

**Vereinigung Schweizerischer Handels-
und Verwaltungsbanken**

**Association de Banques Suisses
Commerciales et de Gestion**

**Associazione di Banche Svizzere
Commerciali e di Gestione**

**Association of Swiss Commercial
and Investment Banks**

Compliance-Kosten im Schweizerischen Private Banking

Le coût de la mise en conformité pour le Private Banking en Suisse

**Urs Bichler, Daniel Ettlin, Akkio Mettler, Anja Zraggen
Institut für Banking & Finance der Universität Zürich**

Im Auftrag der VHV/pour le compte de la BCG

Zusammenfassung

Die Vereinigung der Schweizerischen Handels- und Verwaltungsbanken (VHV) kämpft für die Erhaltung der Vielfalt des Bankenplatzes Schweiz. Sie ist überzeugt, dass eine breite Abstützung des Bankwesens die Branche als Ganzes stabiler und krisenresistenter macht. Aus diesem Grund hat die VHV schon 2004 und als Wiederholung 2011 entschieden, mit einer eigenen Studie die Entwicklung der Compliance-Kosten in Bezug auf die kleinen und mittleren Banken zu untersuchen und Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten.

Die zunehmende Regulierung hat zu einem starken Anstieg der Compliance-Kosten geführt, was gemäss einer aktuellen Studie besonders Institute mit Kundenvermögen von weniger als 10 Mrd. CHF vor ernsthafte Schwierigkeiten stellt. Die Cost/Income-Ratio stieg in den letzten drei Jahren bei den untersuchten Schweizer Banken um durchschnittlich 17 % auf einen Wert von 77 %. Im Jahr 2010 lag die Median Cost/Income-Ratio der kleineren Institute rund acht Prozentpunkte über derjenigen der grösseren Banken. Noch vor wenigen Jahren haben sich die beiden Gruppen hinsichtlich ihrer Effizienz kaum voneinander unterschieden.

Sommaire

L'Association de Banques Suisses Commerciales et de Gestion (BCG) est engagée dans la lutte pour le maintien de la diversité de la place bancaire suisse. Elle est persuadée qu'une offre aussi large que possible rendra l'ensemble du secteur plus stable et plus apte à résister aux situations de crise. C'est pourquoi la BCG a décidé dès 2004, et une nouvelle fois en 2011, de réaliser sa propre étude de l'évolution du coût de la mise en conformité au niveau des petites et moyennes banques, pour en tirer des enseignements quant aux mesures à prendre.

Sous le poids d'une réglementation de plus en plus tatillonne, le coût de la mise en conformité ne cesse de croître, ce qui selon une étude récente pose des problèmes sérieux, notamment aux établissements gérant des fonds de moins de 10 milliards de francs. En effet, le rapport coût/revenu des banques suisses sondées a augmenté au cours des trois dernières années de 17 % en moyenne pour atteindre 77 %. En 2010, ce rapport était pour les établissements de taille moins importante de quelque huit pour-cent supérieur à celui des banques de plus grande envergure. Il y a quelques années les deux types d'établissements ne se différenciaient guère en termes d'efficience.

Compliance-Kosten im Schweizer Private Banking

Urs Birchler, Daniel Ettl, Akkio Mettler,
Anja Zraggen, Universität Zürich
Mai 2012

1) Einleitung

Die Ereignisse der letzten Jahre haben die Schweizer Vermögensverwaltungsbanken an verschiedenen Fronten stark gefordert. Die verwalteten Vermögen brachen als Folge von Finanzkrise und Steuerstreit zwischen 2007 und 2010 um rund 21% ein. Auch die Margen gingen aufgrund der Veränderungen in Kundenstruktur und -verhalten deutlich zurück. In der Folge schrumpften die Erträge. Zusätzlich leiden die Banken unter der zunehmenden regulatorischen Komplexität im schweizerischen Bankwesen. Insbesondere die kleineren Banken beklagen einen zunehmenden Druck durch steigende Compliance-Kosten.

Nehmen die Compliance-Kosten tatsächlich zu und treffen sie besonders die kleineren Institute? Diese Frage wurde am Institut für Banking und Finance (IBF) der Universität Zürich mit finanzieller und organisatorischer Unterstützung durch die Vereinigung Schweizerischer Handels- und Vermögensverwaltungsbanken (VHV) näher untersucht.

- 1) Die *International Private Banking Study* (Birchler et al., 2011) analysiert die Entwicklung verschiedener Kennzahlen von 83 Schweizer Vermögensverwaltungsbanken während der letzten Jahre. Sie belegt die Verschlechterung verschiedener Geschäftszahlen wie des Net New Money oder der Kosten-Ertrags-Relation; auch liefert sie bereits deutliche Hinweise auf überproportionalen Kostendruck bei kleineren Banken aufgrund zunehmender regulatorischer Anforderungen.
- 2) In einer vertiefenden Umfrage bei rund 20 Vermögensverwaltungsbanken wurde speziell die Entwicklung der Regulierungskosten am Beispiel des Teilbereichs der Compliance-Kosten analysiert. Diese Untersuchung erfolgte im Auftrag der VHV und die erhobenen Daten stammen mehrheitlich von teilnehmenden Mitgliedsbanken. Die Verwendung bankinterner Information erlaubt genauere Aussagen zum Einfluss der Compliance-Kosten auf die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Banken.

Der vorliegende Bericht präsentiert die Ergebnisse der beiden Untersuchungen und versucht, die Aussichten für die Vermögensverwaltungsbanken – namentlich für die kleineren – im Umfeld zunehmender Regulierungsdichte zu beurteilen.

Le coût de la mise en conformité pour le Private Banking en Suisse

par Urs Bichler, Daniel Ettl, Akkio Mettler,
Anja Zraggen, Université de Zurich
mai 2012

1) Introduction

Les événements qui ont marqué ces dernières années ont posé sur plusieurs fronts des défis majeurs aux banques suisses de gestion de fortune. Les fonds gérés, subissant à leur tour la crise financière et les séquelles du conflit fiscal entre 2007 et 2010, ont, en effet, chuté de quelque 21%. Les marges, elles aussi, ont baissé sensiblement, vu les changements intervenus dans la composition et les comportements de la clientèle. Les rendements en ont subi le contrecoup. En outre, les banques déplorent la régulation de plus en plus complexe du système bancaire suisse. Les établissements moins importants notamment se plaignent du poids croissant du coût de la mise à niveau.

Ce coût est-il réellement en hausse et frappe-t-il surtout les établissements de moindre envergure? C'est cette question que l'Institut de banque et finance (IBF) de l'Université de Zurich, avec le concours financier et organisationnel de l'Association de Banques Suisses Commerciales et de Gestion (BCG), a entrepris d'analyser.

- 1) L'étude *International Private Banking Study* (Birchler et al., 2011) analyse l'évolution de divers ratios pour 83 banques suisses de gestion au cours des dernières années. Elle atteste la détérioration de plusieurs critères tels que l'afflux net d'argent frais et le rapport coût/rendement et fournit déjà des indices clairs du coût plus que proportionnel qui pèse sur les banques de moindre envergure, généré par des exigences régulatrices de plus en plus nombreuses.
- 2) Un sondage plus approfondi auprès d'une vingtaine de banques de gestion a permis de cerner plus particulièrement l'évolution du coût de la régulation pour ce qui est de la mise en conformité. Commandité par la BCG, il était fondé majoritairement sur les données fournies par les établissements sondés. Ces données provenant des banques elles-mêmes permettent d'identifier plus précisément l'influence du coût de la mise en conformité sur la rentabilité et la capacité concurrentielle des établissements.

Notre rapport présente les résultats des deux études et tente d'évaluer les perspectives pour les banques de gestion – notamment celles de taille moins importante – face à une régulation de plus en plus envahissante.

Der Bericht steht im weiteren Zusammenhang der Diskussion um Regulierung und Wettbewerb im Schweizer Bankensektor. Regulatorische Eintrittsbarrieren für kleinere Institute schaden nicht nur den bereits im Markt tätigen Banken. Sie erschweren auch den Eintritt neuer Konkurrenten und damit die Blut-auffrischung im Bankgewerbe. Solche Eintrittsschranken sind gleichsam das Gegenstück zu Austrittsschranken in Form staatlicher Existenzgarantien (TBTF) für grosse Banken: Gemeinsam verhindern sie die natürliche Fluktuation im Markt. Sie machen den Bankenmarkt zum stehenden Gewässer mit zwangsläufig abnehmender Qualität. Die Entwicklung der Compliance-Kosten ist damit auch für nicht direkt betroffene Institute sowie für die Kunden relevant.

2) Umfeld: Schwächeres Wachstum der verwalteten Vermögen und Rückgang der Nettomargen.

Im Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft (Birchler et al., 2011) sind schwierige Zeiten angebrochen. Die von Schweizer Banken verwalteten Kundenvermögen gingen im Zuge der Finanzkrise und der Zugeständnisse gegenüber ausländischen Steuerbehörden stark zurück und lagen Ende 2010 rund 21% tiefer als noch drei Jahre zuvor.

Parallel zum Volumenrückgang der Kundenvermögen litt die Profitabilität. Die adjustierte Bruttomarge auf den AuM¹ (Abbildung 1) fiel zwischen 2007 und 2010 von 75 auf 61 Basispunkte (Medianwert). Der Margenzerfall widerspiegelt Veränderungen in der Kundenstruktur und im Kundenverhalten. Namentlich gingen die üblicherweise überdurchschnittlich profitablen diskretionären Vermögensverwaltungsmandate zurück. Während die kleinen Banken (<10 Mrd. CHF AuM) 2005 noch 31% der Vermögen im Rahmen eines diskretionären Mandates verwalteten, waren es fünf Jahre später nur noch 25%. Bei den grösseren Instituten (>10 Mrd. CHF AuM) fiel dieser Wert im selben Zeitraum von 22% auf 20%.

Als Folge abnehmender Kundenvermögen, sinkender Margen und verhaltener Handelsaktivität in den Jahren nach der Finanzkrise sind die Erträge der Schweizer Vermögensverwalter in den letzten Jahren auch pro Kopf der Mitarbeiter deutlich zurückgegangen (Abbildung 2). Bei den kleinen Banken entwickelten sich die Erträge in den Jahren nach 2007 schwächer als bei den grossen. So konnten 50% der kleinen Institute im Jahr 2010 einen operativen Ertrag von weniger als 410 000 CHF pro Mitarbeiter ausweisen, während jede zweite Bank mit mehr als 10 Mrd. CHF AuM mindestens 470 000 CHF erzielte. Der Unterschied dürfte zumindest teilweise darauf zurückzuführen sein, dass der Anteil der Mitarbeiter in nicht ertragswirksamen Bereichen wie Support- und Back-Office an der Gesamtmitarbeiterzahl bei kleineren Instituten tendenziell grösser ist.

