

Retail-Hypotheken- Benchmarking Schweiz

Ausgewählte zusammenfassende Ergebnisse aus einer
Umfrage mit 38 führenden Schweizer Hypothekarfinanzierern

Juli 2024



Aktuelle **makroökonomische Lage erfordert** von Finanzinstituten eine strategische **Weichenstellung** im **Hypothekengeschäft**

Das Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarking bietet Transparenz:



Führende Schweizer Marktteilnehmer wurden im Rahmen einer Datenerfassung bis Q4 2023 direkt befragt



Sample aus 38 Retail- und Universalbanken, Kantonal- und Regionalbanken, Privatbanken, Versicherungen



Erfassung aller Schweizer Marktregionen mit Fokus auf selbstgenutztes Wohneigentum



Abdeckung von über 65% des Schweizer Hypothekarvolumens (CHF 750 Mrd.)



Makroökonomische Entwicklungen wie der Zinsanstieg und die anhaltende Digitalisierung prägen Schweizer Hypothekarfinanzierer massgeblich, was dieses Benchmarking detailliert beleuchtet

Hypothesen und Ziele des Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarkings

Marktkontext und Hintergrund des Deloitte Benchmarkings

In den letzten Jahren fanden sich **Schweizer Hypothekarfinanzierer** in einem sich **schnell verändernden Markt** wieder. Nebst dem seit der COVID-Pandemie überdurchschnittlichen **Anstieg von Immobilienbewertungen** (+ 18% von Q4 '19 bis Q4 '23) und **Zinsen** (SNB-Leitzins von – 0,75% in Q2 '22 auf + 1,75% in Q2 '23 und schlussendlich + 1,25% in Q2 '24) haben auch schnelle **Fortschritte** bei der **Digitalisierung** und das Aufkommen von **Plattformen** den Markt und die Kundenerwartungen im Ökosystem Wohnen verändert. Zudem schlug die **UBS/CS-Übernahme** am Finanzplatz Schweiz hohe Wellen.

Trotz Entlastungen in der Gesamt-P&L aufgrund der Zinsdifferenz im Jahr 2023 **nehmen Margendruck** und **Wettbewerb** um Marktanteile im Hypothekargeschäft weiter zu. Das anhaltende **Aufbrechen der Wertschöpfungsketten** im Kreditgeschäft, neue **regulatorische Erwartungen** (z. B. in den Bereichen Nachhaltigkeit oder Risikomanagement) sowie auch fundamentale Fragestellungen – v. a. in Verbindung mit der teils in die Jahre gekommenen Infrastruktur – werden die Situation verschärfen. Weiter führte der Zinsanstieg in den letzten Monaten zu einem **deutlichen Wechsel hin zu kürzeren Laufzeiten** (per Januar 2024 hatten 74% des privaten Hypothekarvolumens eine 1- bis 5-jährige Restlaufzeit, gegenüber 69% im Jahr 2022). Kurz- bis mittelfristig wird eine leicht reduzierte Bautätigkeit erwartet. Entsprechend wird das **Verlängerungs- und Ablösegeschäft**, bei dem Kunden wechselwilliger sind, **an Bedeutung gewinnen** – eine gute Kombination aus Customer Experience und kompetitivem Preis wird entscheidend sein.

Folglich sehen sich Hypothekarfinanzierer **aktuell** mit **mehreren akuten wie auch langfristigen, strategischen Fragestellungen konfrontiert** wenn es darum geht, den sich ändernden **Bedürfnissen** sowohl von Kunden als auch Mitarbeitenden und Aktionären **zukünftig weiterhin gerecht werden zu können**. Angesichts dessen bietet **Deloitte** mit dieser **einzigartigen, objektiven Benchmarking-Studie vertiefte Transparenz** zum Status quo sowie auch **Empfehlungen** für Schweizer **Kreditinstitute**.

Hypothesen als Themenfelder im Benchmarking



Ereignisse im Markt erfordern eine strategische Neuausrichtung



Margendruck führte zu Fokus auf kurzfristige Optimierungen



«Digital First» gilt zunehmend auch bei der Hypothekarkreditvergabe



Inflation und steigende Zinsen belasten Haushaltsbudgets

Ergebnisse bestätigen steigenden Druck im Hypothekarmarkt, aber auch heterogene Maturität durch unausgeschöpfte interne Potenziale in Effizienz, Digitalisierung oder Risikomanagement

Zusammenfassung des Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarkings Schweiz (1/2) – Hauptergebnisse

Themenfelder





Ausgewählte Ergebnisse der Benchmarking-Teilnehmer

	Ereignisse im Markt erfordern eine strategische Neuausrichtung (S. 6–10)	2,2%	Marktwachstum wird von Q3 '23 bis Q4 '24 erwartet (2022 lag bei 3,1%)	<ul style="list-style-type: none"> Rückläufiges Marktwachstum wird erwartet, 47% planen jedoch, deutlich stärker als der Markt zu wachsen (mit bis zu 5%) Institute sehen UBS/CS-Übernahme mehrheitlich als Chance, vor allem für Fachkräfte (55%) und Ablösungen (53%) Gleichzeitig sind aber vor allem Kantonal- und Regionalbanken proaktiv tätig (z. B. Kundenabwerbung, Pricing)
		74%	sehen Priorität und Herausforderung beim Thema Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Institute sehen mehr denn je viele parallele, strategische Prioritäten und Herausforderungen im Hypothekengeschäft ESG gewann an Priorität (von 24% 2022 auf 74% für 2024), während Digitalisierung am meisten verlor (63% auf 37%) Klassische Prozessoptimierung genießt unverändert hohen Stellenwert (55%), ist aber genauso oft eine Herausforderung
	Margendruck führte zu Fokus auf kurzfristige Optimierungen (S. 11–13)	80%	haben akuten Handlungsbedarf in ihrem Hypothekarprozess	<ul style="list-style-type: none"> Hohes Optimierungs- und Effizienzpotenzial entlang der Hypothekarprozesse wird von den Teilnehmern bestätigt Vor allem bei kundenorientierten Schritten im Aufbau des Lead-Funnels bis zur Zusage haben 39% akuten Handlungsbedarf Entschlackende Standardisierung als zentrale Voraussetzung für grosse Digitalisierungsvorhaben ist noch nicht etabliert
		CHF 1'560	CHF kostet ein Standard-Hypothekarantrag im Durchschnitt	<ul style="list-style-type: none"> Grosse Unterschiede (z. B. Zeit zur indikativen Zusage 1 Stunde bis 3 Tage) bestätigen heterogene Maturität im Markt Grosse Banken profitieren vom Skaleneffekt, während Kantonalbanken die höchsten Margen, aber auch Risiken aufweisen Klare Korrelationen erkennbar vor allem bzgl. Effizienz, z. B. Prozessierungszeit (1 < 8 h) zu Kosten und Abschlussquote
	«Digital First» gilt zunehmend auch bei der Hypothekarkreditvergabe (S. 14–19)	57%	erst haben ein orchestrierendes, zentrales End-2-End Workflow-Tool	<ul style="list-style-type: none"> Digitalisierungsinitiativen fokussieren auf stärkere Kundenbindung, aber Effizienzdruck bleibt als grösster Treiber (bei 37%) Für Kunden sind digitale Features (z. B. Hypo-Rechner (70%)) nun Standard, wobei Kantonalbanken weniger ambitiös sind Bei internen Digitalisierungen (z. B. Workflow-Tool, Reporting) bestehen klare Korrelationen zu Bankgrösse und -effizienz
		82%	haben mittlerweile keine Bedenken mehr bzgl. Plattformen	<ul style="list-style-type: none"> Partnerschaften (bis zu 42% der Teilnehmer) mit Plattformen nehmen zu, wobei B2C-Archetypen noch bevorzugt werden Jüngste Konsolidierungen im Plattformmarkt stärken Vorteile von B2B-Anbietern und bieten neue strategische Chancen Zurückhaltung ist erkennbar bei der Berücksichtigung von SBVg ESG-Empfehlungen; es wird auf klarere Leitlinien gewartet
	Inflation und steigende Zinsen belasten Haushaltsbudgets (S. 20–21)	32%	der Anträge bei Kantonalbanken weisen eine > 33% Tragbarkeit auf	<ul style="list-style-type: none"> In den letzten Jahren steigende Exception-to-Policy (0% bis 40%) und Tragbarkeits-Quoten haben sich ab 2023 stabilisiert 32% sehen einen Bedarf bei der Anpassung der kalkulatorischen Parameter, u. a. aufgrund der schnellen Zinserhöhungen 33% prüfen Kreditanträge noch immer in der 2nd LoD, was unterschiedlich gelebte Corporate-Governance-Ansätze belegt
		0,8%	Ausfallquote wird bis Ende 2024 erwartet (+ 60% gegenüber 2023)	<ul style="list-style-type: none"> Institute weisen bei der Kreditrisikoüberwachung insgesamt ein solides Fundament auf (z. B. 76% mit AQR) Erhöhte Ausfallwahrscheinlichkeit (bis zu 60% Anstieg) und NPL (bis zu 30% Anstieg) werden nun jedoch für 2024 erwartet Potenzial besteht in proaktiver Risikoprävention (z. B. nur 53% mit Frühwarnsystem, nur 12% mit EK-Puffer-Erhöhung)

Kreditinstitute sollten jetzt mit proaktivem Handeln ihre Maturität im Hypothekengeschäft steigern, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, wovon auch der Schweizer Gesamtmarkt profitiert

Zusammenfassung des Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarkings Schweiz (2/2) – Schlussfolgerungen

Themenfelder

 <p>Ereignisse im Markt erfordern eine strategische Neuausrichtung (S. 6–10)</p>	<p>Angesichts der breiten Palette aufkommender strategischer Vorhaben im Hypothekengeschäft, gilt es den Fokus auf Umsetzungskonsequenz zu legen, bei gleichzeitiger Offenheit für innovative Geschäftsmodelle. Dabei sind die kontinuierliche Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, die holistische Beachtung komplexer Abhängigkeiten und ein objektiver Change über Silos hinweg zu sichern.</p>
 <p>Margendruck führte zu Fokus auf kurzfristige Optimierungen (S. 11–13)</p>	<p>End-2-End-Prozessoptimierungen sind nun holistisch zu vollziehen, um bis zum nächsten Wachstumsschub eine effiziente und skalierbare Organisation zu gewährleisten und die darauf aufbauende Digitalisierung zu vereinfachen. Konkrete KPI-Ambitionen mit entsprechendem Executive-Reporting dienen der Erfolgsmessung sowie der agilen Entscheidungsfindung.</p>
 <p>«Digital First» gilt zunehmend auch bei der Hypothekarkreditvergabe (S. 14–19)</p>	<p>Auf Basis zuvor etablierter Prozessstandardisierung ist eine übergreifende Planung der zukünftigen Tool-Landschaft in Symbiose mit dem Kernbankensystem notwendig. Trotz Ausbau von Plattform-Partnerschaften gilt es, eigene, digitale und Analytics-gestützte Customer-Journeys entlang der Moments-of-Truth mit umfassender Beratung zu paaren, um die Kundenbeziehung nicht zu verlieren.</p>
 <p>Inflation und steigende Zinsen belasten Haushaltsbudgets (S. 20–21)</p>	<p>Um unerwartete NPL zu minimieren, gilt es, eine effektive Steuerung des Risikoappetits und proaktive Überwachung der Kreditrisiken im Portfolio sicherzustellen. Nebst methodischen Aspekten sind auch Fragestellungen bezüglich Governance und Risikokultur, als auch Basel III und operationeller Risiken und Kontrollen zu prüfen – gerade aufgrund der End-2-End-Komplexität im Hypothekengeschäft.</p>

Übergreifende Schlussfolgerungen für weitere Marktteilnehmer



II – Ausgewählte Ergebnisse:

