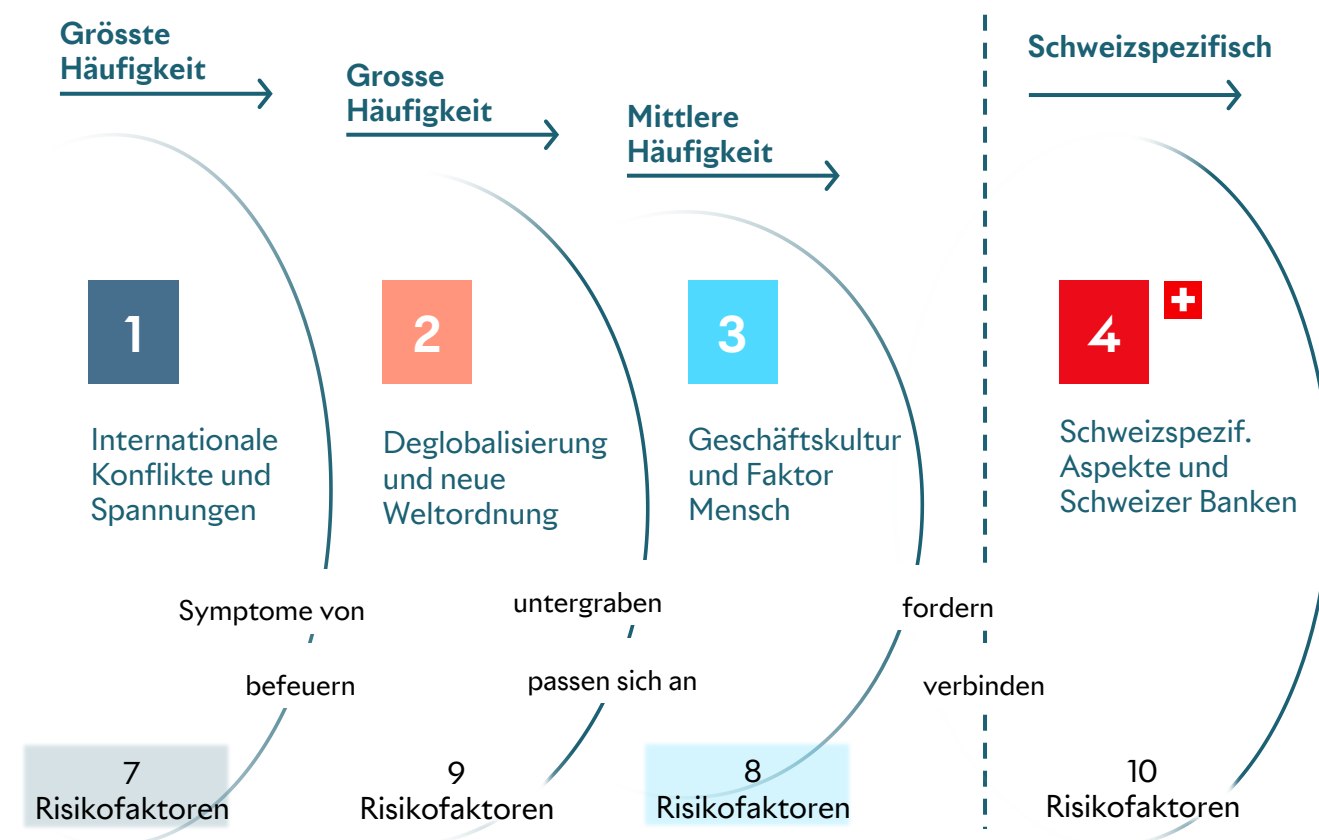
Vertiefung der identifizierten Schlüsselcluster und der wichtigsten Erkenntnisse¹⁾

- 1 34 identifizierte und analysierte geopolitische Risikofaktoren aus Schweizer Sicht** S. 13–14
- 2 Schweizer Banken: Hochrisikonez braucht sicheren Hafen** S. 15
- 3 Sanktionen sind zentral und bedürfen der Präzisierung** S. 16
- 4 Risiken und Chancen für das Schweizer Bankgeschäft** S. 17–21
- 5 Angefochten, aber langfristig vergleichsweise sicher** S. 22–24

Risikokategorien

Vier verschiedene Kategorien, die jeweils mehrere miteinander verknüpfte Risikofaktoren umfassen, wurden ermittelt

Kategorisierte Themen, sortiert nach Häufigkeit



Lessons Learned

Geopolitische Risiken gehen über Konflikte hinaus

- Aktuelle Konflikte sind die am häufigsten genannten Faktoren.
- Aber auch viele andere Faktoren beeinflussen das Geschäft und spezifische Aspekte der Schweizer Banken.

Geopolitische Risiken als Symptom grösseren Wandels

- Konflikte spiegeln Rückkehr zur Machtpolitik und die Entstehung einer multipolaren Welt wider.
- Diese Veränderungen wirken sich auf das Geschäftsklima sowie Verhalten der Kundschaft und Mitarbeitenden aus.

Wettbewerbsfähigkeit als Schlüssel

- Den Expertinnen und Experten zufolge sind nicht die einzelnen Konflikte (7 Faktoren) und die Reaktionen darauf (9 Faktoren) entscheidend, sondern ...
- ... die Fähigkeit der Schweizer Banken, ein wettbewerbsfähiges Geschäftsumfeld aufrechtzuerhalten (8 Faktoren), sowie ein gut funktionierendes politisches Umfeld (10 Faktoren).

Risikofaktoren

Der aktuelle Stand der Überlegungen zu geopolitischen Risiken wird durch 34 Risikofaktoren dargestellt

Deep Dive

Internationale Konflikte

1

- 1 | Konflikt zwischen **Russland und der Ukraine**
- 2 | Wachsende Spannungen zwischen **Russland und den USA**
- 3 | Spannungen zwischen dem **europäischen Kontinent sowie Russland und China**
- 4 | Zunehmende Spannungen zwischen **China und Taiwan** und ihre Auswirkungen auf die USA
- 5 | Zunehmende Spannungen im **Nahen Osten**
- 6 | Verschiebung von regelbasierter **bipolarer zu multipolarer** Machtpolitik
- 7 | Wachsender politischer **Einfluss Chinas**

Deglobalisierung und neue Weltordnung

2

- 8 | **Abnehmende geopolitische Unterstützung durch USA**
- 9 | Drohende **US-Schuldenkrise**
- 10 | Nationale Antworten und Allianzen auf globale und regionale Risiken zerbrechen: **Ende des Multilateralismus?**
- 11 | **Asiatische Länder als sichere Häfen oder Steueroasen** gesehen
- 12 | Zunehmender **Wettbewerb mit Bankprodukten** aus dem Ausland, insbesondere angesichts des abnehmenden USP der Schweiz
- 13 | Steigender **Wettbewerb bei Subventionen**, insbesondere bei Industriesubventionen (z. B. Inflation Reduction Act in den USA)
- 14 | **Niedergang int. Institutionen** (z. B. WTO) und Trend weg vom Multilateralismus hin zur Machtpolitik
- 15 | Zunehmende Notwendigkeit einer **Position zu Sanktionen**
- 16 | Höhere **Volatilität der Rohstoffpreise**

Geschäftskultur und Faktor Mensch

3

- 17 | Wachsender Einfluss **geopolitischer Konflikte auf Kundschaft**
- 18 | Zunehmende **Auswirkungen der KI-Nutzung** auf Geschäftsmodelle der Banken
- 19 | Werte der Kundinnen und Kunden gehen in Krisenzeiten eher **in Richtung Vertrauen und Sicherheit**
- 20 | Zunehmender **Fachkräftemangel** bei Banken in der Schweiz
- 21 | **Geringe Flexibilität/Dynamik** bei **Geschäftsprozessanpassungen**
- 22 | Digitale Innovation in den Bildungssystemen **verringert die Fähigkeit künftiger Generationen zum analytischen Denken**
- 23 | KI-Entwicklung wird **wenig kontrolliert** werden
- 24 | **Populistische politische Verschiebungen**

Schweizspez. Aspekte und Schweizer Banken

4

- 25 | **Steigender Regulierungsdruck** durch weltweit variierende Wettbewerbsbedingungen (z. B. EU-Taxonomie, etc.)
- 26 | Höhere Notwendigkeit, **Frage der Neutralität** zu beantworten
- 27 | **Stempelsteuer mindert Wettbewerbsfähigkeit**
- 28 | **Reputationsrisiken steigen**
- 29 | Schweizer Regierung **mangelt es an polit. Durchsetzungskraft**
- 30 | Potenzieller Verlust der USD-Vorherrschaft erhöht **Druck auf USD-basierte Geschäftsmodelle**
- 31 | Nachteilige **Auswirkungen von CBDCs** auf Zahlungsverkehrsbetrieb und Rentabilität
- 32 | Verstärkte **Einhaltung von Sanktionen**
- 33 | **Friendshoring auf Kapitalmärkten** als Folge der Nutzung des Finanzwesens als Waffe
- 34 | **Steigende Zölle und Handelsbarrieren** durch Protektionismus

Einordnung

- Die identifizierten Risiken der Kategorien 1 und 2 sind unmittelbar auf erwartbare geopolit. Risikofaktoren zurückzuführen, z. B. den Konflikt zwischen Russland und der Ukraine oder den zunehmenden Wettbewerb bei Industriesubventionen.
- Obwohl weniger geopolit. Natur, wurden mehrere Risiken zu „Geschäftskultur und Faktor Mensch“ identifiziert, welche omnipräsente Themen wie den Fachkräftemangel in der Schweiz umfassen.
- Risikofaktoren zu kennen ist das eine, aber welche sind am wichtigsten, und wie sollen/ können wir diese abfedern?