¹ Erträge aus Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft geteilt durch die Assets under Management.

Le rapport s'inscrit dans le contexte plus ample du débat sur la régulation et la concurrence dans le secteur bancaire suisse. Des barrières trop élevées à la participation des établissements de moindre envergure font du tort non seulement aux banques déjà établies sur le marché. Elles entravent aussi l'arrivée de nouveaux concurrents et partant l'apport de sang frais dans le secteur. On peut les considérer comme le pendant opposé des barrières à la sortie sous forme de garanties de maintien en activité que les Etats accordent aux grandes banques (TBTF): les deux réunis empêchent l'assainissement spontané du marché. Le marché bancaire devient une mare aux eaux stagnantes, entraînant forcément une baisse de qualité. Aussi l'évolution du coût de mise en conformité concerne-t-elle même les établissements non directement concernés ainsi que les clients.

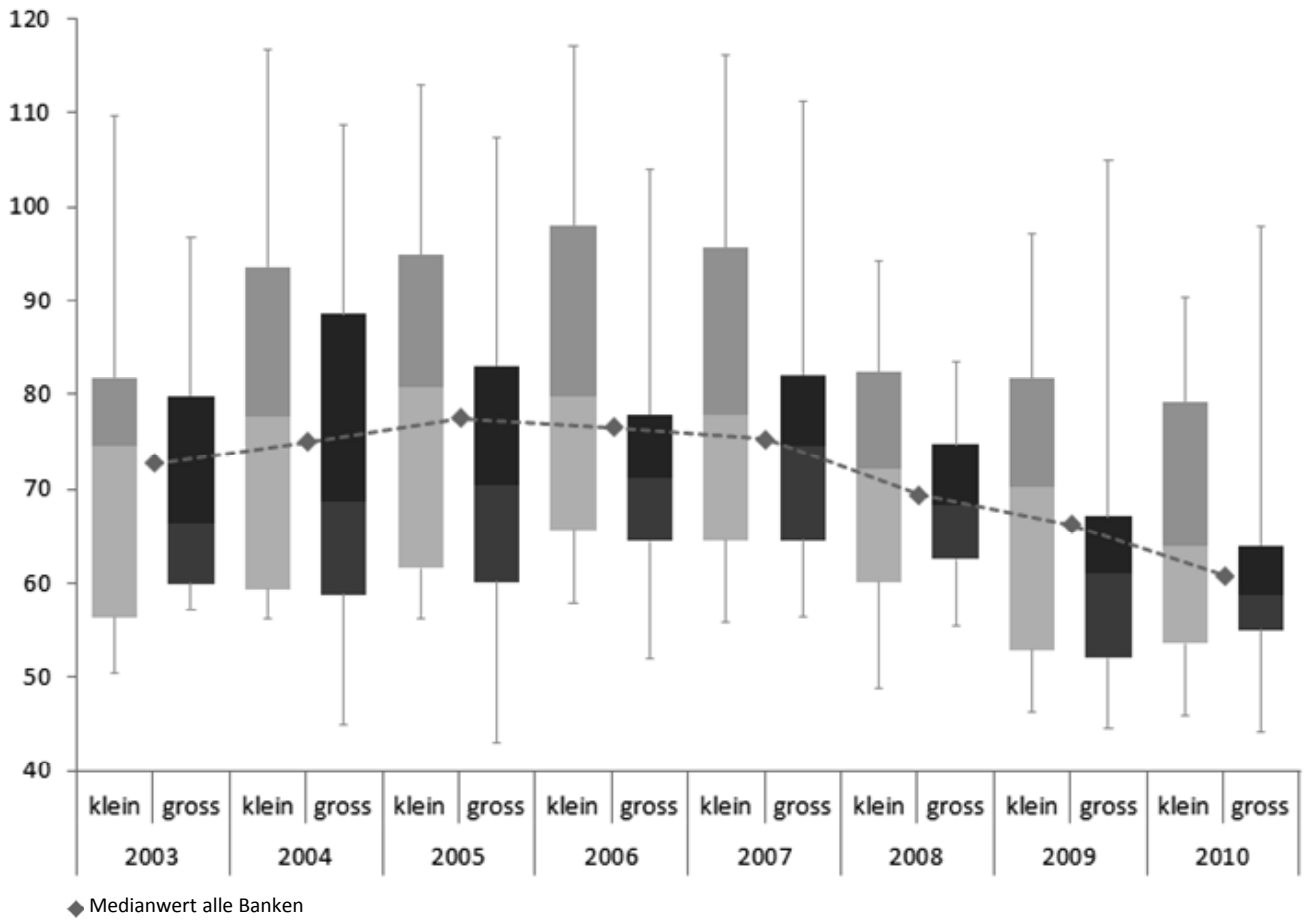
2) Environnement: ralentissement de la croissance des fortunes gérées et baisse des marges nettes

La gestion de fortune en Suisse (Birchler et al., 2011) doit s'attendre à une période turbulente. Les fonds gérés par les banques suisses ont sérieusement rétréci sous le coup de la crise financière et des concessions faites aux autorités fiscales étrangères – fin 2010 ils étaient quelque 21% inférieurs à trois ans plus tôt.

La rentabilité s'en est évidemment ressenti directement. Ainsi, la marge brute ajustée sur les fonds gérés a chuté entre 2007 et 2010 de 75 à 61 points de base (valeur médiane). Cette baisse de la marge reflète l'évolution de la structure de la clientèle et de ses comportements. C'est ainsi que, notamment, les mandats de gestion discrétionnaire, traditionnellement rémunérateurs au-dessus de la moyenne, ont baissé. Si les petites banques (<10 milliards de fonds gérés) comptaient en 2005 encore 31% de fonds gérés à titre discrétionnaire, ce pourcentage n'était plus que de 25% cinq ans plus tard. Pour les établissements plus importants (> 10 milliards de fonds gérés), la baisse a été de 22% à 20% pendant la même période.

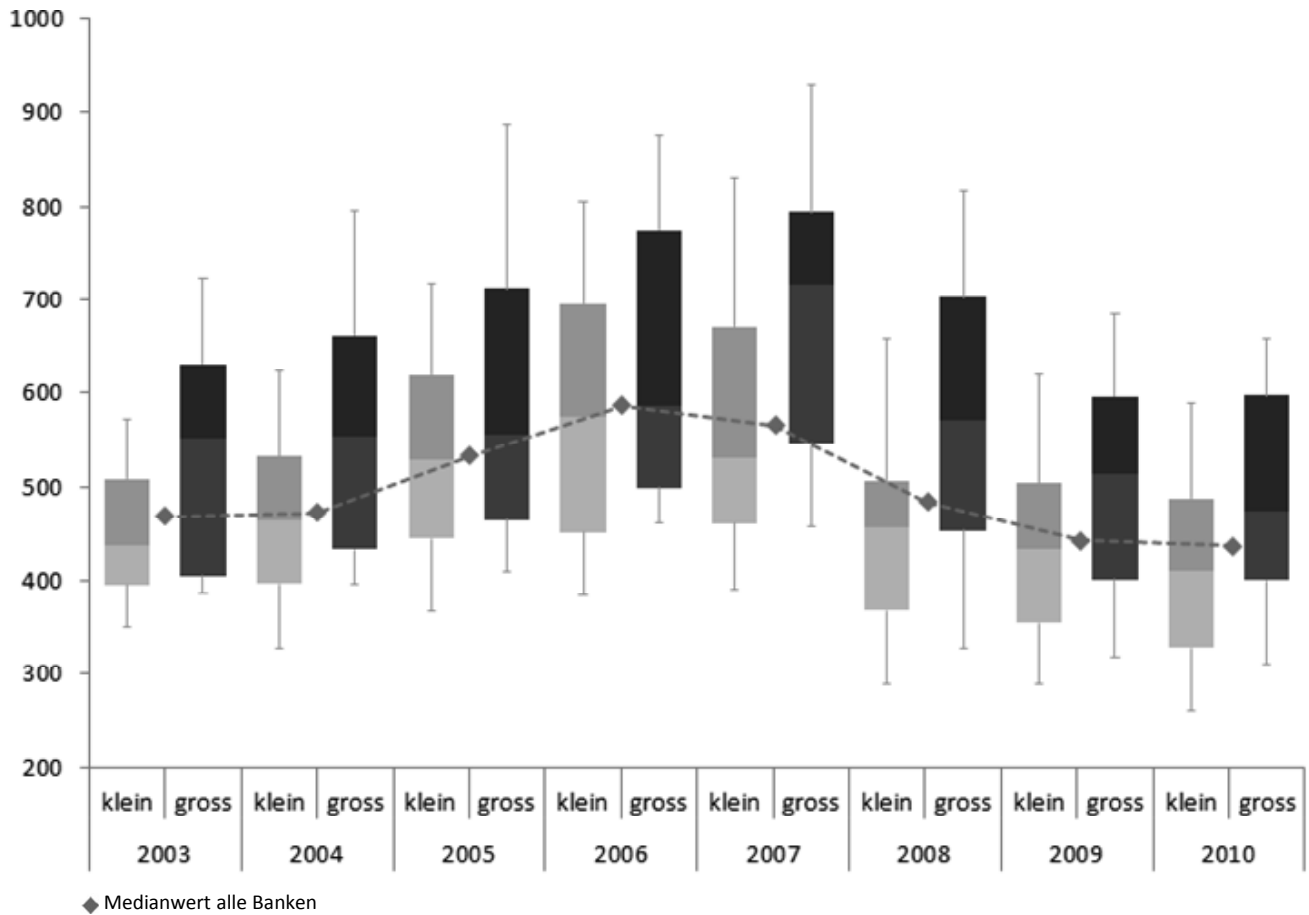
Diminution des fonds gérés, marges en baisse et activité commerciale ralentie dans les années suivant la crise financière ont eu pour effet d'entamer sérieusement les rendements des gestionnaires de fortune suisses, y compris par tête de collaborateur. Pour les petits établissements les rendements dans les années suivant 2007 ont été plus faibles que pour les grandes banques. Ainsi, 50% des petits établissements affichaient en 2010 un rendement opérationnel de moins de 410 000 CHF par collaborateur, contre au moins 470 000 CHF pour une banque sur deux détenant plus de 10 milliards de francs suisses. La différence s'explique au moins partiellement par le fait que la part des collaborateurs dans les services peu rémunérateurs tels que le soutien

