

The background features a dark teal gradient with a glowing green line graph that has several peaks and valleys, resembling a pulse. To the right of the graph, there are several translucent, glowing red cubes of varying sizes, some of which are slightly out of focus, creating a sense of depth.

Blockchain Pulsmesser 2026

Blockchain für Finanzdienstleister
in der Schweiz

Zusammenfassung

Der Blockchain Pulsmesser 2026 zeigt einen Markt zwischen etablierter Krypto-Basis und selektiver Skalierung. 64 % der 25 befragten Institute schreiben Blockchain ein hohes langfristiges Potenzial zu. Kurzfristig erwarten dies jedoch nur 20 %, während 52 % das Potenzial als gering einschätzen. Die Technologie wird nicht grundsätzlich infrage gestellt; ihre breite wirtschaftliche Wirkung wird aber weiter in die Zukunft verschoben.

Kryptowährungen bilden den etablierten Kern des Angebots: 68 % der Institute haben ein entsprechendes Angebot eingeführt, Verwahrung und Handel werden jeweils von 64 % angeboten. Bei Tokenisierung und digitalem Geld bleibt die Umsetzung deutlich zurückhaltender. 52 % betrachten tokenisierte Fonds als wichtigen Markttrend, doch nur 12 % verfügen über ein Tokenisierungsangebot und 64 % planen keines. Stablecoins und CBDCs führen die erwarteten Trends mit 80 % an; eigene Stablecoin- oder Settlement-Dienstleistungen bieten dagegen erst 20 % an, weitere 20 % planen sie.

Die Zurückhaltung ist vor allem wirtschaftlich und organisatorisch begründet. 63 % nennen fehlende strategische Priorisierung oder einen unzureichenden Business Case als Grund, 58 % ein geringes Kundeninteresse und 46 % regulatorische oder Compliance-Anforderungen. Gleichzeitig entfallen 87 % der Antworten zu den wichtigsten Treibern auf Wachstum, Angebotsausbau oder Kundenbindung. Der Anspruch ist damit kommerziell, die Nachfrage und Wirtschaftlichkeit sind jedoch noch nicht überall belegt.

Bei aktiven Instituten sind Kernbankensystem, Online-Banking sowie Order- und Trade-Prozesse bereits mehrheitlich weitgehend integriert. Lücken bestehen vor allem im Risikomanagement, Treasury und Settlement. Zugleich beziehen 97 % der geplanten Service-Konfigurationen externe Partner ein. Für Banken bleiben deshalb Produktverantwortung, Integration, Risikobeurteilung und Providersteuerung zentrale interne Fähigkeiten.

Auch die Regulierung schafft noch keine eindeutige Orientierung: 12 % beurteilen die laufende Entwicklung positiv, 36 % halten eine Einschätzung für verfrüht. Die nächste Entwicklungsphase entscheidet sich daher weniger an neuen Pilotprojekten als an tragfähigen Business Cases, durchgängiger Integration, bankfähigen Partnerlösungen und verlässlichen, international anschlussfähigen Rahmenbedingungen.

1 Einleitung und Studiendesign

1.1 Zielsetzung des Pulsmessers

Der Blockchain Pulsmesser 2026 untersucht Adoption, Umsetzung und Integration von Blockchain-Technologien und Digital Assets bei Finanzinstituten in der Schweiz und in Liechtenstein. Die Studie setzt die Erhebungen von 2024 und 2025 fort und ordnet die aktuelle Entwicklung im Zeitverlauf ein.

Im Mittelpunkt stehen vier Fragen:

1. Wie sind Blockchain-Aktivitäten strategisch verankert und kommerziell begründet?
2. Welche Angebote in den Bereichen Kryptowährungen, Tokenisierung, Stablecoins und Settlement sind produktiv oder geplant?
3. Wie sind Leistungserbringung, Sourcing und Integration in Systeme, Prozesse sowie Risiko- und Kontrollfunktionen ausgestaltet?
4. Und welche Hindernisse sowie regulatorischen Entwicklungen beeinflussen die weitere Skalierung?

Gegenüber 2025 vertieft die Studie insbesondere das Operating Model und die operative Skalierung. Neu untersucht werden Sourcing-Modelle, der heutige und angestrebte Integrationsgrad, funktionale Brüche, geplante Integrationsschritte sowie die Bedeutung unabhängiger Kontroll- und Prüfberichte bei Drittanbietern. Der Pulsmesser ist keine repräsentative Erhebung, sondern eine fundierte Standortbestimmung aus Sicht aktiver und potenziell aktiver Marktteilnehmer.

1.2 Teilnehmerstruktur und Methodik

Die Erhebung wurde vom 18. Juni bis zum 28. August 2026 mit einem standardisierten Online-Fragebogen in deutscher und englischer Sprache durchgeführt. Insgesamt nahmen 25 Finanzinstitute teil. Die Stichprobe umfasste 11 Retailbanken, 10 Privatbanken, drei spezialisierte B2B-Anbieter sowie eine Universalbank.

15 Institute hatten bereits 2025 teilgenommen, 10 waren schon 2024 vertreten und 8 wirkten an allen drei Erhebungen mit. Dieser wiederkehrende Teilnehmerkreis unterstützt die Einordnung der Entwicklung; Veränderungen in der Stichprobe bleiben bei Jahresvergleichen dennoch zu berücksichtigen.

Die Auswertung erfolgte anonymisiert und deskriptiv. Prozentwerte beziehen sich jeweils auf die gültigen Antworten der betreffenden Frage. Bei Fragen, die nur für Institute mit bestehenden oder geplanten Angeboten relevant sind, ist die Auswertungsbasis entsprechend kleiner und wird bei den Darstellungen ausgewiesen.

1.3 Vergleichbarkeit mit den Jahren 2024 und 2025

Ein direkter Jahresvergleich wird nur dort vorgenommen, wo Fragestellung, Antwortkategorien und Auswertungsbasis ausreichend übereinstimmen. Bei veränderten Fragen oder Filtern werden Abweichungen gegenüber dem Vorjahr als Hinweise und nicht als eindeutige Markttrends interpretiert.

2025 nahmen 28 Institute und Finanzdienstleister teil, 2026 sind es 25. Der Anteil des Retailbankings stieg von rund 39 % auf 44 %. Die Ergebnisse deuten somit nicht auf einen generellen Rückzug aus dem Thema Blockchain hin. Vielmehr beurteilen die Institute das kurzfristige Potenzial heute nüchterner und richten ihre Aktivitäten stärker auf die konkrete Kundennachfrage, tragfähige Business Cases und die operative Umsetzbarkeit aus. Blockchain entwickelt sich damit zunehmend zu einem regulären Geschäftsthema.

2 Strategische Positionierung und Markttrends

Dieses Kapitel untersucht, wie Blockchain in den Strategien der befragten Institutionen verankert ist, was ihre Initiativen motiviert und welche Marktentwicklungen sie in den kommenden Jahren erwarten. Das strategische Bild im Jahr 2026 zeichnet sich durch Überzeugung ohne Dringlichkeit aus: die langfristige Relevanz der Technologie bleibt weitgehend unbestritten, während sich die kurzfristigen kommerziellen Erwartungen merklich abgekühlt haben und die formale strategische Verankerung im Vergleich zu den Vorjahren an Boden verloren hat. Zudem hat sich die Begründung für Blockchain verschoben: weg von der Innovationsführerschaft und hin zur kommerziellen Relevanz, messbar an Wachstum, Kundengewinnung und Kundenbindung. Der Druck des direkten Wettbewerbs mit anderen Transformationsprioritäten um dieselben begrenzten Budgets zeigt sich in der Relevanz, die Blockchain-Initiativen mittlerweile zugeschrieben wird. Interessanterweise stehen die Entwicklungen, die die Institutionen als am relevantesten einschätzen – nämlich digitales Geld und tokenisierte Fonds – in deutlichem Spannungsverhältnis zu ihren eigenen Plänen, wobei die Kluft zwischen Markterwartung und individuellem Ambitionsniveau das Kapitel prägt.

2.1 Das langfristige Potenzial bleibt unbestritten

Das Vertrauen in die langfristige Wirkung von Blockchain ist stabil. 64 % der teilnehmenden Institutionen schreiben der Technologie über einen Zeithorizont von fünf Jahren oder mehr ein hohes Potenzial zu – unverändert gegenüber 2025 und deutlich über den 37 %, die 2024 verzeichnet wurden (siehe Abbildung 1). Lediglich 4 % sehen ein geringes langfristiges Potenzial – die Blockchain-Technologie selbst steht nicht in Frage.

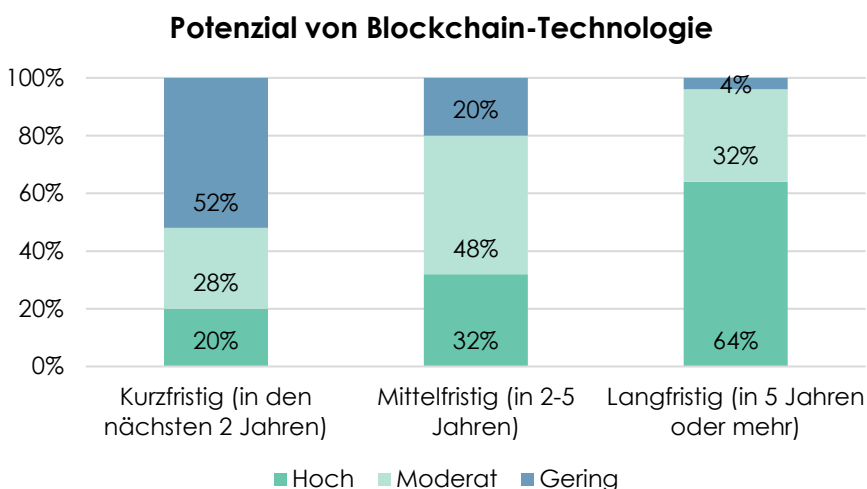


Abbildung 1

Während Institutionen Blockchain weiterhin als festen Bestandteil der Finanzmarktinfrastuktur betrachten, zeichnet die kurzfristige Einschätzung ein anderes Bild. Lediglich 20 % erwarten innerhalb der nächsten zwei Jahre ein hohes Potenzial, gegenüber 25 % im Jahr 2025, während 52 % im Jahr 2026 ein geringes kurzfristiges Potenzial sehen – nahezu doppelt so viele wie die 29 %, die ein Jahr zuvor verzeichnet wurden. Auch die mittelfristige Einschätzung des hohen Potenzials hat sich abgeschwächt, von 43 % im Vorjahr auf aktuell 32 %. Die erwartete wirtschaftliche Wirkung wurde somit nicht zurückgenommen, sondern weiter in die Zukunft verschoben.

In einer Zeit, in der Blockchain-Initiativen mit künstlicher Intelligenz – deren Begeisterung unbestreitbar ist – um dasselbe begrenzte Transformationsbudget konkurrieren, könnten die in jüngster Vergangenheit beobachteten bescheidenen Vorteile der Blockchain-Einführung sowie die anhaltende regulatorische Unsicherheit zu diesem Wahrnehmungswandel beigetragen haben. Die sich vergrößernde Kluft zwischen langfristiger Überzeugung und kurzfristiger Erwartung ist das prägende Muster der Umfrage 2026 und dürfte einen wesentlichen Teil der in der Studie beobachteten relativen Zurückhaltung erklären.

2.2 Die strategische Verankerung ist noch nicht vollständig

Rund zwei Drittel der Institutionen (68 %) geben an, bereits über eine Blockchain-Strategie zu verfügen oder eine solche in Vorbereitung zu haben, während etwa ein Drittel keine solche Strategie meldet (siehe Abbildung 2). Im Vergleich zu 2025, als 86 % eine formale oder sich entwickelnde Strategie angaben, ist dieser Anteil deutlich gesunken, liegt jedoch weiterhin über dem 2024 verzeichneten Niveau. Wir möchten davor warnen, dies als Rückgang bestehender Blockchain-Angebote oder als Rückzug von bereits etablierten Strategien zu interpretieren. Das Ergebnis spiegelt teilweise eine Veränderung im Teilnehmerkreis wider, einschliesslich Institutionen in einem früheren Entwicklungsstadium, und nicht eine tatsächliche Rückwärtsbewegung des Marktes. Der grösste Teil der Veränderung lässt sich vielmehr durch eine Neueinordnung dessen erklären, was als Strategie gilt: sobald ein Angebot eingeführt ist, scheint die eigenständige Blockchain-Strategie in das laufende Geschäft integriert und in der Umfrageantwort entsprechend umklassifiziert zu werden, anstatt aufgegeben zu werden.