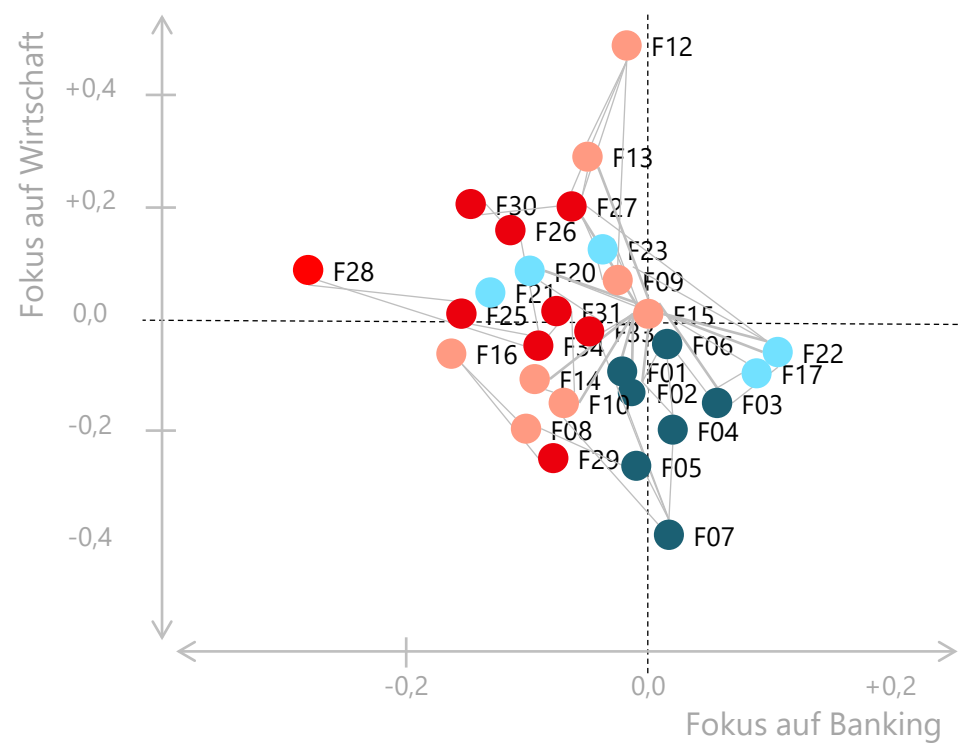
Typologie der Situation der Schweizer Banken

Die Struktur der geopolitischen Risikofaktoren für Swiss Banking ist die eines risikoreichen Netzwerks

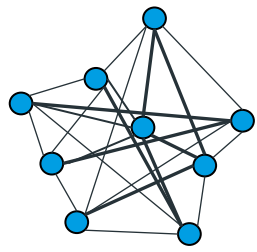
34 Risikofaktoren ...

Internationale Konflikte	Deglobalisierung und neue Weltordnung	Geschäftskultur und Faktor Mensch	Schweizspez. Aspekte und Schweizer Banken
1 Konflikte zwischen Russland und dem Westen 2 Wirtschaftliche Spannungen zwischen Russland und den USA 3 Spannungen zwischen dem westlichen System einerseits und China 4 Zunehmende Spannungen zwischen China und Taiwan und den Auswirkungen auf die USA 5 Zunehmende Spannungen in Nahost 6 Verhandlung von zentralen Faktoren zu globaler Wirtschaft 7 Wirtschaftliche politische Konflikte China	8 Abnehmende geopolitische Integration durch die USA 9 Die USA als Schutzmacht 10 Hohe Abhängigkeit von den USA 11 Abhängigkeit von den USA 12 Abhängigkeit von den USA 13 Abhängigkeit von den USA 14 Abhängigkeit von den USA 15 Abhängigkeit von den USA 16 Abhängigkeit von den USA 17 Abhängigkeit von den USA 18 Abhängigkeit von den USA 19 Abhängigkeit von den USA 20 Abhängigkeit von den USA 21 Abhängigkeit von den USA 22 Abhängigkeit von den USA 23 Abhängigkeit von den USA 24 Abhängigkeit von den USA 25 Abhängigkeit von den USA 26 Abhängigkeit von den USA 27 Abhängigkeit von den USA 28 Abhängigkeit von den USA 29 Abhängigkeit von den USA 30 Abhängigkeit von den USA 31 Abhängigkeit von den USA 32 Abhängigkeit von den USA 33 Abhängigkeit von den USA 34 Abhängigkeit von den USA	35 Hohe Abhängigkeit von den USA 36 Hohe Abhängigkeit von den USA 37 Hohe Abhängigkeit von den USA 38 Hohe Abhängigkeit von den USA 39 Hohe Abhängigkeit von den USA 40 Hohe Abhängigkeit von den USA 41 Hohe Abhängigkeit von den USA 42 Hohe Abhängigkeit von den USA 43 Hohe Abhängigkeit von den USA 44 Hohe Abhängigkeit von den USA 45 Hohe Abhängigkeit von den USA 46 Hohe Abhängigkeit von den USA 47 Hohe Abhängigkeit von den USA 48 Hohe Abhängigkeit von den USA 49 Hohe Abhängigkeit von den USA 50 Hohe Abhängigkeit von den USA 51 Hohe Abhängigkeit von den USA 52 Hohe Abhängigkeit von den USA 53 Hohe Abhängigkeit von den USA 54 Hohe Abhängigkeit von den USA 55 Hohe Abhängigkeit von den USA 56 Hohe Abhängigkeit von den USA 57 Hohe Abhängigkeit von den USA 58 Hohe Abhängigkeit von den USA 59 Hohe Abhängigkeit von den USA 60 Hohe Abhängigkeit von den USA 61 Hohe Abhängigkeit von den USA 62 Hohe Abhängigkeit von den USA 63 Hohe Abhängigkeit von den USA 64 Hohe Abhängigkeit von den USA 65 Hohe Abhängigkeit von den USA 66 Hohe Abhängigkeit von den USA 67 Hohe Abhängigkeit von den USA 68 Hohe Abhängigkeit von den USA 69 Hohe Abhängigkeit von den USA 70 Hohe Abhängigkeit von den USA 71 Hohe Abhängigkeit von den USA 72 Hohe Abhängigkeit von den USA 73 Hohe Abhängigkeit von den USA 74 Hohe Abhängigkeit von den USA 75 Hohe Abhängigkeit von den USA 76 Hohe Abhängigkeit von den USA 77 Hohe Abhängigkeit von den USA 78 Hohe Abhängigkeit von den USA 79 Hohe Abhängigkeit von den USA 80 Hohe Abhängigkeit von den USA 81 Hohe Abhängigkeit von den USA 82 Hohe Abhängigkeit von den USA 83 Hohe Abhängigkeit von den USA 84 Hohe Abhängigkeit von den USA 85 Hohe Abhängigkeit von den USA 86 Hohe Abhängigkeit von den USA 87 Hohe Abhängigkeit von den USA 88 Hohe Abhängigkeit von den USA 89 Hohe Abhängigkeit von den USA 90 Hohe Abhängigkeit von den USA 91 Hohe Abhängigkeit von den USA 92 Hohe Abhängigkeit von den USA 93 Hohe Abhängigkeit von den USA 94 Hohe Abhängigkeit von den USA 95 Hohe Abhängigkeit von den USA 96 Hohe Abhängigkeit von den USA 97 Hohe Abhängigkeit von den USA 98 Hohe Abhängigkeit von den USA 99 Hohe Abhängigkeit von den USA 100 Hohe Abhängigkeit von den USA	101 Hohe Abhängigkeit von den USA 102 Hohe Abhängigkeit von den USA 103 Hohe Abhängigkeit von den USA 104 Hohe Abhängigkeit von den USA 105 Hohe Abhängigkeit von den USA 106 Hohe Abhängigkeit von den USA 107 Hohe Abhängigkeit von den USA 108 Hohe Abhängigkeit von den USA 109 Hohe Abhängigkeit von den USA 110 Hohe Abhängigkeit von den USA 111 Hohe Abhängigkeit von den USA 112 Hohe Abhängigkeit von den USA 113 Hohe Abhängigkeit von den USA 114 Hohe Abhängigkeit von den USA 115 Hohe Abhängigkeit von den USA 116 Hohe Abhängigkeit von den USA 117 Hohe Abhängigkeit von den USA 118 Hohe Abhängigkeit von den USA 119 Hohe Abhängigkeit von den USA 120 Hohe Abhängigkeit von den USA 121 Hohe Abhängigkeit von den USA 122 Hohe Abhängigkeit von den USA 123 Hohe Abhängigkeit von den USA 124 Hohe Abhängigkeit von den USA 125 Hohe Abhängigkeit von den USA 126 Hohe Abhängigkeit von den USA 127 Hohe Abhängigkeit von den USA 128 Hohe Abhängigkeit von den USA 129 Hohe Abhängigkeit von den USA 130 Hohe Abhängigkeit von den USA 131 Hohe Abhängigkeit von den USA 132 Hohe Abhängigkeit von den USA 133 Hohe Abhängigkeit von den USA 134 Hohe Abhängigkeit von den USA 135 Hohe Abhängigkeit von den USA 136 Hohe Abhängigkeit von den USA 137 Hohe Abhängigkeit von den USA 138 Hohe Abhängigkeit von den USA 139 Hohe Abhängigkeit von den USA 140 Hohe Abhängigkeit von den USA 141 Hohe Abhängigkeit von den USA 142 Hohe Abhängigkeit von den USA 143 Hohe Abhängigkeit von den USA 144 Hohe Abhängigkeit von den USA 145 Hohe Abhängigkeit von den USA 146 Hohe Abhängigkeit von den USA 147 Hohe Abhängigkeit von den USA 148 Hohe Abhängigkeit von den USA 149 Hohe Abhängigkeit von den USA 150 Hohe Abhängigkeit von den USA

... zeigen „Hochrisiko-Netzwerkstruktur“ von Risikofaktoren



... analysiert in Bezug auf Konnektivität¹⁾ ...