Abbildung 1: Auf AuM erzielte Bruttomarge (adjustiert), in Basispunkten



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF)

Abbildung 2: Operative Erträge pro Mitarbeiter, in Tausend CHF



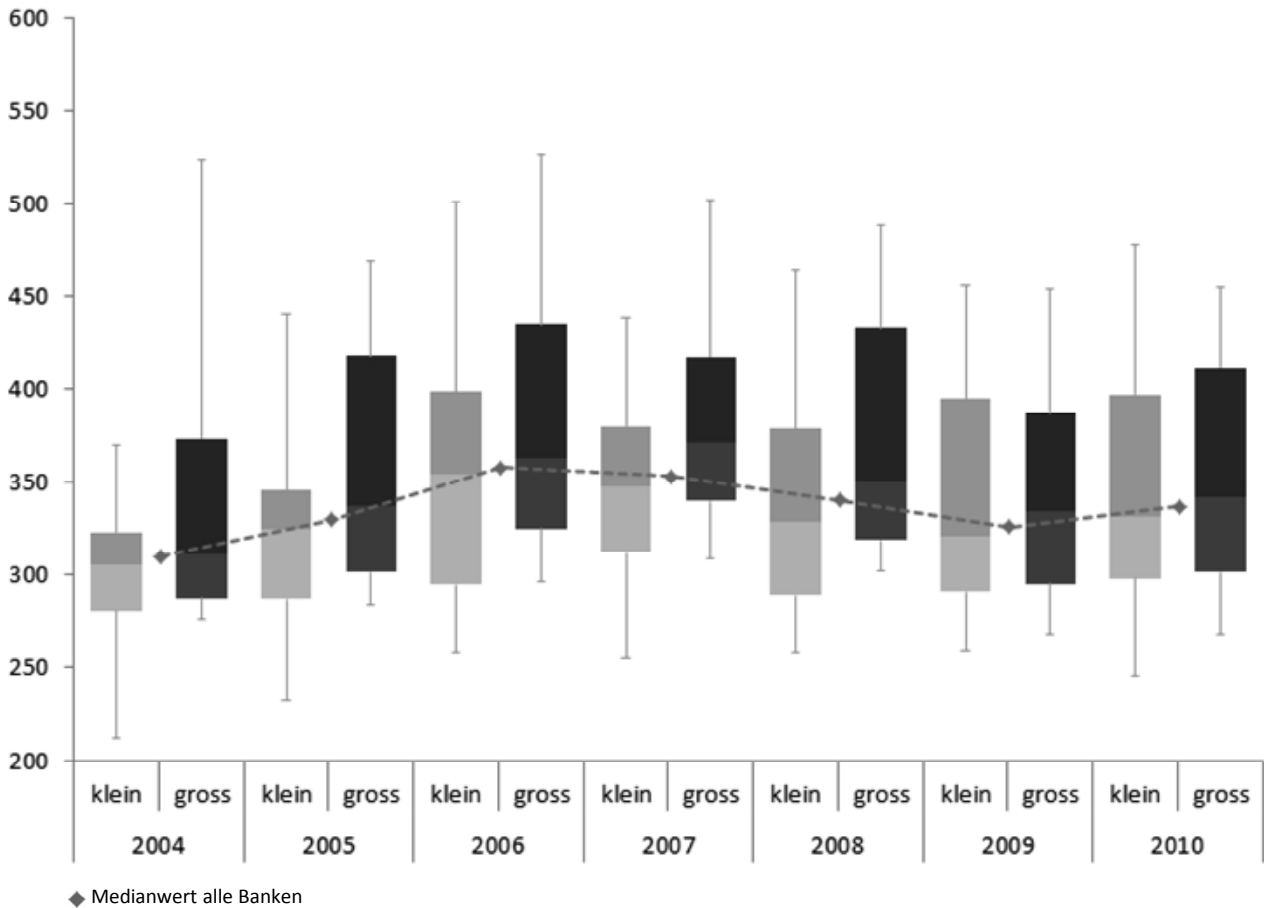
(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF)

Auf der Kostenseite ist der Unterschied zwischen gross und klein dennoch deutlich schwächer (Abbildung 3). So beliefen sich der operative Aufwand pro Mitarbeiter bei kleinen Banken im Jahr 2010 auf rund 331 000 CHF, im Vergleich zu den grossen mit 342 000 CHF.

et l'administration est traditionnellement plus importante par rapport à l'effectif total dans les établissements de moindre importance.

Côté coût, la différence entre grands et petits établissements est quand même nettement plus faible (fig. 3). Ainsi, les charges opérationnelles par collaborateur, en 2010, étaient de quelque 331 000 francs pour les petits établissements, contre 342 000 CHF pour les grands.

Abbildung 3: Operative Kosten pro Mitarbeiter, in Tausend CHF

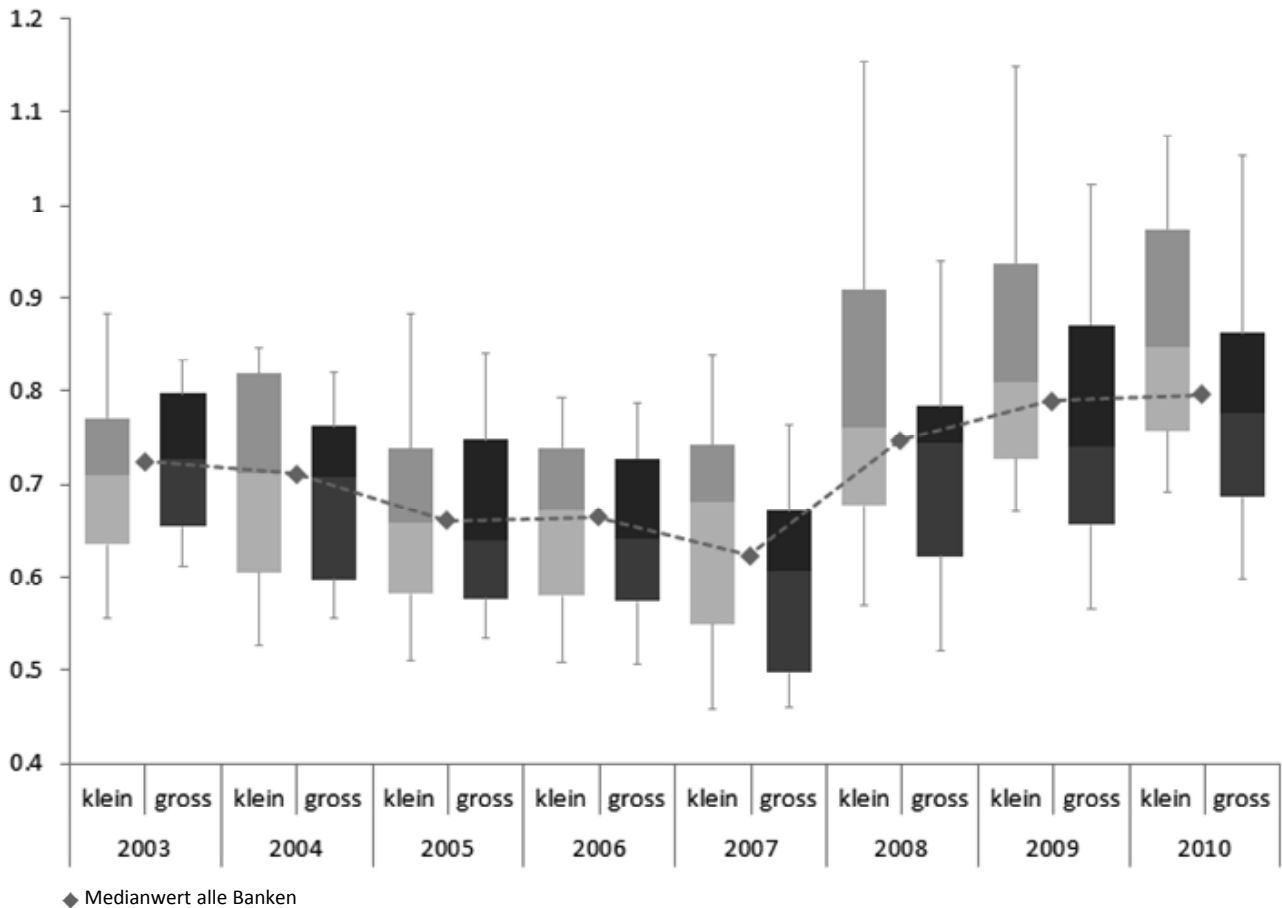


(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF)

Rückläufige Erträge bei der relativ konstanten Kosten liessen die Cost/Income-Ratio (Abbildung 4) zwischen 2007 und 2010 um 17 Prozentpunkte ansteigen (Medianwerte). Lagen die Kosten-Ertrags-Verhältnisse grosser und kleiner Banken im Jahre 2006 noch nahe beieinander, ist diese Verhältniszahl von Instituten mit Kundenvermögen von weniger als 10 Mrd. CHF nach 2007 im seither deutlich stärker angestiegen (Medianwert). Demnach scheinen besonders kleine Institute Mühe damit zu haben, Erträge und Kosten auf nachhaltige Art und Weise unter Kontrolle zu bringen. Die breite Streuung der Werte innerhalb der einzelnen Boxplots zeigt jedoch, dass es durchwegs auch kleine Banken gibt, die ihr Geschäftsmodell erfolgreich an das anspruchsvolle Umfeld angepasst haben und hinsichtlich Kosteneffizienz mit der grösseren Konkurrenz mithalten können.

Des rendements en baisse à coût relativement constant ont fait progresser le rapport coût/revenu (fig. 4) entre 2007 et 2010 de 17% (valeurs médianes). Si ce rapport n'était que marginalement différent pour les grandes et les petites banques en 2006, il a sensiblement augmenté depuis 2007 pour les établissements gérant moins de 10 milliards de francs suisses (valeur médiane). Il semblerait donc que ce sont surtout les petits établissements qui peinent à maîtriser rendements et coûts de manière durable. La large dispersion des valeurs que font apparaître les barres montre toutefois que même certains petits établissements ont réussi à adapter leur modèle d'affaires à un environnement de plus en plus exigeant, ce qui leur permet de soutenir la concurrence avec les établissements plus importants en termes d'efficience à l'aune des coûts.

