

„Erst bei Ebbe zeigt sich, wer die ganze Zeit ohne Badehose geschwommen ist.“

Zitat Warren Buffet

Positive und negative Börsenzyklen haben einen direkten Einfluss auf die Fortschritte in der Konsolidierung im Schweizer Private Banking. Im gegenwärtigen Abschwung kommen die Probleme wieder zum Vorschein: viele Institute leiden an spärlichem Neugeld und explodierenden Kosten. Der Abstand zwischen „Winners“ und Konsolidierungskandidaten nimmt zu.

Das konsolidierungsbedingte M & A Volumen liegt bisher weit hinter den Schätzungen zurück: Zwar wurden in den letzten 10 Jahren insgesamt 49 mehrheitlich kleinere Banken fusioniert oder geschlossen, jedoch ohne die prognostizierte Beschleunigung.

An der Ausgangslage hat sich nichts geändert: auf der einen Seite steht eine kleine Gruppe von «gesunden» Instituten, welche immer offen für Opportunitäten ist (global tätige Banken mit AuM über CHF 80 Mia sowie kleinere, gut kapitalisierte oder spezialisierte Banken) - auf der anderen Seite die vorwiegend kleineren Institute oder Niederlassungen, welche weiter ums Überleben kämpfen. Gemäss KPMG (Konsolidierung im Schweizer Privatbankensektor, 2015) könnte davon jedes dritte Institut in der Schweiz betroffen sein, also noch über 40 potentielle M & A Kandidaten. Nicht alle werden einen passenden Partner finden.

Die Börsenzyklen beeinflussen direkt die Konsolidierung

Ein Grund der verlangsamten Konsolidierung liegt in der Unterstützung durch die Kapitalmärkte innerhalb der kritischen Periode von 2010 bis 2014: die Banken konnten die negativen Effekte der Bereinigung aufgrund des Zuwachses der Kundenvermögen um durchschnittlich 24% teilweise abfedern - allerdings stammt nur ein Drittel dieses Zuwachses aus generiertem Neugeld (Quelle: Zeb Schierenbeck / Private Banking Study 2015). Der Ertrag pro Mitarbeiter reduzierte sich in der gleichen Periode trotz des Zuwachses um fast ein Drittel und liegt nun bei vielen Instituten unterhalb der Schwelle von CHF 400k pro Mitarbeiter, was als Grenzwert zur Erzielung eines Cost Income Ratios von 80% gilt (KPMG und HSG / Konsolidierung im Schweizer Privatbankensektor, 2015). Dieser negative Trend wird durch unsere eigene Studie bestätigt (KPI Survey Private Banking 2015 - Entwicklung AuM und Cost Income Ratio, www.tcpgroup.ch/de/publikationen.html).

Die Erträge sinken bereits seit dem 4. Quartal 2015 und im Gegensatz zur positiven Entwicklung in Vorjahren hinterlässt der schlechte Start des Börsenjahrs 2016 tiefe Spuren bei den verwalteten Vermögen. Der Druck nimmt für diejenigen Banken weiter zu, welche ihr Geschäftsmodell in den letzten Jahren weder den neuen regulatorischen Gegebenheiten anpassen noch die Kosteneffizienz wesentlich steigern konnten. Die Einleitung von härte-

ren Massnahmen lässt sich in diesen Fällen kaum mehr aufzuschieben. Der Gap zwischen erfolgreichen Instituten und Konsolidierungskandidaten vergrössert sich weiter.

Die starken Marktteilnehmer positionieren sich

Die Kräfteverhältnisse ändern sich nicht nur durch Zusammenschlüsse und Akquisitionen, sondern auch über einen aggressiv geführten Verdrängungskampf um Neugeld.

Neugeld lässt sich nicht von heute auf morgen generieren, insbesondere in Abwesenheit von Differenzierungsfaktoren oder einer klaren Nischenstrategie (z.B. klarer Fokus auf Entrepreneur Segment, UHNWI, Onshore Markt etc.). Lethargische Verhaltensweisen und fehlende Innovationskraft stehen dem organischen Wachstum insbesondere in gesättigten Märkten im Weg.

Vor diesem Hintergrund hat die kurzfristig motivierte Rekrutierung von Kundenberatern mit Business Case trotz Risiken wieder stark an Bedeutung gewonnen. Das über Anstellungen generierte Neugeld hilft, fehlendes organisches Wachstum und Volatilität in den ausgewiesenen AuM auszugleichen. Die Anstellung von ganzen Teams ist derzeit eher die Regel als Ausnahme. Solche aggressiven Rekrutierungsprojekte, welche mit hohen Anfangsinvestitionen verbunden ist, können nur durch «gesunde» Banken mit einer gut ausgebauten Plattform, unbeschadeter Reputation, Durchhaltevermögen und Investitionsbereitschaft erfolgreich umgesetzt werden. Entsprechend ist der Zustand der Hiring Pipeline ein aussagekräftiger Gradmesser für den Erfolg des Instituts.

Die Initiative für Wechsel geht übrigens nicht nur von Banken aus, vermehrt suchen auch Banker, welche mit der Positionierung ihres Instituts nicht mehr zufrieden sind, aktiv die Veränderung.

Robert Hemmi, Managing Partner, rhemmi@tcpgroup.ch

15 Jahre 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.