



Pressemitteilung

Press Release

## Private Banking Study 2015

### PRIVATE BANKING IN DER SCHWEIZ – EIN WETTLAUF GEGEN DIE ZEIT

Marktvolumen 2010-2014 um 24 % gestiegen – Treiber primär positive Entwicklung der Kapitalmärkte | Mehrzahl der Institute befindet sich bereits im kritischen Ergebnisbereich (Bruttogewinnmarge < 20 Basispunkte) | Szenariosimulation zeigt deutliche Verschärfung der Ergebnissituation von Schweizer Privatbanken schon bei geringen Veränderungen der Rahmenbedingungen | Erfolgsfaktoren für die Institute sind Fokussierung des Business Models, Komplexitätsreduktion im Operating Model sowie Digitalisierung

Zürich, 9. September 2015 – Die traditionell starke Position Schweizer Bankhäuser im Private Banking gegenüber internationalen Wettbewerbern wird sich in Zukunft zwar nicht wesentlich abschwächen, dafür sorgen vor allem politische und wirtschaftliche Unsicherheiten weltweit. Dennoch wird es den Instituten in den nächsten Jahren immer schwerer fallen, in diesem Segment Geld zu verdienen, trotz zuletzt deutlich gestiegener Marktvolumina. Dies ist das zentrale Ergebnis der aktuell veröffentlichten Schweizer Private Banking Study von zeb. Die Managementberatung, spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen der Financial-Services-Industrie, hatte in den letzten Monaten den Private-Banking-Sektor in der Schweiz intensiv untersucht und analysiert, welche Herausforderungen sich für die Zukunft ergeben und wie Banken gegensteuern können.

Grund für den von zeb erwarteten Rückgang im Ergebnisbereich sind nicht nur die geänderten regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese haben viele Institute besser verkraftet als erwartet. Auch hat die Branche die „Weissgeldstrategie“ gut meistern können. Bankengeheimnis und Steuervorteile existieren aufgrund bilateraler Abkommen nicht mehr in dem Ausmass früherer Zeiten. Insgesamt verzeichnete der Schweizer Private-Banking-Sektor in den Jahren 2010 bis 2014 sogar einen deutlichen Zuwachs an verwalteten Vermögen. In diesem Zeitraum konnten die Assets under Management (AuM) von ca. 2.800 Mrd. CHF auf ca. 3.470 Mrd. CHF (+24 %) sowie die Erlöse von ca. 27,7 auf ca. 30,7 Mrd. CHF (+11 %) gesteigert werden.



### **Ergebnismargen um 29 % gesunken**

Sorge bereitet zeb vielmehr die sich verschärfende Ergebnissituation. So basiert das erfreuliche Volumenwachstum von +24 % über die letzten fünf Jahre zu rund zwei Dritteln auf der positiven Wertentwicklung der verwalteten Assets, fast schon unabhängig von der Assetklasse, während lediglich ein Drittel auf die Vertriebsleistung (Netto-Neugeld-Akquise) zurückzuführen ist. Die im Vergleich zum Volumen unterproportionale Erlössteigerung ist durch einen Rückgang der durchschnittlichen Bruttomargen von ca. 100 auf ca. 87 Basispunkte in diesem Zeitraum begründet. Obwohl die Kostenmargen (Kosten je AuM) sogar leicht sanken, führte das Absinken der Bruttomargen zu einem heftigen Einbruch der Ergebnismargen um 29 % von durchschnittlich 33 auf 24 Basispunkte im Zeitraum von 2009 bis 2014.