Abbildung 4: Cost/Income-Ratio



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF)

Im Nachgang der Finanzkrise gelang es nur den wenigsten Instituten, mit Kostensenkungen adäquat auf den Ertragseinbruch zu reagieren. Die kostenseitige Inflexibilität vieler Vermögensverwaltungsbanken liegt einerseits in der Natur des Geschäfts. Dieses wird auf der Aufwandseite von Personalkosten dominiert, die rund zwei Drittel des Geschäftsaufwandes ausmachen. Während in anderen Geschäftszweigen des Finanzsektors Ertragseinbrüche rascher durch entsprechende Anpassungen in der Mitarbeiterzahl abgedeckt werden können, lassen sich die Kosten im beziehungsintensiven Vermögensverwaltungsgeschäft nur schlecht über den Personalbestand steuern.

Andererseits ist der Kostensenkungsspielraum eingeschränkt durch die starke Zunahme der regulatorischen Komplexität. (Inter-)nationale Gesetze und Vorschriften – Stichworte: Basel III, FATCA oder MiFID – sind seit einigen Jahren von einer kaum zu bremsenden Wachstumsdynamik erfasst. Im Zuge der Finanzkrise haben sich Komplexität und Entstehungsgeschwindigkeit nochmals erhöht. Die Entwicklung der Compliance-Kosten wird deshalb im folgenden näher beleuchtet.

A la suite de la crise financière, rares étaient les établissements qui ont su réagir avec succès à la perte de revenus par des réductions de coûts. Ce manque de souplesse de bien des banques de gestion tient d'une part à la nature même de leur activité. Côté charges, celle-ci est dominée par les frais de personnel qui représentent jusqu'à deux tiers des charges totales. Si dans d'autres domaines du secteur financier les pertes de revenus peuvent être amorties plus rapidement par un ajustement de l'effectif, cette possibilité n'existe guère dans la gestion de fortune dont le succès passe par la relation personnelle avec les clients.

Un autre facteur limitatif de la réduction des coûts réside dans la complexité croissante de la régulation du secteur. Les lois et prescriptions (inter)nationales – pour exemple: Bâle III, FACTA ou MiFID – développent depuis quelques années une dynamique de croissance que rien ne semble pouvoir freiner. La crise financière n'a fait qu'accroître la complexité et la cadence de prolifération. C'est pourquoi nous allons examiner ci-après l'évolution du coût de la mise en conformité.

3) Messkonzept: Die Compliance-Kosten-Belastung von Schweizer Vermögensverwaltungsbanken

Die Compliance-Kosten bei Schweizer Vermögensverwaltungsbanken wurden erstmals untersucht von Geiger und Hubli (2004). Mettler (2012) vertieft deren Konzept und stellt es auf eine mikroökonomische Grundlage.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht müsste die Beurteilung von Regulierungen aufgrund einer Kosten-Nutzenanalyse erfolgen, wie sie beispielsweise die britische Bankenaufsicht FSA seit 1998 vornimmt. Notorisch schwierig ist dabei die Abschätzung der Nutzenseite. Auf der Kostenseite bestehen verschiedene Messkonzepte. Eine Studie von Europe Economics (2003) versucht beispielsweise basierend auf Interviews die zusätzlichen Kosten durch die im Jahre 2003 eingeführte Financial Services and Markets Act zu quantifizieren. Ein anderes Konzept wurde im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung durch KPMG entwickelt (Schatz et al. 2009). Daneben bestehen verschiedene weitere Ansätze und Verfeinerungen (Mettler, 2011).

Aufgrund der Schwierigkeit einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse drängt sich in der Praxis eine Beschränkung auf die Kostenseite auf. Zu unterschieden sind dabei:

- Direkte Kosten der Regulierung (die bei der zuständigen Behörde anfallen),
- Compliance-Kosten (die bei den unterstellten Banken anfallen),
- Indirekte Kosten (die in Form von Verzerrungen die Volkswirtschaft als ganze belasten).

Die im vorliegenden Zusammenhang zentralen Compliance-Kosten erfassen vom Konzept her sowohl die Kosten der tatsächlichen Compliance als auch die Kosten der allenfalls noch verbleibenden Nicht-Compliance. Einigermassen messbar sind jedoch nur die Kosten der tatsächlichen Compliance. Diese sind, unterschieden nach Regulierungsgebieten, in Tabelle 1 aufgelistet.

Ausgehend von der beschriebenen Struktur der Compliance-Anforderungen entwickelt Mettler (2011) einen Fragebogen zur Erhebung der einzelnen Kostenkomponenten bei den Banken. Aufgrund der von den Banken ausgefüllten Fragebogen wurden Experteninterviews² mit Vertretern der befragten Banken durchgeführt. Mit Hilfe der Kombination von standardisiertem Fragebogen und Experteninterview kann die Qualität der erhobenen Daten (im Vergleich zu Geiger und Hubli, 2004) wesentlich verbessert werden.

3) Methodologie: Le poids du coût de mise en conformité pour les banques suisses de gestion de fortune

Le coût de la mise en conformité des banques suisses de gestion de fortune a fait l'objet d'une première étude par Geiger et Hubli (2004). Mettler (2012) en a approfondi le concept et l'a assis sur une base microéconomique.

Du point de vue de l'économie nationale, toute évaluation de régulations devrait être fondée sur une analyse coût-bénéfice comme la pratique depuis 1998 l'autorité de surveillance bancaire britannique (FSA). On sait cependant qu'il est très difficile d'apprécier à sa juste valeur le côté bénéfice, tandis qu'il existe plusieurs méthodes pour cerner le facteur coût. C'est ainsi qu'une étude réalisée par Europe Economics (2003) tente par exemple de quantifier le surcoût occasionné par la mise en place, en 2003, de la loi sur les services et les marchés financiers. Une autre approche a été développée par KPMG pour le compte de la fondation Bertelsmann (Schatz et al., 2009). On connaît par ailleurs plusieurs autres méthodes et perfectionnements (Mettler, 2011).

Face à la complexité d'une analyse coût-bénéfice complète, force est sur le plan pratique de focaliser sur le seul côté coût, en distinguant:

- le coût direct de la régulation (au niveau de l'autorité compétente),
- le coût de compliance (au niveau des banques concernées),
- le coût indirect (sous forme de distorsions) que doit supporter l'économie nationale dans son ensemble.

Dans ce contexte, nous nous intéressons au coût central de compliance, son principe et ses conséquences réelles, ainsi qu'au coût résiduel de cas éventuels de non-compliance. Mais seul le coût de compliance réelle est mesurable dans une certaine mesure. Il apparaît, réparti par domaines de régulation, dans le tableau 1.

Sur la base de cette structure des exigences de compliance, Mettler (2011) élabore un questionnaire destiné à identifier les divers éléments de coût chez les banques. Celles-ci ont rempli un questionnaire qui a servi de base pour conduire des interviews d'experts avec des représentants des banques sondées. La combinaison d'un questionnaire unifié et d'interviews d'experts permet d'améliorer sensiblement la qualité des données recueillies (par rapport à Geiger et Hubli, 2004).

² Als Experte fungierte meist der Chief Compliance Officer, in einigen Fällen der Chief Financial Officer, der Chief Risk Officer oder der Geschäftsführer.

Tabelle 1: Wichtige Regulierungsgebiete im Private Banking

Regulierungsgebiet	Teilgebiet	Wichtige Gesetze & Vorschriften
Aufsicht	Eigenkapitalvorschriften, Mindestliquiditätsanforderungen	BankG, BankV, BEHG, BEHV, ERV, ABV-FINMA, BKV-FINMA, FINMA-PV, FINMA-RS 08/2 Rechnungslegung, FINMA-RS 08/6 Zinsrisiken, FINMA-RS 08/14 Reporting, FINMA-RS 08/19 Kreditrisiken, FINMA-RS 08/20 Marktrisiken, FINMA-RS 08/21 Operationelle Risiken, FINMA-RS 08/22 EM Offenlegung, FINMA-RS 08/24 Interne Kontrolle, FINMA-RS 08/26 Ratingagenturen
Geldwäscherei-prävention	Geldwäscherei: Sorgfaltspflichten, Meldepflichten, Terrorismusfinanzierung	StGB 70, 260, 305, GwG, GwV-FINMA, FINMA-RS 11/1, Standesregeln zur Sorgfaltspflicht der Banken (VSB 08)
Marktverhalten	Marktverhalten, Effektenhändler, Journalführung, Insidergeschäfte, Kursmanipulation	UEV, FINMA-RS 08/4 Effektenjournal, FINMA-RS 08/5 Effektenhändler, FINMA-RS 08/11 Meldepflicht, FINMA-RS 08/38, FINMA, Teilrevision der Verordnung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht über die Börsen und den Effektenhandel (BEHV-FINMA)
Vermögensverwaltungsauftrag	Vermögensverwaltungsauftrag, Sorgfaltspflicht, Treuepflicht, Aufklärung des Kunden	Richtlinien für Vermögensverwaltungsaufträge (SBVg 2005), FINMA-RS 09/1 Eckwerte Vermögensverwaltung
Anlageberatung	Anlageberatungsauftrag	OR 394-406 FINMA-RS 09/1 Eckwerte Vermögensverwaltung
Grenzüberschreitendes Geschäft	Grenzüberschreitendes Geschäft, Steuern, Amtshilfe, Zinsbesteuerung	BankG 47, BEHG 43, FINMA-RS 08/7 (Outsourcing), FINMA-Positionspapier "Rechtsrisiken", LugÜ, Regulierung im Ausland (SOX, FATCA, MiFID, EU-Recht/nationales Recht, DBA etc.)
Finanzanalyse	Unabhängigkeit der Finanzanalyse, Chinese Walls	Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse (SBVg 2008)
Fondsvertrieb	Fondsvertrieb	KAG, KKV, KKV-FINMA, FINMA-RS 08/8 (Öffentliche Werbung), FINMA-RS 08/10 (Selbstregulierung), FINMA-RS 08/37 (Delegation), „Verhaltensregeln für die schweizerische Fondswirtschaft“ der SFA

Quelle: Mettler (2012), in Anlehnung an Geiger/Hubli (2004)

Aufgrund der beschriebenen Methode konnten Daten von 18 Banken gewonnen werden.³ Wie repräsentativ diese sind, ist nicht ganz klar. Einerseits besteht die Gefahr, dass die freiwillige Teilnahme eine Selbstauslese beinhaltet: Banken, die unter hohen Compliance-Kosten leiden, haben möglicherweise verstärkt mitgemacht – oder umgekehrt aufgrund knapper Ressourcen gerade nicht mitgemacht. Andererseits sind die nachstehend beschriebenen Ergebnisse durchaus im Einklang mit den oben dargestellten Entwicklungstendenzen im Private Banking.

Cette méthode a permis de recueillir les données de 18 banques. Leur caractère représentatif ne peut cependant être clairement établi. En effet, il se peut que la participation volontaire ait favorisé l'auto-sélection – les banques subissant un coût de compliance élevé étant peut-être plus motivées pour participer – ou alors, au contraire, elles se sont abstenues faute de ressources. D'autre part, les résultats exposés ci-dessous sont parfaitement en phase avec les tendances d'évolution du private banking évoquées plus haut.