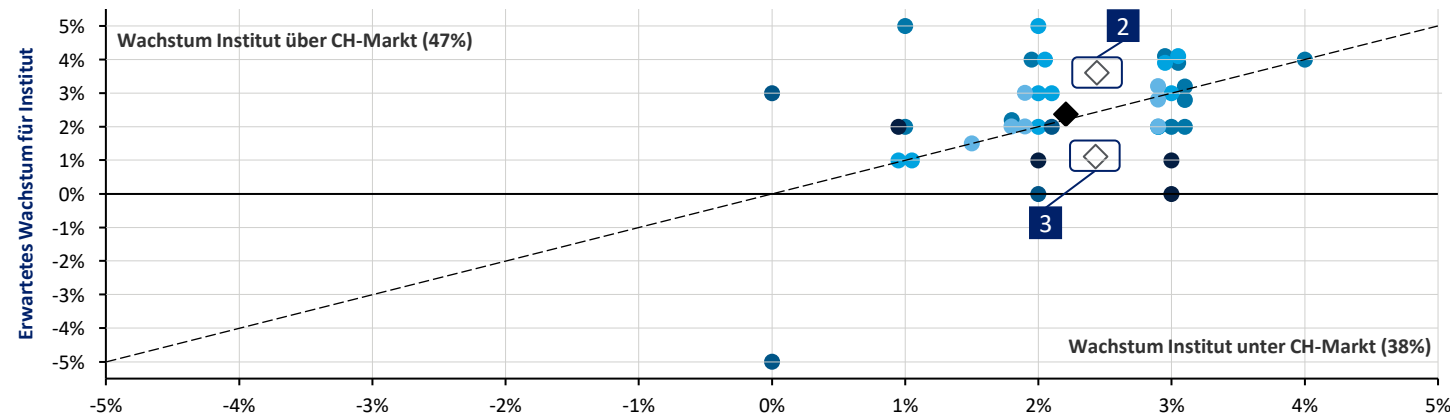
Ereignisse im Markt erfordern eine strategische Neuausrichtung



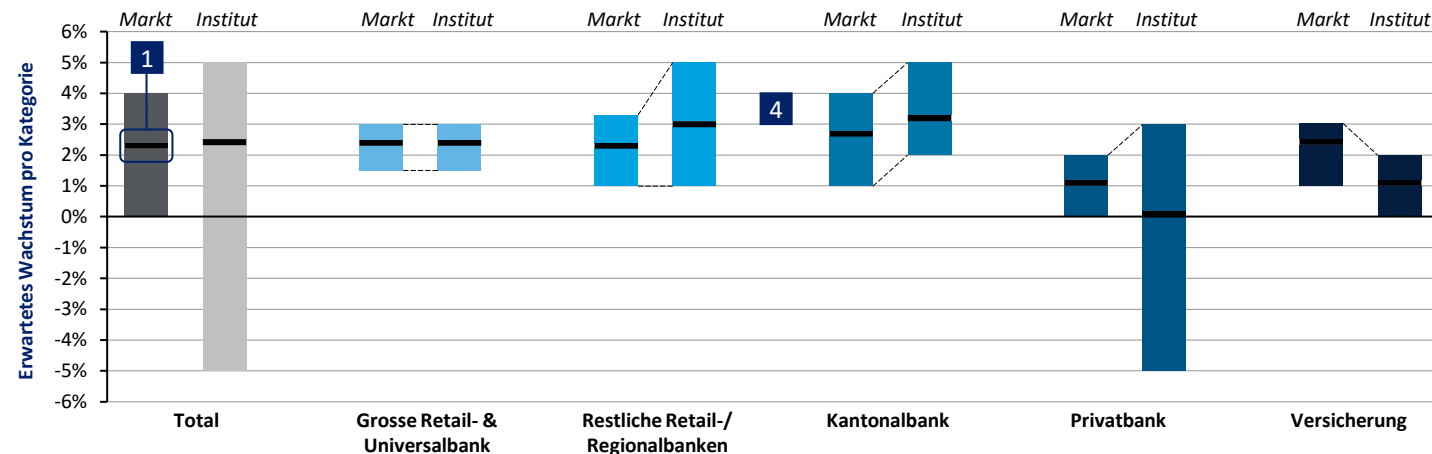
Kampf um Marktanteile im Hypothekengeschäft verschärft sich – Teilnehmer erwarten Q4 '23 bis Q3 '24 rückläufiges Marktwachstum von 2,2%, planen selbst jedoch über Markt zu wachsen

Wie hoch wird das Wachstum im Hypothekarkreditmarkt eingeschätzt?

Erwartetes Volumenwachstum in den nächsten 12 Monaten (Q4 '23 – Q3 '24)



Erwartetes Wachstum für CH-Markt



Beobachtungen

Der Hypothekarmarkt ist ein **zentraler Bestandteil** des **Schweizer Finanzsektors** und erheblicher Treiber dessen Wachstums. Auch für **viele Haushalte ist er von hohem Stellenwert**, weshalb Verschiebungen beim erwarteten Wettbewerb (z. B. von Marktanteilen) hohen Einfluss auf die Wahl des Anbieters haben können.

Die **Studienteilnehmer erwarten** im Durchschnitt ein **rückläufiges Marktwachstum** von 2,2% bis Q3 2024 (1) im Vergleich zu dem gemäss SNB-Statistik **realisierten Wachstum von 3,1%** im Jahr 2022 – angesichts des Zinsanstiegs kein überraschendes Ergebnis.

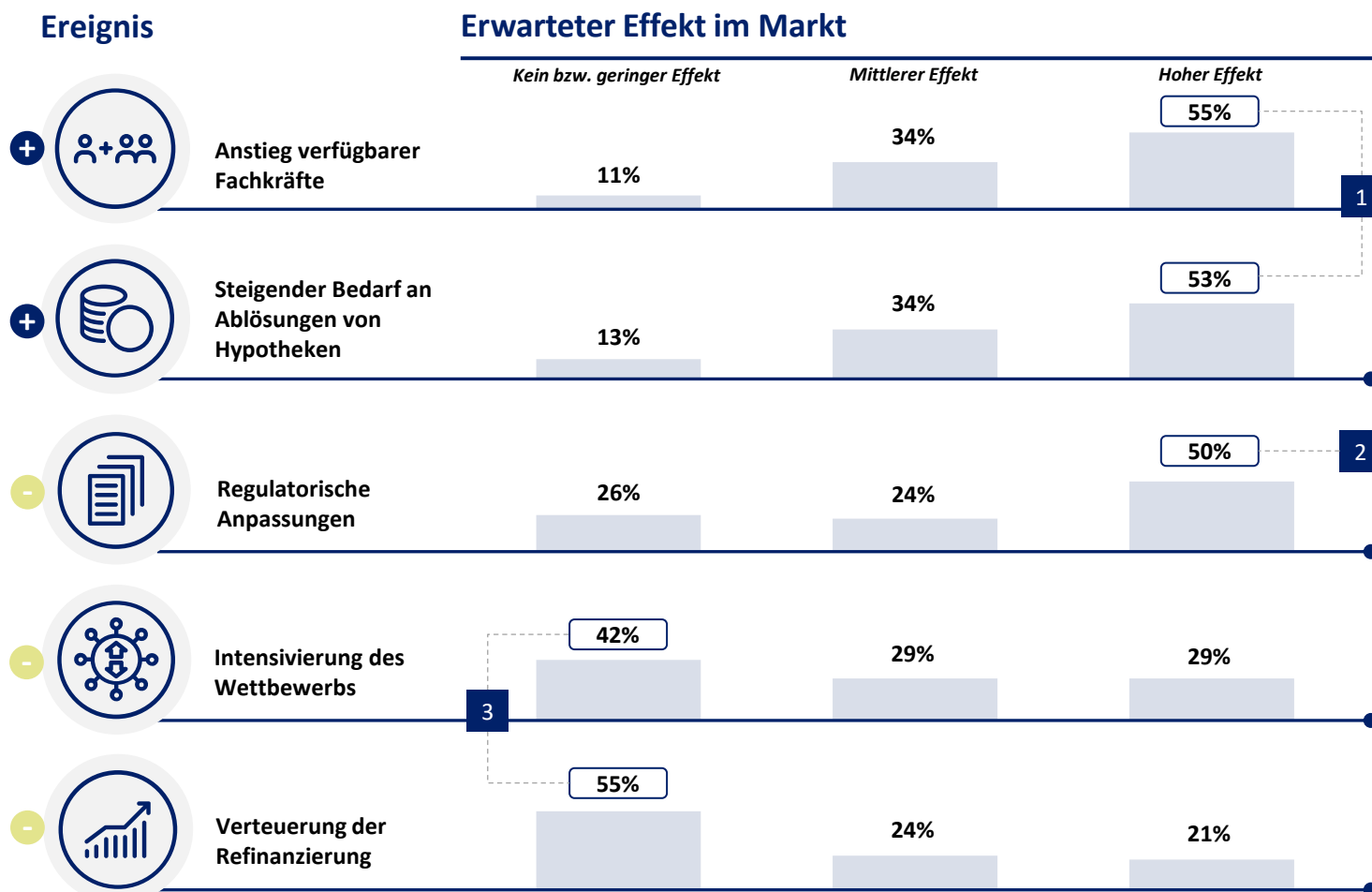
Rund **47% der Teilnehmer gehen davon aus**, dass sie mit **einem durchschnittlichen Wachstum von 3,6%** das erwartete **Marktwachstum deutlich übertreffen werden** (2). **38%** der Teilnehmer rechnen mit einem Wachstum von 1,1%, was klar unter dem erwarteten Marktwachstum liegt und einen **bewussten Verlust von Marktanteilen** bedeutet (3). Die verbleibenden 14% planen im Gleichschritt mit dem Markt. Insgesamt deuten diese Angaben so auf eine **Intensivierung des Wettbewerbs um Marktanteile** hin.

Es gilt hervorzuheben, dass **vor allem die Regional- und Kantonalbanken** mit einem Wachstum von mehr als 3% deutlich **über dem Marktwachstum planen** (4), während sich insbesondere Privatbanken und Versicherungen hinsichtlich Wachstumserwartungen konservativer geben.

Farbe: ● Grosse Retail- & Universalbank; ● Restliche Retail- oder Regionalbanken; ● Kantonalbank; ● Privatbank; ● Versicherung;
Form: ◇ Durchschnitt; ■ Erwartungen Wachstum Banken; ■ Erwartungen Wachstum Markt; □ Zentrale, übergreifende Beobachtungen

Direkte Effekte aus der UBS/CS-Übernahme erwartet – Verfügbarkeit von Fachkräften (55%), steigender Bedarf an Kundenablösungen (53%) sowie regulatorische Anpassungen (50%)

Wie wirkt sich die UBS/CS-Übernahme auf den Hypothekarkreditmarkt aus?



Beobachtungen

Es war **zu erwarten**, dass die **Übernahme** der **Credit Suisse** (~10% des Schweizer Hypothekarvolumens in 2023) **durch** die **UBS** auch **Auswirkungen auf** den **Hypothekarmarkt** haben wird.

Als **positive Effekte** (**1**) für die Teilnehmer werden sowohl die erhöhte **Verfügbarkeit von Fachkräften** (55%) als auch der **steigende Bedarf an Ablösungen** bestehender Hypotheken (53%) durch **wechselwillige Kunden** gesehen. Beide Effekte sind kurzfristige Opportunitäten, da proaktiv handelnde Institute hier gegenüber den Grossbanken temporär Vorteile haben könnten.

Gleichzeitig bestehen auch **Befürchtungen bzgl. regulatorischer Anpassungen** (50%, **2**) – z. B. perspektivisch **strengere Eigenkapitalvorschriften** oder ein Überschwappen von FINMA Kategorie 1 und 2 Bankanforderungen auch auf Kategorie 3 und 4 Teilnehmer. In **Kombination mit weiteren Vorkommnissen im Schweizer Kreditwesen** in den vergangenen Jahren (eher im Firmenkundensegment) werden zudem etwaige allgemein **strengere Erwartungen** zu z. B. **Kapitalstruktur, Governance** (1st LoD / 2nd LoD Trennung) oder **Kreditrisikomanagement** erwartet.