### **Kundenvermögen kaum effizienter verwaltet**

Im Hinblick auf die Kostenmarge ist zu berücksichtigen, dass diese in den letzten Jahren durch die positive Wertentwicklung der AuM gesunken ist. Nach einer Korrektur um AuM-Effekte zeigt sich jedoch, dass Banken in den letzten Jahren im Management ihrer Kundenvermögen kaum effizienter geworden sind. Die Verbesserung der Kostenmarge in den letzten Jahren federt somit den steigenden Kostendruck durch die sinkenden Bruttomargen lediglich ab. Sollte die positive Wertentwicklung der AuM zukünftig ausbleiben oder gar eine Korrektur der Rahmenbedingungen einsetzen, wird dies gravierende Auswirkungen auf die Ergebnissituation der Branche haben. Dabei handelt es sich nicht um die Frage ob, sondern wann diese Entwicklung einsetzt – die Branche befindet sich damit in einem Wettlauf gegen die Zeit.

### **„Safe haven“ Schweiz versus volatile Wirtschaftsaussichten**

Die latente Staatsschuldenkrise in Europa, zunehmende Konflikte in Osteuropa und Nahost sowie weitere politische und wirtschaftliche Instabilitäten erzeugen einerseits weiterhin die Nachfrage nach einem „Safe haven“ für Vermögen – eine Nachfrage, die die Schweiz mit ihrer Stabilität und Unabhängigkeit wie kaum ein anderes Vermögensverwaltungszentrum bedienen kann. Auf der anderen Seite bleiben die Wachstumsaussichten in den zentralen Wirtschaftsräumen hoch volatil. Eine stark positive Wertentwicklung der wesentlichen Assetklassen – insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Realität nachhaltig niedriger Zinsen – scheint daher aus Sicht von zeb mehr als fragwürdig.

### **Szenariorechnungen ergeben dramatische Effekte**

zeb hat im Rahmen von Szenariorechnungen analysiert, wie „wetterfest“ die aktuellen Geschäftsmodelle im Schweizer Private Banking sind. Basierend auf einem Sample von 20 Banken, die ca. 25 % der AuM des Marktes repräsentieren, hat zeb den Impact von drei potenziell realistisch erwartbaren Zukunftsszenarien auf die Ergebnissituation der Banken abgeschätzt. Zugrunde gelegt wurde dabei eine statische Fortschreibung der PB-Aktivitäten ohne sofortiges Gegensteuern durch gezielte Massnahmen.



- (1) Szenario „Kurzfristiges Equilibrium“: leichte Abschwächung des Margenverfalls mit Einpendelung der Bruttomarge auf ca. 82 Basispunkte sowie 1,5 % rein vertriebsinduziertes AuM-Wachstum (keine Wertentwicklung) bei moderatem Anstieg der Kostenmarge (Zeithorizont: drei Jahre bis 2017)
- (2) Szenario „Mittelfristiges Equilibrium“: Fortschreibung des Margenverfalls der letzten Jahre und Absinken der Bruttomarge auf ca. 75 Basispunkte sowie 1,5 % rein vertriebsinduziertes AuM-Wachstum (keine Wertentwicklung) bei moderat steigender Kostenmarge analog Szenario 1 bis 2017 und anschliessend konstanter Kostenmarge (Zeithorizont: sechs Jahre bis 2020)
- (3) Szenario „Marktkorrektur“: Fortschreibung des Margenverfalls analog Szenario 2 bei Einbruch der AuM um 10 % bei nur leichtem (absolutem) Kostenanstieg unter der Annahme verstärkter Kostensenkungsmassnahmen der Institute aufgrund des AuM-Rückgangs (Zeithorizont: sechs Jahre bis 2020)

Der Effekt auf die Ergebnismargen ist in allen Fällen dramatisch. Während heute noch acht der 20 untersuchten Institute im gesunden Ergebnisbereich (Bruttogewinnmarge > 20 Basispunkte) liegen und nur zwei Institute unprofitabel sind (negative Bruttogewinnmarge), sind dies unter

- (1) Szenario „Kurzfristiges Equilibrium“: fünf Institute im gesunden Ergebnisbereich und zwei unprofitable Institute
- (2) Szenario „Mittelfristiges Equilibrium“: vier Institute im gesunden Ergebnisbereich und sechs unprofitable Institute
- (3) Szenario „Marktkorrektur“: zwei Institute im gesunden Ergebnisbereich und 13 unprofitable Institute

Eine Fortsetzung des Margenverfalls hätte somit gravierende Auswirkungen auf die Überlebensfähigkeit vieler Institute – insbesondere einer Marktkorrektur kann derzeit kaum ein Institut standhalten.