³ Für die Untersuchung wurden 40 Banken und Privatbankiers durch die Vereinigung Schweizerischer Handels- und Verwaltungsbanken [VHV] angeschrieben. Von den 30 Instituten, die ihre Teilnahme bestätigten, haben, insbesondere aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes, nur 18 Institute effektiv an der Umfrage partizipiert.

4) Ergebnisse: zunehmender Druck der Compliance-Kosten vor allem bei kleinen Banken

Die vorliegende Studie fokussiert bei der Messung der Compliance-Kosten auf Unterschiede zwischen grossen und kleinen Instituten. Bei der Analyse wurde daher unterschieden zwischen kleinen (AuM < 10 Mrd. CHF) und grossen (AuM > 10 Mrd. CHF) Instituten. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ergebnis 1: Der Anteil der Legal- und Compliance-Mitarbeiter an der Gesamtmitarbeiterzahl ist bei kleinen Banken deutlich höher als bei grösseren Instituten

Die Aufteilung und Wahrnehmung der Compliance-bezogenen Pflichten innerhalb einzelner Bankeninstitute hängt unter anderem von Grösse, Tätigkeitsfeld und Organisation der Institute ab. Um den geltenden Normen und Gesetzen nachzukommen, müssen kleine Institute relativ zur Mitarbeiterzahl mehr Legal- und Compliance-Fachkräfte einstellen. Rund 5% der Mitarbeiter kümmern sich bei Banken mit weniger als 10 Mrd. CHF AuM primär um die Einhaltung von Regulierungsvorschriften, verglichen mit 2% bei den grösseren Instituten.

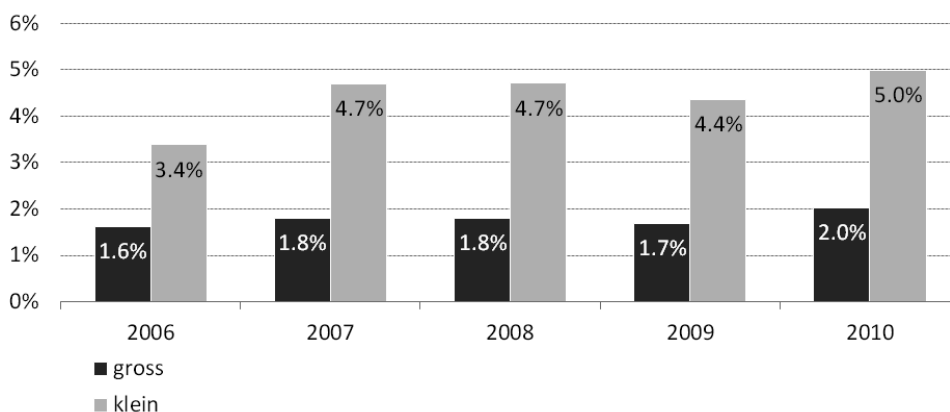
4) Résultats: ce sont surtout les banques de moindre envergure qui ressentent une pression croissante du coût de mise en conformité

Notre étude est focalisée sur les différences entre grands et petits établissements en termes d'impact du coût de conformité. Nous avons donc différencié les seconds (fonds gérés < 10 milliards de CHF) des premiers (fonds gérés > 10 milliards). Les résultats peuvent être résumés ainsi:

Résultat 1: La part des collaborateurs affectés aux tâches juridiques et à la conformité par rapport à l'effectif total est nettement plus élevée dans les petites banques que dans les grandes

La répartition et la perception des tâches liées à la conformité au sein des différents établissements dépendent entre autres de leur taille, leur champ d'activité et leur organisation. Pour répondre aux normes et lois en vigueur, les établissements de moindre envergure ont besoin d'un plus grand nombre de spécialistes dans ces domaines par rapport à leur effectif total. Dans les banques gérant moins de 10 milliards de CHF, quelque 5% du personnel s'occupent principalement du respect des lois et règles, contre 2% pour les établissements plus grands.

Abbildung 5: Anteil Legal- und Compliance-Mitarbeiter an Gesamtmitarbeiterzahl (Vergleich Medianwerte)



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF; $n_k = 7$, $n_g = 6$)

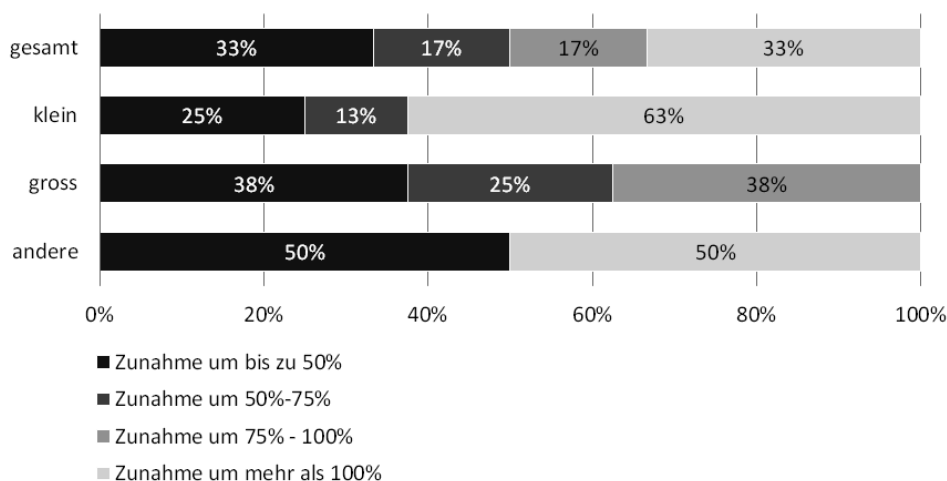
Während der Anteil der Mitarbeiter, die sich hauptsächlich um Compliance-bezogene Themen kümmern, in den letzten Jahren relativ konstant geblieben ist, hat sich der gesamte Compliance-Aufwand gemäss Einschätzung der Institute zwischen 2006 und 2010 deutlich erhöht (Abbildung 5). Neben höheren administrativen Compliance-Kosten ist dies darauf zurückzuführen, dass auch nicht in der Compliance-Abteilung tätige Mitarbeiter (z.B. Kundenberater) vermehrt mit Aufgaben zur Einhaltung regulatorischer Vorschriften konfrontiert sind.

Si la part des collaborateurs affectés principalement aux questions liées à la conformité est restée relativement constante au cours des dernières années, les établissements constatent que la somme des charges résultant de la conformité a connu une hausse sensible entre 2006 et 2010, d'abord en raison de l'augmentation du coût administratif de la conformité, mais aussi parce que les collaborateurs exerçant d'autres fonctions (p.ex. le conseil à la clientèle) se voient de plus en plus confrontés à des tâches liées au respect des normes légales.

Ergebnis 2: Gemäss Einschätzung der Banken sind die Compliance-Kosten zwischen 2006 und 2010 überproportional angestiegen. Kleine Banken schätzen den Anstieg der Kostenbelastung am höchsten ein.

Résultat 2 : Concernant l'estimation des Banques entre 2006 et 2010 le coût de la mise en conformité se développerait d'une manière disproportionner. Les petite institue constate une augmentation le plus grande.

Abbildung 6: Entwicklung der Compliance-Kosten 2006–2010 gemäss Einschätzung der Banken



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF; $n_k=8$, $n_g=8$, $n_a=2$)

Keine der befragten Banken schätzt das Kostenniveau in 2010 geringer oder gleich hoch ein wie 2006 (Abbildung 6). 33% der Institute – allesamt Banken mit Kundenvermögen von weniger als 10 Mrd. CHF – schätzen die Compliance-Kosten gar über 100% höher ein als noch vier Jahre zuvor.

Ein Vergleich des geschätzten Compliance-Kosten Anstiegs mit der effektiven Entwicklung der operativen Kosten (+16% bei den kleinen Instituten und +21% bei den grossen Instituten zwischen 2006 und 2010) illustriert den überproportionalen Anstieg der Compliance-Aufwendungen in den letzten Jahren.

Ergebnis 3: Regulierungen im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Geschäft (FINMA Positionspapier «Cross-Border Risiken», FATCA/QI-Agreement und Zinsbesteuerungsabkommen mit der EU) haben massgeblich zum starken Kostenanstieg beigetragen.

Über sämtliche Institute hinweg wird der Bereich «Cross-Border Risiken» als grösster Treiber der Compliance-Kosten angesehen (Abbildung 7). Aufgrund der zunehmenden Rechts- und Reputationsrisiken sowie der Vorkommnisse in den vergangenen Jahren erachtet es die FINMA als unumgänglich, dass sich die von ihr beaufsichtigten Institute im grenzüberschreitenden Tätigkeitsbereich eingehend mit dem rechtlichen Umfeld und deren Risiken befassen. Die FINMA hält nicht an einer spezifisch aus-

Aucune des banques sondées n'a constaté en 2010 un coût plus faible ou égal à celui de 2006. 33% d'entre elles – toutes gérant moins de 10 milliards de CHF – estiment même que le coût de mise en conformité a progressé de plus de 100% par rapport à il y a quatre ans.

La comparaison de la hausse estimée du coût de compliance avec l'évolution réelle des coûts opérationnels (+16% pour les petits établissements, +21% pour les grands entre 2006 et 2010) atteste la progression plus que proportionnelle des charges de compliance au cours des dernières années.

