

Matthias Memminger / Daniel Wildhirt

Private Banking Schweiz – auf zu neuen Horizonten

Matthias Memminger, Partner im Consulting und Leiter Private Banking Schweiz, Deutschland und Österreich, Zürich, und Daniel Wildhirt, Manager im Consulting, Bereich Financial Services „Strategy and Operations“ mit Spezialisierung auf Private Banking, Hamburg, beide PricewaterhouseCoopers AG

Die aktuellen Entwicklungen im Schweizer Private-Banking-Markt stellen für zahlreiche Vermögensverwalter eine enorme Herausforderung dar. Der latente Vertrauensverlust sowie das Umschichten in risikoärmere und damit margenschwächere Produkte führen dazu, dass die Bruttomargen in diesem Segment deutlich zurückgehen. Die Entwicklung der Kundenvermögen verlief hingegen positiv, wobei dies primär auf eine positive Performance des bestehenden Kundenvermögens zurückzuführen ist. Dies belegt die PwC-Studie „Heading for new horizons. Private Banking in Switzerland“ (Tabelle 1).

Positive Entwicklung der Assets under Management

Trotz schwieriger äußerer Umstände wie etwa Diskussionen um das Bankkundengeheimnis und diverser Steueramnestien primär im angrenzenden Europa verlief die Entwicklung der Kundenvermögen im Jahr 2009 insgesamt positiv. So erreichten die verwalteten Kundenvermögen ein Plus von 8,4 Prozent. Primär ist dies jedoch auf die erzielte Performance von 7,5 Prozent zurückzuführen, während der Nettoneugeldzuwachs lediglich 0,9 Prozent betrug (Abbildung 1).

Die Entwicklung der Nettoneugeldentwicklung war davon geprägt, dass vor dem Hintergrund politischer Ereignisse ein Kapitalabfluss in die USA und ins europäische Ausland stattfand. Im Gegenzug konnten Nettoneugeldzuflüsse aus Asien, Osteuropa und dem Mittleren Osten generiert werden.

Tabelle 1: Größenklassen untersuchte Banken

Größenklasse (AuM in CHFm)	von	bis	Anzahl Banken
Klein	0	2 000	38
Mittelgroß	2 000	10 000	44
Groß	10 000	>	29

Quelle: PwC 2010

Größenklassen: In den letzten beiden Jahren generierte insbesondere die Gruppe der kleinen Banken (siehe Tabelle 1) mit 9,4 Prozent (2008) und 1,7 Prozent (2009) in puncto Nettoneugeldzuflüsse markante Zuwächse. Diese Entwicklung zeigt, dass das positive Image kleinerer Schweizer Privatbanken während dieser Zeit gefragt war.

Die mittelgroßen Anbieter scheinen sich hingegen in einer strategischen Falle zu befinden. Sie sind einerseits zu groß, um in einem langsam wachsenden und hart umworbenen Marktumfeld noch ansprechend prosperieren zu können. Andererseits sind sie nicht groß genug, um im Ausland eine Onshore-Präsenz aufzubauen. So ist es ihnen trotz ihrer bedeutenden Marktstellung nicht gelungen, einen substanziellen Gewinn aus dem Mittelabfluss aus den beiden Großbanken in der Höhe von rund 295 Milliarden Schweizer Franken zu generieren.

Profitabilität deutlich rückläufig

Parallel zum Rückgang des verwalteten Vermögens im Jahr 2008 war die durchschnittliche Bruttomarge (totaler Geschäftsertrag/durchschnittlich verwaltetes Kundenvermögen) aller untersuchten Institute mit minus 15 Basispunkte (Bp) auf nur noch 107 Bp klar rückläufig. Im Jahr 2009 konnte die Bruttomarge parallel zur Entwicklung des Kundenvermögens leicht um drei Bp auf 110 Bp gesteigert werden. Im Einklang mit der Bruttomarge sank 2008 die Nettomarge (Jahresgewinn/

durchschnittlich verwaltetes Kundenvermögen) um 14 Bp beziehungsweise 40 Prozent. 2009 gelang es den Banken jedoch nicht, die positive Entwicklung der Brutto- auch auf die Nettomarge zu transferieren (Abbildung 2).

Der nur geringfügige Anstieg der Bruttomarge im Jahr 2009 ergibt sich daraus, dass die Private-Banking-Kunden bei der Verwaltung ihrer Gelder nach 2008 weiterhin auf eher einfache, risikoärmere und transparente Finanzprodukte setzten, die allerdings auch margenschwach sind.