Einordnung

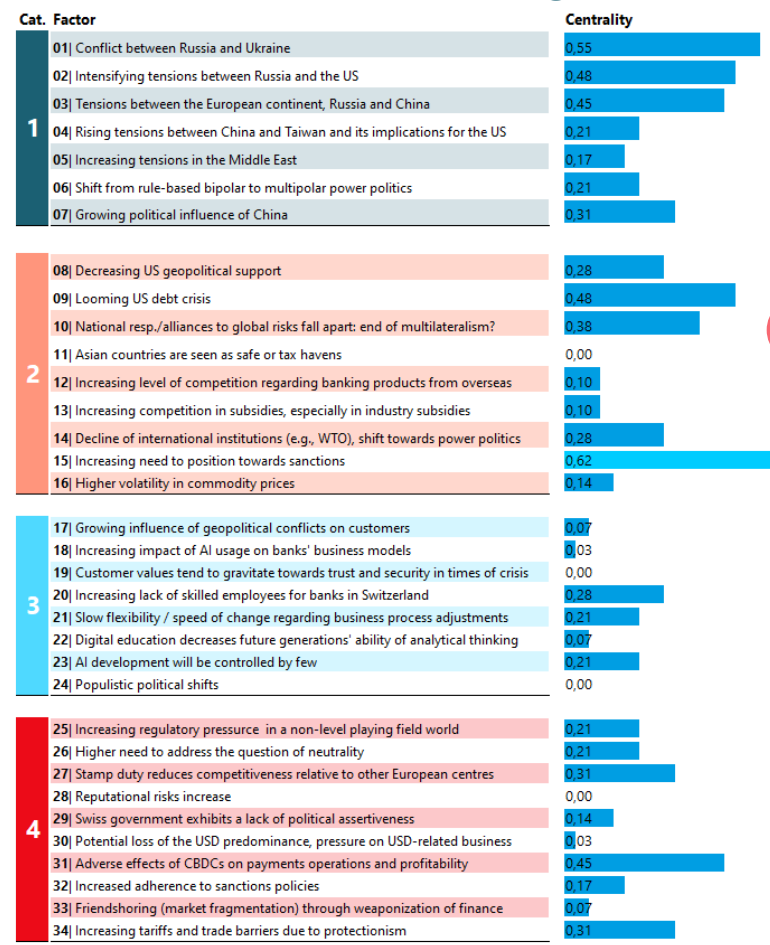
- Bedeutung der Risikofaktoren wurde anhand des stat. Masses „Zentralität“ bewertet: Je zentraler ein Risikofaktor in der Netzwerkstruktur, desto wichtiger ist er.
- **Die Netzwerkstruktur geopolitischer Risikofaktoren für die Schweizer Banken ist die eines Hochrisikonetzwerks:**
 - Wenige stark verknüpfte Faktoren haben grossen Einfluss auf fast alle anderen – die Korrelation zwischen allen Risikofaktoren zeigt eine starke gegenseitige Beeinflussung.
 - Dies macht das Netzwerk instabil. Es kann schnell von einer (relativ ruhigen Wirtschaftslage) in eine andere Situation (Wirtschaftskrise) umschlagen.
 - Hohe Dichte und Stärke des Netzwerks deutet auf hohe Dynamik hin, d. h. eine höhere Wahrscheinlichkeit starker Schwankungen.
- **Fazit:** Die Schweizer Banken müssen sich der Anfälligkeit des derzeitigen Systems und der Wahrscheinlichkeit von Erschütterungen bewusst sein; so würde bspw. ein Krieg in Taiwan zu erheblichen Auswirkungen auf die globalen Lieferketten und AUM führen und damit auch auf die Firmenkundschaft oder das internationale Wealth Management.

1) Definition von Konnektivität siehe Anhang; Nummerierung der Risikofaktoren gemäss der vorigen Folie

Zentrale Risikofaktoren

Unter den 10 wichtigsten Risikofaktoren sind „Sanktionen“ am kritischsten - diese müssen mit hoher Priorität angegangen werden

Zentralität der Risikofaktoren gemessen ...



... und die wichtigsten herausgegriffen²⁾

#	Faktor	Zentralität	Priorität
15	Position zu Sanktionen	0,62	1
01	Konflikt zw. RU und der Ukraine	0,55	2
02	Spannungen zw. RU und USA	0,48	3
09	Drohende US-Schuldenkrise	0,48	4
03	Spannungen zw. EU, RU & China	0,45	5
31	Neg. Auswirkungen von CBDCs	0,45	6
10	Ende des Multilateralismus	0,38	7
07	Wachsender pol. Einfluss Chinas	0,31	8
34	Zölle & Handelsbarrieren	0,31	9
27	Schweizer Stempelsteuer	0,31	10

- Zentralität bedeutet, dass die Faktoren höchst wichtig und miteinander verknüpft sind.¹⁾
- Der Risikofaktor „**Position zu Sanktionen**“ ist das wichtigste geopolitische/Makrothema für Schweizer Banken:
 - Aktuelle Konflikte dominieren oftmals das geopolitische Denken, aber ...
 - ... auf wirtschaftl. und regulat. Herausforderungen vorbereitet zu sein, muss Kernziel der Schweizer Banken sein
- Übrige Risikofaktoren können in zwei Gruppen gefasst werden:
 - Unmittelbare geopolitische Gefahren
 - Allg. Bedrohungen für Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz

1) Definition des Begriffs „Zentralität“ siehe Anhang | 2) Gemessen an der Zentralität und ihrer Verflechtung mit anderen Faktoren

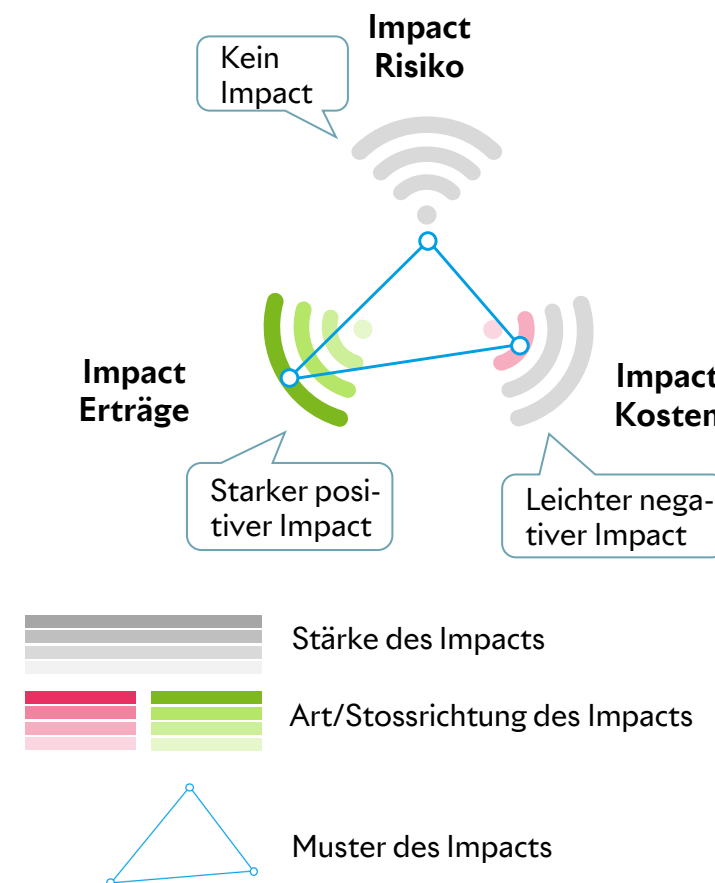
Analyse der Auswirkungen: „Wie die Grafiken zu lesen sind“

Bewertung der erwarteten Auswirkungen dieser Risiken auf Einnahmen, Kosten und Risiken nach Geschäftsmodell

Erläuterung Ansatz und Schlüsselbegriffe

- Frühere Analysen zeigten die Gesamtbedeutung einzelner Risikofaktoren über alle Geschäftsmodelle hinweg – wir baten führende Bankexpertinnen und -experten, die Auswirkungen für einzelne Geschäftsmodelle und im Hinblick auf Erträge, Kosten und Risiken zu beurteilen.
- Die Ratings wurden in einem Clustermodell¹⁾ zusammengefasst, um die Auswirkungen auf Erträge, Kosten und Risiken für jedes der folgenden sechs Geschäftsmodelle zu bewerten:
 - **Grosskundengeschäft – International**
 - **Firmenkunden-/KMU-Geschäft – National**
 - **Nationales Wealth Management** (Schweizer Onshore-Banking)
 - **Internationales Wealth Management** (grenzüberschreitende und internationale Buchungszentren Schweizer Wealth Manager)
 - **Asset Management**
 - **Retail Banking**
- Die Ergebnisse stellen Einzelmeinungen führender Bankexpertinnen und -experten dar – weitere Analysen zeigten jedoch, dass diese stark übereinstimmten und kein „Ausreisser“ festzustellen war.
- Die Dreiecke auf der rechten Seite zeigen das Nettoergebnis: den Anteil der Expertinnen und Experten, die eine positive Wirkung sehen, abzüglich derjenigen, die eine negative Wirkung sehen.²⁾