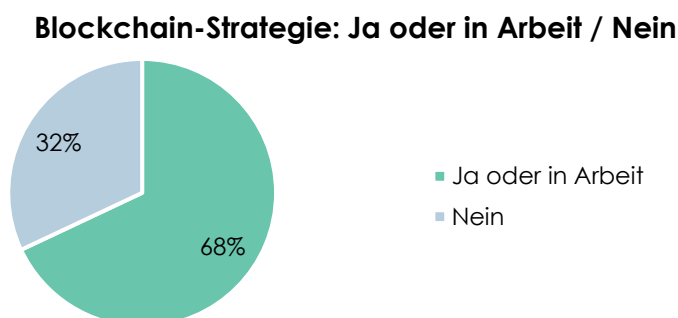


Abbildung 2

Was die auf Verwaltungsrat zugewiesene Priorität für Blockchain-Initiativen betrifft, bleibt diese relativ unverändert. Auf einer 5-Punkte-Skala, bei der eine höhere Zahl eine höhere Priorität darstellt, sank der Durchschnittswert für 2026 lediglich um 0,2 auf 2,8 gegenüber dem Vorjahreswert von 3. Der Anteil derjenigen, die eine hohe Priorität vergeben, ist im Jahresvergleich ebenfalls stabil, sogar geringfügig höher. Was hingegen stattgefunden zu haben scheint, ist eine Verschiebung von mittleren Prioritäten hin zu den niedrigsten sowie eine Herabstufung der Priorität auf Verwaltungsrat, sobald das erste Krypto-Angebot eingeführt wurde. Der Markt scheint sich eher in eine engagierte Minderheit und eine wachsende Gruppe zu teilen, die die Erweiterung ihrer bestehenden Krypto-Angebote zugunsten anderer Initiativen zurückgestuft hat, als dass eine allgemeine und einheitliche Abkühlung des Marktes stattfindet.

2.3 Kommerzielle Treiber überwiegen

Die Motivation hinter Blockchain-Initiativen hat sich entschieden in Richtung kommerzieller Ziele verschoben. Wachstum, die Gewinnung neuer Kunden und die Erweiterung des Angebots sind für 48 % der Befragten der wichtigste Treiber (siehe Abbildung 3), gefolgt von Kundenbindung bzw. der Vermeidung von Vermögensabflüssen (39 %). Zusammen machen beide kommerziellen Motive 87 % der Antworten aus, verglichen mit rund 56 % im Jahr 2025 und 32 % im Jahr 2024.

Motivation für Blockchain-Initiativen

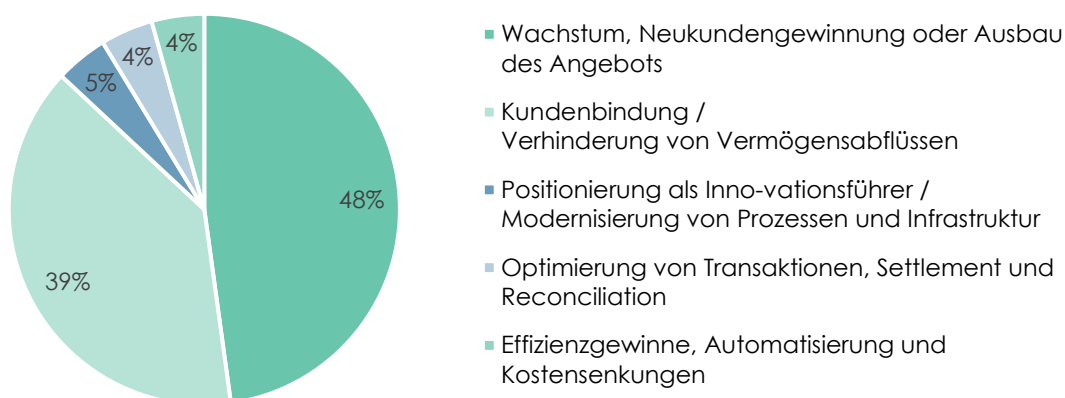


Abbildung 3

Die Positionierung als Innovationsführer wird demgegenüber nur noch von 5 % der Institutionen genannt, ein deutlicher Rückgang gegenüber 35 % im Jahr 2025 und 42 % im Jahr 2024 – die deutlichste Einzelveränderung in der diesjährigen Umfrage. Effizienzgewinne und die Optimierung von Abwicklung und Abgleich machen den verbleibenden Anteil aus. Blockchain wird somit nicht mehr als Innovation, sondern als

Produkt- und Geschäftsportfolio betrachtet, das um Ressourcen mit konventionellen Initiativen konkurrieren muss – basierend auf nachweisbarer Kundennachfrage und einem glaubwürdigen Umsatzbeitrag. Dies steht in einem gewissen Widerspruch zu einer zweiten Erkenntnis: 58 % der Institutionen nennen geringes Kundeninteresse als Hürde bei der Umsetzung (siehe Abbildung 13 in Kapitel 5, wo dieses Thema weiter untersucht wird). Die Institutionen streben Wachstum in einem Markt an, den sie gleichzeitig als nachfrageschwach beschreiben.

2.4 Relevante Markttrends in den nächsten drei bis fünf Jahren

Auf die Frage, welche Entwicklungen im Bereich digitaler Vermögenswerte und Tokenisierung sie in den nächsten drei bis fünf Jahren als besonders relevant einschätzen, verweisen die Befragten vor allem auf digitales Geld. Die Verbreitung von Stablecoins und digitalen Zentralbankwährungen (CBDCs) wird von 80 % der Institutionen genannt und liegt damit weit vor allen anderen Trends (siehe Abbildung 4) – an zweiter Stelle folgt die institutionelle Akzeptanz tokenisierter Fonds mit lediglich 52 %, fast 30 Prozentpunkte niedriger. Eine mittlere Gruppe von Trends bewegt sich zwischen 32 % und 40 %: die blockchainbasierte Wertpapierabwicklung als Ersatz für Altsysteme, die regulatorische Harmonisierung über verschiedene Rechtsordnungen hinweg, die Konvergenz von traditioneller und dezentraler Finanzierung sowie die Tokenisierung illiquider Vermögenswerte. Die Konvergenz von künstlicher Intelligenz und Blockchain wird von den Umfrageteilnehmern am seltensten genannt, lediglich von 20 %.

Markttrends im Bereich Digital Assets / Tokenisierung

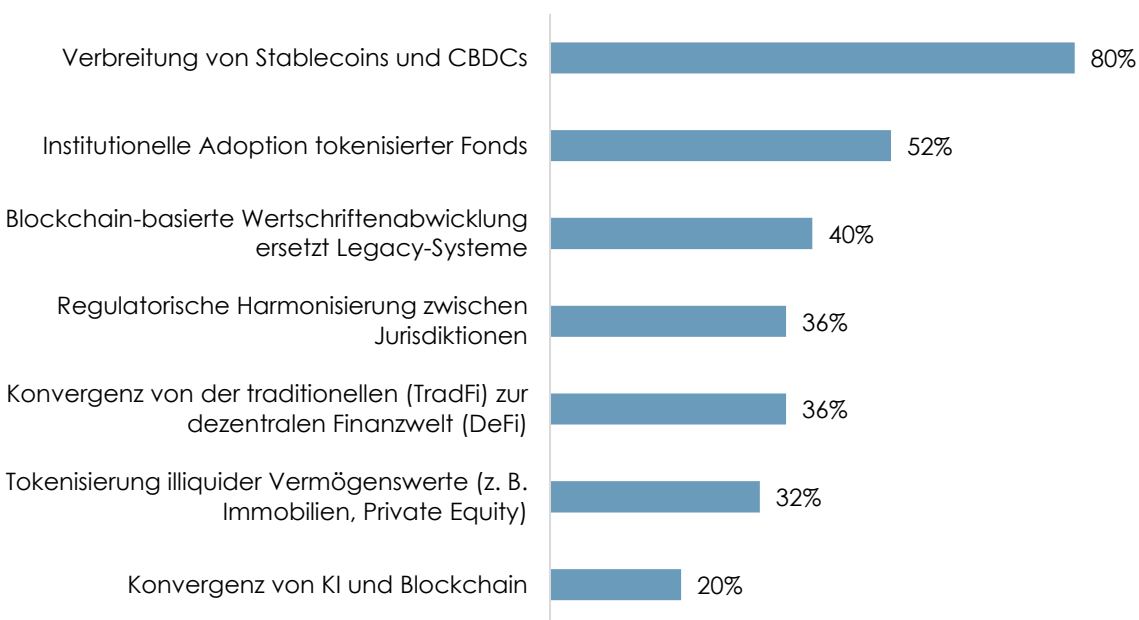


Abbildung 4

Interessanterweise stehen diese Trends in deutlichem Spannungsverhältnis zu den eigenen Plänen der Institutionen: während Stablecoins und CBDCs die Trendrangliste anführen, beabsichtigt die Mehrheit der Institutionen nicht, eigene Stablecoin- oder Abwicklungsdienste anzubieten (siehe Abbildung 7 in Kapitel 3, wo dieses Thema weiter untersucht wird). Dieselbe Diskrepanz gilt für tokenisierte Fonds. Diese Top-Trends könnten eher als Infrastrukturtrends – Geld, Abwicklung, IT, Regulierung – betrachtet werden denn als neue Produktkategorien. Die unbeantwortete Frage betrifft daher die Gesamtrichtung. Es gibt mehrere Möglichkeiten, welche die eingeführte Infrastruktur beeinflussen könnten – eine digitale Zentralbankwährung oder tokenisiertes Zentralbankgeld, welches das grösste Vertrauen geniessen würde, aber am langsamsten eintrifft; ein Bankenkonsortium, das tokenisierte Einlagen ausgibt, was die Interessen in Einklang bringt, aber erfordert, dass sich Wettbewerber auf Standards und Governance einigen; privat ausgegebene regulierte Stablecoins, die den schnellsten Weg zur Verbreitung darstellen, aber aus Sicht von Gegenparteirisiken und Compliance für Banken am wenigsten attraktiv sind. Es ist schwer festzustellen, welches Szenario sich voraussichtlich durchsetzen wird und somit für Planungszwecke herangezogen werden kann.

3 Angebotslandschaft: Krypto, Tokenisierung und Settlement

Nachdem sich die Schweizer Finanzdienstleister in den letzten Jahren primär mit der strategischen Positionierung und der Priorisierung von Blockchain-Themen befasst haben, zeigt die diesjährige Erhebung ein klar diversifiziertes Angebotsbild: Kryptowährungen sind mehrheitlich im Regelbetrieb angekommen, Tokenisierung bleibt selektiv auf einzelne Instrumentenklassen fokussiert und Stablecoin-/Settlement-Lösungen befinden sich weiterhin in einer frühen, aber strategisch stark diskutierten Phase. Dieses Kapitel beleuchtet den aktuellen Entwicklungsstand entlang der vier zentralen Angebotsdimensionen und ordnet die gemeldeten verwalteten Vermögen im Blockchain-Umfeld ein.

3.1 Blockchain-Angebote sind bei der Mehrheit Realität

Blockchain-Angebote haben den Status eines Pilotprojekts bei der Mehrheit der Institute verlassen. Gemäss Abbildung 5 haben 68 % der Institute ein Kryptowährungs-Angebot bereits eingeführt; weitere 16 % planen ein solches mit Priorität, 4 % ohne Priorität und nur 12 % haben nichts geplant. Bei tokenisierten Vermögenswerten liegt der Anteil mit eingeführtem Angebot deutlich tiefer (12 %), bei weiteren Blockchain-Produkten und -Dienstleistungen (z. B. Trade Finance, erweiterte Settlement-Anwendungen) bei 20 %. Diese Rangfolge macht deutlich, dass sich die Angebotsentwicklung nicht gleichmässig über alle Blockchain-Bereiche vollzieht, sondern klar von Kryptowährungen angeführt wird, während Tokenisierung und weitere Anwendungen noch mehrheitlich in der Planungs- oder Beobachtungsphase stehen (64 % resp. 56 % «nicht geplant»).

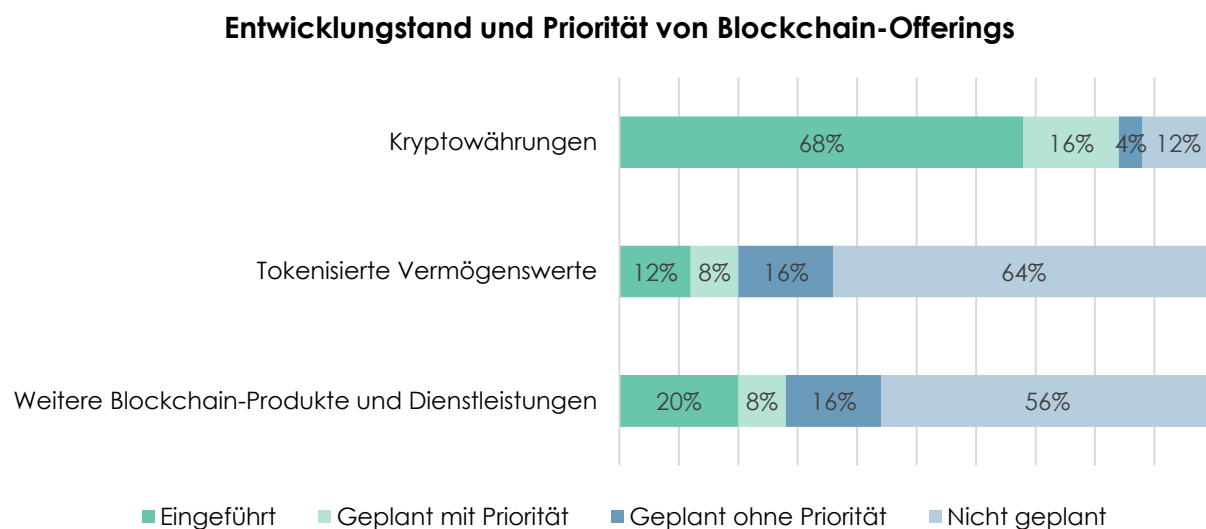


Abbildung 5

Der Blick auf den Zeitpunkt der Erstlancierung (Abbildung 6) bestätigt diesen Befund und liefert die zeitliche Erklärung dafür: 68 % der Institute haben ihr erstes Blockchain-Offering bereits vor 2025 lanciert, weitere 8 % im Zeitraum 2025/2026 – zusammen haben damit rund drei Viertel der Institute ihr Angebot bereits umgesetzt oder stehen unmittelbar vor der Umsetzung. Weitere 12 % planen eine Lancierung erst im Zeitraum 2027/2028 und 12 % haben aktuell keine Lancierung vorgesehen. Blockchain-Angebote sind damit für die grosse Mehrheit kein neues Thema, sondern ein bereits mehrjährig etabliertes Geschäftsfeld – die verbleibenden, später geplanten Lancierungen betreffen eine kleine Gruppe von Nachzüglern, die sich Zeit für eine spätere, möglicherweise risikoärmere Markteinführung lässt.