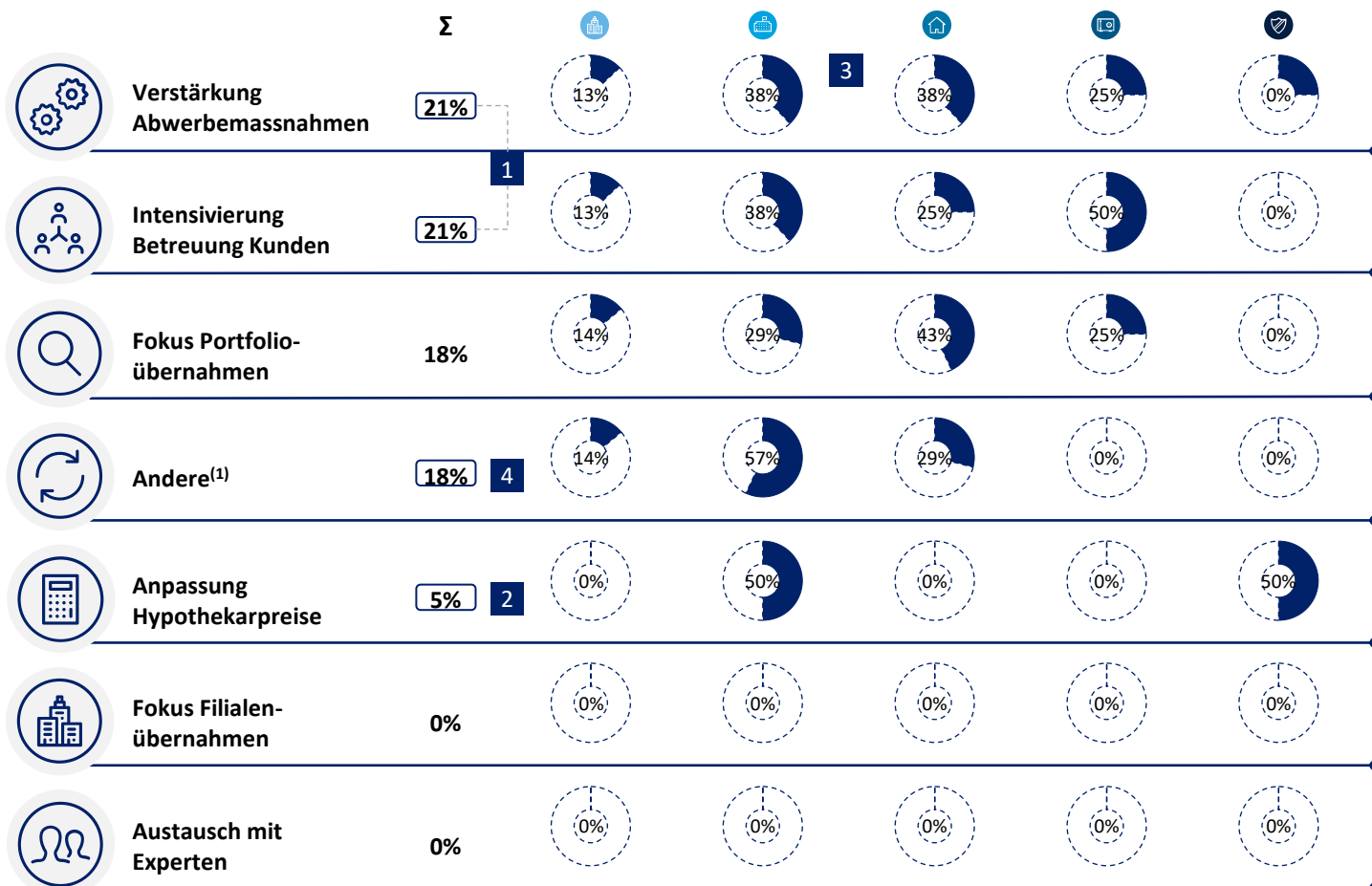
Interessanterweise erwartet die **Mehrheit** der Teilnehmer **keinen** direkt **erhöhten Wettbewerbsdruck** (42%) oder eine **Verteuerung der Refinanzierungen** (55%) als unmittelbare Folge (**3**). Alles in allem fällt die **Einschätzung** der Teilnehmer hinsichtlich der UBS/CS-Übernahme **somit mehrheitlich positiv** aus.

- Farbe: **X** Zentrale, übergreifende Beobachtungen;
+ Für Institute ein eher positiver Effekt;
- Für Institute ein eher negativer Effekt

Ausgewählte Teilnehmer nutzen UBS/CS-Übernahme als Wachstumschance – proaktive Kundenabwerbung und intensivere Kundenbetreuung vor allem durch Kantonal- und Regionalbanken

Wurden als Reaktion auf die UBS/CS-Übernahme temporäre proaktive Massnahmen im Hypothekengeschäft getroffen?

Institutsspezifische Massnahmen aufgrund der UBS/CS-Übernahme



Beobachtungen

Unter den Studienteilnehmern gibt es auch Institute, die mit Blick auf die vorgängig erwähnten erwarteten Effekte **proaktiv Massnahmen geplant** oder **bereits getroffen** haben:

Das **Abwerben von Fachkräften** sowie eine **intensivere Kundenbetreuung** sind die häufigsten Reaktionen auf die UBS/CS-Übernahme (je 21%, **1**). Dies lässt sich einerseits auf die **generelle Unsicherheit** zurückführen, die zu einer intensiveren Betreuung führt. Andererseits **positioniert man sich gezielt als vertrauenswürdiger (sicherer) Partner**, z. B. um CS-Kunden vor der Migration zur UBS abzuwerben. Absichten, den Wettbewerb über Preisadjustierungen zu gewinnen, sind kaum vorhanden (5%, **2**), da nach **lang anhaltendem Margendruck** im zinsabhängigen Geschäft die aktuell für Banken vorteilhaften, volatilen Zinsentwicklungen **nicht proaktiv abgetreten** werden.

Insbesondere **regionale Retail- und Kantonalbanken** scheinen die UBS/CS-Situation als **Chance nutzen** zu wollen und haben gegenüber anderen Banktypen deutlich mehr Massnahmen getroffen (**3**). **Grössere Banken** und Versicherungen **laufen Gefahr, dies zu unterschätzen** und Marktanteile zu verlieren. Diese Beobachtung wird **durch 18% der Teilnehmer**, ausschliesslich Kantonalbanken und Regionalbanken, die auf alternative Massnahmen setzen, **geteilt (4)**. Diese umfassen beispielsweise eine **Verstärkung der lokalen Werbemassnahmen**.

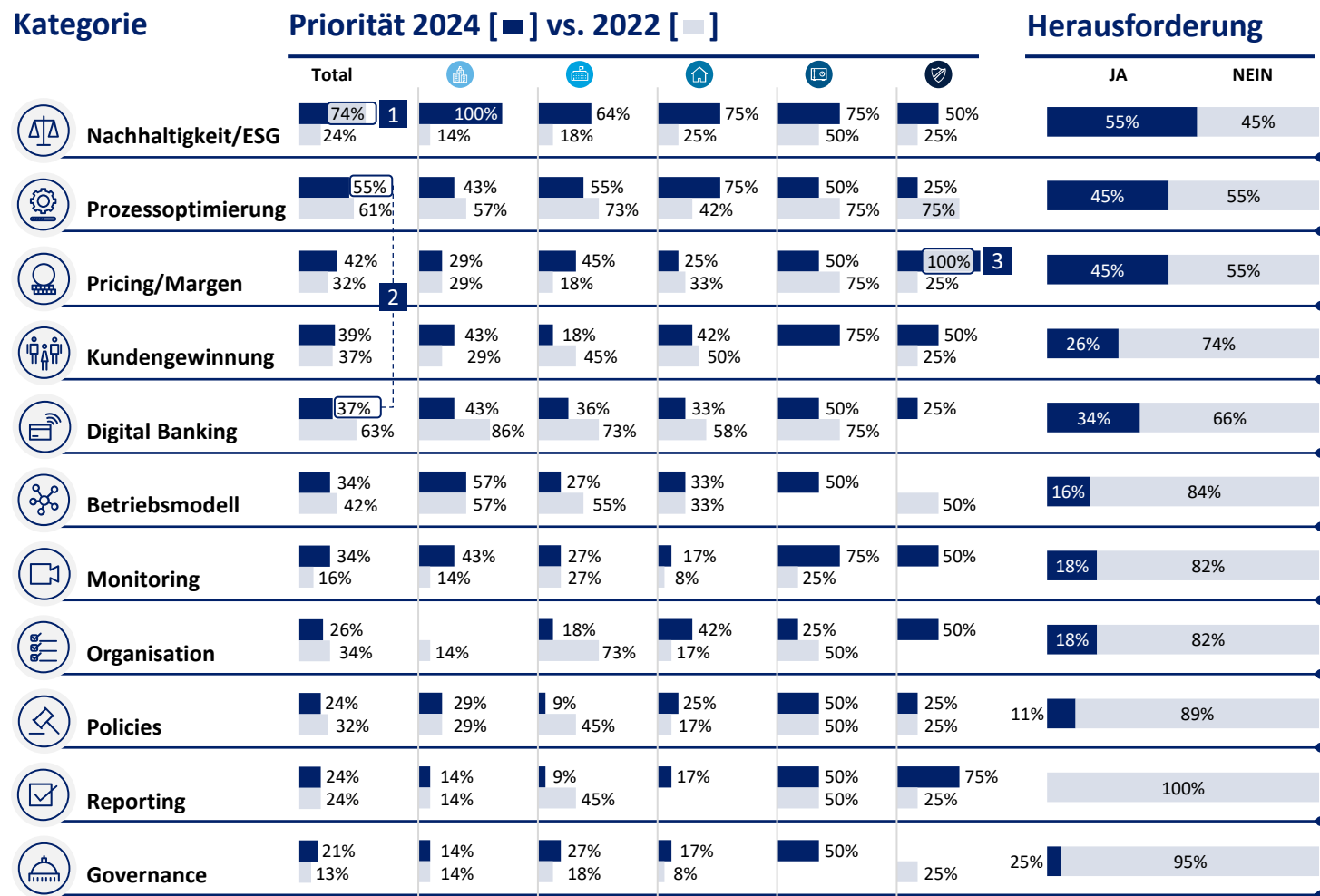
Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;

Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen

1) Fokus auf lokale Stärke, Szenarienplanung oder proaktive Marketingmassnahmen

Finanzinstitute müssen viele strategische Prioritäten setzen und sich Herausforderungen stellen – Nebst anhaltendem Bedarf an Prozessoptimierung hat Nachhaltigkeit stark an Relevanz gewonnen

Welches sind die Prioritäten und aktuellen Herausforderungen im Hypothekengeschäft?



Beobachtungen

Hypothekaranbieter sehen sich angesichts der Marktvolatilität aktuell einem **komplexen Themenumfeld** gegenüber, was eine **klare Fokussierung** der Ressourcen und **Investitionen** erfordert.

Nachhaltigkeit hat in den letzten 2 Jahren für sämtliche Hypothekaranbieter – allen voran Banken – **signifikant an strategischer Priorität gewonnen** (24% auf 74%, **1**), stellt gleichzeitig aber auch die **grösste Herausforderung bzgl. Konzeption und Umsetzung** dar. Erhöhte Anforderungen aus Gesellschaft und Politik sowie auch zunehmende regulatorische Vorgaben im Bankensektor (SBVg) sind die Hauptgründe dafür (siehe Details Seite 19).

Zudem ist die **Priorität von Digital Banking** am deutlichsten gefallen (von 63% auf 37%, **2**). Nach COVID ist noch immer ein **Fokus** auf eine **vorgelagerte, grundsätzliche Prozessoptimierung wahrnehmbar** (für 55% auch 2024 eine Priorität). Gleichzeitig ist diese noch immer für knapp die Hälfte der Teilnehmer (45%) eine Herausforderung. «Back-to-the-Basics» scheint im Fokus.