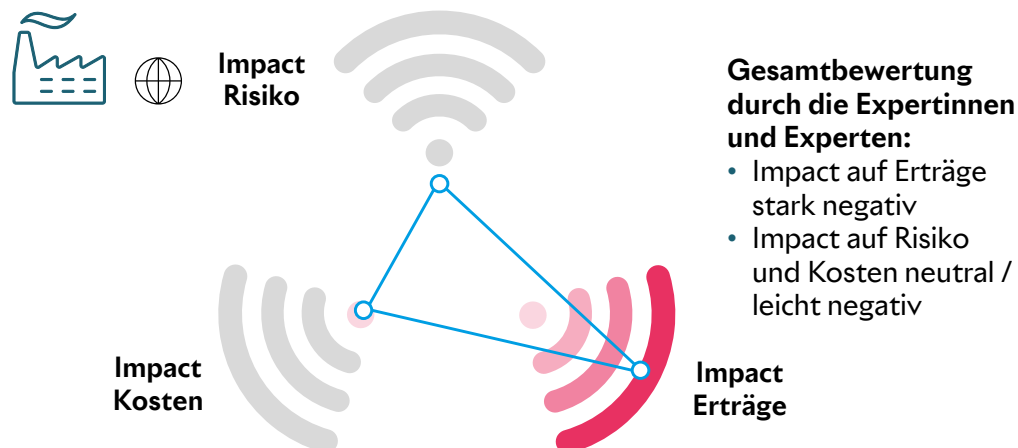
Interpretation der Grafiken:



1) Details siehe Anhang | 2) Die Berechnung der einzelnen Auswirkungen wurde um die Interrelationen zwischen den Faktoren bereinigt, sodass gemeinsame Einflüsse nicht mehrfach gezählt werden; sehr zentrale Faktoren sind nicht unbedingt einflussreicher, da sie mit allen anderen Faktoren korrelieren.

Auswirkungen auf das Firmenkundengeschäft - international und national

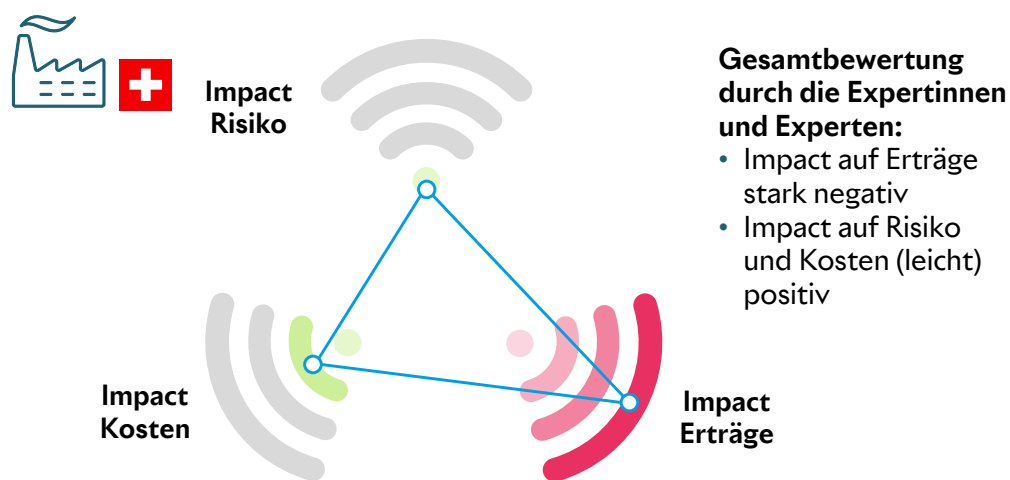
Die globale Ausrichtung des zugrunde liegenden Geschäfts ist für beide Geschäftsmodelle schädlich



Grosskundengeschäft – International

Die Bewertung zeigt, dass das Grosskundengeschäft – International insgesamt negativ beeinflusst wird, insbesondere hinsichtlich der Erträge. Warum?

- Geopolitische Spannungen können den internationalen Handel, die globalen Lieferketten und die Investitionsströme stören, was zu einem Rückgang der Nachfrage nach grenzüberschreitenden Services im Grosskundengeschäft führt.
- Erhöhte Compliance-Kosten können durch die Steuerung internationaler Aktivitäten in volatilen Regionen entstehen und die Betriebskosten erhöhen.
- Exposure in politisch u. wirtschaftl. instabilen Regionen kann Kredit- und Betriebsrisiken erhöhen, u. a. das Risiko von Zahlungsausfällen und Störungen im Service.



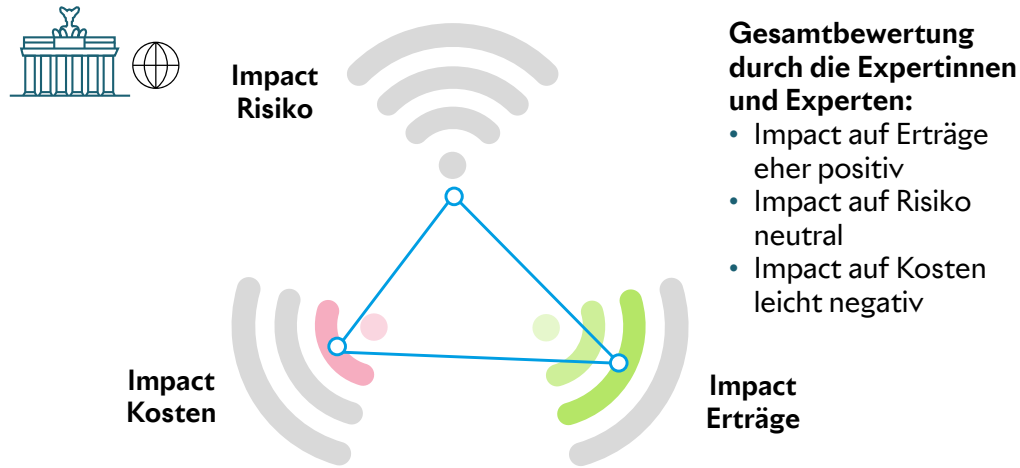
Firmenkunden-/KMU-Geschäft – National

Während die Bewertung zeigt, dass der Impact auf die Erträge ebenfalls negativ ist, sind die Auswirkungen auf Kosten und Risiken sogar leicht positiv. Warum?

- Inländische Firmen könnten aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheit und geopolit. Instabilität ihre Kreditaufnahme und Investitionen reduzieren, was zu einem Rückgang der Erträge im FK-Geschäft führen würde. Die oben erläuterten Auswirkungen der geopolitischen Spannungen wirken sich auch auf die Unternehmen im Inland und damit auf das KMU-Bankgeschäft negativ aus.
- Es ist daher zu erwarten, dass geringere Aktivität die Betriebskosten senkt, da weniger Ressourcen für Firmenkunden und -transaktionen benötigt werden.
- Geringere Geschäftstätigkeit kann zu weniger Krediten und einem reduzierten Ausfallrisiko führen, wodurch das Bankrisiko insgesamt sinkt.

Auswirkungen auf das Wealth Management - international und national

Das internationale Wealth Management ist mit unterschiedlichen Auswirkungen konfrontiert, während das nationale WM wahrscheinlich profitiert (Nettoeffekt)

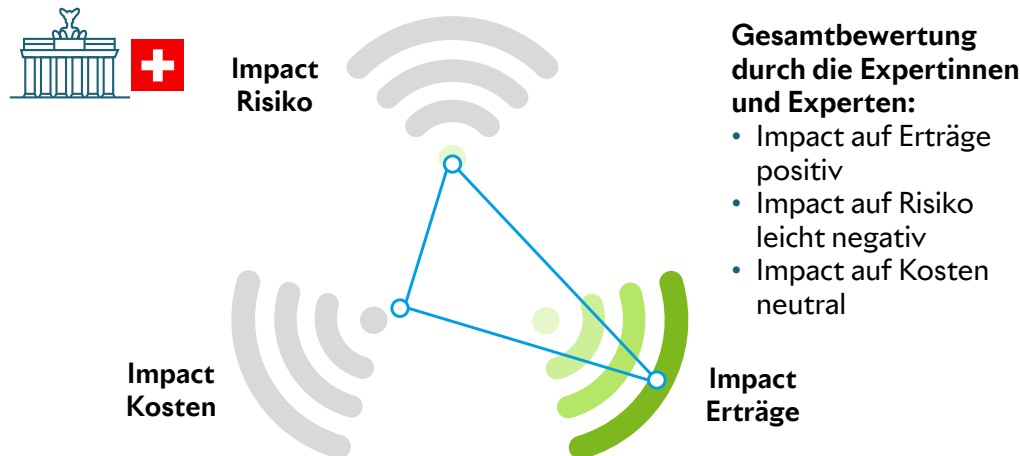


Internationales Wealth Management

Die Bewertung zeigt, dass das internationale WM insgesamt negativ bis neutral beeinflusst wird; negativ vor allem bei den Kosten, leicht positiv bei den Erträgen. Warum?