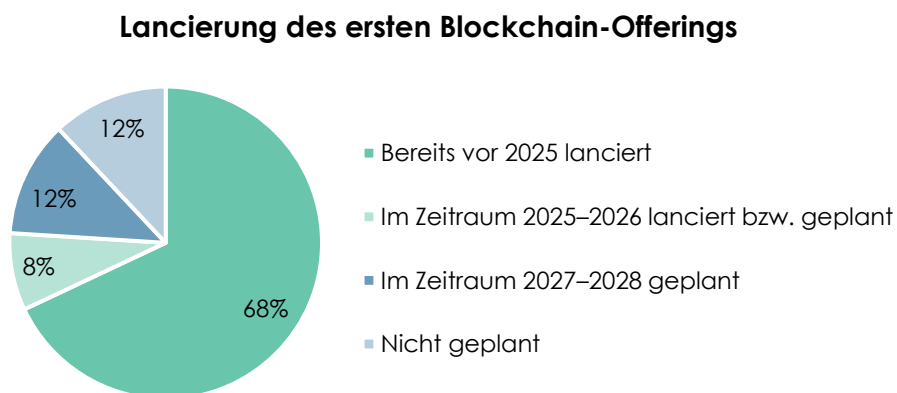


Abbildung 6

3.2 Kryptowährungen bilden weiterhin das Fundament

Innerhalb des Blockchain-Angebots bleiben Kryptowährungsdienstleistungen der mit Abstand am weitesten entwickelte Bereich. Gemäss Abbildung 7 bieten aktuell 64 % der Institute Custody-Dienstleistungen und 64 % Trading an (intern, extern oder mit externer Unterstützung). Rechnet man geplante Angebote hinzu, steigen diese Werte auf 80 % (Custody) resp. 84 % (Trading). Verwahrung und Handel bilden damit unverändert das Fundament des Kryptogeschäfts – wer in den Kryptomarkt einsteigt, tut dies fast immer über diese beiden Kernservices.

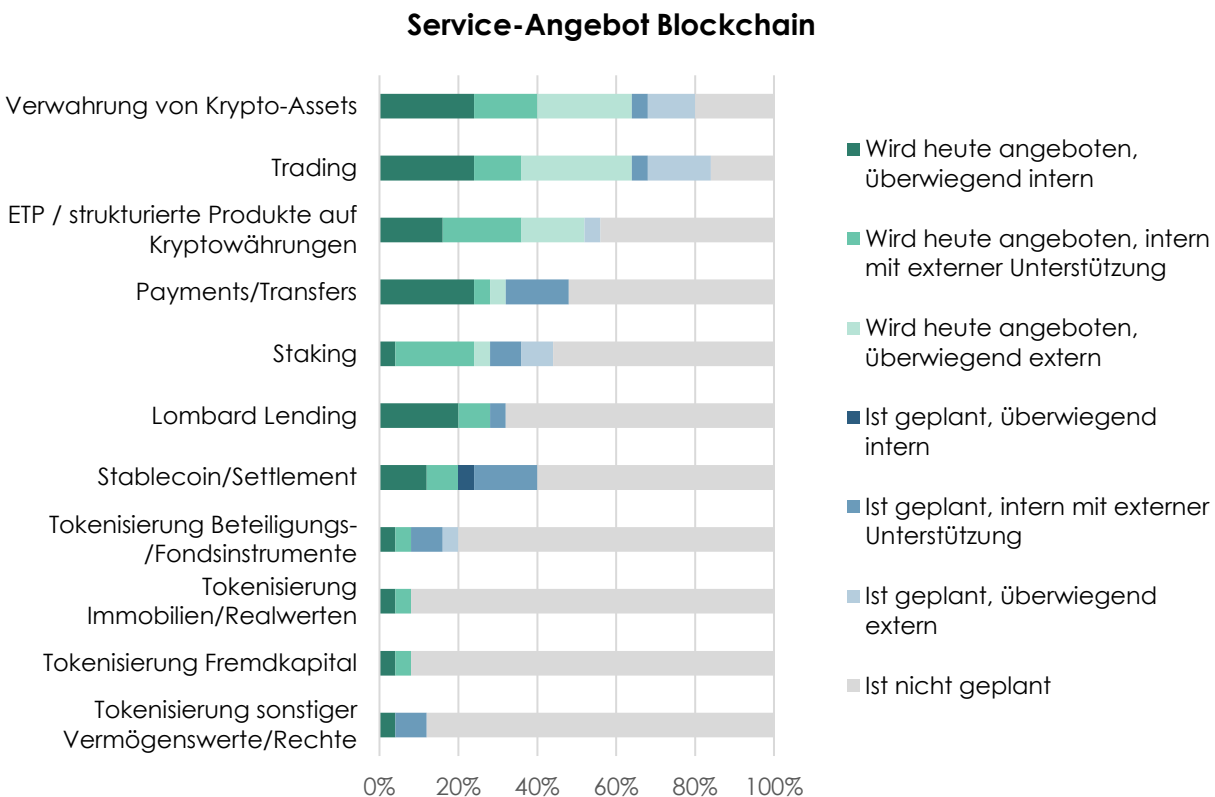


Abbildung 7

Die weiteren Servicelinien liegen deutlich dahinter: Payments/Transfers werden von 32 % angeboten (weitere 16 % geplant), ETPs/strukturierte Produkte auf Kryptowährungen von 52 % (4 % geplant), Staking von 28 % (16 % geplant) und Lombard Lending von 28 % (4 % geplant). Diese Reihenfolge lässt sich damit erklären, dass sich die kundenseitige Nachfrage nach Custody und Trading von Kryptowährungen zuerst kristallisiert hatte und es somit auch vermehrt Outsourcing-Partner für diese Services für Banken gab. Banken haben Custody und Trading Services aufgebaut, um mit diesen ein Standbein im Kryptogeschäft aufzubauen und daraus zu lernen. Staking, Lombard Lending und Payments stellen komplexere Einstiegspunkte dar, da sie zusätzliche Anforderungen an Risikomanagement, Kapitalanforderungen, Liquiditätssteuerung und Kundenschutz stellen und deshalb erst nach und nach in das Angebot integriert werden. Der Ausbau dieser Angebote bedarf zuerst einer aktiven Kundenbasis.

Dass der Ausbau dennoch nicht linear verläuft, zeigt Abbildung 13 (weiter untersucht in Kapitel 5): mit 63 % ist fehlende strategische Priorisierung die am häufigsten genannte Hürde für den Ausbau des Kryptoangebots – ein Hinweis darauf, dass die Grenzen des Angebots heute weniger technischer, sondern eher unternehmerischer Natur sind. Dicht dahinter folgen «geringes Kundeninteresse» (58 %) und «Compliance/regulatorische Anforderungen» (46 %). «Reputationsrisiken und operatives Risikomanagement» werden mit je 29 % ebenfalls relevant eingeschätzt, während lediglich 17 % der Institute angeben,

keine wesentlichen Hürden mehr zu sehen. Diese Kombination erklärt, weshalb sich der Ausbau über Custody/Trading hinaus – trotz vorhandener technischer Möglichkeiten – tendenziell verzögert: Es fehlt oft weniger an der Machbarkeit als an einer klaren geschäftlichen Priorität.

3.3 Tokenisierung bleibt selektiv

Im Gegensatz zu Kryptowährungen zeigt sich die Tokenisierung deutlich fragmentierter. Abbildung 7 erlaubt eine Differenzierung nach Instrumentenklassen: Tokenisierung von Beteiligungs-/Fondsinstrumenten ist bei 8 % im Angebot und weiteren 12 % geplant und somit die am weitesten fortgeschrittene Kategorie. Es folgen Tokenisierung sonstiger Vermögenswerte/Rechte (4 % im Angebot, 8 % geplant) sowie Tokenisierung von Immobilien/Realwerten und von Fremdkapitalinstrumenten (je 8 % im Angebot, ohne zusätzliche Planung). Diese Unterschiede lassen sich mit der unterschiedlichen regulatorischen und operativen Komplexität der jeweiligen Anlageklasse erklären: Fondsanteile und Beteiligungsrechte lassen sich vergleichsweise einfacher in bestehende Wertschriftenstrukturen einbetten, während Immobilien- und Fremdkapital-Tokenisierung zusätzliche rechtliche und bewertungstechnische Fragestellungen mit sich bringt.

Abbildung 8 zeigt den aggregierten Entwicklungsstand tokenisierter Vermögenswerte insgesamt: Lediglich 12 % der Institutionen haben ein entsprechendes Angebot eingeführt und weitere 24 % befinden sich in der Planungsphase (der grössere Anteil nicht priorisiert) – zusammen haben somit nur 36 % der Institutionen tokenisierte Vermögenswerte entweder im Angebot oder auf der Agenda. Die überwiegende Mehrheit, 64 %, gibt an, in diesem Bereich derzeit keine Pläne zu verfolgen. Diese Diskrepanz könnte sich dadurch erklären lassen, dass die Tokenisierung im Gegensatz zu Kryptowährungen keinen breiten, homogenen Markt bedient, sondern stark von individuellen Kundenbedürfnissen, der Verfügbarkeit geeigneter Basiswerte und der Reife der Sekundärmarktinfrastrukturen abhängt. Wo diese Voraussetzungen fehlen, bleibt der Business Case für viele Institutionen vorerst unklar, was die vergleichsweise hohe Anzahl an Institutionen ohne konkrete Pläne erklärt.

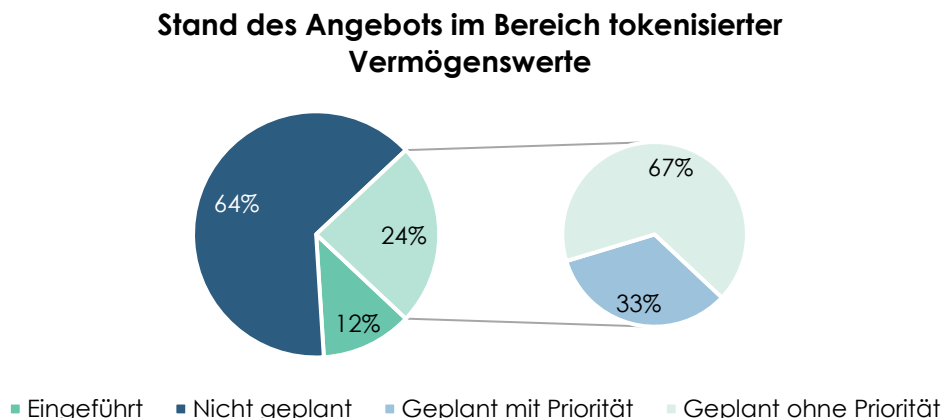


Abbildung 8

3.4 Stablecoin- und Settlement-Angebote

Stablecoin- und Settlement-Lösungen bilden gemäss Abbildung 7 mit 20 % im aktuellen Angebot und weiteren 20 % in Planung einen Bereich mit sichtbarem, aber noch begrenztem Reifegrad – 60 % der Institute haben diesbezüglich bislang nichts geplant. Im Vergleich zu Custody und Trading zeigt sich damit ein deutlicher Rückstand, der sich primär durch die Neuartigkeit des Themas sowie durch offene regulatorische und infrastrukturelle Fragestellungen erklären lässt: Ein Stablecoin- oder Settlement-Angebot setzt typischerweise eine funktionierende Cash-Leg-Anbindung sowie eine enge Verzahnung mit Treasury- und Zahlungsverkehrsprozessen voraus – Voraussetzungen, die heute erst bei einem Teil der Institute gegeben sind. Es gibt für die meisten Institute keine Notwendigkeit eigene Stablecoins zu lancieren. Der Aufbau der Infrastruktur ist aber von Vorteil, um die Nachfrage bedienen zu können.

Dies bestätigt auch Abbildung 16 (in Kapitel 6.1): Bei der Frage, wie weit Blockchain-/Krypto-/Token-Aktivitäten in bestehende Bankprozesse integriert sind, zeigt sich für Settlement und Zahlungsverkehr ein Anteil von 55 % weitgehend integrierter Aktivitäten, während 30 % der Aktivitäten noch nicht integriert sind. Noch deutlicher wird die Lücke beim Treasury- und Liquiditäts-/Cash-Management (das den Umgang mit Stablecoin- und Settlement-Mechanismen einschliesst): Hier sind lediglich 40 % weitgehend integriert, aber 35 % gar nicht integriert – der höchste Anteil fehlender Integration über alle abgefragten Funktionsbereiche hinweg. Diese Zahlen erklären, weshalb Stablecoin-/Settlement-Angebote im Vergleich zu etablierten Kryptoservices wie Custody oder Trading langsamer wachsen: Es fehlt nicht primär an strategischem Interesse, sondern an der operativen und systemischen Verzahnung mit den bestehenden Treasury- und Zahlungsverkehrsinfrastrukturen, die Voraussetzung für einen produktiven Betrieb ist.