Größenklassen: Bei den kleinen Banken kam es zu einem signifikanten Einbruch der Bruttomarge von 134 Bp im Jahr 2007 auf 97 Bp im Jahr 2008 (minus 37 Bp) und der Nettomarge von 34 Bp (2007) auf 16 Bp (2008). Die Finanzmarktkrise setzte die kleinen Banken am stärksten unter Druck. Zwar konnten die kleinen Banken im Jahr 2009 die Bruttomarge um 18 Bp und die Nettomarge um neun Bp steigern. Allerdings liegen ihre Margen immer noch deutlich unter den Niveaus der Jahre 2006 und 2007.

CIR: negative Entwicklung

Überraschenderweise konnten die mittelgroßen Banken den konstanten Nettoneugeldzufluss der Jahre 2008 und 2009 sowie die gute Performance der AuM im Jahr 2009 nicht in eine analoge Steigerung der Profitabilität ummünzen. Die Bruttomarge blieb 2009 auf dem niedrigen Vorjahrsniveau (110 Bp), die Nettomarge sank nochmals um vier Bp auf 18 Bp. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den großen Banken. Ihre Bruttomarge stieg 2009 leicht um drei Bp auf 102 Bp, die Nettomarge ging jedoch weiter um drei Bp auf 19 Bp zurück.

Kaum hat sich die Situation für die Finanzinstitute gebessert, wird die Finanzkrise bereits zur Seite geschoben. Fakt ist jedoch: Die Kosten- und Ertragsprobleme im Schweizer Private Banking sind noch nicht

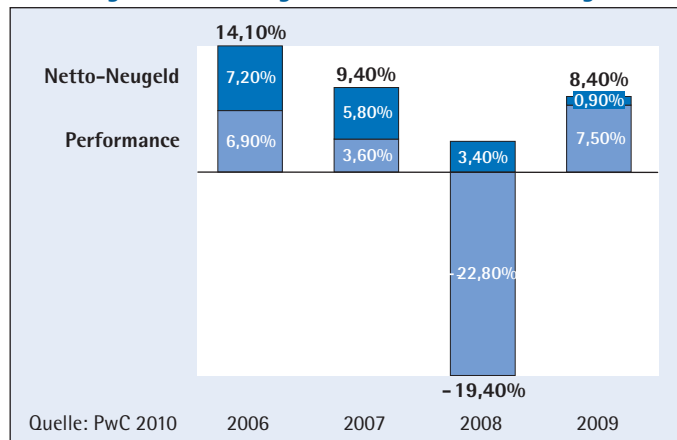
behalten. Die aktuelle Situation ist weder befriedigend noch stabil. In den vergangenen drei Jahren ging die Profitabilität der Kundenvermögen zurück. Die Cost Income Ratio (CIR) entwickelte sich in den vergangenen Jahren gegenläufig zu den AuM. Sie erreichte 2007 mit 60 Prozent vor und 63 Prozent nach Abschreibungen ihren tiefsten Stand der letzten vier Jahre. In den folgenden drei Jahren stieg sie sowohl vor als auch nach Abschreibungen signifikant an: Die durchschnittliche CIR betrug vor Abschreibungen 74,5 Prozent in 2009 (nach Abschreibungen: 78,7 Prozent), wobei das erste Quartil bei 60,9 Prozent (64,7 Prozent) und das dritte Quartil bei 86,7 Prozent (91,0 Prozent) lag.

Größenklassen: Bei der Betrachtung der Bankengröße zeigt die CIR verschiedene interessante Entwicklungen. Die Gruppe der kleinen Banken konnte nach einem kräftigen Anstieg im Jahr 2008 diese im darauffolgenden Jahr lediglich um zwei Prozent reduzieren. Sie lag 2009 vor und nach Abschreibungen rund elf Prozent über den Werten von 2006. Bei den mittelgroßen Banken ergibt sich ein völlig anderes Bild. Die CIR hat hier im Jahr 2009 mit 76,2 Prozent vor und 81,5 Prozent nach Abschreibungen den höchsten Wert im Untersuchungszeitraum erreicht. Bei den großen Banken ist eine ähnliche Entwicklung zu verzeichnen. Ihre CIR stieg im Jahr 2009 auf 71,9 Prozent vor beziehungsweise 76,0 Prozent nach Abschreibungen.