- Vermögende Kundschaft aus instabilen Regionen könnte auf der Suche nach sicheren Häfen Gelder zu Schweizer Privatbanken verlagern¹, was die Erträge steigert. Dieser Effekt ist netto jedoch nur leicht positiv, da attraktive Kundschaft aus dem globalen Süden angesichts der Schweizer Sanktionspolitik und der Auslegung der Neutralität anders reagieren könnte – für Kundschaft z. B. in Westeuropa könnte die Schweiz aber weiter als „sicherer Hafen“ gelten.
- Die Kosten für die Verwaltung von Vermögenswerten internationaler Kundschaft, einschl. „risikoreicherer“ Länder (AML, Sanktionen usw.), sind mit höheren Compliance-Kosten verbunden, insb. in einer multipolaren Welt mit unterschiedlichen Vorschriften.
- Solider regulatorischer Rahmen und Ruf der Stabilität der Schweizer Banken tragen dazu bei, dass das Risikoniveau trotz geopolitischer Veränderungen konstant bleibt.

Trotz der pos. Effekte der Digitalisierung/KI auf die Effizienz ist ein starker Anstieg der Cyberangriffe auf Schweizer Banken (und der Kosten für den Schutz davor) zu erwarten, da Länder, die wirtschaftl. nicht eng mit der Schweiz verbunden sind (z. B. Russland) vsl. verstärkt Cyberangriffe nutzen werden.



Nationales Wealth Management

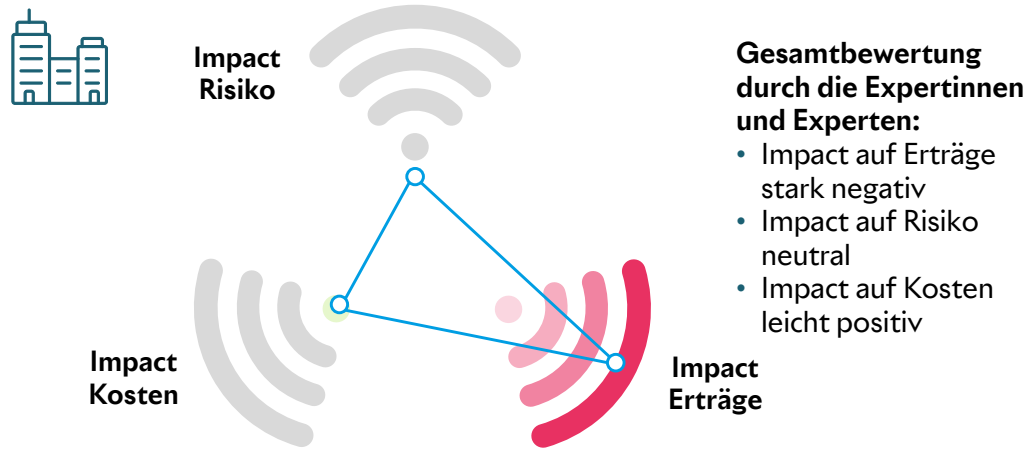
Die Bewertung zeigt, dass das WM für die nationale Kundschaft in allen drei Bereichen positiv beeinflusst werden könnte. Warum ist dem so, und warum so anders als das internationale WM?

- Positiver Impact auf Erträge, da nationale Privatbanken (von unabhängigen Banken bis zu PB-Zweigen der Kantonalbanken) in einer unsicheren Welt Stabilität und Sicherheit bieten und die Nachfrage nach WM-Leistungen erhöhen. Aber: relative Bewertung, deshalb steigen die nationalen Erträge in absoluten Zahlen nicht zwingend stärker als die internationalen.
- Operative Effizienz und stabiler Inlandmarkt könnten Kosten auf nationaler Ebene senken.
- CH-Firmen in der Schweiz sind aufgrund des relativ stabilen inländischen Umfelds kurzfristig weniger geopolitischen Risiken ausgesetzt; langfristig orientierte Kundschaft schwenkt ggf. um.

1) Buchungszentrum CH oder internationale Buchungszentren Schweizer Privatbanken

Auswirkungen auf Asset Management und Retail Banking

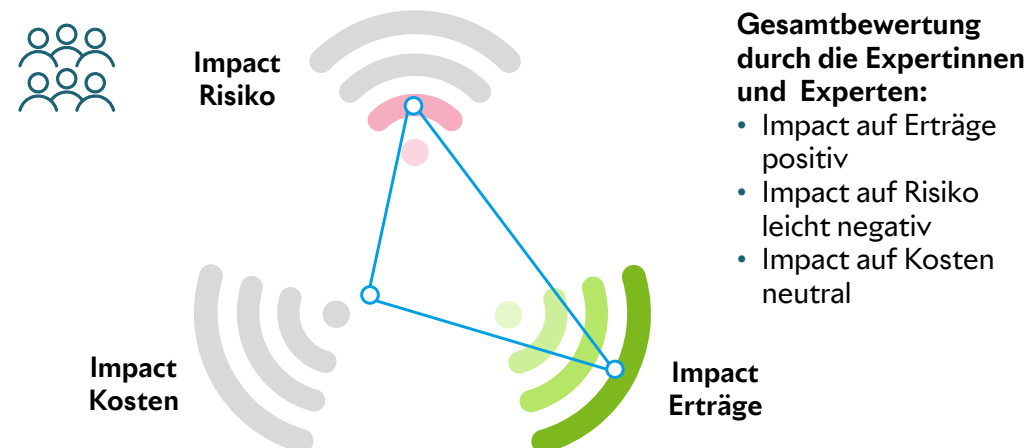
Das Asset Management wird beeinträchtigt, während das Retail Banking insgesamt profitieren kann



Asset Management

Die Bewertung zeigt, dass Asset Management insgesamt negativ beeinflusst wird, insbesondere hinsichtlich der Erträge. Warum?

- Der negative Impact auf die Erträge hängt von verschiedenen Effekten ab – verursacht durch Risikofaktoren wie geringeren Marktbewertungen von Assets, geringere Risiko-/ Investitionsbereitschaft (in bestimmten Regionen/Branchen), Handelsprobleme mit neg. Auswirkungen auf (die Bewertung von) Unternehmen, in die AM investieren, Vorschriften und Sanktionen, die eine Geschäftstätigkeit in bestimmten Bereichen verhindern / Zuflüsse verringern, usw.
- Obwohl insgesamt ein positiver Effekt auf die Kosten durch die Verschlanung des Betriebs und die Fokussierung auf Kosteneffizienz (einschliesslich der Nutzung von Digitalisierung/KI) als Reaktion auf geringere Erträge erwartet wird, dürfte der Kostenvorteil die negativen Auswirkungen auf die Erträge nicht aufwiegen.
- Durch geringeres Engagement auf risikoreichen Märkten und die Konzentration auf sicherere Anlagen können AM die mit geopolit. Instabilität verbundenen Risiken teilweise abfedern.



Retail Banking

Die Bewertung zeigt, dass das Schweizer Retail Banking insgesamt positiv bis neutral beeinflusst wird, insbesondere die Erträge. Warum?

- Ähnlich wie beim nationalen WM dürfte die gestiegene Nachfrage nach sicheren, stabilen Bankdienstleistungen in Zeiten geopolitischer Unsicherheit die Erträge im Retailgeschäft steigern, vor allem bei den lokalen nationalen und z. T. staatl. Banken, da die Kundschaft oft vorrangig bei national ausgerichteten Banken spart und grundlegende Leistungen nutzt.
- Das Retailgeschäft ist weniger von internationalen geopolitischen Risiken betroffen, und die Betriebskosten bleiben stabil oder sinken sogar.
- Wirtschaftlicher Druck und mögliche Veränderungen im Verhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher aufgrund geopolitischer Spannungen können das Kreditrisiko und die Ausfallquoten bei Retailkunden erhöhen.

Auswirkungen: Zusammenfassung

Deutliche Unterschiede im Ausmass der Auswirkungen zwischen den Geschäftsmodellen