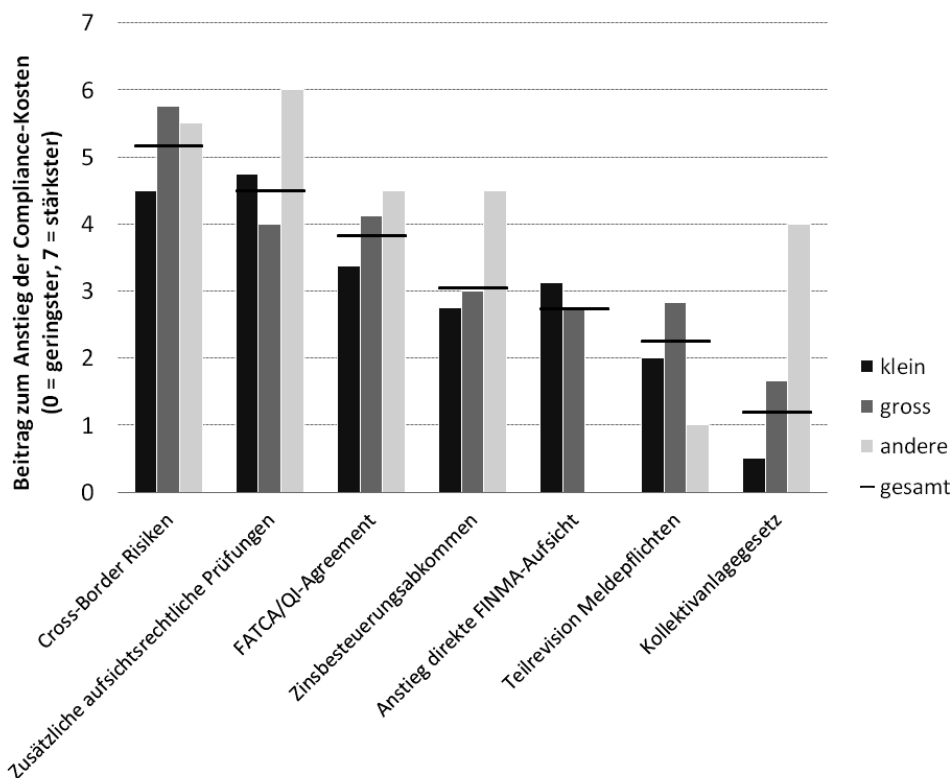
Résultat 3: Les réglementations visant les activités financières transfrontières (position de la FINMA sur les risques de ces activités), l'accord FATCA/QI et l'accord avec la Communauté européenne relatif à la fiscalité de l'épargne ont puissamment contribué à la forte hausse des coûts.

Tous établissements confondus, le domaine des «risques liés aux activités financières transfrontières» est considéré comme la principale cause de la montée du coût de compliance. Face à la multiplication des risques juridiques et de réputation et au vu des incidents qui ont émaillé ces dernières années, la FINMA juge indispensable que les établissements placés sous sa tutelle se penchent sérieusement sur l'environnement légal et les risques liés aux activités financières transfrontière. Elle n'insiste

gestalteten Pflicht zur Einhaltung von ausländischem Recht fest. Jedoch erwartet sie als Aufsichtsbehörde, dass «insbesondere das ausländische Aufsichtsrecht befolgt und für jeden Zielmarkt ein konformes Dienstleistungsmodell definiert wird» (FINMA Positionspapier «Rechtsrisiken»). Beaufsichtigte Banken müssen sich demnach relevantes Wissen zu den einzelnen Jurisdiktionen eigens aneignen oder einkaufen.

pas sur une obligation spécifiquement aménagée de respecter le droit étranger, mais en tant qu'autorité de surveillance, la FINMA s'attend à ce que le droit étranger de la surveillance, en particulier, soit respecté, et qu'un modèle de prestations conforme soit défini pour chaque marché cible (Position FINMA «Risques juridiques»). Il incombe aux assujettis d'acquérir eux-mêmes ou d'acheter les connaissances techniques par pays ainsi que les autres compétences nécessaires.

Abbildung 7: Wachstumstreiber der laufenden Compliance-Kosten



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF; $n_k=8$, $n_g=8$, $n_a=2$)

Mit den amerikanischen Vertragswerken QI und FATCA sowie dem EU-Zinsbesteuerungsabkommen befinden sich zwei weitere grenzüberschreitende Regulierungen auf den vorderen Rängen. Insbesondere im Zusammenhang mit FATCA erwarten die befragten Institute in naher Zukunft eine hohe Zusatzbelastung. Neben den grenzüberschreitenden Regulierungen leiden insbesondere kleine Institute unter der Zunahme aufsichtsrechtlicher Kontrollen durch die Prüfgesellschaften.

Neben der Kostenentwicklung wurden die Banken auch zum mit den einzelnen Regulierungen verbundenen Investitionsaufwand befragt. Hier zeigt sich ein identisches Bild; Insbesondere die kostenintensiven Cross-Border Regulierungen haben bei den be-

Avec les règlements QI et FATCA et l'accord sur l fiscalité de l'épargne conclu avec l'UE deux autres régulations transfrontières occupent le devant de la scène. Les établissements sondés s'attendent à un surcoût important dans un proche avenir, résultant surtout des dispositions de FATCA. Outre les régulations transfrontières, ce sont surtout les petits établissements qui souffrent de la prolifération des contrôles de surveillance exercés par les sociétés d'audit.

Outre l'évolution des coûts les banques ont été sondées à propos des charges résultant des diverses régulations – avec les mêmes conclusions: ce sont surtout les régulations des activités financières transfrontières qui ont nécessité des investisse-

fragten Banken zu signifikanten Investitionstätigkeiten – insbesondere im IT-Bereich – geführt.

Ergebnis 4: Geldwäschereiprävention stellt nach wie vor den Haupttreiber der Compliance-bezogenen Personalkosten dar. Der Anteil der Kosten für Cross-Border Themen ist bei den kleineren Instituten überdurchschnittlich hoch.

Gesamthaft stellen Regulierungsmassnahmen im Zusammenhang mit der Geldwäschereiprävention die Haupttreiber der Compliance-Kosten dar (Abbildung 8). Bei den grossen Instituten machen entsprechende Massnahmen 33%, bei den kleinen 25% des gesamten Compliance-bedingten Personalaufwandes aus. Ebenfalls mit einem Anteil von 25% schlagen bei den kleinen Banken die Kosten für Cross-Border Regulierungen zu Buche. Bei den grösseren Instituten sind es lediglich 9%. Cross-Border Regulierungen haben zudem zwischen 2006 und 2010 innerhalb der Compliance-Kosten stark an Gewicht gewonnen – während sie 2006 über alle Institute hinweg noch 5% der Compliance-Aufwände ausmachten, waren es 2010 bereits 12%.

Mit einem Anteil von 18% stellt der Bereich «Eigenkapitalvorschriften und Mindestliquiditätsanforderungen» für grosse Vermögensverwaltungsinstitute einen wesentlich grösseren Kostentreiber dar als für die kleinere Konkurrenz (4%). Dies lässt sich dadurch erklären, dass kleine Institute in der Regel über deutlich höhere Eigenmittel verfügen, als regulatorisch vorgeschrieben wird und Änderungen in den Vorschriften kaum zu einem Mehraufwand führen.

Auch Regulierungen im Zusammenhang mit Anlageberatung, Fondsvertrieb und Finanzanalyse schlagen über alle Institute hinweg nur in geringem Mass zu Buche. Nichtsdestotrotz haben diese Aufwände bei absoluter Betrachtung zugenommen. In Personjahren gemessen sind die Aufwände in beiden Grössenklassen über alle Regulierungsfelder hinweg teilweise stark angestiegen.

ments importants, notamment en matière de TI.

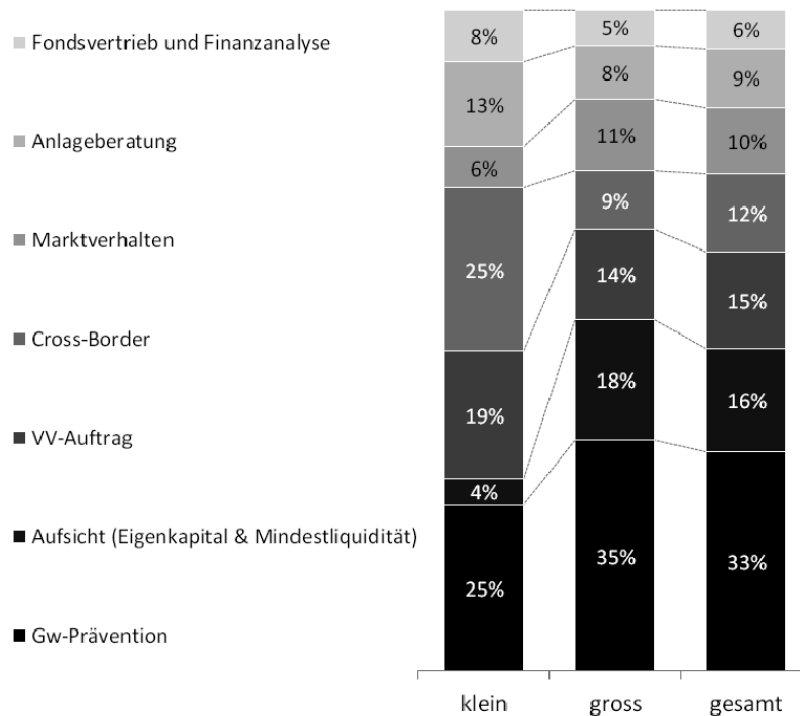
Résultat 4: La prévention du blanchiment d'argent reste la principale cause de la montée des frais de personnel liés à la compliance. La part des activités transfrontière dépasse à ce titre la moyenne pour les établissements de moindre envergure.

L'un dans l'autre, les mesures de régulation en matière de prévention du blanchiment d'argent sont les principaux facteurs de hausse du coût de compliance. Pour les grands établissements elles représentent 33%, pour les moins grands 25% de l'ensemble des charges de personnel découlant de l'obligation de compliance. Le même pourcentage de 25% correspond pour les petites banques au surcoût occasionné par les régulations transfrontières, contre 9% pour les grands. Celles-ci ont d'ailleurs fortement progressé entre 2006 et 2010 comme élément du coût de compliance – 5% des charges totales tous établissements confondus, contre 12% dès 2010.

Avec une part de 18% les «fonds propres réglementaires et les obligations relatives à la liquidité minimum», ce sont les grands établissements qui doivent faire face à une charge nettement plus importante que leurs concurrents moins importants (4%). Cela s'explique par le fait que les petits établissements disposent en règle générale de fonds propres bien supérieurs à ce que prévoit la loi et que les changements réglementaires n'entraînent guère de charges supplémentaires pour eux.

Par ailleurs, les régulations visant le conseil en investissement, la distribution des fonds et l'analyse financière ne pèsent pas lourd, tous établissements confondus, même si ces charges ont globalement augmenté. Exprimées en années-personnes, elles ont connu une hausse parfois notable pour les deux catégories d'établissements, tous domaines de régulation confondus.

Abbildung 8: Aufteilung Compliance-Personalaufwände (erhoben in Personenjahren) auf einzelne Regulierungsfelder



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF; $n_k=5$, $n_g=5$)

Ergebnis 5: Neben den verstärkten internationalen Regulierungen stellen das hohe Tempo, mit dem neue Regulierungsvorhaben durchgesetzt werden, sowie die zunehmende Komplexität der einzelnen Vorschriften für die Banken die grössten Herausforderungen dar.