3.5 Verwaltete Vermögen und Marktdurchdringung

Die Einordnung der verwalteten Vermögen im Blockchain-Umfeld fällt uneinheitlich aus. 32 % der Institute geben an, Krypto-Assets für Kunden zu halten, 44 % machen dazu keine Angabe und 24 % verneinen dies explizit. Nach Institutstyp zeigt sich ein klares Muster: Private-Banking-Institute weisen mit 20 % den höchsten Anteil an Instituten mit Krypto-Assets under Management (AuM) auf, gefolgt von Retailbanken (8 %) und B2B-Partnern (4 %). Dieses Muster lässt sich damit erklären, dass die Private-Banking-Kundschaft im Schnitt vermögender und risikoaffiner ist und entsprechend eher aktiv in digitale Vermögenswerte investiert, während Banken mit breiter Retail-Kundschaft diesen Bedarf bislang seltener spüren oder bedienen.

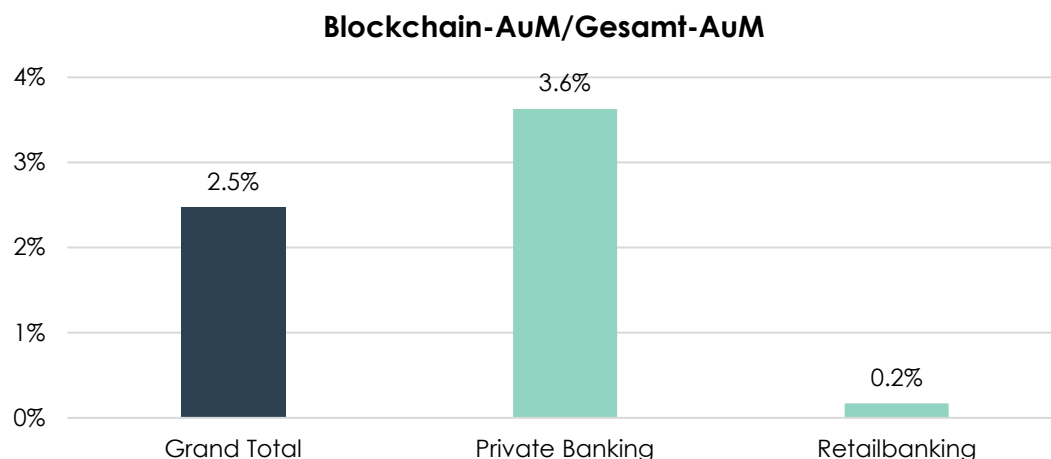


Abbildung 9

Betrachtet man das Verhältnis von Blockchain-AuM zu den Gesamt-AuM gemäss Abbildung 9 bei den Instituten, die entsprechende Angaben machen, zeigt sich folgendes Bild: Bei Private-Banking-Instituten macht das Blockchain-AuM im Schnitt rund 4 % der Gesamt-AuM aus, bei Retailbanken hingegen nur rund 0.2 %. Über alle berichtenden Institute gemittelt ergibt sich ein Anteil von rund 2.5 %. Die Retailkundschaft erhält zwar zahlenmässig eher Zugang zu Krypto-Angeboten, die investierten Beträge pro Kundenbeziehung fallen aber deutlich kleiner aus als im Private Banking, wo einzelne, vermögende Kunden bereits heute einen spürbaren Anteil ihres Portfolios in digitale Vermögenswerte allokalieren.

Insgesamt zeigt sich eine klare Reifegrad-Hierarchie innerhalb des Blockchain-Angebots: Kryptowährungen – insbesondere Custody und Trading – sind bei der Mehrheit der Institute etabliertes Kerngeschäft, während Tokenisierung selektiv auf einzelne Instrumentenklassen begrenzt bleibt und Stablecoin-/Settlement-Lösungen durch fehlende Prozessintegration noch in den Startlöchern stehen. Die verwalteten Vermögen bestätigen dieses Bild einer noch ungleichen Marktdurchdringung: Während im Private Banking bereits ein spürbarer Anteil der Kundenvermögen in digitale Assets fliesst, bleibt die Beteiligung im breiteren Retailgeschäft trotz wachsender Angebotsverbreitung noch deutlich zurückhaltender.

4 Operating Model und Sourcing

Dieses Kapitel analysiert das Operating Model und die Sourcing-Strategien der Schweizer Banken im Bereich Digital Assets. Der Markt verabschiedet sich zunehmend von In-House-Entwicklungen zugunsten von B2B-Partnerschaften. Diese schlanken Setups erfordern jedoch gezielte interne Kernkompetenzen zur Steuerung von Drittparteien-Risiken.

4.1 Intern, extern oder hybrid? Die Make-or-Buy-Entscheidung

Die strategische Entscheidung, ob Dienstleistungen im Bereich digitaler Vermögenswerte intern aufgebaut («Make») oder über Partnerschaften bezogen werden («Buy»), prägt das Operating Model der Schweizer Banken fundamental. Die Daten belegen einen deutlichen Wandel bei der Service-Erbringung: Der Markt bewegt sich weg von isolierten Eigenentwicklungen hin zu kooperativen und stark vernetzten Ökosystemen.

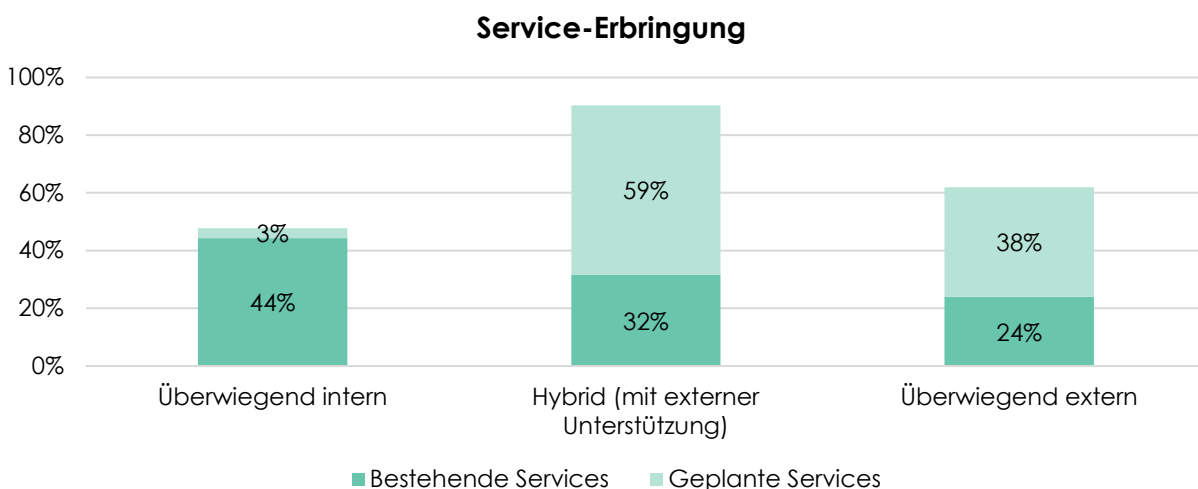


Abbildung 10

Betrachtet man die bereits produktiv angebotenen Krypto-Services, zeigt sich aktuell ein gemischtes Bild. So werden 44 % der bestehenden Service-Konfigurationen überwiegend intern erbracht, während 32 % auf hybriden Modellen und 24 % auf rein externen Lösungen basieren. Ein radikaler Paradigmenwechsel vollzieht sich jedoch bei den geplanten Dienstleistungen: Die reine In-House-Entwicklung schrumpft hier auf marginale 3 %, stattdessen werden künftige Angebote fast ausschliesslich über externe Partnerschaften (59 % hybrid, 38 % überwiegend extern) realisiert (siehe Abbildung 10).

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass die frühe Notwendigkeit des Eigenbaus – mangels ausgereifter B2B-Lösungen in der Pionierphase – endgültig überholt ist. Traditionelle Banken positionieren sich heute klar als Orchestratoren, die die Kundenschnittstelle sowie

das Wealth Management kontrollieren, die zunehmende technologische Komplexität im Hintergrund jedoch konsequent an spezialisierte Infrastruktur-Provider auslagern.

4.2 Ressourcenverteilung und Konsequenzen für das Operating Model

Dieser unaufhaltsame Trend zum Outsourcing ist kein Zufall, sondern die direkte betriebswirtschaftliche Konsequenz aus der Ressourcenallokation der Institute. Die Umfragedaten zur Teamgrösse, gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE), verdeutlichen, mit welcher schlanken personellen Strukturen Digital-Asset-Initiativen im traditionellen Bankgeschäft heute betrieben werden.

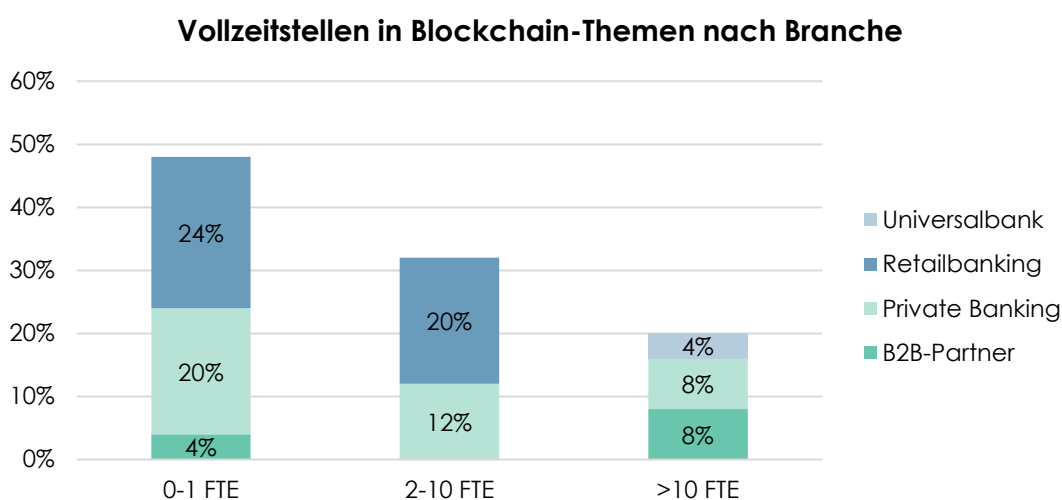


Abbildung 11

Fast die Hälfte aller befragten Banken (48 %) operiert im Digital-Asset-Bereich mit lediglich 0 bis 1 Vollzeitäquivalenten Stellen. Weitere 32 % weisen moderate Teamgrössen von 2 bis 10 FTEs auf. Ein Fünftel (20 %) beschäftigt mehr als 10 FTEs für dieses Geschäftsfeld – eine tiefgreifende personelle Expertise, die sich laut den Daten vorwiegend bei den spezialisierten B2B-Providern, vereinzelt bei Private Banks und Universalbanken findet, im Retailbanking jedoch komplett fehlt (siehe Abbildung 11).

Für das Operating Model bedeutet dies, dass Krypto-Dienstleistungen zunehmend in das «Business as Usual» (BaU) integriert werden, anstatt eigene grosse Abteilungen aufzubauen. Eine zentrale Produktmanagement-Stelle orchestriert typischerweise die bestehenden Linienfunktionen wie Legal, IT und Operations. Diese stark ressourcenschonende Aufstellung macht den sicheren Eigenbetrieb einer 24/7-Krypto-Infrastruktur praktisch unmöglich und forciert den Markt in das externe Sourcing (zu den operativen Herausforderungen dieses Ressourcenmangels siehe Kapitel 5.2).

4.3 Providerabhängigkeit und Kontrollumfeld (Assurance)

Die logische Kehrseite der umfassenden Auslagerung von operativen Kernprozessen an B2B-Anbieter ist die Einführung von Drittparteirisiken (Vendor Risk). Wenn eine Bank die Krypto-Verwahrung nicht mehr selbst übernimmt, muss sie sicherstellen, dass der Partner die Kundenvermögen mit derselben operativen Exzellenz schützt, wie es die Bank intern tun würde. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Institutionen dieses Risiko mit grosser Präzision steuern und ihr Drittparteirisikomanagement stark professionalisiert haben.