### **Erfolgsfaktoren im Private Banking**

Zukünftig erfolgreichen Instituten muss es deshalb gelingen, ihre Ertragsbasis auch bei einsetzenden Marktkorrekturen zu stabilisieren, Kosten zu senken und zu flexibilisieren sowie die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Für die Stabilisierung der Ertragsbasis ist es aus Sicht von zeb besonders wichtig, den Kunden – anders als heute oftmals üblich – eine klar differenzierte Value Proposition zu bieten und sich auf für das jeweilige Institut attraktive Zielmärkte, Segmente und Produkte zu fokussieren. Eine Senkung und Flexibilisierung der Kosten gelingt insbesondere durch die Überprüfung der Wertschöpfungskette auf Outsourcingpotenziale, die Standardisierung von Geschäftsprozessen sowie Effizienzsteigerungen in Ablauforganisation und IT-Infrastruktur. Im Rahmen der Digitalisierung kann ein erheblicher Mehrwert für den Kunden geschaffen werden, beispielsweise durch das Angebot innovativer Zusatzleistungen (z. B. automatisierte Anlageberatung) oder durch verbesserte Kundenschnittstellen (z. B. durch digitales Reporting



und Alert-Funktionen). Zusätzlich sollte das gesamte Business und Operating Model auf Chancen zur Digitalisierung überprüft werden.

Heinz Rubin, Managing Partner zeb.Schweiz, bemerkt abschliessend: „Die Situation im Schweizer Private Banking wird sich dramatisch zuspitzen, das hat unsere Studie deutlich gezeigt. Viele Institute befinden sich in einem Wettlauf gegen die Zeit. Sie müssen sich neu aufstellen, die eigene Ertragsbasis stabilisieren, ihre Kosten in den Griff bekommen sowie die Digitalisierung zu ihren Gunsten nutzen. Nur wenn es den Private-Banking-Anbietern gelingt, einen ertragssteigernden Mix für sich zu finden und diesen auch umzusetzen, können sie 2020 zu den Gewinnern am Markt gehören.“

Axel Sarnitz, Partner und Leiter der Practice Group Private Banking bei zeb, ergänzt: „Trotz aller Anstrengungen der Schweizer Banken im Private Banking gehen wir aktuell davon aus, dass sich in den nächsten Jahre eine erhebliche Anzahl der jetzigen Player aus diesem Geschäftsfeld verabschieden wird. Der Konsolidierungsprozess dürfte umfassender ausfallen als vielfach vermutet. Auf Basis unserer Studie erwarten wir, dass fast ein Drittel aller Institute, die in der Schweiz im Private Banking aktiv sind, ihre Geschäfte in diesem Sektor einstellen werden.“

zeb beschäftigt aktuell an 16 Standorten in Deutschland, Dänemark, Italien, Luxemburg, Norwegen, Österreich, Polen, Russland, Schweden, der Schweiz, und der Ukraine über 900 Mitarbeiter. Die Unternehmensgruppe zählt zu den führenden Beratungsgesellschaften für den Finanzdienstleistungssektor. Kunden sind nationale wie internationale Banken, Privatbanken, Kantonalkassen und Raiffeisenbanken sowie Versicherungen.

**Ansprechpartner:**

Heinz Rubin  
Managing Partner zeb.Schweiz  
Tel: +41.44.56067.60  
Fax: +41.44.56067.69  
E-Mail: h Rubin@zeb.ch

Dr. Anne Täubert  
Leiterin Unternehmenskommunikation  
Tel. +49.251.97128.220  
Fax +49.251.97128.106  
E-Mail ataeubert@zeb.de