Für **Versicherungen** hingegen ist **Pricing aktuell zentral** (100%, **3**). Der rapide Zinsanstieg und die daraus folgende veränderte Kundennachfrage nach kurzen Laufzeiten, gepaart mit der Etablierung von Vergleichsplattformen, haben die Wettbewerbslandschaft und die P&L-Flexibilität der Banken verändert, was die Marktvorteile von Versicherungen aus Tiefzinszeiten verringert.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;
Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen

II – Ausgewählte Ergebnisse:

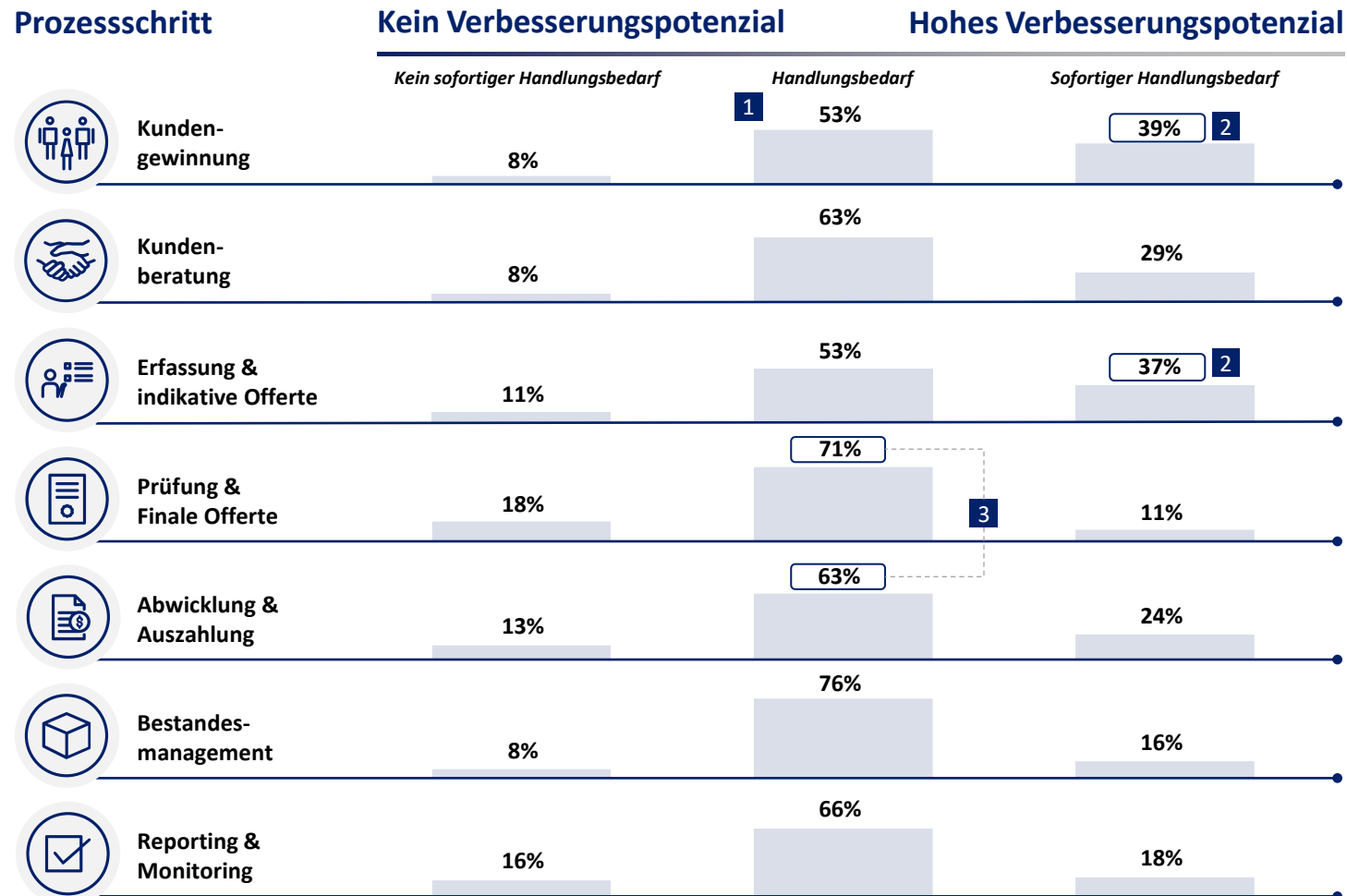
Margendruck führte zu Fokus auf kurzfristige Optimierungen





Es besteht klarer Handlungsbedarf zur Prozessoptimierung – Sofort optimieren wollen Institute vor allem bei kundenorientierten Schritten zur Erhöhung des Lead-Funnels bis hin zur Zusage

Wo besteht entlang des Hypothekarprozesses in einer Selbsteinschätzung Verbesserungspotenzial?



Beobachtungen

Finanzinstitute verbessern kontinuierlich ihre internen Prozesse, um sicherzustellen, dass **Kundenanforderungen**, Wettbewerbsfähigkeit, interne Effizienz und regulatorische Anforderungen **erfüllt werden**. Dies ist besonders herausfordernd im Hypothekar-prozess (siehe auch S. 10). Von der Kundengewinnung durch Berater, über die Prüfung und Abwicklung bis hin zur Portfolioüberwachung werden die **meisten Einheiten** und **Systeme tangiert**.

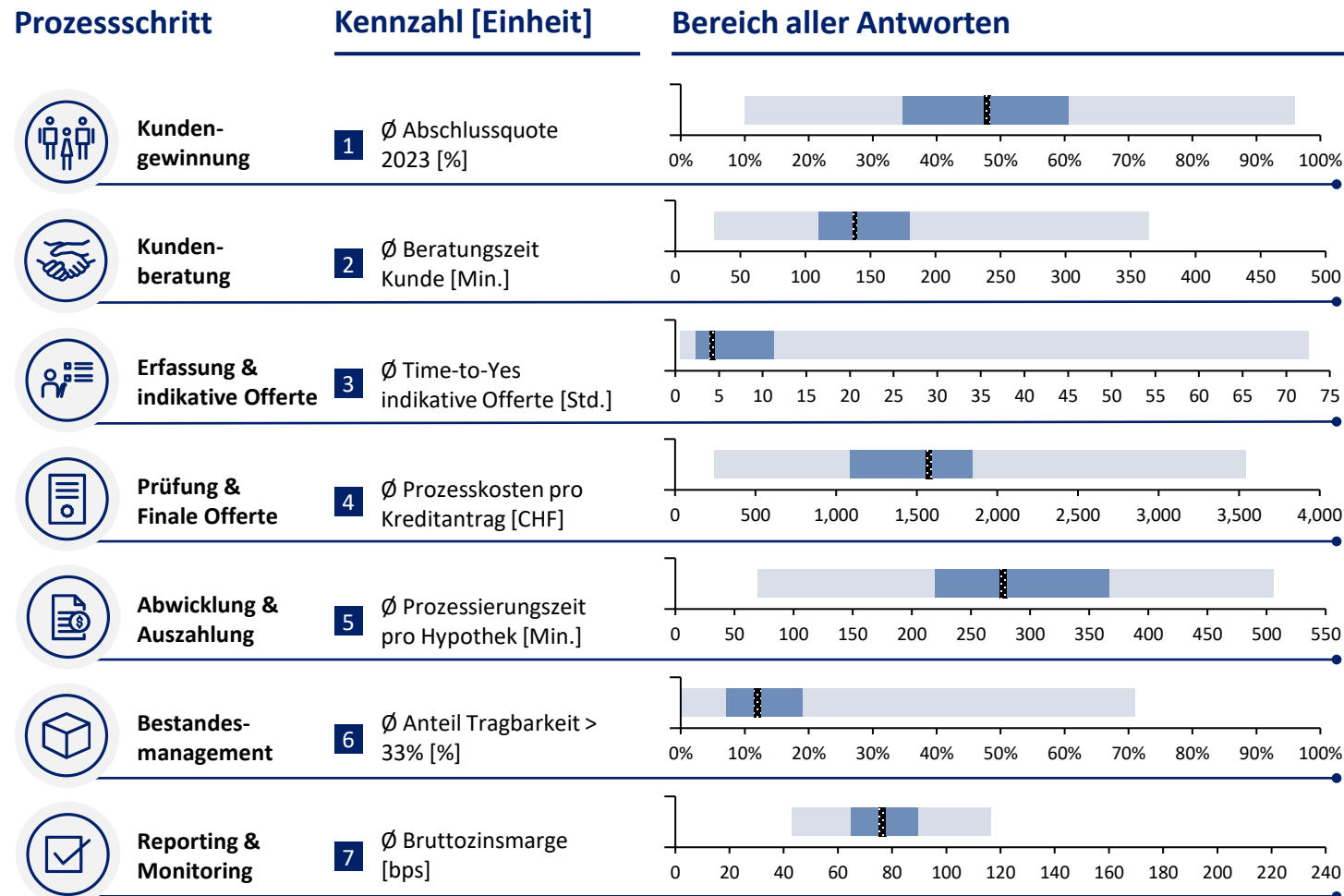
Über 80% der Teilnehmer ⁽¹⁾ sehen Handlungsbedarf bei mindestens einem Prozessschritt. Dies zeigt, dass noch immer hohes Potenzial für eine Optimierung vorhanden ist. Ein sofortiger Handlungsbedarf ⁽²⁾ wird vor allem bei der Kundengewinnung (39%) und der Erstellung von **indikativen Offerten** (37%) gesehen. Dies ist **wenig überraschend**, denn in den **letzten Jahren** war ein verstärkter **Rückgang der Kundenloyalität** festzustellen, was insbesondere Brokern, Vergleichsplattformen und der Verschiebung hin zu digitalen Kanälen zuzuschreiben ist. Mit der **Gewissheit** einer **indikativen Zusage** sinkt der **Zeitdruck** für Kunden und Banken und entsprechend akuter Handlungsbedarf im Lead-Funnel ⁽³⁾.

Insgesamt scheinen viele **Effizienzpotenziale** zwar **erkannt**, aber von Finanzinstituten noch **nicht vollständig angegangen**. Dies wird auch durch **zentrale Messgrößen bestätigt** (siehe Seite 13). Eine **ausreichende Standardisierung** und Entschlackung sind überdies eine **wichtige Voraussetzung** für grosse **Digitalisierungs-** und **Automatisierungsvorhaben**.

Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen

Grosse Unterschiede im Markt bei zentralen KPIs bestätigen Optimierungspotenziale – grössere Banken profitieren vom Skaleneffekt; KBs tendenziell mit höchsten Margen, aber auch Risiko

Wie quantifizieren sich KPIs entlang des Hypothekarprozesses?



Beobachtungen

Um im Hypothekarprozess sowohl die **Wettbewerbsfähigkeit** einschätzen als auch **Erfolge** aus internen **Optimierungen messen** zu können, gewinnen zentrale **Messwerte** (KPIs) an Bedeutung.

Die **Abschlussquote** liegt im **Durchschnitt** bei etwa **50%** (1), was bedeutet, dass jeder zweite Lead umgewandelt wird. Es gibt hier aber **grosse Unterschiede**. **Regional-** und **Kantonalbanken** haben **deutlich höhere** Abschlussquoten, da sie als langjährige Hausbank vor allem in ländlichen Gebieten die bevorzugte Anlaufstelle sind. Die durchschnittliche **Beratungszeit** variiert stark mit einem Faktor x12 (2). Es besteht jedoch keine Korrelation zur **Abschlussquote oder Marge** - schlussendlich ist die Gesprächsqualität massgeblich. Nicht überraschend ist hingegen eine **starke direkte Korrelation** zwischen den **Prozesskosten** (im Schnitt CHF 1'550 pro Hypothek, (4) und den **Prozessierungszeiten** (1–8 Stunden, (5) messbar. Dies bestätigt das hohe Standardisierungs- und Effizienzpotenzial.

Für den **Endkunden** viel wichtiger ist unter anderem die Dauer bis zur **indikativen Zusage** (Time-2-Yes). Bei zahlreichen Teilnehmern liegt diese oft noch immer bei mehr als einem Arbeitstag, während **digital reife Anbieter** nur wenige Minuten benötigen (3). Weitere KPI variieren stark nach Risikoappetit und Strategie. Bei der durchschnittlichen **Tragbarkeit** (6) zeigen **Kantonalbanken** tendenziell **höhere** Werte als der 13%-Schnitt. Trotz höherer Prozesskosten im Vergleich zur Konkurrenz können Kantonalbanken dieses Risiko mit einer ca. 5 Bps. höheren Marge wettmachen (Schnitt 80 Bps., (7)).