Auswirkungen auf alle Geschäftsmodelle im Vergleich



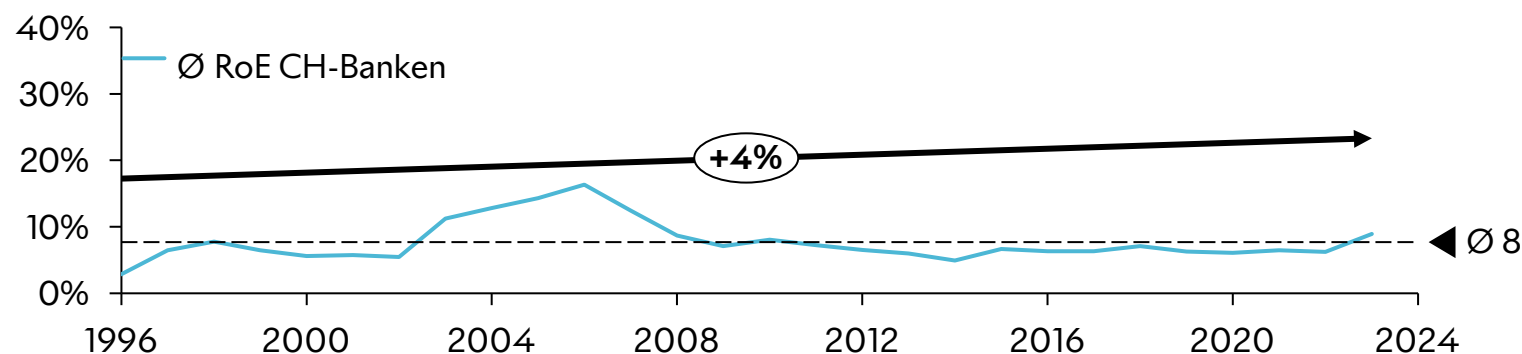
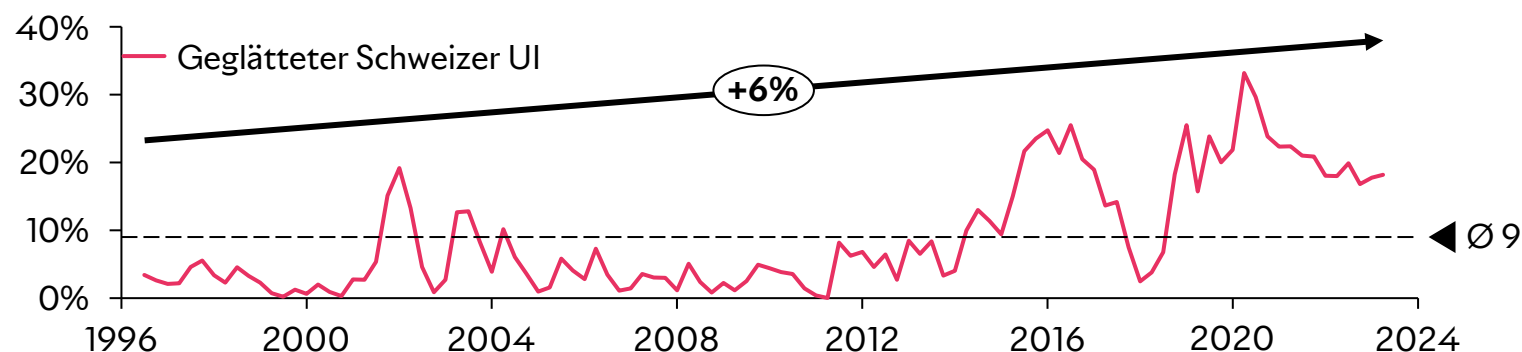
Einordnung

- Insgesamt werden die meisten Geschäftsmodelle, insbesondere die internationalen wie „Grosskundengeschäft – International“, „Asset Management“ und „Internationales Wealth Management“, negativ bis neutral beeinflusst.
 - Obwohl sich die relevanten Risikofaktoren teilweise unterscheiden, sind die Modelle mit internationaler Exposure – wenig überraschend – stärker von geopolitischen Entwicklungen betroffen.
 - Dementsprechend werden sie auch negativer beeinflusst.
- Obwohl es sich um ein nationales Modell handelt, kann auch das „Firmenkunden-/KMU-Geschäft – National“ nachteilig beeinflusst werden; dies liegt vor allem daran, dass die Kundschaft von internationalen Lieferketten und Nachfragetrends abhängig und daher auch von geopolitischen Entwicklungen betroffen ist.
- Nur das nationale Wealth Management und das Retail Banking könnten von den Entwicklungen rund um die geopolitischen Risikofaktoren profitieren, vor allem weil sie weniger von internationalen Entwicklungen/Kundschaft abhängig sind und in Krisenzeiten als „sichere Häfen“ gelten.
- Für jedes Geschäftsmodell lassen sich generell positive Auswirkungen auf den Ertrag bei Faktoren beobachten, die sich relativ unabhängig von aktuellen Konflikten entwickeln, wie z. B. internationaler Wettbewerb, Verhalten der Kundschaft und technische Entwicklungen/KI.

Historische Analyse

Der Schweizer Bankensektor hat sich bisher langfristig als widerstandsfähig erwiesen (d.h. Anpassungsfähigkeit an Risiken)

Historische Analyse aller Schweizer Banken: UI vs. RoE¹⁾



¹⁾ Einbezug aller Schweizer Banken mit verfügbaren RoE-Informationen. Quelle: öffentlich zugängliche Jahresabschlüsse & zeb.research
 WUI: World Uncertainty Index; Swiss Uncertainty Index
 RoE: Return on Equity (Eigenkapitalrendite) in Prozent

- Obwohl die Unsicherheitsindizes zwischen Brexit und COVID-Pandemie auf Werte >30% stiegen, blieb die Rentabilität der Schweizer Banken, gemessen am durchschnittlichen RoE, über die Jahre **stabil**.
- Statistische Analysen zeigen eine geringe negative Korrelation zwischen WUI und durchschnittl. RoE Schweizer Banken, was darauf hinweist, dass keine enge Kausalität besteht.
- Was bedeutet das?
 - Die Schweizer Banken haben sich bisher auf wachsende geopolitische und Makrorisiken eingestellt.
 - Gemäss unserer Analyse gibt es keinen Grund zu bezweifeln, dass sich die Schweizer Banken auch in Zukunft an geopolitische oder Makrorisiken anpassen können.
- Dies ist jedoch kein Selbstläufer, sondern erfordert entschlossenes Handeln.

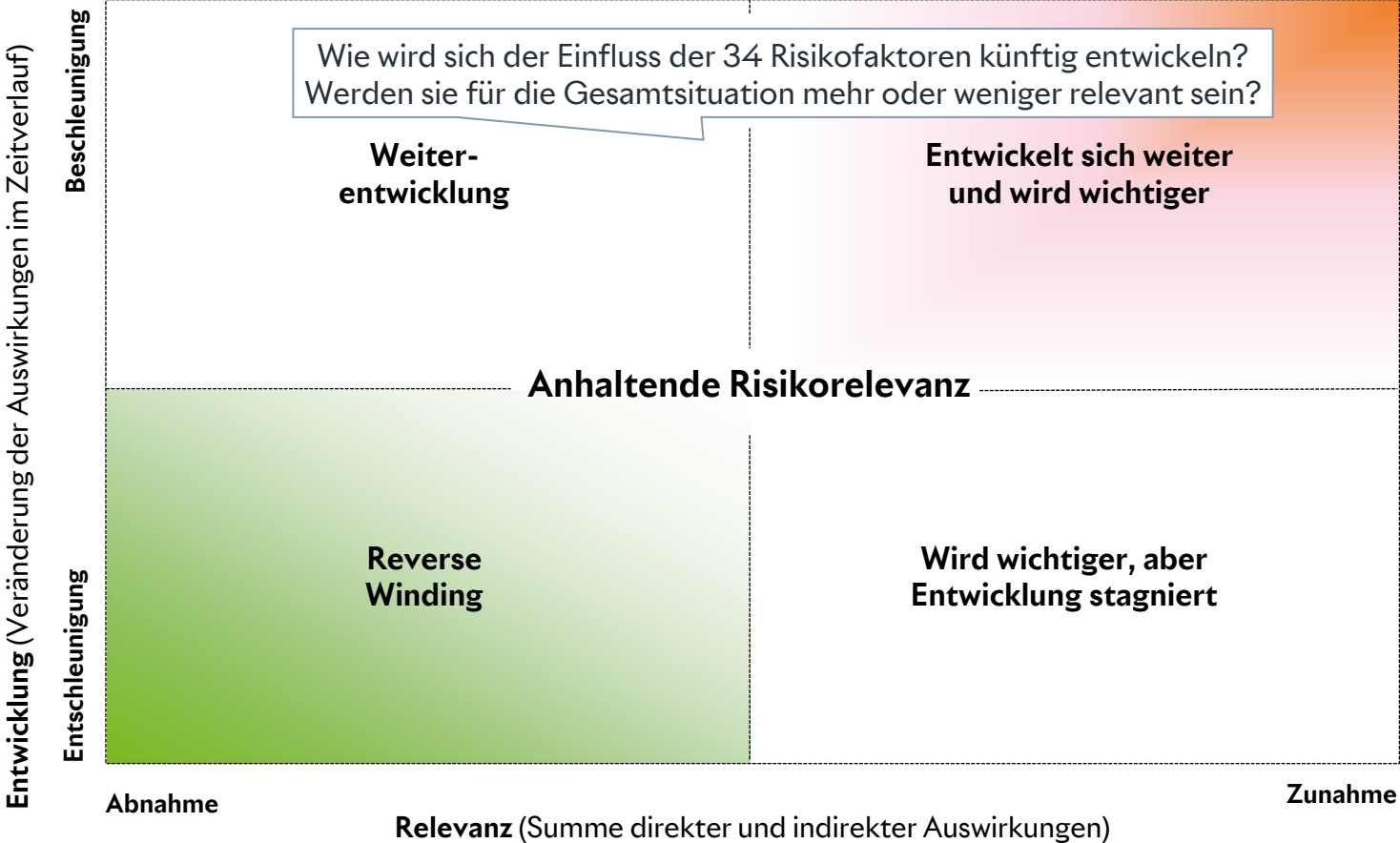
Prädiktive Analyse: „Wie die Grafik zu lesen ist“

Was bringt die Zukunft? Eine Simulation aller Risikofaktoren über verschiedene Zeitspannen

Prädiktive Analyse: Ansatz & Schlüsselbegriffe

- Wir verwenden das **Multi-Attribute Decision Model¹⁾**, um die Entwicklung der identifizierten Risikofaktoren im Zeitverlauf zu simulieren und vorherzusagen.
- Im Zentrum des Modells stehen **Ertrag, Kosten und Risiko**, die den Gesamtgewinn beeinflussen. Diese Elemente sind mit **34 geopol. Risikofaktoren verknüpft**.
- Diese **Verknüpfungen** werden **gewichtet** durch Werte, die **durch Meinungen ext. Expertinnen und Experten** bestimmt werden.
- **Reinforcing & Balancing Loops²⁾** werden implementiert, da Risiken die Auswirkungen der jeweils anderen entweder verstärken oder verringern können (wie von Expertinnen und **Experten** vorgeschlagen).
- Die **Loops** werden kurz- (5 Zyklen), mittel- (15 Zyklen) und langfristig (30 Zyklen) durchlaufen, um zu simulieren, wie sich diese Wechselwirkungen auf die Gesamtsituation der Bank auswirken.
- **Interdependenzen** zwischen Faktoren werden auf Basis des Feedbacks führender Bankerinnen und Banker berücksichtigt – keine explizite einseitige Modellierung.
- **Ergebnismatrizen** zeigen die sich verändernde Relevanz der einzelnen Risikofaktoren. Diese Matrizen helfen bei der Bewertung der Anpassungsfähigkeit der Banken an die einzelnen simulierten Faktoren.