Zunahme von Tempo und Komplexität sind auch die Hauptgründe dafür, dass eine Abschätzung und Quantifizierung der effektiv anfallenden Compliance-Kosten seitens der Banken immer schwieriger wird. Hier sind mitunter die Regulierungsbehörden gefordert, in der Ausgestaltung neuer Regelungen deren operative Umsetzbarkeit sowie allfällige wettbewerbsverzerrende Effekte zu berücksichtigen. Nur marginal belastet wurden die befragten Institute hingegen vom öffentlichen Druck, der in den letzten Jahren auf dem Finanzplatz lastete.

Ergebnis 6: Zunehmende Detaillierung der Verhaltens- und Meldepflichten und Formalismus in der Umsetzung bergen die Gefahr, dass Regulierungen ihr Ziel verfehlen.

Bei den grösseren Banken wurden die internationalen Aspekte der Regulierung als grösste Bürde bezeichnet (Abbildung 9). Die kleineren leiden am stärksten unter der zunehmenden Tempo. Verschiedene Banken kritisieren nicht den Tatbestand der Regulierung als solchen, sondern einen Detaillierungs-

Résultat 5: A part le foisonnement accru des régulations internationales, la cadence soutenue d'introduction de nouvelles règles et leur complexité croissante donnent le plus de fil à retordre aux banques.

Le rythme d'introduction et la complexité croissante des nouvelles règles font qu'il devient de plus en plus difficile d'estimer et de quantifier le coût de compliance réel que doivent supporter les banques. Les autorités régulatrices devraient en avoir conscience à l'heure d'aménager de nouvelles normes, en veillant à ce que celles-ci soient applicables dans la pratique et en évitant qu'elles ne produisent des effets susceptibles de distordre la concurrence.

Par contre, la pression que l'opinion publique a exercé sur la place financière depuis quelques années n'a guère entamé le moral des établissements sondés.

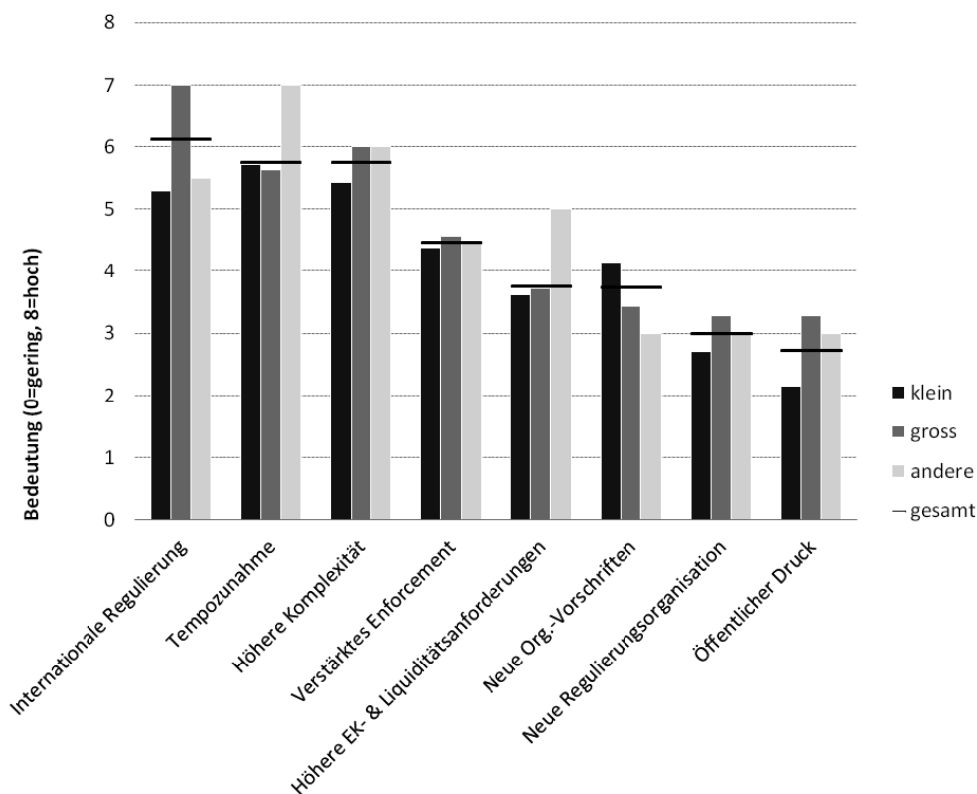
Résultat 6: Des modalités trop détaillées des règles de conduite et de notification et le formalisme des mécanismes de leur application risquent de manquer leur but.

Les banques de plus grande taille ressentent les aspects internationaux de la régulation comme le fardeau le plus lourd. Les établissements moins importants souffrent surtout de la cadence accélérée de l'introduction de nouvelles règles. Diverses banques

grad, der vom Wesentlichen eher ablenkt. Checklisten und zahlreiche Dokumentationen erhöhen die Gefahr, dass gesunder Menschenverstand und aktives Mitdenken zunehmend durch passives Abhaken ersetzt werden. Neue Risiken und Gefahren werden dadurch womöglich zu spät erkannt.

ne critiquent pas la régulation en tant que telle, mais ses règles de plus en plus détaillées qui font presque oublier l'essentiel. Check-lists et une documentation abondante ont pour effet négatif que le bon sens et l'entendement individuel risquent de s'estomper et de céder la place à un simple enregistrement de propositions à cocher. De nouveaux risques et dangers pourraient ainsi être reconnus trop tard.

Abbildung 9: Herausforderungen im Zusammenhang mit staatlicher Aufsicht



(Klein: AuM < 10 Mrd. CHF, Gross: AuM > 10 Mrd. CHF; $n_k=8$, $n_g=8$, $n_a=2$)

Ferner geht der beabsichtigte Kundenschutz zum Teil über das vom Kunden gewünschte hinaus. Oft gehört die Absicht des Kundenschutzes mit zu den Gründen zu neuen Regulierungen im Finanzsektor. Das Interesse und die Sicherheit der Kundschaft soll bewahrt und gestärkt werden. Zunehmende gesetzlich vorgeschriebene Formalitäten führen aber nicht nur zu höheren Compliance-Kosten innerhalb der Banken selbst, sondern auch bei den Kunden. Diese werden vom Kunden nicht immer als der Situation angemessen angesehen.

In der Kritik stehen auch Massnahmen, welche die Banken dazu verpflichten, für Drittstaaten Steuern einzutreiben. Neben bereits bestehenden internationalen Steuerregelungen und bilateralen Doppelbesteuerungsabkommen wird die Einführung von FATCA zu einer deutlichen Erhöhung der Aufwände in diesem Bereich beitragen. Insbesondere kleine In-

D'autre part, la protection des clients voulue va en partie au-delà de ce que souhaite le client. L'intention de protéger les clients est souvent, parmi d'autres facteurs, génératrice de nouvelles réglementations dans le secteur financier. Certes, il faut préserver, voire mieux protéger l'intérêt et la sécurité de la clientèle, mais la prolifération des formalités légales fait monter le coût de compliance non seulement au niveau des banques, mais également pour les clients, lesquels ne sont pas toujours convaincus du bien-fondé de ces charges supplémentaires.

La critique vise aussi les mesures qui font obligation aux banques de récupérer des impôts pour le compte de pays tiers. Outre les conventions fiscales internationales existantes et les accords bilatéraux de double imposition la mise en place de FATCA contribuera à alourdir sensiblement les charges pesant sur les établissements. Les petites banques no-

stitute können durch den ansteigenden Reporting-Aufwand zur Aufgabe einzelner Kundensegmente und somit zur Einschränkung ihres strategischen Handlungsspielraums gezwungen werden.

5) Schluss

Die Compliance-Kosten im Private Banking sind zwischen 2006 und 2010 überproportional angestiegen. Wichtigste Position innerhalb des Compliance-Aufwands bleibt die Geldwäschereiprävention. Deren prominente Rolle wurde schon von Geiger und Hubli (2004) festgestellt. Regulierungen im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Geschäft (FINMA Positionspapier Cross-Border Risiken, FATCA/QI-Agreement und Zinsbesteuerungsabkommen mit der EU) haben jedoch massgeblich zum starken Kostenanstieg seit 2006 beigetragen. Die Umsetzung von FATCA wird zu einem weiteren, massiven Kostensprung führen.

Der schon von Geiger und Hubli (2004) angesprochene Wettbewerbsnachteil kleinerer Institute ist nach wie vor deutlich sichtbar und hat sich insbesondere im Rahmen der Cross-Border-Compliance akzentuiert. Bankinstitute mit verwaltetem Vermögen (AuM) von weniger als 10 Mrd. CHF sind denn auch besonders stark von der zunehmenden regulatorischen Komplexität betroffen. Sie verfügen im Durchschnitt über einen höheren prozentualen Anteil an Legal- und Compliance-Mitarbeitern bezogen auf die Gesamtmitarbeiterzahl als ihre grösseren Wettbewerber. Diese überproportionalen Kosten belasten die Effizienz. So meldeten kleine Institute zwischen 2006 und 2010 im Schnitt einen stärkeren Anstieg der Cost/Income-Ratio als ihre grösseren Konkurrenten.

Unterschiede zwischen klein und gross zeigen sich auch in der Aufteilung des Compliance-bezogenen Personalaufwands. Während die Kosten im Zusammenhang mit der Geldwäschereiprävention sowohl bei kleinen als auch bei grossen Instituten eine dominierende Position einnehmen, ist der prozentuale Anteil von Cross-Border Regulierungen bei Banken mit weniger als 10 Mrd. CHF AuM deutlich höher. Andererseits scheint die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften (Eigenkapital und Mindestliquidität) mit einem durchschnittlichen Compliance-Kosten-Anteil von nur gerade 4% bei kleineren Instituten eine marginale Rolle zu spielen.

Erhöhte Rechts- und Reputationsrisiken kombiniert mit steigenden Compliance-Kosten stellen kleine Institute vor überdurchschnittliche Herausforderungen. Im stark umkämpften Private-Banking-Segment mit sinkenden Margen, steigender Kosten-Ertrags-Relation und hohen rechtlichen Risiken im grenzüberschreitenden Geschäft, können die wesentlich steigenden Compliance-Kosten speziell für kleine Privatbanken ein existenzbedrohendes Ausmass erreichen.

tamment pourraient se voir contraintes à abandonner certains segments de clientèle en raison de la multiplication des rapports à fournir, ce qui réduirait d'autant leur marge de manœuvre stratégique.