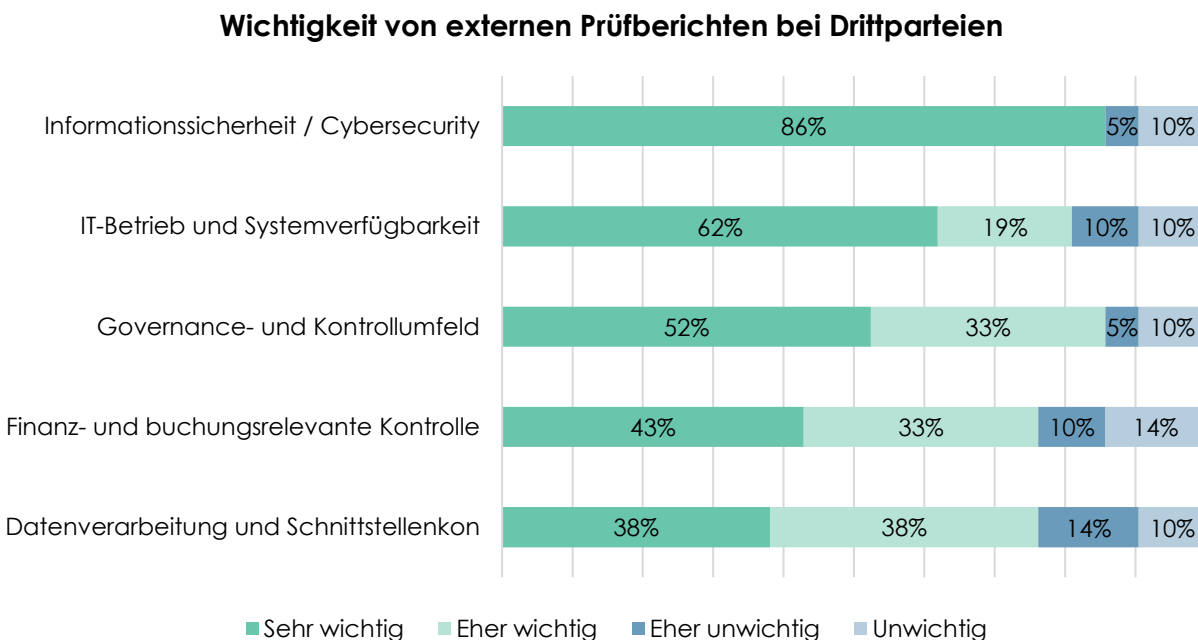


Abbildung 12

Banken verlangen von ihren Partnern zunehmend unabhängige Prüfberichte. Unabhängige Prüfberichte (wie ISAE 3402 oder SOC-Berichte) sind im Schweizer B2B-Krypto-Markt zu einem harten Auswahlkriterium geworden und nicht mehr nur ein «Nice-to-have». Fasst man «sehr wichtig» und «eher wichtig» zusammen, wird jeder der fünf Bereiche von mindestens 75 % der Befragten als wichtig eingestuft (siehe Abbildung 12). Die Umfrageergebnisse zur Bedeutung dieser Kontrollberichte nach Themenbereich sind eindeutig.

Beeindruckende 86 % der Institutionen erachten einen unabhängigen Prüfbericht zur Informationssicherheit und Cybersicherheit beim Drittanbieter als «sehr wichtig» (siehe Abbildung 12). Kein anderes Kriterium erreicht eine derart einhellige Dringlichkeit. Dies spiegelt die Natur digitaler Vermögenswerte als Inhaberinstrumente wider, bei denen ein Cybervorfall unweigerlich zu einem Totalverlust führen kann. Der IT-Betrieb und die Systemverfügbarkeit des Partners werden ebenfalls von 62 % als «sehr wichtig» eingestuft, gefolgt von Governance und Kontrollumfeld (siehe Abbildung 12). Die finanziellen und buchhaltungsbezogenen Kontrollen (43 % sehr wichtig, 33 % eher wichtig) sowie die

Kontrollen der Datenverarbeitung und Schnittstellen (38 % sehr wichtig, 38 % eher wichtig) werden differenzierter betrachtet. Obwohl diese Themen relevant sind, treten sie klar hinter die grundlegenden IT- und Cyberrisiken zurück.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Outsourcing im Kryptosektor professionalisiert hat. Orchestrierende Banken skalieren ihre Geschäftsmodelle über B2B-Partner, steuern die daraus resultierende Abhängigkeit von Anbietern jedoch durch strikte vertragliche Verpflichtungen und die kompromisslose Forderung nach standardisierten Prüfberichten. Für Kernbankensystem- und B2B-Anbieter bedeutet dies, dass eine exzellente Technologie allein nicht mehr ausreicht – eine transparente und prüfungsbereite Dokumentation des Kontrollumfelds ist mittlerweile eine grundlegende Voraussetzung für den Marktzugang.

5 Operational Readiness und Umsetzungshürden

Mit der zunehmenden strategischen Etablierung von Blockchain-Technologie und Digital Assets im Schweizer Bankensektor verlagert sich der Fokus 2026 entscheidend. Die theoretische Grundsatzdebatte weicht der operativen Umsetzung. Die diesjährigen Ergebnisse zeigen eine deutliche Veränderung der Praxis. Schweizer Finanzinstitute rücken von der Annahme ab, dass die operative Implementierung ein reiner Begleitprozess ist. Während regulatorische Fragestellungen und Compliance an relativer Priorität verlieren, treten strategische Priorisierungskonflikte und interne Ressourcenengpässe als dominierende Barrieren hervor. Parallel dazu weicht der anfängliche Optimismus einer merklich realistischeren Selbsteinschätzung der eigenen organisatorischen Reife.

5.1 Strategische Priorität und Nachfrage

Die fehlende strategische Priorisierung sowie ein geringes Kundeninteresse bilden 2026 die mit Abstand grössten Umsetzungshürden über die befragten Schweizer Institute hinweg noch vor rechtlichen und regulatorischen Vorgaben.

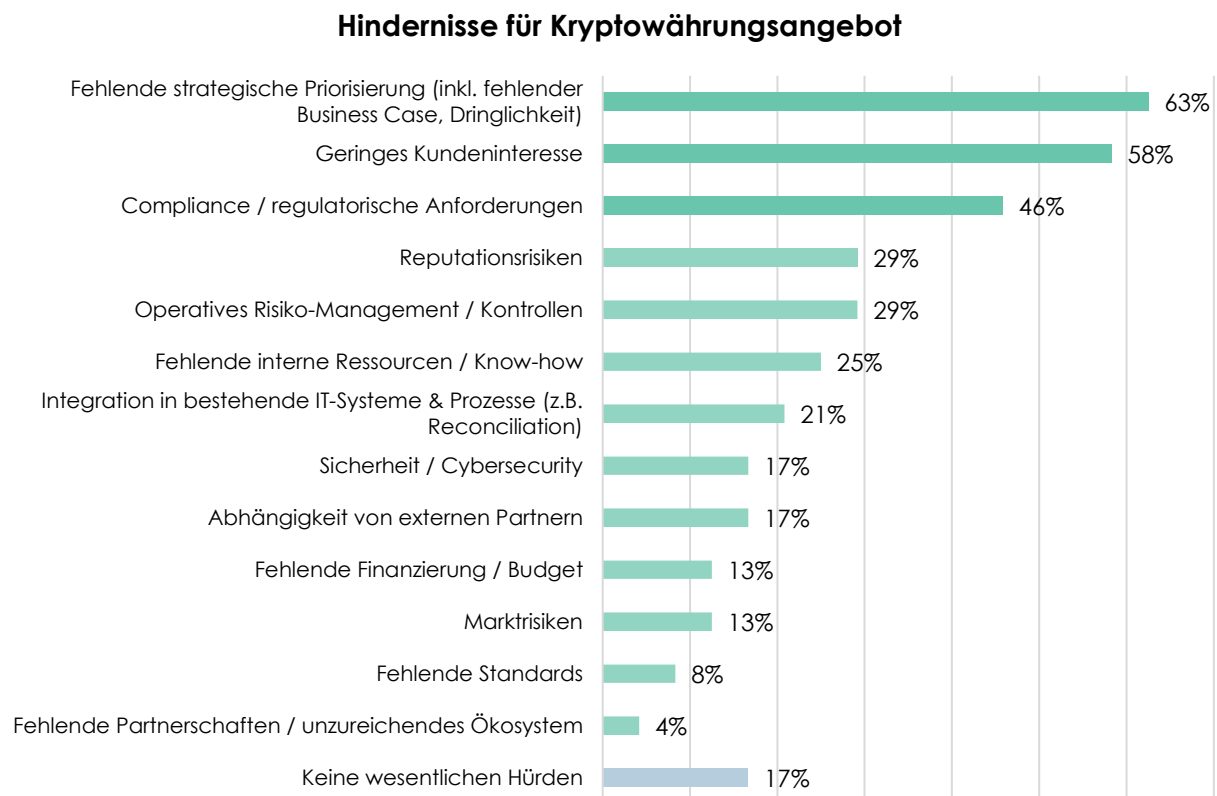


Abbildung 13

Diese Diskrepanz zur formalen Strategieabdeckung (68 %, Abbildung 2 in Kapitel 2.2) ist kein Widerspruch, sondern verweist auf zwei unterschiedliche Ebenen. Eine dokumentierte Strategie sichert der Initiative noch keinen Vorrang im täglichen Wettbewerb um Budget und Managementkapazität. Zudem bezieht sich die vorliegende Auswertung ausschliesslich auf Institute mit produktivem oder geplantem Krypto-Angebot.

Mit 63 % der Nennungen rangiert die fehlende strategische Priorisierung (inklusive fehlendem Business Case und mangelnder Dringlichkeit) auf Rang 1 der Umsetzungshemmnisse (siehe Abbildung 13). Im Vorjahr nannten lediglich 22 % eine fehlende Business-Priorität. Blockchain-Initiativen stehen heute in einem verschärften internen Wettbewerb um Budgets und Management-Aufmerksamkeit mit anderen strategischen Digitalisierungsvorhaben.

58 % der Institute deklarieren 2026 ein geringes Kundeninteresse als Hürde; gegenüber nur 6 % im Jahr 2025 bedeutet dies einen markanten Anstieg um 52 Prozentpunkte (siehe Abbildung 13). Dies reflektiert einerseits eine Konsolidierung der tatsächlichen Retail-Nachfrage, spiegelt andererseits jedoch auch das erweiterte Teilnehmerfeld wider. Institute aus dem Kantonal- und Retailbankensektor bewerten das Interesse ihrer breiten Kundenbasis naturgemäss defensiver als spezialisierte Digital-Asset-Pioniere.

Dieser Befund steht neben der in Kapitel 2.3 beschriebenen Beobachtung, wonach Wachstum und Neukundengewinnung die dominierende Motivation hinter Blockchain-Initiativen bilden. Compliance und regulatorische Anforderungen bleiben mit 46 % der Nennungen ein zentrales Thema (2025: 33 %), wurden jedoch von den strategischen und marktbezogenen Faktoren überlagert (siehe Abbildung 13). 21 % der Institute stufen die Integration in bestehende IT-Systeme und Kernbankenprozesse (z. B. Abstimmungs- und Reconciliation-Verfahren) als operative Kernherausforderung ein. Marktrisiken wie Preisvolatilität, fehlender Sekundärmarkt oder unzureichende Liquidität werden von 13 % der Institute als Hürde deklariert.

Das gleichzeitige Ansteigen von Priorisierungsdefiziten und wahrgenommenem Nachfragemangel verdeutlicht einen Wendepunkt. Die reine Pilotierungsphase ist abgeschlossen. Künftige Initiativen rechtfertigen sich nicht mehr über Innovationsneugier, sondern müssen belastbare Ertragsmodelle gegen etablierte Kernbanken-Prioritäten nachweisen.

5.2 Finanzierung und Ressourcen

Die detaillierte Betrachtung der operativen Barrieren offenbart eine klare Diskrepanz zwischen finanziellem Spielraum und personeller Umsetzungskompetenz. Fehlende Finanzierung bzw. mangelndes Budget wird lediglich von 13 % der Institute als Hürde eingestuft (siehe Abbildung 13). Das primäre operative Nadelöhr sind fehlende interne Ressourcen und fehlendes Know-how mit 25 % der Nennungen.

Kapitalmangel bremst die DLT-Adaption kaum (13 %). Die zentrale Herausforderung liegt im Mangel an qualifizierten Fachkräften (29 %), die komplexe Krypto- und Tokenisierungs-

architekturen regulatorisch und technisch ins Tagesgeschäft überführen können. Operative Kontrollrisiken (29 %) und Reputationsrisiken (29 %) rangieren exakt gleichauf (siehe Abbildung 13).

Dieses Bild deckt sich mit der in Kapitel 4.2 dargestellten personellen Ausstattung der Institute. Besonders ausgeprägt zeigt sich der Ressourcenengpass im Retailbanking: 55 % der Retailbanken führen ihre Initiativen mit maximal 1 FTE, und keine einzige Retailbank verfügt über mehr als 10 Vollzeitstellen für Blockchain-Themen.

Die in Kapitel 4.1 beschriebene Konzentration auf spezialisierte externe Partner beschleunigt zwar «Time-to-Market», birgt jedoch selbst eine eigene operative Hürde: 17 % der Institute benennen die Abhängigkeit von externen Partnern bereits explizit als Umsetzungshemmnis (siehe Abbildung 13).

In der Summe zeigt sich damit ein differenziertes Bild der operativen Hürden: Nicht das verfügbare Kapital limitiert die Umsetzung, sondern der Zugang zu qualifiziertem Personal, verbunden mit den Kontroll- und Reputationsrisiken, die aus einer schlanken internen Aufstellung entstehen.

5.3 Reifegrad der Institute

Die Selbsteinschätzung des eigenen Reifegrads fällt 2026 über sämtliche Themenfelder hinweg defensiver und differenzierter aus als im Vorjahr. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass dieser Rückgang massgeblich durch zwei Effekte getrieben wird: den deutlichen Einbruch bei der Tokenisierung sowie das erweiterte, retailorientierte Teilnehmerfeld, während die wiederkehrenden Institute ihr Niveau in den Kernbereichen stabil halten.

