

## Schweizer Private Banking – zurück im Geschäft?

**In unserer kürzlichen VIEWPOINT Ausgabe (Nr. 10, März 2014), sind wir zum Schluss gekommen, dass es mindestens vier weitere Jahre dauern kann, bis das neue regulatorische Umfeld vollständig in Kraft treten und eine Rückkehr zu einer "neuen Normalität" möglich sein wird. Allerdings sind nun die jüngsten Anzeichen für eine Erholung in der Private-Banking-Sektor offenkundig und auch für Pessimisten sichtbar. Wachstumsinitiativen sind wieder auf dem Vormarsch, sowohl organisch als auch durch M & A Aktivitäten. Jedoch scheinen nicht alle Marktteilnehmer gleich von der Erholung zu profitieren und wir stellen deshalb die Frage: ist die aktuelle Erholung nachhaltig?**

Mit 26 % Marktanteil ist die Schweiz weltweit führend in der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung und hält diesen Rang vor Singapur. Umso wichtiger ist es, dass der Schweizer Private Banking Sektor seine Erholung nach der forcierten Regulierungsflut der letzten Jahre erfolgreich fortsetzt.

### „ Gute Finanzkennzahlen sichern noch keine Wettbewerbsvorteile “

In unserem kürzlich veröffentlichten Analyse \* werfen wir einen Blick auf den Verlauf der Key Performance Indicators (Assets under Management, Net New Money, Cost Income Ratios) der wichtigsten Schweizer Private Banking Anbieter. Die meisten der global tätigen Schweizer Privatbanken verzeichnen deutliche Fortschritte – die Profitabilität nimmt wieder zu, sie sind in der Lage, ihre Vermögensbasis zu erhöhen, Neugeld zu gewinnen und sind die Gewinner der aktuellen Erholungsphase.

Umgekehrt leiden zahlreiche kleinere, lokal ausgerichtete Institute weiterhin unter dem Mangel an kritischer Masse; anders als die Banken mit globaler Reichweite sind sie stark durch die regulatorisch bedingte Repatriierung von Vermögenswerten betroffen und können diesen Abfluss nicht mit Neugeld aus Emerging Markets kompensieren. Diese derzeitige, asymmetrische Marktsituation wird auch durch eine Studie von KPMG (September 2014: Clarity on Performance of Private Banks) bestätigt, wonach etwa ein Drittel der untersuchten Banken stark profitabel ist, während dem sich ein weiteres Drittel rote Zahlen schreibt und sich im kontinuierlichen Niedergang befindet.

Trotz der sich verbessernden Ergebnisse ist die Kostenproblematik immer noch ein grosses Sorgenkind vieler Banken und weit entfernt von den besseren Tagen vor der Finanzkrise. Im aktuellen Durchschnitt der gesamten Branche liegen die Cost Income Ratios noch immer 20% über dem Niveau von 2007. Interessant ist der Quervergleich mit Retail Banking Instituten (wovon einige

auch Private Banking Leistungen anbieten): diese Banken arbeiten bis zu 40% effizienter (Cost Income Ratio) als reine Pure Play Private Banking Einheiten. Sie haben ihr Geschäftsmodell zumeist bereits erfolgreich gestrafft und das Outsourcing-Potenzial optimiert. Überraschenderweise haben die leistungsorientierten Vergütungsmodelle die Krise fast unverändert überlebt und waren auch nicht Bestandteil von Kostensenkungsprogrammen.

Die jüngste Erholung hat auch ein wiedererwachtes Interesse an Wachstumsinitiativen zur Folge: aufgrund der verbesserten Ergebnisse und den vorhersehbaren regulatorischen Risiken, nimmt die Bereitschaft zur opportunistischen Einstellung von Kundenberatern erneut zu. Der kürzliche, starke Anstieg von M & A-Aktivitäten fördert die Marktkonsolidierung ebenfalls. Nach einer unabhängigen Schätzung sind derzeit weitere 20 – 25 M & A Projekte in der Schweizerischen Transaktions-Pipeline.

Doch der alleinige Blick auf die kurzfristige Erholung, welche auch durch einen starken Aktienmarkt unterstützt wird, zeigt nicht das wahre und umfassende Bild der Branche. Die noch nicht abgeschlossene Auflösung von Altlasten, die kontinuierliche Kostenoptimierung und die Gestaltung des zukünftigen Geschäftsmodells (Performance-Orientierung, Erschliessung neuer Kanäle, Wandel vom Sales zum Service Angebot usw.) bleiben die wichtigsten Herausforderungen für die nächsten Jahre.

Unsere Antwort auf die eingangs gestellte Frage lautet deshalb: "Ja, aber ...": die Rückkehr zur alten Paradigmen und die kurzfristige Erholung der Finanzergebnisse werden nicht ausreichen, um die Wettbewerbsvorteile im Private Banking zu sichern. Einige Banken sind nicht in der Lage, von der aktuellen Erholung zu profitieren, sie müssen sich für Allianzen und Partnerschaften öffnen. Wir möchten die jüngsten Erfolge nicht schmälern, aber Innovation bleibt weiterhin der wichtigste Werttreiber, um die langfristige Wettbewerbsposition im Private Banking zu sichern.

\* Unsere Analyse der Key Performance Indicators 2014 finden Sie zum Download auf unserer Website [www.tcpgroup.ch/de/publikationen.html](http://www.tcpgroup.ch/de/publikationen.html)

### The Consulting Partnership

**Seit 2001 sind wir als führende, auf Private Banking spezialisierte Unternehmensberater und Executive Search Consultants weltweit tätig.**

Als vertrauenswürdige Partner sind wir sowohl für Entscheidungsträger von Banken als auch für Professionals im Private Banking Sparring Partner und Berater.

Kontaktieren Sie Robert Hemmi für ein persönliches und vertrauliches Gespräch oder eine Standortanalyse.