5) Conclusions

Le coût de compliance a augmenté plus que proportionnellement pour les banques privées entre 2006 et 2012. L'élément le plus onéreux parmi les charges de compliance reste la prévention du blanchiment d'argent dont le rôle prépondérant a déjà été identifié par Geiger et Hubli (2004). Les régulations relatives aux activités financières transfrontières (Position FINMA sur les risques de ces transactions, accord FATCA/QI et accord sur la fiscalité de l'épargne avec l'UE) ont cependant contribué massivement à la hausse du coût depuis 2006. L'application de FATCA aura le même effet.

Le handicap concurrentiel des établissements de moindre envergure, signalé par Geiger et Hubli dès 2004, reste tangible et s'est même accentué du fait de la compliance transfrontière. Les banques gérant moins de 10 milliards de francs sont particulièrement affectées par l'alourdissement de la complexité régulatrice. Elles emploient en moyenne un pourcentage plus élevé de personnel affecté aux questions juridiques et de compliance par rapport à leur effectif total que leurs concurrents plus importants. Ces charges plus que proportionnelles compromettent leur efficacité. C'est ainsi que les petites banques ont subi en moyenne une hausse plus sensible du rapport coût/revenu que leurs homologues plus grands.

Les différences entre petits et grands apparaissent aussi dans la répartition des charges de personnel affecté à la compliance. Si les charges occasionnées par la prévention du blanchiment d'argent sont prépondérantes tous établissements confondus, le pourcentage lié aux régulations transfrontières est nettement supérieur pour les banques gérant moins de 10 milliards de CHF. D'autre part, le respect des normes de surveillance (fonds propres et liquidité minimum) ne semblerait jouer qu'un rôle marginal pour les petits établissements, avec une part de seulement 4 % des charges de compliance.

L'exacerbation des risques juridiques et de réputation, en conjonction avec la hausse des charges de compliance, pose un défi exceptionnel aux petits établissements. Une concurrence féroce parmi les banques privées, des marges en baisse, un rapport coût/revenus en hausse et des risques juridiques lourds dans les activités financières transfrontières peuvent porter les charges de compliance toujours plus lourdes à des niveaux menaçant l'existence même, notamment des petites banques privées.

S'il devient de plus en plus important d'atteindre une «masse critique» face aux charges croissantes qu'engendre la prolifération régulatrice, la taille

Obwohl das Erreichen einer «kritischen Masse» angesichts der zunehmenden regulatorischen Kostenbelastung immer wichtiger wird, ist Grösse bei weitem nicht der einzige Erfolgsfaktor im schweizerischen Vermögensverwaltungsgeschäft. Die oben erwähnte breite Streuung der Cost/Income-Ratio der kleinen Banken um den Median zeugt davon, dass auch in der kleineren Grössenklasse Banken am Werk sind, die mit ihren grösseren Konkurrenten bezüglich Effizienz problemlos mithalten vermögen. Zur Bewältigung der Regulierungsflut stehen den Banken denn auch verschiedene Handlungsalternativen zur Verfügung: Beschränkung auf ausgewählte geografische Märkte im Offshore-Geschäft, Fokussierung auf Kernkompetenzen und Auslagerung von Skaleneffekt-intensiven Teilen der Wertschöpfungskette. Das Outsourcing standardisierbarer Compliance-Aufgaben ist in Bankenkreisen aus Sicherheitsgründen jedoch umstritten. Alternativ würde sich hier die Zusammenarbeit in Verbänden anbieten. Weniger beliebt, wenn auch in einzelnen Fällen eine zu prüfende Option, ist der Verkauf des Institutes an eine grössere Bank oder die Abgabe der Banklizenz und Rückbesinnung auf die Vermögensverwaltung (Transformation zum unabhängigen Vermögensverwalter).

Vertreter kleinerer Banken haben in den Interviews zu verstehen gegeben, dass bei der Ausarbeitung neuer Massnahmen seitens der FINMA die Bedürfnisse der grossen Institute oft stärker beachtet würden. Es liegt an den Aufsichtsbehörden, neue Regulierungen (im Einklang mit der in Art. 7 FINMAG verlangten Rücksicht auf den Wettbewerb) so auszugestalten, dass sie auch von kleinen Instituten zielgerichtet und effizient erfüllt werden können. Eingeschränkt ist dabei allerdings der Spielraum bei der Übernahme ausländischer Regeln wie namentlich FATCA.

Die Resultate der vorliegenden Untersuchung sind lediglich ein erster Schritt in Richtung der Messung der Regulierungskosten. Die Compliance-Kosten umfassen nur ein Teilsegment der betrieblichen Kosten im Zusammenhang mit der Erfüllung von Vorschriften. Volkswirtschaftliche Kosten und Erträge wären separat zu untersuchen. Schon die Quantifizierung der Compliance-Kosten der einzelnen Banken ist anspruchsvoll. Sie umfassen mehr als nur die Aufwände der Compliance-Abteilung und werden standardmässig nicht im Rahmen der finanziellen Berichterstattung aufgearbeitet. Zudem hat die hohe Entstehungsgeschwindigkeit neuer Vorschriften in den letzten Jahren dazu geführt, dass Aufwendungen in einzelnen Teilbereichen auch seitens der Banken nur ansatzweise quantifiziert werden können. Das für die vorliegende Untersuchung eigens erhobene Zahlenmaterial beruht daher stark auf Einschätzungen der teilnehmenden Experten und kann, zumal angesichts der kleinen Zahl an erfassten Instituten, subjektiven Einflüssen unterliegen.

n'est pas le seul facteur de réussite dans les activités de gestion de fortune en Suisse, loin s'en faut. En effet, la large dispersion, évoquée plus haut, des ratios coût/revenu des petites banques autour du médian atteste que même parmi les établissements modestes il y en a dont l'efficacité n'a rien à envier à celle de leurs concurrents plus importants. Les banques disposent, en effet, de plusieurs options pour faire face au harcèlement régulateur: elles peuvent se limiter à une sélection géographique de marchés pour les activités offshore, se focaliser sur leur métier de base et externaliser les maillons les plus productifs en effets d'échelle de la chaîne de valeur ajoutée. Externaliser les tâches de compliance pouvant être standardisées ne fait cependant pas l'unanimité dans les milieux bancaires, pour des raisons de sécurité. Une autre solution serait la coopération au sein de groupements. Enfin, moins prisee, mais envisageable dans certains cas, la vente de l'établissement à une entité plus grande, ou encore l'abandon de la licence bancaire et le recentrage sur la gestion de fortune (transformation en gérant de fortune indépendant).

Les représentants des banques de moindre envergure ont fait part de leur impression que la FINMA semble privilégier souvent les besoins des grands établissements dans l'aménagement de ses mesures. Il appartient aux autorités de surveillance de faire en sorte que les nouvelles régulations puissent être appliquées sans inconvénients et de manière efficace par les établissements moins importants (comme le demande l'article 7 de la FINMAG eu égard à la concurrence). La reprise de normes étrangères, notamment celles de la FATCA, restreint cependant la marge de manœuvre.

Les résultats de notre étude ne sont qu'un premier pas vers la mesure du coût de compliance. Ce dernier ne représente qu'un élément parmi d'autres des frais d'exploitation liés à la mise en œuvre des prescriptions. Les coûts et rendements qui en résultent pour l'économie nationale devraient faire l'objet d'une étude spécifique. La quantification du coût de compliance est laborieuse même au niveau des banques individuelles. En effet, il ne comprend pas que les charges du service de compliance et ne figure pas systématiquement dans les rapports financiers des entreprises. Par ailleurs, la cadence d'introduction soutenue de nouvelles prescriptions depuis quelques années a eu pour effet que les charges qui en résultent pour certaines fonctions ne peuvent être quantifiées qu'approximativement même par les banques. C'est pourquoi les données chiffrées recueillies dans le cadre de notre étude sont fondées très largement sur les appréciations personnelles des experts associés, donc non exemptes d'influences subjectives, vu notamment le petit nombre d'établissements examinés.

Literatur

Birchler, U., Bühler, C., Ettl, D. & Forrer, F. (2011). *The International Private Banking Study 2011*, Institut für Banking und Finance, Universität Zürich, Zürich.

Europe Economics (Hrsg.) (2003). *Cost of Compliance – A Report by Europe Economics*, London.

Financial Services Authority (Hrsg.) (2000). *Practical Cost-Benefit Analysis for Financial Regulators – Version 1.1*, London.

Hubli, I. & Geiger, H. (2004). *Regulatory Burden: Die Kosten der Regulierung von Vermögensverwaltungsbanken in der Schweiz (Working Paper Nr. 37)*, Institut für schweizerisches Bankwesen, Universität Zürich, Zürich.

Schatz, M., Schiebold, M., Kiefer, S. & Riedel, H. (2009). *Handbuch zur Messung von Regulierungskosten*, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.

Mettler, A. (2012). *Überfordern die Compliance-Kosten die kleinen Bankeninstitute?*, Masterarbeit am Institut für Banking und Finance, Universität Zürich, Zürich.

Zgraggen, A. (2012). *Überfordern Compliance-Kosten die kleinen Bankeninstitute?*, Bachelorarbeit am Institut für Banking und Finance, Universität Zürich, Zürich.

Références

Birchler, U., Bühler, C., Ettl, D. et Forrer, F. (2011). *The International Private Banking Study 2011*, Institut de banque et finance, Université de Zurich, Zurich.

Europe Economics (éditeur) (2003). *Cost of Compliance – A Report by Europe Economics*, Londres.

Financial Services Authority (éditeur) (2000). *Practical Cost-Benefit Analysis for Financial Regulators – Version 1.1*, Londres.

Hubli, I. et Geiger, H. (2004). *Regulatory Burden : Die Kosten der Regulierung von Vermögensverwaltungsbanken in der Schweiz (Working Paper Nr. 37)*, Institut bancaire suisse, Université de Zurich, Zurich.

Schatz, M., Schiebold, M, Kiefer, S. et Riedel, H. (2009). *Handbuch zur Messung von Regulierungskosten*, Fondation Bertelsmann, Gütersloh.

Mettler, A. (2012). *Überfordern die Compliance-Kosten die kleinen Bankeninstitute?*, travail de master à l'Institut de Banque et Finance, Université de Zurich, Zurich.

Zgraggen, A. (2012). *Überfordern Compliance-Kosten die kleinen Bankeninstitute?*, travail de bachelor à Institut de Banque et Finance, Université de Zurich, Zurich.

Juli 2012

Vereinigung Schweizerischer Handels- und Verwaltungsbanken
Association de Banques Suisses Commerciales et de Gestion
Associazione di Banche Svizzere Commerciali e di Gestione
Association of Swiss Commercial and Investment Banks

Baarerstrasse 12, 6300 Zug
Tel. 041 729 15 35, Fax 041 729 15 36
E-mail: benno.degrandi@vhv-bcg.ch