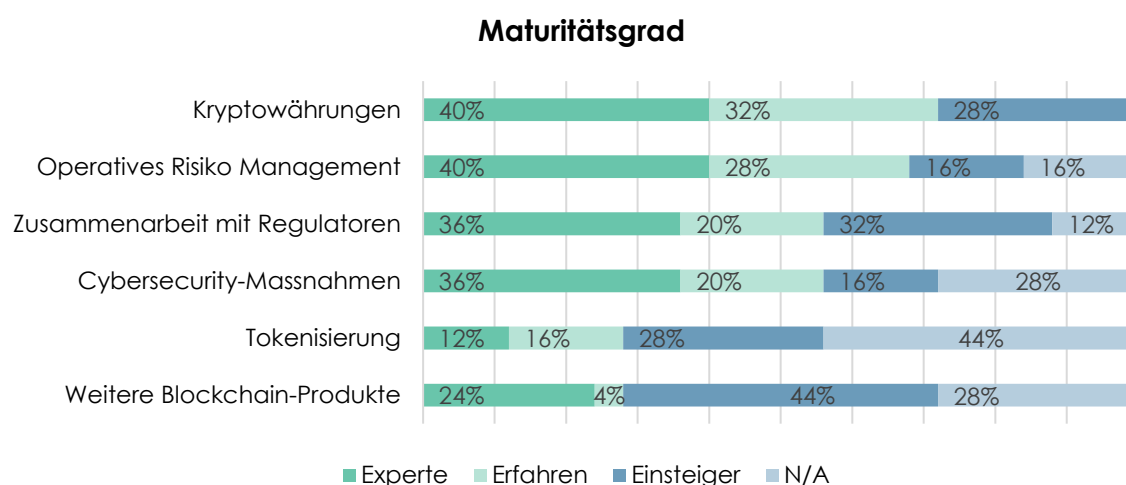


Abbildung 14

Bei Kryptowährungen sinkt der Anteil der «Experten oder Erfahrenen» von 78 % (2025) auf 72 % (2026) (siehe Abbildung 14). Der Anteil der reinen «Experten» ging von 52 % auf 40 %

zurück, während die «Einsteigen» von 22 % auf 28 % zulegten. Innerhalb der Gruppe der wiederkehrenden Teilnehmerinstitute zeigt sich die Kompetenzbasis in diesem etablierten Bereich jedoch gefestigt und stabil. Mit der Überführung erster Angebote in den produktiven Regelbetrieb wächst das Bewusstsein für die tatsächliche operative Komplexität im Tagesgeschäft.

Bei der Tokenisierung bricht der Anteil fortgeschrittener Institute («Experte» oder «Erfahren») von 65 % im Jahr 2025 auf 28 % im Jahr 2026 ein (siehe Abbildung 14). Gleichzeitig stieg der Anteil jener Institute, die keine Angabe machten bzw. das Thema als nicht anwendbar einstufen, von 4 % auf 44 %. Da marktfähige Tokenisierungs-Angebote bei 64 % der Institute derzeit nicht geplant sind, verzichteten die Institute pragmatisch auf eine theoretische Kompetenzzuschreibung.

Auch in den organisatorischen Kernbereichen zeigt sich dieser Konsolidierungstrend bei den «Experte/Erfahren»-Werten (siehe Abbildung 15):

- Operatives Risikomanagement: Rückgang von 87 % auf 68 % (Expertenanteil sinkt von 43 % auf 40 %).
- Cybersecurity-Massnahmen: Rückgang von 83 % auf 56 % (Expertenanteil sinkt von 43 % auf 36 %).
- Zusammenarbeit mit Regulatoren: Rückgang von 65 % auf 56 % (Expertenanteil sinkt von 43 % auf 36 %).

Der flächendeckende Rückgang der Reifegradwerte ist nicht als Kompetenzverlust zu interpretieren, sondern als Beleg für eine voranschreitende Professionalisierung des Marktes. Die Schweizer Bankenlandschaft durchläuft eine Phase der realistischen Bestandsaufnahme. Aus anfänglicher Konzept-Euphorie ist operative Realität geworden mit einem entsprechend geschärften Massstab dafür, was echte institutionelle Exzellenz erfordert. Während neue Marktteilnehmer und das Ausbleiben breiter Tokenisierungs-Rollouts die Gesamtwerte dämpfen, halten die etablierten Krypto-Institute ihr Maturitätsniveau in den regulatorischen und risikoseitigen Kernprozessen stabil.

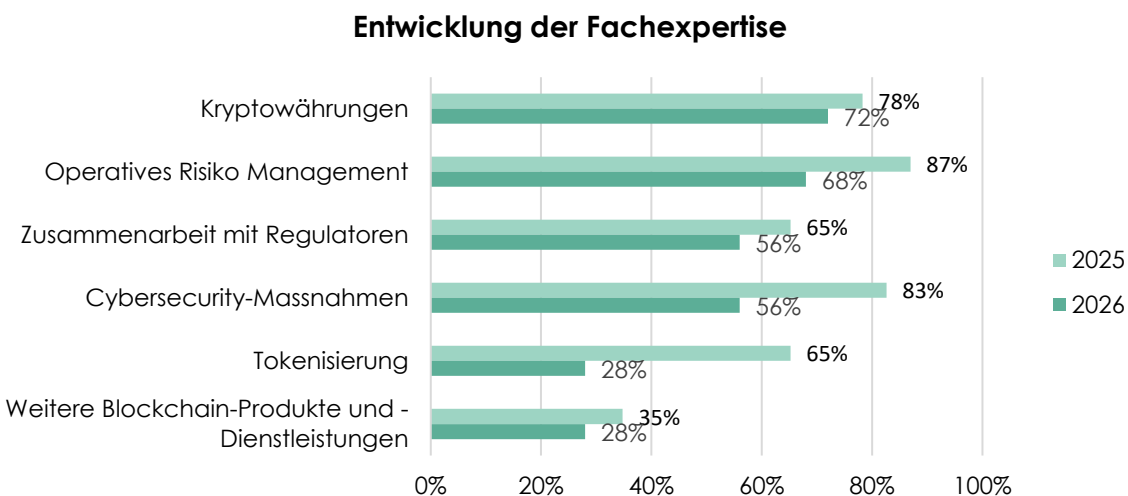


Abbildung 15

6 Integration und Infrastruktur

Dieses Kapitel beleuchtet, wie tief Digital-Asset-Angebote in die bestehende IT- und Prozesslandschaft der Banken eingebettet sind und wo auf dem Weg zur End-to-End-Automatisierung noch funktionale Brüche bestehen. Während Kern- und Kundenprozesse bei aktiven Anbietern weitgehend integriert sind, konzentrieren sich verbleibende Lücken und künftige Integrationsvorhaben zielgerichtet auf Compliance, Risikomanagement, Treasury und Settlement.

6.1 Heutiger Integrationsgrad

Der Erfolg von Krypto-Dienstleistungen hängt massgeblich von ihrer nahtlosen Einbettung in bestehende Bankprozesse ab. Unter den 20 aktiven Instituten der Erhebung ist diese systemseitige Integration an der Kundenschnittstelle bereits weit fortgeschritten.

Integration heutiger Blockchain-/Krypto-/Token-Aktivitäten

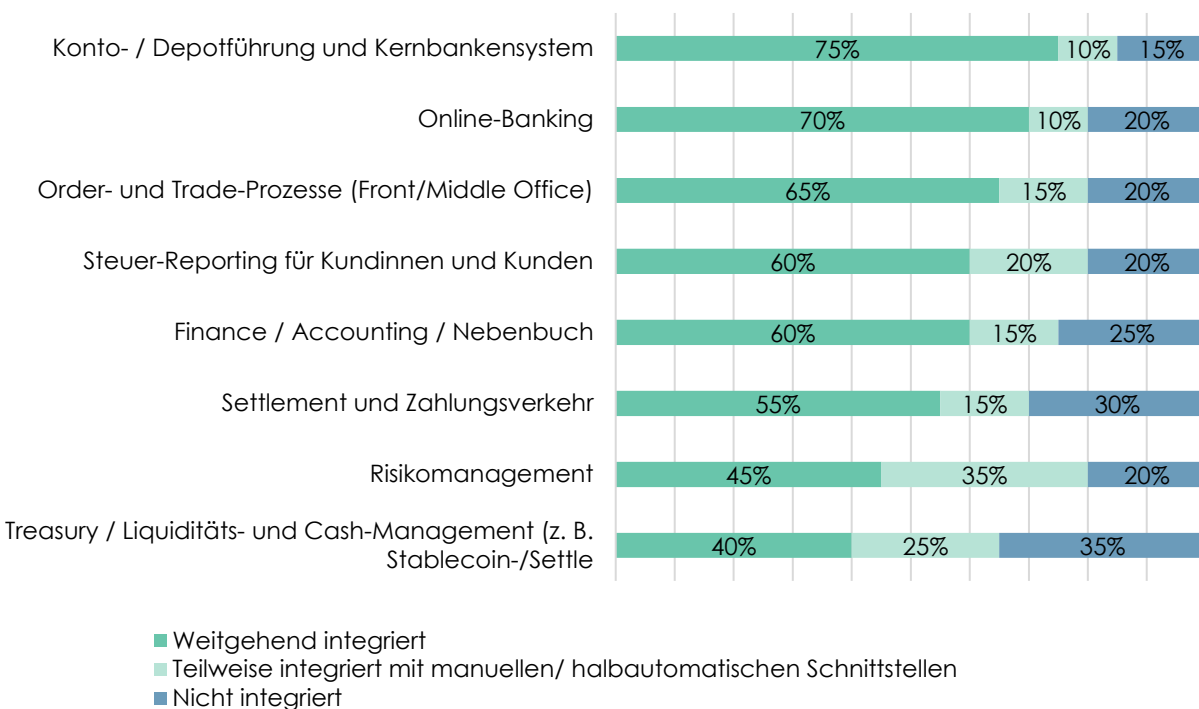


Abbildung 16

Rund 75 % der aktiven Institute melden eine «weitgehende Integration» ihrer Digital-Asset-Angebote in das Kernbankensystem. Auch das Online-Banking (70 %) sowie die Order- und Trade-Prozesse (65 %) sind mehrheitlich tief in die Bestandssysteme eingebettet. Die primäre Abwicklung und die Sichtbarkeit für den Endkunden, inklusive dem Steuer-

Reporting, das bei 80 % der Banken mindestens teilweise integriert ist (60 % weitgehend, 20 % teilweise), sind damit operativ bereits sehr gut gelöst (siehe Abbildung 16).

Signifikante Lücken zeigen sich primär in den bankinternen Steuerungs- und Querschnittsfunktionen. Im Risikomanagement verzeichnen aktuell 45 % und im Treasury sowie der Liquiditätssteuerung gar nur 40 % der Institute eine weitgehende Integration (siehe Abbildung 16). Dies bedeutet, dass digitale Vermögenswerte in der Gesamtbanksteuerung oft noch nicht voll erfasst sind. Etwas besser, aber weiterhin ausbaufähig, präsentiert sich das Settlement, welches bei 55 % der Institute weitgehend integriert ist.

6.2 Zielbild: Integration wird zum Standard

Abgetrennte Spezialprozesse für Digital Assets gelten zunehmend als Auslaufmodell. Um Krypto-Dienstleistungen profitabel zu skalieren und operationelle Risiken durch Systembrüche nachhaltig zu senken, forcieren die Banken eine tiefe Verankerung in ihr «Business as Usual».

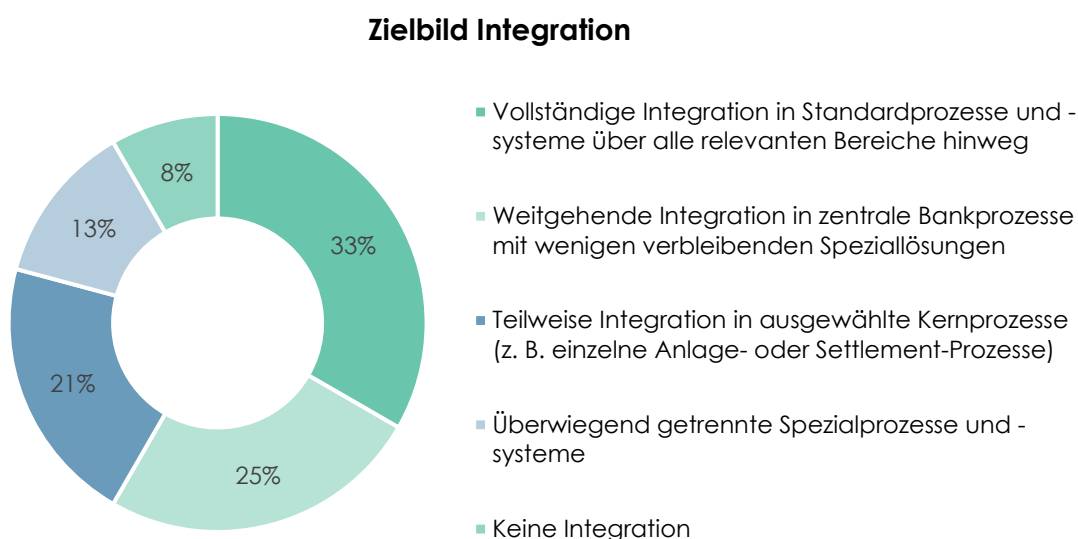


Abbildung 17

Für die nächsten zwei bis drei Jahre streben 58 % der Institute eine vollständige oder zumindest weitgehende Integration in ihre Standardprozesse an (siehe Abbildung 17). Diese klare Mehrheit verdeutlicht den branchenweiten Konsens, dass die Pionierphase der losgelösten Innovations-Silos abgeschlossen ist und die Industrialisierung der Krypto-Angebote nun im Vordergrund steht.