Form: Minimalwert bis 25% Quartil resp. 75% Quartil bis Maximalwert; 25% Quartil bis Durchschnitt resp. Durchschnitt bis 75% Quartil; Durchschnitt

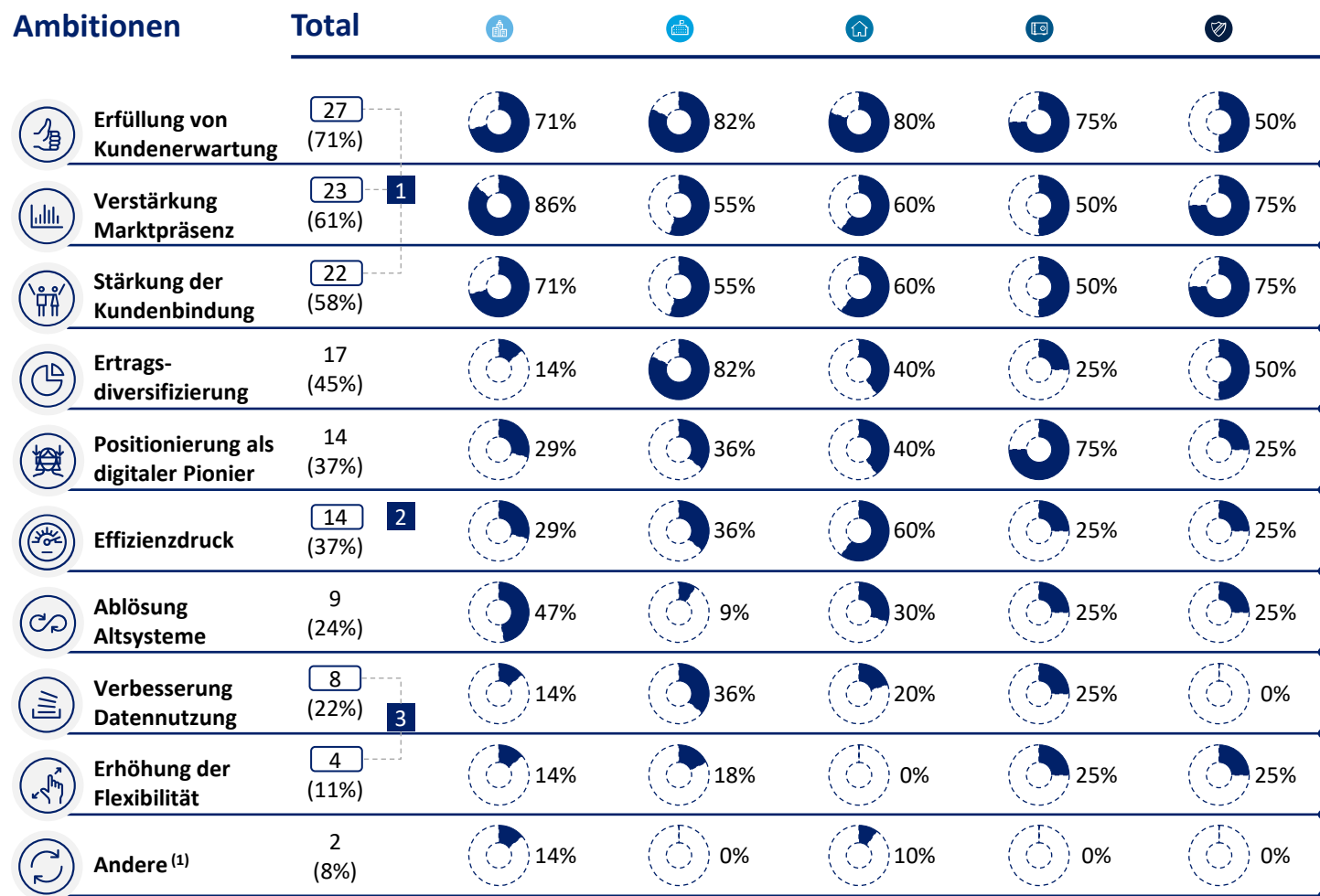
II – Ausgewählte Ergebnisse:

«Digital First» gilt zunehmend auch bei der Hypothekarkreditvergabe



Institute fokussieren auf gestärkte Kundenbindung – Strategische Initiativen müssen Ambitionen breit erfüllen, sowohl gegenüber dem Markt als auch intern (z. B. Effizienzdruck als Treiber in 37%)

Welche Ambitionen streben Hypothekaranbieter aktuell mit strategischen Initiativen an?



Beobachtungen

Die **gezielte Verbesserung** des **Geschäftsmodells** ist angesichts der vielen Herausforderungen (siehe S. 10) von **zentraler Bedeutung**. Nur so können sich Finanzinstitute **im Markt** kontinuierlich kompetitiv und **differenzierend positionieren**.

Es ist nachvollziehbar, dass sich die **Top 3** der Ambitionen aus **strategischen Initiativen** alle auf den **Endkunden fokussieren** – Erfüllung von **Kundenerwartungen** (71%), Verstärkung **Marktpräsenz** (61%) und Stärkung **Kundenbindung** (58%) (¹). Das führt nicht nur zu einer höheren Abschlussquote, sondern **wirkt** auch dem in den letzten Jahren **zunehmenden Loyalitätsverlust entgegen**. Dies vor allem im transaktionalen, preissensitiven Verlängerungsgeschäft, wo Vergleichsplattformen und unabhängige (Beratungs-)Anbieter die Banken als standardmässiger Kontaktpunkt zusehends herausfordern.

Über ein Drittel (²) der Teilnehmer setzen **strategische Initiativen** trotz des entlastenden P&L-Effekts aus dem Zinsanstieg **noch immer** aus **Effizienzdruck** um. Dies scheint vor allem Kantonalbanken (60%) zu betreffen.

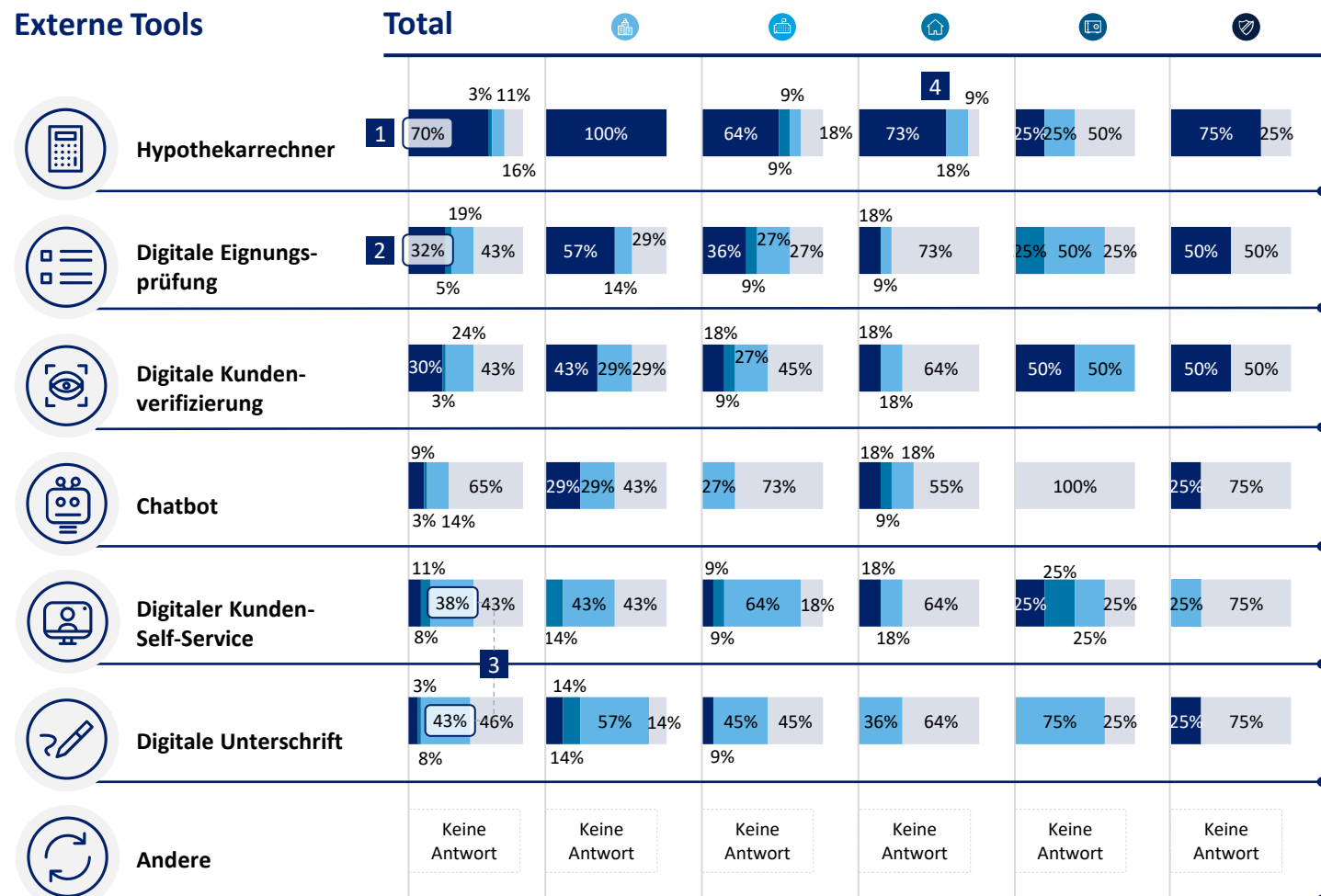
Überraschenderweise fokussieren sich nur **22%** auf eine **Verbesserung** der **Datennutzung** (³), obschon dieser z. B. bei der Digitalisierung, bei Analytics oder in neueren FINMA-Rundschreiben (z.B. RS2023/01) eine zunehmend wichtigere Bedeutung zukommt.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;
Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen
 1) Z. B. Aufbau eigener Plattform oder Onboarding von Risk-Carriern

Grosse Unterschiede bei digitalen Kundenfunktionalitäten – Hypothekarrechner ist Standard (70%); digitale Unterschrift 2024 am meist geplantes Projekt (43%); Kantonalbanken aber weniger ambitiös

Welche kundenrelevanten digitalen Funktionalitäten werden bei Ihrer Bank bereits offeriert oder sind in Planung?

Externe Tools



Beobachtungen

Eine nahtlose, **digitale Customer Experience** wird im **Hypothekarprozess wichtiger**; auch getrieben durch simplere Prozesse (z. B. Kreditkarte, Säule 3a), im Rahmen derer FinTechs und Neo-Banken Kunden gezeigt haben, was möglich wäre. Obschon gerade im Erstgeschäft noch länger eine persönliche Beratung spätestens beim Abschluss erwartet wird, **entscheiden die digitalen Kanäle vermehrt** über die **Erstauswahl** möglicher **Finanzierungspartner** oder den **NPS**. Gerade im internationalen Raum sind rein digital abgeschlossene Hypotheken schon Standard (z. B. USA, Saudi Arabien).

