

Private Banking 2012 – 2016: Wachstum um jeden Preis?

Von 2012 bis 2016 haben die global durch Banken mit Schweizer Bezug verwalteten Vermögen um durchschnittlich 15% zugenommen. Dies ist insgesamt ein sehr respektables Ergebnis, aber sind die Quellen des Wachstums auch nachhaltig? Wir haben dieses Thema genauer durchleuchtet:

In den letzten fünf Jahren verfolgten Banken auch nicht-organische, risikobehaftete Strategien, um dem negativen Trend von Abflüssen entgegenzuwirken: die Anstellung von Private Bankern trotz der weiterhin hohen Wahrscheinlichkeit, dass die erwarteten Zuflüsse nicht eintreffen. Der Aufbau kritischer Masse durch den Erwerb von Assets von Konkurrenten (M&A) stand nur wenigen Banken offen. Die Fokussierung auf institutionelle Kunden trotz negativen regulatorischen Auswirkungen auf die Erträge (Mifid / Retros). Das aggressive Ausbauen des Hypothekenvolumens. Aber all diese Strategien sind kein Ersatz für die Fähigkeit, Vermögenswerte und Kunden organisch zu gewinnen. Organisches Wachstum bleibt das Mass für Nachhaltigkeit und Wertschöpfung im Wealth Management.

“ *organisches Wachstum ist der Massstab der Nachhaltigkeit* “

Wir haben kürzlich die Entwicklung der global verwalteten Vermögen und Kosten von 2012 – 2016 verglichen. Die Resultate der 80 wichtigsten, in der Schweiz operierenden Institute haben wir nach Grossbanken, Schweizer Private Banking Instituten, Ausland- und Retailbanken mit Bezug zum Private Banking gegliedert:

Die **Schweizer Private Banking Institute ***, welche einen Viertel der verwalteten Vermögen (AuM) repräsentieren, haben in den letzten fünf Jahren eine beeindruckende durchschnittliche Zuwachsrate von 25% an AuM erzielt. Neun Banken konnten Akquisitionsmöglichkeiten nutzen (Gesamtvolumen über CHF 200 Mia.), was bei diesen Instituten zu einem massiven Wachstumsschub der AuM von über 50% führte - sie haben die restlichen Banken, welche auf organisches Wachstum angewiesen sind, deutlich abgehängt. Diese Banken erzielten im gleichen Zeitraum eine durchschnittliche Wachstumsrate von nur 8% - und dies beinhaltet bereits den Markteinfluss (SMI plus 20%). Dieses schwache Ergebnis bestätigt, dass stagnierende Banken mit begrenzten Marktanteilen und -zugang weiterhin erhebliche Schwierigkeiten haben, dem negativen Trend zur der Gewinnung neuer Kunden entgegenzuwirken.

Aufgrund dieser Verschiebungen verschwanden die mittelgroßen Institute zwischen AuM von CHF 50 Mia und 100 Mia..

* Schweizer Private Banking Institute: Banken mit Hauptsitz in der Schweiz. Auslandsbanken: CH-Vermögen von Niederlassungen von Banken mit Hauptsitz im Ausland (Auswertungen beschränkt auf Banken, welche AuM- und Cost Income Ratio Zahlen veröffentlichen). Prozentuale Werte basieren auf globalen AuM (ausser Auslandsbanken: CH gebuchte AuM)

Ein völlig anderes Bild zeigt sich bei den in der Schweiz tätigen **Auslandsbanken *** mit einem Marktanteil von nur noch 6%. In den letzten fünf Jahren erlitten sie einen starken Rückgang von 30% der in der Schweiz gebuchten AuM. Dies ist einerseits auf die Abflüsse aufgrund der konsequenten Risikoreduktion ihrer Vermögenswerte zurückzuführen (-45%), jedoch auch auf die Verringerung des Engagements in der Schweiz durch den Verkauf von Kundenvermögen vornehmlich an Schweizer Privatbanken (-55%). Bis jetzt konnten sie diesen negativen Trend nicht umkehren.

Die **UBS AG und die Credit Suisse** haben einen gemeinsamen Marktanteil von über 50%. Die UBS AG hat die Credit Suisse in den letzten fünf Jahren deutlich überflügelt und ist organisch um mehr als 25% (33% im Wealth Management) gewachsen. Im Gegensatz dazu litt die Credit Suisse zwischen 2012 und 2016 unter dem Ausstieg aus Märkten (z.B. USA) und den Folgen von Restrukturierungen, was im Wealth Management einen Rückgang von -3,3% zur Folge hatte. Die durch Credit Suisse verwalteten Vermögen sind damit auf weniger als einen Drittel der UBS AG geschrumpft.

Allein die UBS AG trug in den letzten fünf Jahren 60% des gesamten AuM-Wachstums aller untersuchten Banken bei. Zum Vergleich: dies entspricht 80% der durch Credit Suisse verwalteten Vermögen (AuM) oder 1,75 mal der Grösse von Julius Bär. Aber keine der Grossbanken konnte ihre kritische Masse und globale Reichweite bisher zu einem Vorteil der Kosteneffizienz nutzen.

Qualitatives Wachstum ist Schlüssel für den künftigen Erfolg

Währendem die Erreichung der kritischen Masse zentral für ein akzeptables Niveau der Betriebskosten ist, bestätigt das organische Wachstum ein erfolgreiches und ausgeglichenes Geschäftsmodell. Ein überzeugendes, wettbewerbsfähiges Angebot mit Werteorientierung führt auch zu einem gesunden, organischen Wachstum. Nur so lässt sich langfristig das Wachstum, die Zukunft und die Unabhängigkeit sichern.

Robert Hemmi, Managing Partner, rhemmi@tcpgroup.ch

The Consulting Partnership

Seit 2001 sind wir als führende, auf die Finanzindustrie spezialisierte Unternehmensberater und Executive Search Consultants weltweit tätig.

Als vertrauenswürdige Partner beraten wir Entscheidungsträger in der Planung und Umsetzung von Nachfolge-, Ersatz- und Wachstumsbedürfnissen und Human Capital Strategien für „next Generation“ Führungs- und Schlüsselpositionen.

Kontaktieren Sie Robert Hemmi für eine Standortbestimmung.