Künftig sollen sich Digital Assets demnach in dieselbe operationelle Architektur einfügen wie klassische Wertschriften oder Devisengeschäfte. Lediglich eine kleine Minderheit an Instituten mit hochspezialisierten Nischenangeboten oder frühen Pilotprojekten plant, langfristig bei überwiegend getrennten Spezialprozessen zu verbleiben.

6.3 Funktionale Brüche und manuelle Workarounds

Auf dem Weg zu diesem Ziel kämpfen die Banken im operativen Alltag weiterhin mit prozessualen Reibungsverlusten, die manuell oder durch Spezialsoftware überbrückt werden müssen.

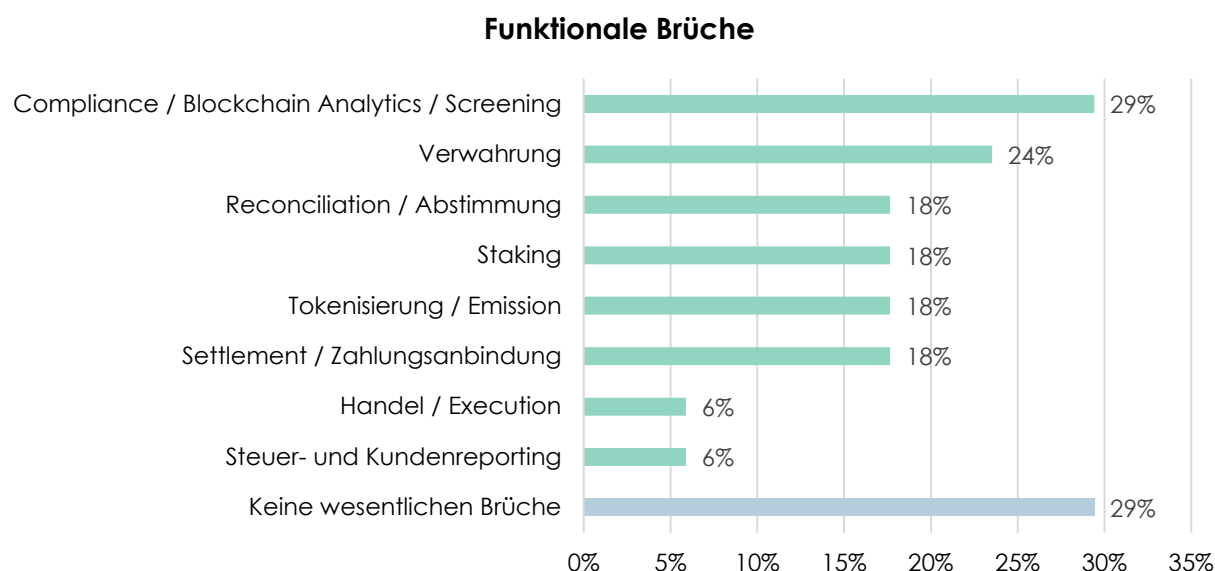


Abbildung 18

Der häufigste funktionale Bruch liegt aktuell im Bereich Compliance, Blockchain Analytics und Screening, welcher von 29 % der Institute genannt wird (siehe Abbildung 18). Die Verknüpfung von On-Chain-Daten und neuen regulatorischen Vorgaben mit den klassischen KYC/AML-Systemen bleibt somit eine technische Kernherausforderung, dicht gefolgt von der Verwahrung (Custody) als operativem Schmerzpunkt mit 24 %. Interessanterweise geben gleichzeitig 29 % der befragten aktiven Institute an, heute bereits «keine wesentlichen Brüche» mehr zu verzeichnen.

Erfreulich ist zudem die Entwicklung bei Themen, die in den Vorjahren noch als hochkomplex galten, ihre Brisanz mittlerweile aber weitgehend verloren haben. So werden die Order Execution und das Kunden-Steuerreporting nur noch von jeweils 6 % der Anbieter als funktionale Brüche wahrgenommen, was die fortschreitende operationelle Reifung und Standardisierung des Marktes in diesen Segmenten deutlich unterstreicht (siehe Abbildung 18).

6.4 Integrationsroadmap

Die systemseitigen Integrationspläne der Institute zeigen ein äusserst pragmatisches Vorgehen: Investiert wird primär dort, wo regulatorischer Druck besteht oder operationelle Risiken spürbar sind, während weitergehende Automatisierungen in den Roadmaps vorerst zweitrangig bleiben.

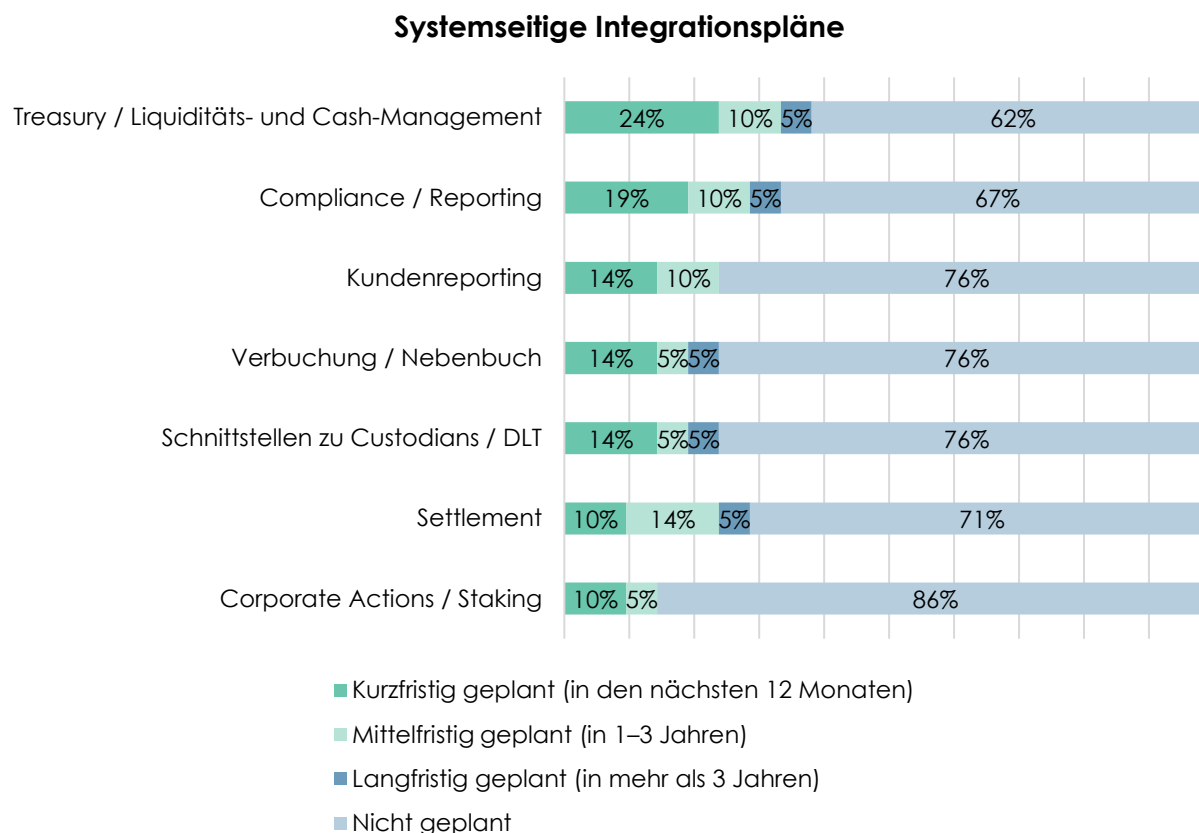


Abbildung 19

Konkret stehen Treasury und Compliance im Zentrum der anstehenden Investitionen: 38 % der Institute planen in den kommenden Jahren spezifische Ausbauten im Treasury und Liquiditätsmanagement, gefolgt von 33 % im Bereich Compliance/Reporting (siehe Abbildung 19). Damit adressieren die Banken exakt jene Lücken, die bei den heutigen funktionalen Brüchen (Screening) und dem noch ungenügenden Integrationsgrad (Liquiditätssteuerung) als am gravierendsten identifiziert wurden.

Auch das Settlement bleibt ein strategisch relevantes Thema, für welches 29 % der Banken weitere Systemintegrationen vorsehen (siehe Abbildung 19). Im Gegensatz dazu werden hochkomplexe, aber volumenmässig oft noch unbedeutende Prozesse wie Corporate Actions oder Staking in den aktuellen IT-Roadmaps mehrheitlich pausiert (86 % planen hier keinerlei Integration), bis die Transaktionsvolumina teure Vollautomatisierungen rechtfertigen.

7 Regulierung, Risiko und Kontrolle

Dieses Kapitel legt dar, wie die befragten Institutionen den Schweizer Regulierungsrahmen für Blockchain und digitale Vermögenswerte einschätzen und welche Implikationen sich daraus für den Finanzplatz Schweiz ergeben. Die Regulierung ist der einzige Bereich dieser Umfrage, in dem die Branche nicht mit einer Stimme spricht: Die Meinungen sind geteilt, und die grösste Gruppe hat sich noch keine Position gebildet. Die Antworten verweisen wiederholt auf sich verändernde Entwicklungen als durchgängiges Thema, das sowohl die heutige Einschätzung des Rahmenwerks als auch die Gewichtung von Blockchain-Initiativen gegenüber anderen Prioritäten durch die Institutionen beeinflusst.

7.1 Einschätzung des Schweizer Regulierungsrahmens

Die Institutionen sind weder allgemein von der Richtung der Schweizer Regulierung beruhigt noch einheitlich kritisch ihr gegenüber: Die grösste Einzelgruppe (36 %, siehe Abbildung 20) verzichtet gänzlich auf eine Stellungnahme. Von den befragten Institutionen äussern sich lediglich 12 % positiv zum sich entwickelnden Schweizer Rahmenwerk, während 20 % negativ eingestellt sind. Ein Drittel (32 %) ist neutral, was bedeutet, dass rund zwei Drittel der befragten Institutionen entweder neutral sind oder es für zu früh halten, ein Urteil zu fällen. Diese Verteilung kann an sich schon als Erkenntnis interpretiert werden: Nach mehreren Jahren der Konsultation zur Revision des Finanzinstitutsgesetzes (FINIG) und aufeinanderfolgenden FINMA-Mitteilungen können sich die meisten Befragten immer noch nicht dazu äussern, ob die regulatorische Richtung hilft oder hindert. Angesichts dieser Unsicherheit könnten Institutionen zögern, Kapital in ein unvollendetes Rahmenwerk zu investieren.

**Einschätzung der regulatorischen Weiterentwicklung
in der Schweiz**

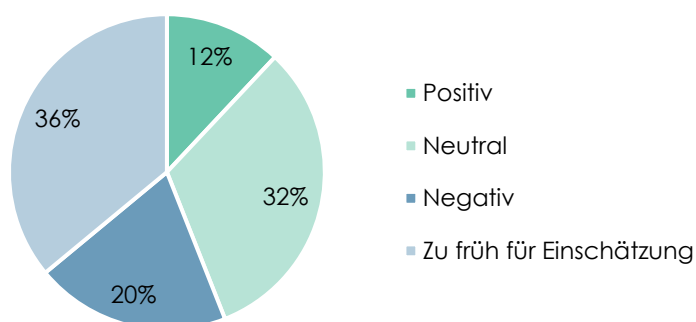


Abbildung 20

Das Fehlen einer klaren Bewertung überrascht weniger, wenn man betrachtet, wie das Rahmenwerk funktioniert: umfassend im Umfang, aber variabel und veränderungsanfällig. So klassifiziert die FINMA beispielsweise Stablecoins nach ihren wirtschaftlichen Merkmalen und den zugrunde liegenden Vermögenswerten – je nach Struktur können Bankenregeln, Vorschriften für kollektive Kapitalanlagen und Sorgfaltspflichten zur Geldwäschereibekämpfung zur Anwendung kommen. Obwohl das Rahmenwerk aus regulatorischer Sicht umfassend ist, erleben einige Marktteilnehmer das daraus resultierende Regelwerk als schwer vorhersehbar, was sich auch in den Umfrageergebnissen widerspiegelt. Zudem befanden sich zum Zeitpunkt der Umfrage mehrere massgebliche Elemente noch in Bewegung: Die Revision des FINIG war noch in Ausarbeitung, die FINMA-Wegleitung 01/2026 hatte die Erwartungen an die Verwahrung erst kürzlich präzisiert, und die Basel-Kapitalanforderungen galten erst seit dem 1. Januar 2026. Die Institutionen konnten die regulatorische Richtung somit zwar erkennen, ihre praktische Wirkung jedoch noch nicht abschliessend beurteilen.

Dennoch fiel die Bewertung, sofern eine Meinung geäussert wurde, eher negativ als positiv aus. Die Kommentare der Institutionen mit negativer Einschätzung sind konsistent und konkret. Die Institutionen nennen die Stablecoin-Anforderungen der FINMA, die Behandlung der Verwahrung kryptobasierter Vermögenswerte, die Schweizer Travel Rule für Blockchain-Transaktionen, die Kapitalanforderungen gemäss dem Basel-Kryptostandard sowie die unklare Aufsicht über selbstregulatorische Organisationen. Das Basel-Rahmenwerk, das strengere Bedingungen für eine Vorzugsbehandlung von Stablecoins einführt, stärkt zwar die Resilienz und Transparenz, kann jedoch bestimmte Krypto-Aktivitäten weniger attraktiv machen, insbesondere wenn die Volumen gering bleiben. Die Umfrage spiegelt die Wahrnehmung eines weniger günstigen Gleichgewichts zwischen Risiko, erforderlichem Kapital und wirtschaftlichem Potenzial wider. Der Ton ist merklich schärfer als in anderen Teilen der Umfrage: Befragte gehen so weit zu behaupten, dass die FINMA die Vorreiterrolle der Schweiz untergräbt. Eine Institution, die angibt, von den Vorschriften nicht direkt betroffen zu sein, äussert dennoch eine negative Einschätzung «aus Sicht eines Marktteilnehmers», was darauf hindeutet, dass die Bedenken nicht nur die individuellen Compliance-Kosten betreffen, sondern auch die Attraktivität des Standorts.