Interpretation der Ergebnismatrix



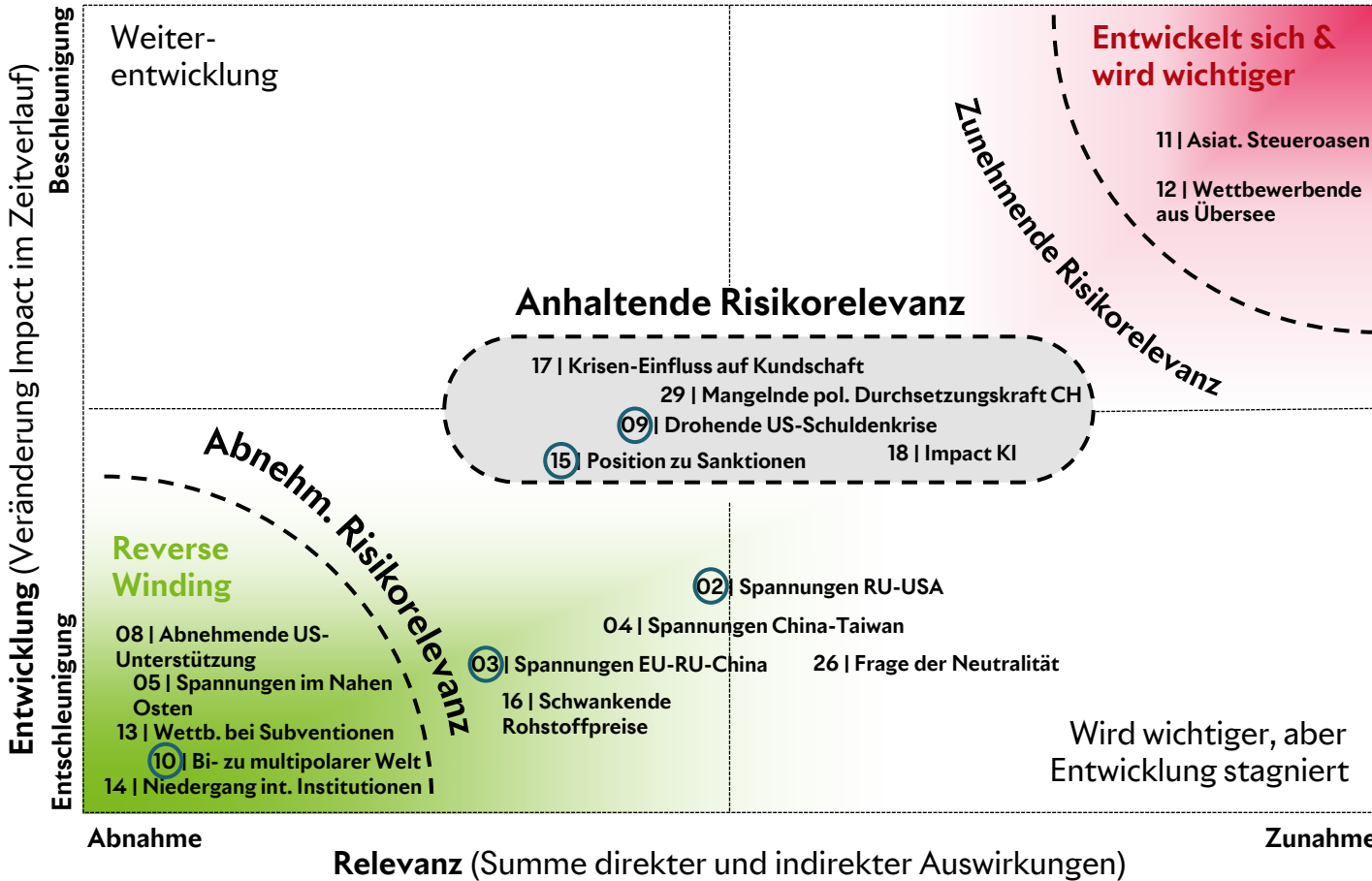
1) Definition Multi-Attributed Decision Model (MADM) siehe Anhang | 2) Definition Reinforcing & Balancing Loops siehe Anhang

Prädiktive Analyse: Ergebnisse

Die Schweizer Banken werden voraussichtlich widerstandsfähig bleiben, aber nur, wenn den Schlüsselrisiken die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt wird

MADM-Analyse

Nur eine Auswahl der 34 geopolitischen Risiken sowie langfristige Perspektive dargestellt



- „Zunahme“ bedeutet, der spezifische Risikofaktor gewinnt im Zeitverlauf an Bedeutung.
 - Zwei Risikofaktoren fallen auf: Asiatische Länder (Steueroasen) sowie Wettbewerbende aus Übersee entwickeln sich dynamisch, was die aktuellen Geschäftsmodelle der Schweizer Banken künftig stärker herausfordern könnte.
 - Beide Faktoren wurden in der Ist-Analyse nicht sehr hoch bewertet, könnten aber langfristig an Bedeutung gewinnen (und müssen von den Schweizer Banken im Auge behalten werden).
- „Abnahme“ bedeutet, dass diese Risikofaktoren heute hochrelevant sind, aber in Zukunft an Bedeutung verlieren – viele aktuelle Krisen / geopol. Risikofaktoren sind hier langfristig zu finden.
- „Anhaltend“ bedeutet, dass sich die Bedeutung des Risikofaktors im Zeitverlauf nicht wesentlich ändert, sondern wichtig bleibt.
 - Position zu Sanktionen, drohende US-Schuldenkrise und Impact der KI auf das Bankgeschäft sind jetzt und in Zukunft gleich wichtig.

○ zentrale Risikofaktoren



Blick nach vorn

Nächste Schritte

Wichtige Empfehlungen, die mit den Interessengruppen zu erörtern sind

- 1 Die Schweiz braucht einen proaktiven Ansatz für den künftigen Umgang mit Sanktionen ... und die Banken müssen die Politik aktiv mitgestalten**

- 2 Geopolitischer Risikorahmen und Szenarioanalyse durch Banken erforderlich, auch für nationale Akteurinnen und Akteure**

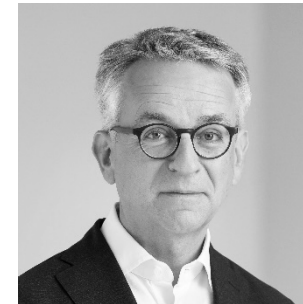
- 3 Fokus auf Wettbewerbsfähigkeit im globalen Markt durch Einbeziehung von Technologie und angemessener Regulierung**

Sprechen Sie uns an



Norman J. Karrer
Partner, zeb Group

Phone +41 44 560 97 71
Norman.Karrer@zeb.ch
Zürich



Dr. August Benz
Stellvertr. CEO, SBVg

Phone +41 58 330 62 27
August.Benz@sba.ch
Basel



Anhang

Glossar und Erläuterung der verwendeten Modelle/Ansätze

Ausgewählte Definitionen

Asset Management	Beim Asset Management handelt es sich um eine Finanzdienstleistung, die die Verwaltung von Finanzanlagen im Auftrag anderer beinhaltet.
CBDC	Central Bank Digital Currency bzw. digitale Zentralbankwährung, eine Blockchain-basierte digitale Form einer Fiatwährung, die von einer Zentralbank ausgegeben und verwaltet wird.
Zentralität der Risikofaktoren	Statistisches Mass für die Bedeutung von Risikofaktoren (höchste Zentralität: höchste Relevanz). Zentralität kann formal als Beteiligung an der Kohäsion des Netzes verstanden werden.
Konnektivität	Die Konnektivität ist ein Mass dafür, wie stark die Knoten in einem Netz miteinander verbunden sind. Sie bezieht sich insbesondere auf die Mindestanzahl von Knoten, die entfernt werden müssen, um das Netz in separate Teile zu zerlegen.
Firmenkunden-/KMU-Geschäft – National	Spezifischer Bereich einer Bank, der verschiedene Banklösungen für auf die Schweiz ausgerichtete Unternehmen sowie für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) anbietet.
ESG	ESG steht für Environmental, Social and Governance (Umwelt, Soziales und Governance) und bezieht sich auf eine Reihe von Standards, die zur Messung des ökologischen und sozialen Fussabdrucks einer Organisation verwendet werden.
Friendshoring	Friendshoring ist eine bewusste politische Entscheidung zur Förderung des Handels mit befreundeten Nachbarstaaten in einer Zeit, in der die geopolitischen Spannungen weltweit zunehmen.
Geopolitische Bedrohungen/Risiken	Einfluss geopolitischer Faktoren wie Wahlergebnisse aus aller Welt, militärische Handlungen oder Handelsabkommen.
Internationales Wealth Management	Personalisierte, grenzüberschreitende Finanz- und Anlagedienstleistungen für hochvermögende Privatpersonen mit globalem Blick auf Investitionen und Vermögen.