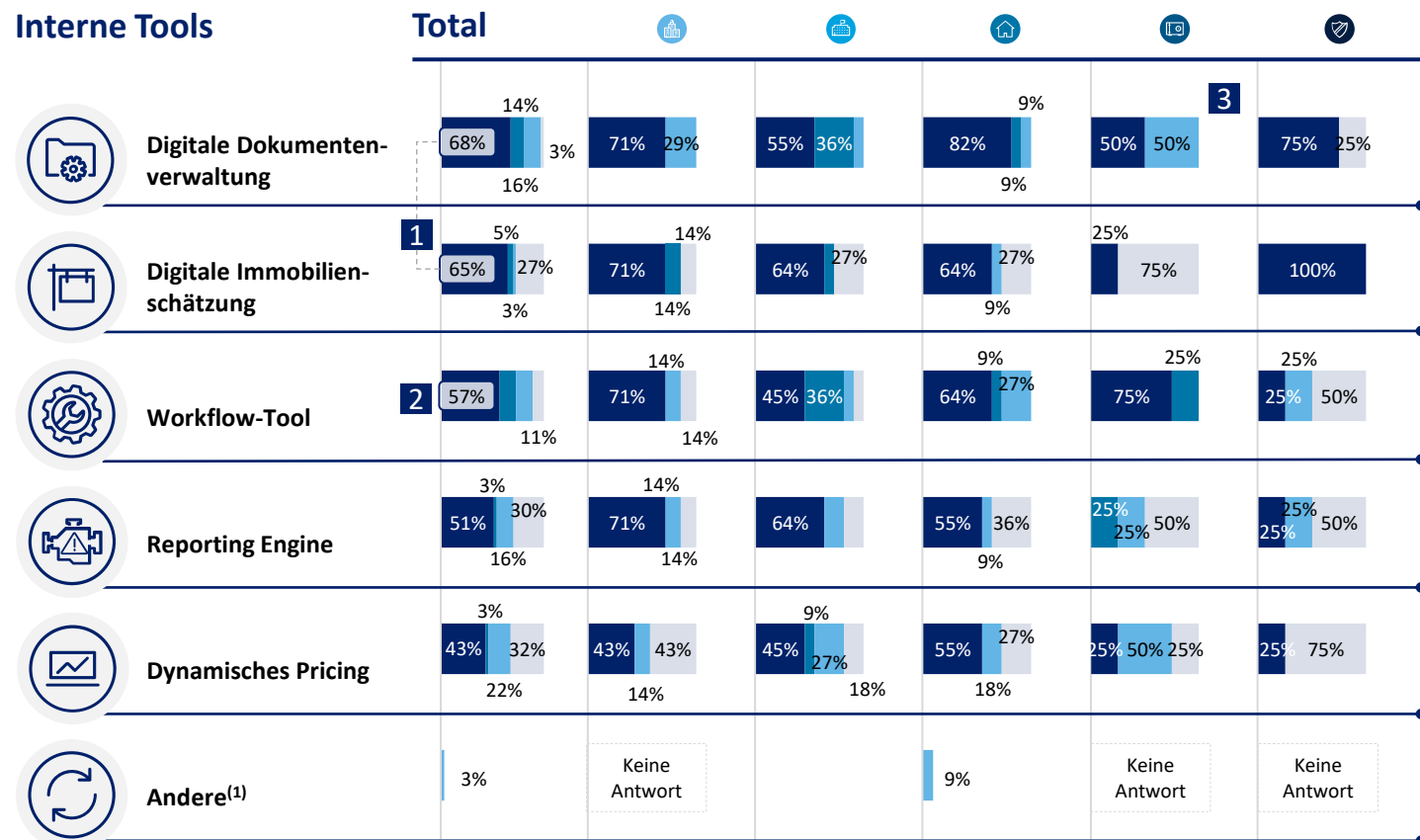
Gerade deshalb ist ein **Hypothekarrechner** mit einer **Abdeckung** von rund **70%** (1) mittlerweile **Industriestandard**, um **Kunden digital anzulocken**. Ergänzend haben **32%** der Teilnehmer eine **digitale Eignungsprüfung** eingeführt (2), die eine **Personalisierung** sowie **umgehende Rückmeldung** über die Machbarkeit des Geschäfts **erlaubt**, ohne eine Filiale zu besuchen.

Zu den am **häufigsten geplanten Projekten bis Ende 2024** gehören die Einführung der **digitalen Unterschrift** (43%) und digitaler **Kunden Self-Service-Möglichkeiten** (38%) (3). Beides sind Features, die insbesondere bei weniger beratungsintensiven Verlängerungen hilfreich sind. **Kantonalbanken** scheinen **tendenziell weniger Digitalisierungsinitiativen** zu planen als andere Institute (4). Dies birgt das Risiko – trotz Hausbankenvorteil – den **Anschluss im Markt zu verlieren**.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;
Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen
 Live Go-Live 2023 Projekt 2024 Keine Priorität

Interne Digitalisierung ist stärker vorangeschritten – Grössere Kreditgeber haben digitale Tools wie z. B. Dokumentenverwaltung, Workflow-Tool oder Reporting stärker etabliert als kleinere Anbieter

Welche mitarbeiterrelevanten digitalen Funktionalitäten werden bei Ihrer Bank bereits offeriert oder sind in Planung?



Beobachtungen

Genauso wie für Kunden sind **Digitalisierungsbestrebungen** auch **intern** elementar, um insbesondere bei der **Abwicklung** Aufwände zu **reduzieren** und eine skalierbare Infrastruktur zu ermöglichen. Dies gilt **nicht nur** für das **Neugeschäft**, sondern **auch für** das **Bestandsmanagement**, das ca. 70% der operativen Kosten im Hypothekargeschäft ausmacht.

Die **Dokumentenaufbewahrung** sowie **Immobilienbewertung** (68% bzw. 65%) sind **bereits mehrheitlich digitalisiert (1)**, nicht zuletzt auch durch externe Schätzpartner oder Angebote wie Terravis.

Das **Workflow-Tool** als **zentraler, orchestrierender Layer** und Grundvoraussetzung für einen digitalen End-2-End-Prozess ist hingegen **noch immer nur bei 57% (2)** bereits etabliert, wobei **weitere 32%** eine **Einführung bis Ende 2024 planen**. Dabei scheint eine Korrelation zur Grösse des Instituts zu bestehen.

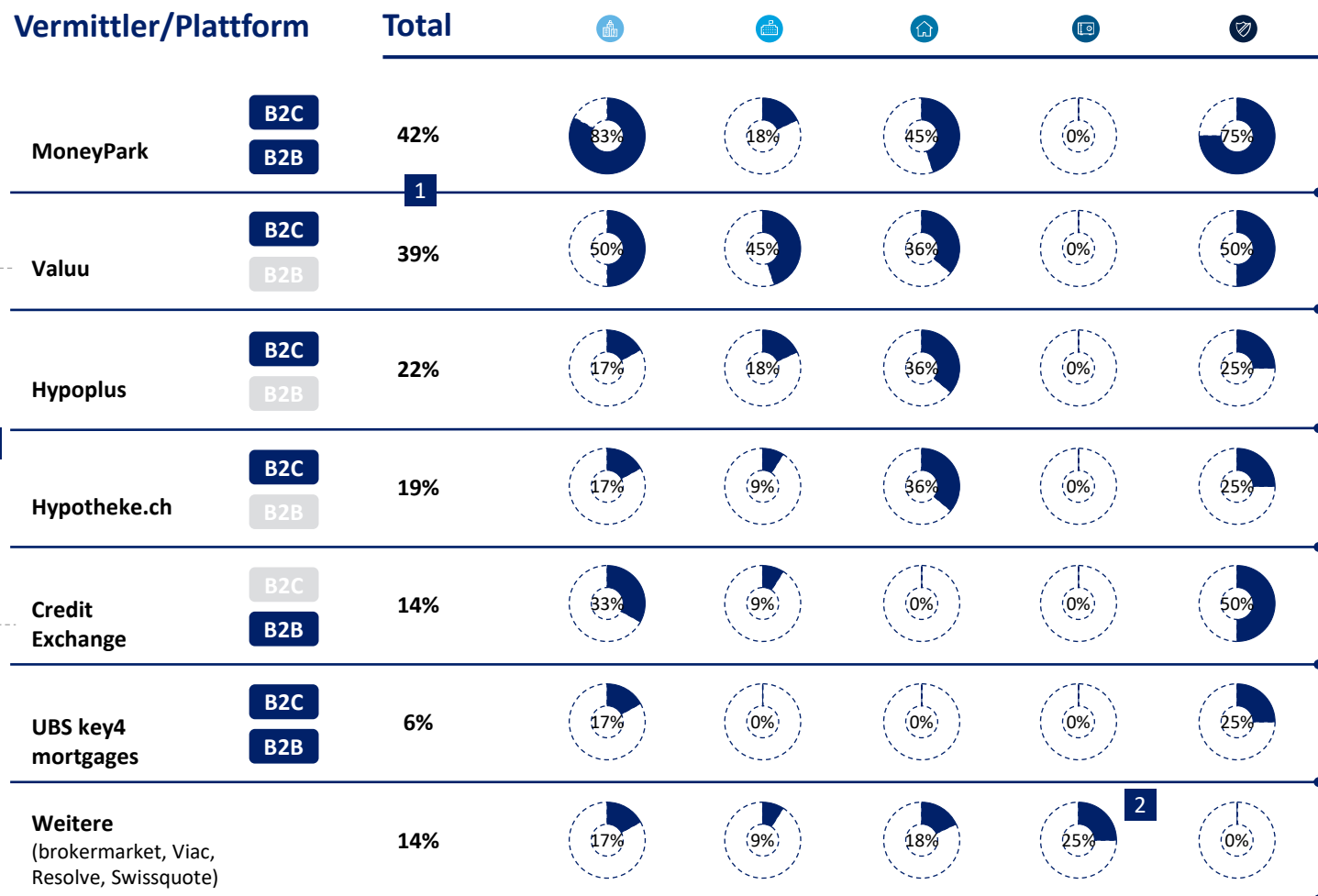
Versicherungen (kleine Volumina) und **Privatbanken** (weniger Standardgeschäft) sind hinsichtlich **interner Digitalisierung** kaum überraschend **weniger weit (3)**. Dies schafft wiederum eine **Opportunität für digitalisierte Banken oder Plattformen, perspektivisch als strategischer BPO-Partner** zu dienen, anstatt dass kleinere Institute grosse Investitionen in neue Infrastrukturen selbst tätigen.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;

Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen
 Live Go-Live 2023 Projekt 2024 Keine Priorität
 1) Andere beinhaltet u. a. Erneuerung interner Applikationen

Partnerschaften mit Hypothekarplattformen nehmen zu – B2C-Archetypen sind aktuell bevorzugt, doch jüngste Konsolidierungen stärken Vorteile für im B2B und bieten neue strategische Chancen

Welche Partnerschaften bestehen mit Vermittlern oder Plattformen?



Beobachtungen

Im **Ausland** (z. B. GB, NL, DE) sind **unabhängige Plattformen** mittlerweile **vermehrt die erste Anlaufstelle** bei einer Immobilienfinanzierung (45% bis 75%). Dies ist in der **Schweiz** (ca. 5% bis 10%) noch nicht der Fall, jedoch hat sich in den **vergangenen Jahren** auch hier die **Wertschöpfungskette zunehmend modularisiert**. Plattformen erhöhen z. B. die Marktpräsenz von Finanzierern, bieten Kunden Preistransparenz (eher B2C) und ermöglichen Refinanzieren im Hintergrund breiteren Zugang zum Markt (eher B2B, z. B. auch für Pensionskassen).

Die **Teilnahmequoten bei B2C-Vergleichsplattformen** scheinen unter den Umfrageteilnehmern allgemein **höher** (¹, bis zu 42%). Dies oftmals aufgrund der Tatsache, dass der Kunde und dessen Abwicklung dem Institut übergeben wird, während in Bezug auf B2B-Anbieter vor allem bei Banken nach wie vor die Angst eines Verlusts der Kundenloyalität vorherrscht. **Privatbanken** finden sich meist nur bei alternativen Vermittlern (²), was auf die überwiegend exotischeren Anforderungen zurückzuführen ist (Plattformen haben oft noch Obergrenzen bzgl. des Lohns oder Kaufpreises).