Zukünftiges Wachstum vor allem in den aufstrebenden Märkten

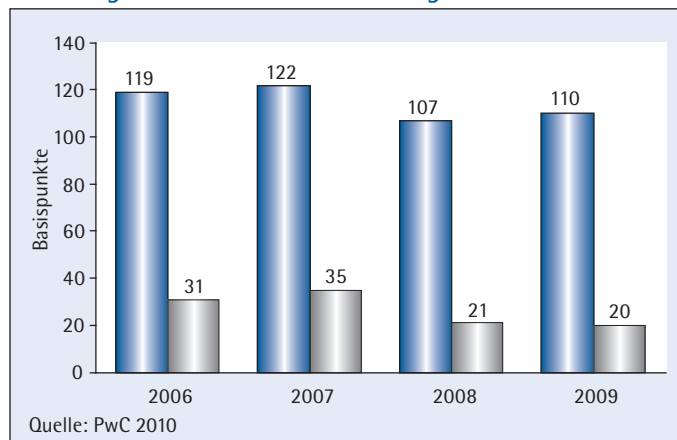
Die Finanzkrise, die Diskussionen um das Bankkundengeheimnis sowie diverse Steueramnestien setzten dem Finanzplatz Schweiz in den vergangenen beiden Jahren bei der Akquisition von Nettoneugeldern zu. Über den gesamten Untersuchungszeitraum waren primär Institute mit Hubs in den Emerging Markets bei der Akquisition von Nettoneugeldern sehr erfolgreich. Auf-

Abbildung 1: Entwicklung verwaltetes Kundenvermögen



grund der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, der hohen Dienstleistungsqualität und der Stabilität in den Bereichen Wirtschaft, Währung und Politik wird der Finanzplatz Schweiz auch in Zukunft großes Potenzial zur Akquirierung von Kundengeldern besitzen. Fakt ist jedoch, dass das zukünftige Wachstum im Onshore Private Banking vor allem in den

Abbildung 2: Profitabilitätsentwicklung



aufstrebenden Märkten generiert wird. Somit werden jene Banken, die ihren Marktanteil auch in Zukunft ausbauen wollen, nicht umhinkommen, diese Märkte durch Kooperationen oder eigene, kostspielige Vertretungen zu erschließen.

Die durchschnittliche Profitabilität wird, unter der Voraussetzung eines weiter positiven Marktumfeldes und positiver Wirkung eingeleiteter Restrukturierungsmaßnahmen, in den nächsten Jahren wieder steigen. Mehr als fraglich ist jedoch, ob das Profitabilitätsniveau der Jahre 2006 und 2007 jemals wieder erreicht wird, da auf-

grund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks sowie des regulatorischen Umfelds ein beachtlicher Druck auf der Ertrags- und Kostenseite zu erwarten ist.

Aufgrund der veränderten Ertragsituation sehen sich die Private-Banking-Institute mit der Aufgabe konfrontiert, die Kos-

tenbasis unter Kontrolle zu halten oder zu reduzieren. Die Ergebnisse der Studie machen klar: Die CIR ist in den vergangenen vier Jahren bei allen untersuchten Banken von durchschnittlich 62,2 Prozent im Jahr 2006 auf durchschnittlich 74,5 Prozent im 2009 gestiegen – jeweils vor Abschreibungen. Wobei die großen Institute dank Skalenerträgen in den letzten Jahren geringere CIR-Erhöhungen aufwiesen als die mittleren und kleinen Institute. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass sie in den vergangenen Jahren ihre Kostenposition verbessern und parallel ihre Größe in einen Wettbewerbsvorteil ummünzen konnten.

Drei wesentliche Handlungsfelder

Die regulatorischen Anforderungen werden in den nächsten Jahren zu einem Anstieg insbesondere der Sachkosten führen. Vor dem Hintergrund dieser erwarteten Entwicklung sollten sich Schweizer Privatbanken drei wesentlicher Handlungsfelder kurzfristig annehmen:

- Erstens eine Überprüfung beziehungsweise Neuausrichtung des eigenen Geschäftsmodells vor dem Hintergrund politischer und marktgetriebener Entwicklungen.
- Zweitens die Sicherstellung einer für den Kunden wahrnehmbaren Differenzierung des eigenen Leistungsangebots vom Wettbewerb.
- Drittens die deutliche Reduktion der eigenen Kostenbasis durch beispielsweise Outsourcing, Kooperationen oder Reduktion beziehungsweise Vereinfachung des eigenen Leistungsangebots.