Glossar (Fortsetzung)

Ausgewählte Definitionen

(Generative) KI	Künstliche Intelligenz (KI), die als Reaktion auf eine Eingabe oder Anfrage eines Nutzers originäre Inhalte wie Text, Bilder, Video, Audio oder Softwarecode erzeugt.
Ergebnismatrizen	2x2-Matrizen, die die sich im Zeitverlauf verändernde Bedeutung der einzelnen Risikofaktoren (relative Bedeutungsverschiebung) und die zunehmende/abnehmende Relevanz (absolute Verschiebungen als Summe der in-/direkten Auswirkungen) darstellen.
Grosskundengeschäft – International	Bankdienstleistungen für Grosskonzerne, die in mehreren Ländern tätig sind.
Multi-Attribute Decision Model (MADM)	Multiattributives Entscheidungsmodell – Verfahren zur Bewertung und Priorisierung einer begrenzten Anzahl von Alternativen unter Berücksichtigung mehrerer, oft widersprüchlicher Attribute oder Kriterien.
Nationales Wealth Management	Personalisierte Finanz- und Anlagedienstleistungen für hochvermögende Privatpersonen in der Schweiz.
Netzwerkanalyse	Methode zur Untersuchung der Beziehungen und Strukturen innerhalb eines komplexen Systems, wobei das zu untersuchende Netzwerk aus Risikofaktoren und Verbindungen zwischen diesen besteht.
Retail Banking	Retail Banking (auch Privatkundengeschäft) ist eine Art des Bankgeschäfts, das Finanzdienstleistungen für Privatkundschaft anbietet.
Reinforcing & Balancing Loops	Reinforcing Loops sind Rückkopplungsschleifen, die zu weiteren Veränderungen in dieselbe Richtung (Zunahme oder Abnahme) führen und die ursprüngliche Wirkung verstärken, während Balancing Loops einer ursprünglichen Veränderung entgegenwirken, das System stabilisieren und es in Richtung Gleichgewicht oder Zielzustand bringen.
Impact Risiko	Zu den wichtigsten Risiken, denen Banken ausgesetzt sind, gehören Kredit-, Betriebs-, Markt- und Liquiditätsrisiken.
Stempelsteuer	Die schweizerischen Stempelabgaben werden bei jedem Kauf und Verkauf von Aktien, Anleihen, strukturierten Produkten, Anlagefonds, ETFs und anderen Wertpapieren erhoben.

Glossar (Fortsetzung)

Ausgewählte Definitionen

Schweizer Privatbanken

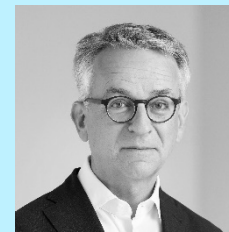
Buchungszentrum CH oder internationale Buchungszentren der Schweizer Privatbanken.

World Uncertainty Index (Weltweiter Unsicherheitsindex, WUI)

Der World Uncertainty Index (WUI) quantifiziert den Grad der wirtschaftlichen und politischen Unsicherheit weltweit. Er wird auf Grundlage der gemittelten und normalisierten Häufigkeit des Wortes „uncertainty“ (Unsicherheit) in den vierteljährlichen Länderberichten der Economist Intelligence Unit (EIU) berechnet.



Norman J. Karrer
Partner, zeb Group



Dr. August Benz
Stellvertretender CEO, SBVg

SBVg/zeb- Studienteam



Prof. Dr. Joachim Hasebrook
zeb.business school



Dr. Dirk Holländer
Senior Partner, zeb & zeb.business school



Dr. Martin Hess
Chief Economist



Remo Kübler
Head Research & Real Estate



Dr. Nina-Alessa Michel
Senior Consultant, zeb



Dr. Johannes Branahl
Senior Consultant, zeb.research



Sarah Auf der Maur
Consultant, zeb



Vanessa Dubra
Head of International



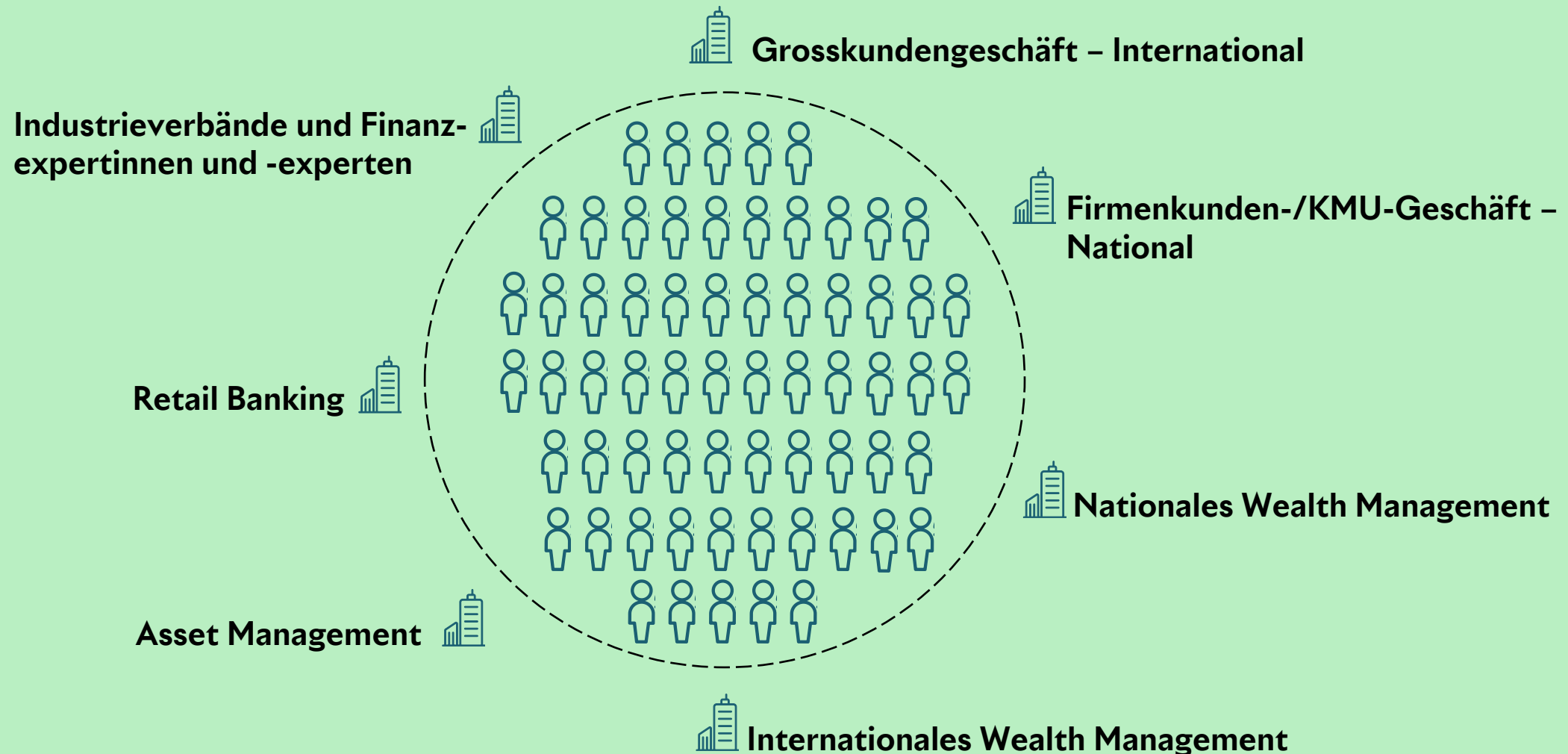
Nino Feltscher
Policy Advisor International



Léa Rohner
Policy Advisor International

Wir wurden von leitenden Bankerinnen & Bankern + Branchenexpertinnen und -experten aus verschiedenen Instituten unterstützt und haben 64 Einschätzungen eingeholt

Umfassende Unterstützung durch Expertinnen und Experten (Übersicht)



Über die SBVg und zeb

• Swiss Banking

Die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) wurde 1912 in Basel gegründet und ist der Dachverband der Banken in der Schweiz. Die SBVg vereint rund 270 Mitgliedsinstitute aus den verschiedenen Bankengruppen und weitere Finanzdienstleister. Die Bankiervereinigung vertritt die Interessen des Finanzplatzes Schweiz gegenüber Politik, Behörden und der breiten Öffentlichkeit. Wir engagieren uns für unternehmerische Handlungsspielräume und offene Märkte und treten für Rahmenbedingungen ein, die einem innovativen und vielfältigen Bankensektor Raum zur Entwicklung bieten. Als Wissenszentrum denken wir voraus, setzen Themen und bringen die Branche nachhaltig weiter.



Als führende Strategie-, Management- und IT-Beratung bietet zeb seit 1992 Transformationskompetenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Bereich Financial Services in Europa. In Deutschland unterhalten wir Büros in Frankfurt, Berlin, Hamburg, München und Münster (Hauptsitz). Dazu kommen 10 weitere, internationale Standorte. Zu unseren Kunden zählen neben europäischen Gross- und Privatbanken auch Regionalbanken und Versicherungen sowie Finanzintermediäre aller Art. Bereits mehrfach wurde unser Unternehmen in Branchenrankings als „Bester Berater“ der Finanzbranche klassifiziert und ausgezeichnet.

zeb

Gutenbergstrasse 1
8002 Zürich

zuerich@zeb.ch
www.zeb.ch

**Schweizerische
Bankiervereinigung**

Aeschenplatz 7
4002 Basel

www.swissbanking.ch