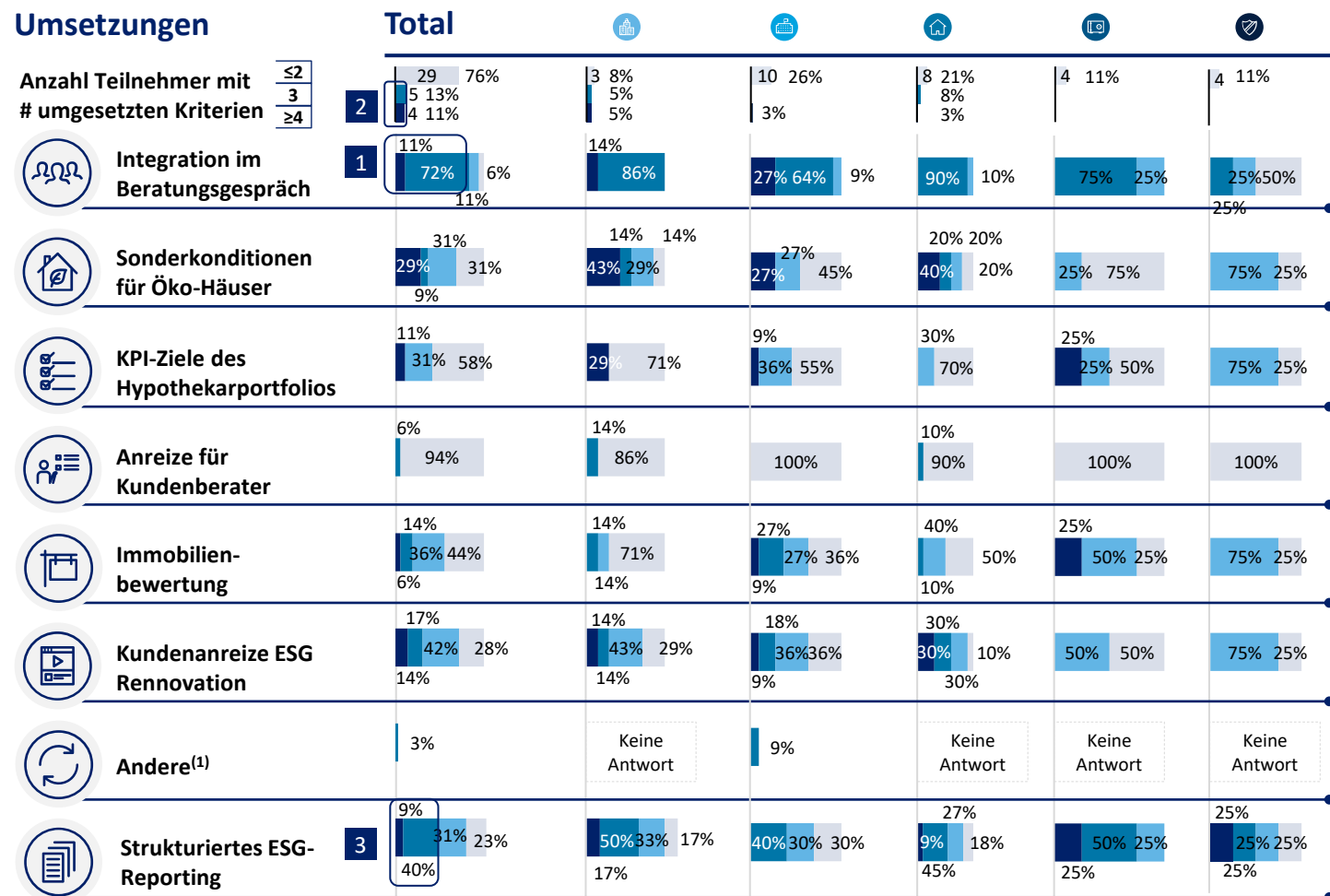
Jüngste **Konsolidierungen am Plattformmarkt** ab (z. B. Zusammenschluss Credit Exchange, Valuu und brokermarket; Einbindung MoneyPark in Helvetia, ³), erfordern von Marktteilnehmern eine klare strategische Positionierung. Dies kann auch als Beginn eines neuen Kapitels und **Chance im Schweizer Markt** gesehen werden.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalkbank; Privatbank; Versicherung;
Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen

Zurückhaltung bei der Integration von ESG-Komponenten feststellbar – Bei der Berücksichtigung der SBVg-Empfehlungen hat man sich bisher auf das Nötigste beschränkt und wartet klarere Leitlinien ab

Wie wurden die ESG-Richtlinien der SBVg zur Förderung der Energieeffizienz im Hypothekengeschäft intern umgesetzt?

Umsetzungen



Beobachtungen

Die Bedeutung von **ESG-Faktoren** im Finanzsektor nimmt weiter zu, nicht zuletzt da eine gezielte (Nicht-)Finanzierung von **Projekten und Unternehmen** einen **Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft** hat. Die Integration von ESG-Faktoren wird somit auch im Bereich Hypotheken relevanter, insbesondere mit Blick auf die übergreifenden Ziele der Net-Zero Banking Alliance und angesichts der **ersten regulatorischen Vorgaben der SBVg** seit 2023.

83% (1) der Teilnehmer haben die neuen Richtlinien bezüglich des einzigen Pflichtpunkts (Integration von Nachhaltigkeitsthemen im Beratungsgespräch) vor der Frist (Januar 2024) umgesetzt. Vor allem die nicht betroffenen Versicherungen stellen eine Ausnahme dar. Rund **24%** (2) haben **darüber hinaus noch mindestens 2 weitere ESG-Richtlinien** in ihr **Geschäftsmodell integriert** (z. B. Sonderkonditionen, Portfolioziele). Rund die **Hälfte (3)** der Teilnehmer **kann bereits heute ESG-Daten** aus dem Portfolio **herausfiltern** (z. B. zur Bundesrat-Klimaberichterstattung).

Ganz allgemein ist **hinsichtlich dieser Themen** jedoch **mehrheitlich eine abwartende Haltung** feststellbar. Dies aufgrund zu **unklarer Leitlinien**, Risiken **unerwarteter Komplexitäten** bei der technischen **Umsetzung** (z. B. Integration in Weisungen und Systemen) oder der Philosophie, dass sich dies über die Marktwerte der Immobilien, und nicht proaktiv oder doppeltbestraft mit dem Risikoappetit der Banken, einpendeln wird.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalkbank; Privatbank; Versicherung;

Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen; Schon länger im Tagesgeschäft; Neu eingeführt 2023; Geplant bis Ende 2024; Kein Fokus; 1) Andere: z. B. finanzielle Beteiligung bei Gebäudeenergieausweis (GEAK)

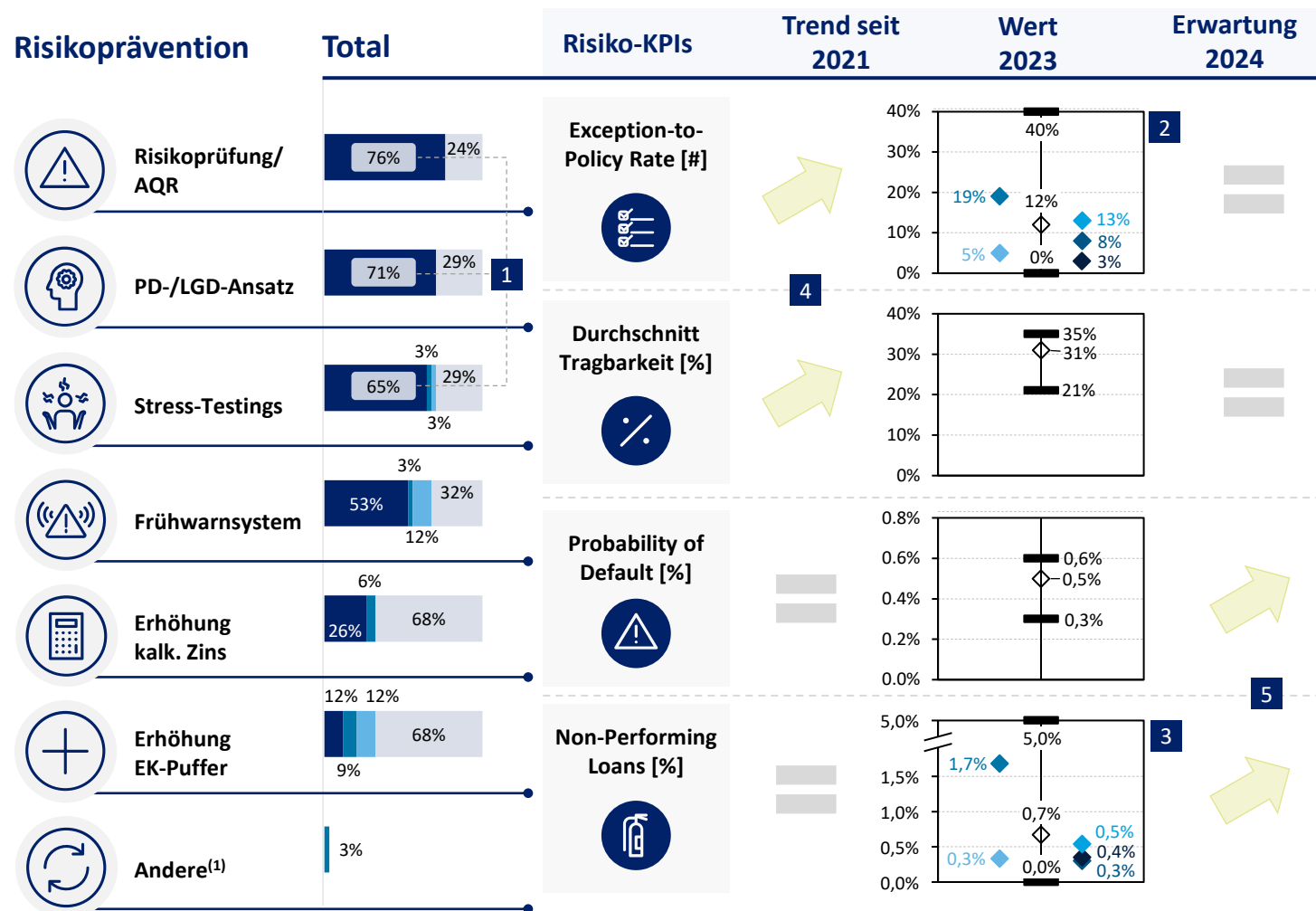
II – Ausgewählte Ergebnisse:

Inflation und steigende Zinsen belasten Haushaltsbudgets



Institute insgesamt mit solidem Fundament, aber Kreditrisiken nehmen zu – Erhöhte Ausfallwahrscheinlichkeit wird erwartet, der es vorzubeugen gilt, gerade bei Kantonal- und Retailbanken

Wie entwickeln sich Risikoparameter im Hypothekarkreditportfolio und welche Präventionsmassnahmen sind etabliert?



Beobachtungen

Die **etabliertesten Massnahmen zur Kreditrisikoprävention** sind zusätzliche **Asset Quality Reviews** (76%), die **Nutzung von PD-/ LGD-Ansatz** (71%) und **Stresstestings** (65%) (1). Das sind seit der letzten Finanzkrise verbreitete Methoden. Anpassungen in 2024 / 2025 werden unter anderem aufgrund des Basel-III-Regulativs erwartet. Weitere Massnahmen (z. B. Frühwarnsysteme, erhöhte EK-Puffer) sind deutlich weniger verbreitet. Über alle Massnahmen hinweg sind **kaum Unterschiede zwischen Bankkategorien** erkennbar – **Versicherungen** jedoch haben hier **deutlich weniger etabliert**.

Bei Risiko-KPIs sind zwischen den Teilnehmern Unterschiede feststellbar. Bei der **ETP-Rate**, die von 0% bis 40% (2) reicht, liegen **Kantonalbanken** mit **19% über dem Gesamtschnitt** von 12%. Hier **besteht Standardisierungspotenzial**. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den **Non-Performing Loans**, bei denen **Kantonalbanken** mit **1,68% über dem Gesamtschnitt** von **0,67%** (3) liegen.⁽²⁾

Aufgrund des hohen Bedarfs an Hypotheken in der Tiefzinsphase gepaart mit steigenden Häuserpreisen wurde **in den letzten zwei Jahren** entsprechend auch ein **Anstieg** der ETP und der Tragbarkeit festgestellt (4). Hier wird eine Stabilisierung erwartet. Es überrascht daher nicht, dass nun in **Kombination mit Inflation**, einem **schnellen Zinsanstieg** und Korrekturen im Immobilienmarkt **mit steigenden Kreditausfällen gerechnet** wird (5). So gewinnt die **proaktive Risikoprävention noch mehr an Bedeutung**. Parallel gilt es dies mit den kommenden Basel III Anforderungen im Einklang umzusetzen.

Farbe: Grosse Retail- & Universalbank; Restliche Retail- oder Regionalbanken; Kantonalbank; Privatbank; Versicherung;
Form: Zentrale, übergreifende Beobachtungen
 Schon länger im Tagesgeschäft Neu eingeführt 2023 Geplant bis Ende 2024
 Kein Fokus 1) Z. B. Risikozuschläge Pricing; 2) Daten ohne Bereinigung historischer Sondereffekte einzelner Teilnehmer Min. / Max. Wert Gesamtdurchschnitt

Ansprechpartner und Anhang



Das erfahrene Team des Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarkings steht Ihnen bezüglich detaillierterer Studienergebnisse oder der Anwendbarkeit für Ihr Institut jederzeit zur Verfügung
Ihre Kontaktpersonen



Jean-François Lagassé

*Financial Services
Industry Leader*

+41 58 279 81 70

jlagasse@deloitte.ch



Cyrill Kiefer

Partner

+41 58 279 69 20

cykief@deloitte.ch



Eric Gutzwiller

Director

+41 58 279 73 08

ericgutzwiller@deloitte.ch



Pablo Paron

Manager

+41 58 279 65 61

pparon@deloitte.ch



Noah Lehner

Senior Consultant

+41 58 279 53 05

nlehner@deloitte.ch



Deloitte ist ein etablierter Thought Leader für Banking-Betriebsmodelle (TOM), Kreditgeschäft und Hypotheken im Speziellen – sowohl international als auch mit starkem Fussabdruck in der Schweiz Deloitte Thought Leadership – Ausgewählte weitere CH-Publikationen



The Swiss mortgage lending landscape in transformation



Banking risks amid challenges: How economic turbulences are spilling over into the banking sector



Property Index – Overview of European Residential Markets



Strategic trends and implications for bank operating models



The SBA guidelines on energy efficiency in mortgages: Where things stand 180 days before coming into force



Looking to safeguard mortgage leads in the «digital new normal»?