7.2 Implikationen für den Schweizer Finanzplatz

Das regulatorische Bild wirkt sich auch darauf aus, wie Institutionen ihre eigene Position einschätzen. Der Anteil jener, die sich als Experten oder erfahren im Umgang mit Regulierungsbehörden einstufen, sinkt auf 56 %, von 65 % im Jahr 2025 (siehe Abbildung 15 in Kapitel 5.3), während Compliance und regulatorische Anforderungen als Hürde für die Krypto-Adoption auf 46 % steigen, gegenüber 33 % im Vorjahr (siehe Abbildung 13 in Kapitel 5.1). Beide Entwicklungen weisen in dieselbe Richtung: Die regulatorische Agenda ist schneller anspruchsvoller geworden als die institutionellen Fähigkeiten mitgewachsen sind.

Für die Innovationsfähigkeit stellt die FINIG-Revision eine entscheidende Variable dar, und der Markt wartet nun ab, wie sich dieser Anspruch operativ umsetzen lässt. Der Vorschlag zielt ausdrücklich darauf ab, die Attraktivität der Schweiz zu stärken und gleichzeitig die Finanzstabilität, die Marktintegrität und den Kundenschutz zu gewährleisten; zum Zeitpunkt der Umfrage befand sich die Reform jedoch noch in der Ausarbeitung, sodass die Institutionen die endgültigen Anforderungen oder deren praktische Anwendung noch nicht beurteilen konnten. Diejenigen 36% der Befragten, die mit «zu früh zur Beurteilung» antworteten, passen zu einem Markt, der abwartet, ob die Reform die Unsicherheit verringert oder lediglich neu strukturiert. Die regulatorische Richtung mag zunehmend erkennbar werden, doch die Institutionen werden die Reform an der Vorhersehbarkeit messen, die sie in der Praxis bietet – nicht allein an der Schaffung neuer Lizenzkategorien.

Die Skalierbarkeit von Blockchain-Angeboten hängt von der Kompatibilität mit anderen Rechtsordnungen ab: tokenisierte Vermögenswerte und digitales Geld – die beiden Entwicklungen, die von den Institutionen als am relevantesten eingeschätzt werden (siehe Kapitel 2.4) – erfordern interoperable Infrastrukturen und koordinierte Regelwerke, um skalierbar zu sein. Die Stimmung zur neuen Travel Rule kommt der Schweiz dabei nicht zugute: Ein nationaler Ansatz, der strenger ist als der FATF-Standard, schränkt Transaktionen mit ausländischen Gegenparteien und Drittanbieter-Wallets ein und begrenzt damit die Reichweite Schweizer Angebote, unabhängig von deren inländischer Qualität. Die Befragten weisen zudem auf das Fehlen einer positiven Differenzierung gegenüber anderen Rechtsordnungen sowie auf die unklare Aufsicht über selbstregulatorische Organisationen hin. Während der Schweizer Ansatz die Ziele der Geldwäschereibekämpfung unterstützt, kann er bestimmte Transaktionen mit Drittanbieter-Wallets und ausländischen Gegenparteien einschränken, was sich unmittelbar auf die Kundenerfahrung und grenzüberschreitende Transaktionsflüsse auswirkt.

Eine wichtige Entwicklung, die die Schweizer Position als Finanzplatz für Blockchain beeinflussen wird, ist die FINMA-Wegleitung 01/2026, die die Erwartungen an die Verwahrung kryptobasierter Vermögenswerte präzisiert, jedoch auch die Kosten und die Komplexität von Drittanbieter-Verwahrungsmodellen erhöhen könnte. Dies ist besonders relevant, da die Umfrage zeigt, dass Institutionen zunehmend auf externe oder hybride Servicemodelle setzen. Die regulatorische Frage lautet daher, ob das von der Institution erwartete Kontrollniveau der jeweiligen Tätigkeit angemessen bleibt und den Einsatz spezialisierter Anbieter ermöglicht, ohne das Geschäftsmodell unwirtschaftlich zu machen und die Schweiz dadurch ins Hintertreffen zu bringen.

8 Schlussfolgerung und Ausblick

Der Blockchain Pulsmesser 2026 zeigt keinen linearen Übergang von der Pilotierung zur flächendeckenden Adoption, sondern eine Phase selektiver Skalierung. Die langfristige Überzeugung bleibt hoch, während die kurzfristigen Erwartungen sinken. Entscheidend ist damit nicht mehr allein, ob Blockchain relevant wird, sondern in welchen Anwendungsfeldern sich Kundennachfrage, Wirtschaftlichkeit und operative Umsetzbarkeit verbinden lassen.

Kryptowährungen bilden den etablierten Kern. Tokenisierung, Stablecoins und Settlement gelten zwar als wichtige nächste Entwicklungsstufe, werden aber noch nicht breit umgesetzt. Das Marktbild ist deshalb nicht durch einen allgemeinen Kompetenzverlust geprägt, sondern durch eine stärkere Konzentration auf bewährte und wirtschaftlich nachvollziehbare Angebote.

8.1 Handlungsfelder für Banken

Banken sollten ihr Blockchain-Portfolio konsequent an konkreten Kundensegmenten und belastbaren Business Cases ausrichten. 87 % der Antworten zu den wichtigsten Treibern eines Angebots entfallen auf Wachstum, Angebotsausbau oder Kundenbindung. Gleichzeitig nennen 63 % fehlende Priorisierung oder einen unzureichenden Business Case und 58 % ein geringes Kundeninteresse als Hürde. Neue Initiativen müssen daher einen nachweisbaren Kundennutzen und eine realistische Ertragslogik aufweisen.

Ebenso wichtig ist ein durchgängiges Operating Model. Kern- und Kundenprozesse sind bei aktiven Instituten bereits mehrheitlich integriert; Nachholbedarf besteht vor allem in den Bereichen Risikomanagement, Treasury, Settlement sowie Compliance und Blockchain Analytics. Da 97 % der geplanten Service-Konfigurationen externe Partner einbeziehen, müssen Produktverantwortung, Architektur- und Integrationskompetenz, Risikobeurteilung und Providersteuerung intern verankert bleiben. Nicht die grösstmögliche Angebotsbreite, sondern ein fokussiertes Portfolio und ein vollständig definiertes Betriebsmodell schaffen die Grundlage für Skalierung.

8.2 Handlungsfelder für Provider und Kernbanksystemanbieter

Provider werden zu einem dauerhaften Bestandteil der Wertschöpfung. Gefragt sind deshalb nicht nur isolierte Custody- oder Trading-Lösungen, sondern standardisierte, modular integrierbare Leistungen für Buchung und Nebenbuch, Reconciliation, Compliance und Screening, Treasury, Reporting sowie Settlement und Tokenisierung.

Bankfähigkeit umfasst neben Funktionalität ein transparentes und überprüfbares Kontrollumfeld. Je nach Kontrollbereich beurteilen 76 % bis 86 % der Antwortenden unabhängige Prüfberichte als wichtig. Klare Service Levels, Transparenz über Unter-

auftragnehmer, belastbare Notfall- und Exit-Konzepte sowie eindeutig geregelte Schnittstellen müssen die Bank in die Lage versetzen, ausgelagerte Leistungen wirksam zu steuern.

8.3 Handlungsfelder für Politik und Aufsicht

Für Politik und Aufsicht steht Planungssicherheit im Vordergrund. Nur 12 % beurteilen die regulatorische Entwicklung positiv, während 36 % eine Einschätzung noch für verfrüht halten. Institute müssen frühzeitig erkennen können, welche Anforderungen für Verwahrung, Stablecoins, tokenisierte Einlagen, Kapitalunterlegung, Outsourcing und grenzüberschreitende Dienstleistungen gelten, ohne dass Stabilität, Kundenschutz oder operationelle Resilienz geschwächt werden.

Zugleich entscheidet die internationale Anschlussfähigkeit über die Skalierbarkeit des Standorts. Tokenisierte Vermögenswerte und digitales Geld benötigen interoperable Infrastrukturen und abgestimmte Regeln. Banken, Zentralbank, Marktinfrastrukturen, Technologieanbieter und Aufsicht sollten deshalb gemeinsam die Voraussetzungen für produktionsfähige Lösungen schaffen, ohne eine einzelne technische Ausgestaltung vorzugeben.

8.4 Ausblick

Die nächste Entwicklungsphase wird nicht durch die Zahl neuer Pilotprojekte entschieden. Massgeblich ist, ob bestehende Angebote wirtschaftlich skalieren, vollständig in den Bankbetrieb integriert werden und gemeinsame Infrastrukturen für tokenisierte Vermögenswerte und digitales Geld entstehen.

Die «Schnellboote» haben gezeigt, dass produktive Angebote möglich sind. Für den nächsten Schritt müssen auch die «Supertanken» eine klare Position beziehen; sie schaffen Kundenzugang, Liquidität und Skaleneffekte. Gelingt das Zusammenspiel von verlässlichen Partnern und einer international anschlussfähigen Regulierung, kann die Schweiz ihre Stärken in die nächste Generation der Finanzmarktinfrastuktur übertragen. Bleiben Business Cases, Settlement und Rahmenbedingungen fragmentiert, wird die breite Umsetzung weiter aufgeschoben.

9 Über uns

Autoren

- Markus Perdrizat, ACK Consulting Knowledge
- Philipp Netzer, mintminds
- Samy Amara, mintminds
- Tobias Trütsch, Universität St.Gallen
- Thierry Hess, vision&
- Bastian Stolzenberg, PwC Assurance
- Patrick Akiki, PwC Advisory
- Dario Orteca, PwC Advisory
- Olga Voldiner, PwC Advisory
- Camila Molina, PwC Advisory

Universität St.Gallen, FSI-HSG (Center for Financial Services Innovation)

Das FSI-HSG entwickelt Expertise an der Schnittstelle von Finanzwirtschaft, Management und Recht. Es erzielt profilbildende Ergebnisse zu aktuellen interdisziplinären Fragestellungen in den Bereichen FinTech, Sustainable Finance, digitale Ökosysteme und Plattformökonomien, Regulierung von Finanzdienstleistungen und -märkten, Entrepreneurship sowie Private Markets. Neben wissenschaftlichen Publikationen liegt der Schwerpunkt des FSI-HSG auf dem Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis sowie auf dem Dialog und Austausch mit Partnern aus Wirtschaft, Behörden und Öffentlichkeit.

www.fsi.unisg.ch | fsi@unisg.ch

ACK Consulting Knowledge

Markus Perdrizat unterstützt Founders und Executives beim Aufbau und der Skalierung von Bitcoin- und Digital-Asset-Produkten – sicher, effizient und praxisorientiert. Mit seiner Erfahrung als Gründer und C-Level-Executive berät er seit 2016 in Fragen der Sicherheit, Produktentwicklung, Technologiearchitektur und Krypto-Strategie.

www.ackck.ch | mp@ackck.ch

mintminds

Die mintminds AG ist ein Schweizer Beratungsunternehmen für Transformation und Umsetzung. Wir verbinden strategische Orientierung mit hands-on Implementierung – und stellen dabei konsequent den Menschen ins Zentrum des Veränderungsprozesses. Im Bereich Blockchain und Digital Assets unterstützen wir Finanzinstitute bei der Einführung digitaler Vermögenswerte, mit klarem Fokus auf die operative Umsetzung: von Krypto- und Tokenisierungsangeboten bis zur Integration in IT-, Risiko- und Compliance-Prozesse und der produktiven Lancierung.

www.mintminds.ch | samy.amara@mintminds.ch

vision&

Seit 2017 entwickelt vision& Produkte, realisiert Projekte und baut Unternehmen im Bereich Blockchain, digitale Vermögenswerte und DLT-basierte Finanzmarktinfrastrukturen auf. vision& begleitet Kundinnen und Kunden von der Geschäftsidee bis zur strategischen Umsetzung – von regulatorischen und technischen Fragestellungen bis zu ökonomischen Herausforderungen. Das Unternehmen arbeitet partnerschaftlich mit seinen Auftraggebern zusammen, bietet Beratungsleistungen an oder übernimmt die unternehmerische Projektführung.

www.visionand.ch | connect@visionand.ch

PwC

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen des Landes und Teil eines globalen Netzwerks von rund 370'000 Fachpersonen in 149 Ländern. PwC unterstützt Organisationen und Einzelpersonen bei der Erreichung ihrer Ziele durch erstklassige Dienstleistungen in den Bereichen Prüfung, Steuern und Beratung. Mit über 3'600 Mitarbeitenden und Partnern an 13 Standorten in der Schweiz sowie einem Standort in Liechtenstein verbindet PwC lokale Expertise mit globalen Ressourcen, um umfassende und auf Kundenbedürfnisse zugeschnittene Lösungen bereitzustellen.

www.pwc.ch | bastian.stolzenberg@pwc.ch, olga.voldiner@pwc.ch