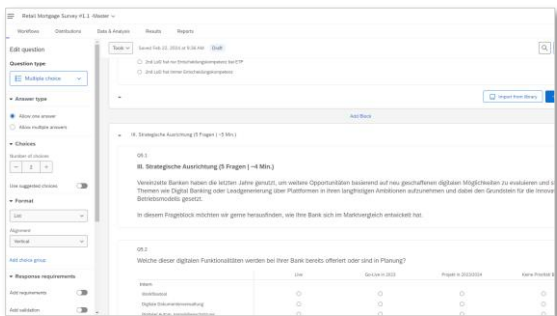
Methodik

Mai bis Juli (2023)

Juli bis November (2023)

November (2023) bis Februar (2024)

Umfrageerstellung



- **Aufbereitung** einer **Online-Umfrage** in Umfragesoftware **Qualtrics** zu aktuellen Themen im CH-Hypothekarmarkt und darüber hinaus
- Umfrage strukturiert in standardisiertem Fragebogen mit **20 Fragen** (Drop-down, Zahleneingabe, Multiple Choice, Freitext etc.) auf Basis **zuvor definierter Deloitte Hypothesen**

Teilnehmeranfrage

Aktuelle makroökonomische Lage erfordert von Finanzinstituten eine strategische Weichenstellung im Hypothekengeschäft. Das Deloitte Retail-Hypotheken-Benchmarking bietet Transparenz:

- **Führende Schweizer Marktteilnehmer** wurden im Rahmen einer Datenerfassung bis Q4 2023 direkt befragt
- **Sample** aus 38 Retail- und Universalbanken, Kantonal- und Regionalbanken, Privatbanken, Versicherungen
- **Erfassung aller Schweizer Marktregionen** mit Fokus auf selbstgenutztes Wohneigentum
- **Abdeckung** von über **65%** des Schweizer Hypothekarvolumens (CHF 750 Mrd.)

- **Anfrage** von **69 Schweizer Hypothekaranbietern sämtlicher Typen** (Banken, Versicherungen, Pensionskassen) und **Größen** zur Teilnahme an der Studie
- Adressaten in erster Linie auf Stufe **Geschäftsleitung** mit Fokus auf **CEO, COO und CRO**, mit direkter Kontaktaufnahme von Deloitte

Datenerhebung

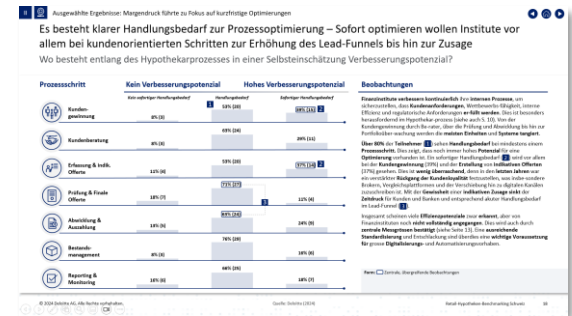
Deloitte

Welche dieser digitalen Funktionen werden bei Ihrer Bank bereits angeboten oder sind in Planung?

Bank	Digitale Identifizierung	Digitale Beratung	Digitale Dokumentenverwaltung	Digitale Vertragsverwaltung	Digitale Kundenbetreuung	Digitale Risikoprüfung	Digitale Kreditvergabe	Digitale Hypothekendarstellung	Digitale Hypothekensuche
Bank A	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank B	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank C	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank D	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank E	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank F	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank G	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank H	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank I	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank J	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank K	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank L	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank M	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank N	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank O	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank Q	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank R	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank S	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank T	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank U	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank V	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank W	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank X	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank Y	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Bank Z	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

- **Durchschnittliche Bearbeitungszeit** der **Online-Umfrage** durch die Teilnehmer betrug etwa **30 Minuten**
- Alle **Daten** wurden **von den Instituten selbst** zur Verfügung gestellt und vertraulich verwahrt (nur für Teilnehmer individuell ersichtlich)
- Hohe **Rücklaufquote** von **~55%** – insgesamt **38 Teilnehmer** mit einer **Marktabdeckung** von **> 65%**

Auswertung



- **Ungefilterte Analyse** und **Konsolidierung** der **eingereichten Daten** durch **Deloitte**, gegliedert nach den verschiedenen Instituten
- **Besprechung** individueller **Ergebnisse** mit **Teilnehmern** in Einzelgesprächen zur Datenvalidierung und Aufnahme ergänzender qualitativer Kommentare
- **Ableitung** von Implikationen sowie zusammenfassende **Schlussfolgerungen**

Glossar

Begriff (Abkürzung)	Bedeutung/ Erklärung
Ablösung einer Hypothek	Die Ablösung einer Hypothek bedeutet, dass ein Kreditnehmer seine bestehende Hypothek durch eine Hypothek von einem anderen Anbieter ablösen lässt (z. B. im Zuge einer Verlängerung)
Asset Quality Review (AQR)	Zusätzlicher, dedizierter Review einzelner Kreditdossiers oder des gesamten Portfolios (ähnlich periodischer Wiedervorlage) mit Fokus auf Immobilienbewertung und Kreditstruktur (z. B. Tragbarkeit) zur proaktiven Risikoidentifikation
BPO-Partner	Business-Process-Outsourcing-Partner ist ein Unternehmen, das Geschäftsprozesse und -funktionen für ein anderes Unternehmen auslagert und verwaltet wie bspw. die Abwicklung von Hypotheken für kleine Institute
Bruttozinsmarge	Differenz zwischen den Zinserträgen, die ein Kreditinstitut aus Krediten erzielt, und den Zinsaufwendungen, die es für Einlagen zahlt als wichtige Kennzahl zur Rentabilität des Zinsgeschäfts
Business-to-Business (B2B)	Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen, bei denen ein Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an ein anderes Unternehmen verkauft (z. B. Bank refinanziert eine Hypothek im Hintergrund über eine Versicherung)
Business-to-Consumer (B2C)	Geschäftsbeziehungen zwischen einem Unternehmen und einem Endverbraucher, bei denen ein Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen direkt an den Kunden verkauft (z. B. Plattform vermittelt Endkunde an Finanzierungspartner)
Customer Experience (CX)	Erfahrung, die ein Kunde während des Hypothekenprozesses macht, einschliesslich der Interaktion mit dem Kreditgeber, der Benutzerfreundlichkeit von (digitalen) Antragsprozessen und der Qualität des Kundenservice
EK-Puffer	Zusätzliches Eigenkapital (EK), das von Instituten gehalten wird, um unerwartete Verluste abzufedern und sicherzustellen, dass sie den regulatorischen Anforderungen entsprechen
ESG	Environmental, Social and Governance (ESG); bezieht sich auf die Kriterien, anhand derer Unternehmen oder Produkte hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung bewertet werden
Exception-to-Policy (ETP)	Genehmigung einer Hypothek ausserhalb des vordefinierten Risikoappetits / der internen Richtlinien, aufgrund besonderer Umstände (z. B. Tragbarkeit > 33%, Belehnung > 80%, Hypothek ausserhalb des vordefinierten Marktgebiets etc.)
FINMA Bankenkategorien	FINMA teilt in Aufsichtskategorien ein. Kategorie 1 umfasst grosse Institute, die unter Umständen die Stabilität des Finanzsystems gefährden können. In unteren Kategorien nimmt die Risikowirkung bis zur Kategorie 5 ab.
Indikative Offerte	Vorläufige Offerte der Hypothekarkonditionen, die vom Kreditinstitut basierend auf Angaben des potenziellen Kunden bereitgestellt wird und als Orientierungshilfe dient (z. B. ob das Institut das Geschäft grundsätzlich finanzieren würde)
Key Performance Indicator (KPI)	Messbare Kennzahl, um Erfolg oder Leistung eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Prozesses zu bewerten. Im Kontext der Studie zur Überwachung von Zielerreichung und Fortschritte im Hypothekarprozess
Lead-Funnel	Prozess, bei dem potenzielle Kunden in verschiedene Phasen eingeteilt werden, um sie gezielt zu bearbeiten und zu qualifizieren, bis sie schliesslich zu zahlenden Kunden werden
Line of Defense (LoD)	Nach Corporate Governance Definitionen gelten Front und Mid-Office Einheiten mit Fokus auf Einzelfälle als 1st, die unabhängige Risikokontroll-Funktion mit Portfolio-Sicht unter dem CRO als 2nd, und die interne Revision als 3rd LoD
Loss Given Default (LGD)	Anteil des ursprünglichen Darlehensbetrags, der vom Kreditgeber voraussichtlich verloren geht, wenn ein Kreditnehmer seine Hypothek nicht zurückzahlen kann und eine Zwangsversteigerung stattfindet
Net Promoter Score (NPS)	Kennzahl, die die Wahrscheinlichkeit misst, dass Kunden das Institut weiterempfehlen werden, anhand einer einzelnen Frage wie z. B. «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns an Freunde weiterempfehlen?». Oft benutzt in digitaler CX.
Non-Performing Loans (NPL)	Kredite, bei denen der Kreditnehmer seine Hypothekenzahlungen nicht geleistet hat und das Kreditinstitut Schwierigkeiten hat, das Darlehen zurückzufordern oder den Wert der Sicherheit (z. B. Immobilie) zu realisieren
Pricing	Festlegung des Zinssatzes und der Gebühren, die ein Kreditgeber einem Kreditnehmer für eine Hypothek berechnet, basierend auf verschiedenen Faktoren wie Kreditwürdigkeit, Marktbedingungen und Risiko
Probability of Default (PD)	Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer seine Hypothekenzahlungen nicht leisten kann und somit in Zahlungsverzug gerät oder gar eine Zwangsversteigerung seiner Immobilie erfolgt
Reporting Engine	Software, die verwendet wird, um automatisch Berichte und Analysen zu generieren, die von Kreditgebern benötigt werden, um die Performance ihrer Hypothekenportfolios zu überwachen und Entscheidungen zu treffen
SBVg	Schweizerische Bankiervereinigung als Branchenverband der in der Schweiz tätigen Banken, der sich für die Interessen ihrer Mitglieder einsetzt und die Zusammenarbeit im Finanzsektor fördert, inkl. Selbstregulierungen
Stress-Testing	Simulation verschiedener (makroökonomischer) Szenarien (z. B. Zinserhöhungen), um Auswirkungen (z. B. PD, LGD) auf das Hypothekenportfolio zu bewerten und sicherzustellen, dass Risiken ausreichend mitigiert sind (z. B. Kapitalpuffer)
Time-to-Yes	Zeitspannen, die ein Kreditgeber benötigt, um eine Indikative Offerte / finale Entscheidung über die Genehmigung eines Kredits zu treffen, nachdem alle erforderlichen Unterlagen und Informationen eingereicht wurden
Tragbarkeit	Fähigkeit eines Kreditnehmers, die monatlichen Hypothekenzahlungen zu leisten, basierend auf dem kalkulatorischen Zinssatz, seinem Einkommen und seinen Ausgaben, um sicherzustellen, dass er die Hypothek langfristig tragen kann
Workflow-Tool	Software, die als zentrales Orchestrierungstool von Mitarbeitenden verwendet wird, um den Hypothekenprozess End-2-End zu steuern, indem verschiedene Schritte des Prozesses automatisch zugewiesen und überwacht werden



Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© 2024 Deloitte AG. Alle Rechte vorbehalten.

Entworfen von CoRe Creative Services – RITM1778716