

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



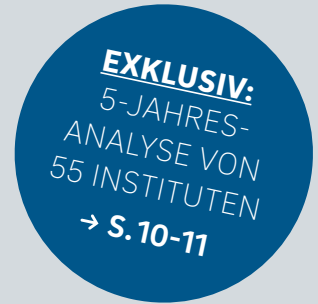
August 2016

Quo vadis, Privatbank?

Unsere aktuelle Analyse des Privatbankensektors –
Schweiz und Liechtenstein

THE BIG

3



88 Mrd. CHF

Nettoneugeld 2015 sind der niedrigste Wert der vergangenen fünf Jahre.

Seite 6

75%

aller Privatbanken haben an Erträgen und/oder Bruttomarge verloren.

Seite 12

3

relevante Strategioptionen für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft.

Seite 17

Unsere umfassende Analyse der Schweizer Privatbanken zeigt einen Markt im Umbruch und vor weiteren grossen Herausforderungen.

Die Zeiten ändern sich. Und wie! Bis zum Ausbruch der Finanzkrise zeichnete sich das Schweizer Private Banking durch überschaubare Regulierung und fast garantiertes jährliches Wachstum auf hohem Profitabilitätsniveau aus. Doch seit rund zehn Jahren stehen die Zeichen auf Veränderung. Die Herausforderungen für die Branche sind gross.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, den Blick für das Wesentliche zu schärfen. Wir tun dies mit einer umfassenden Analyse und Interpretation der finanziellen Entwicklung Schweizer und einiger liechtensteinerischer Privatbanken im 5-Jahres-Zeitraum von 2011 bis 2015. Auf Basis der Daten leiten wir Erkenntnisse für ein erfolgreiches Private Banking auch in schwierigen Zeiten ab. Während die Branche zuletzt primär mit regulierungsbedingten Herausforderungen be-

schäftigt war, werden die Anpassung des Geschäfts- und Operating Models sowie die Digitalisierung zur Sicherstellung und Erhöhung des Kundennutzens die bedeutenden Themen der kommenden Jahre sein.

Im Zuge unserer Erhebung haben wir insgesamt 55 Privatbanken analysiert – sowohl rechtlich selbständige Inlands- oder Auslandsbanken mit klarem, explizitem Geschäftsfokus auf das Private Banking als auch Private Banking Geschäftsfelder divisionalisierter Gross- oder Kantonalbanken¹. Die betreuten Kundenvermögen unserer Auswahl belaufen sich insgesamt auf knapp 4.9 Billionen Schweizer Franken. Die tatsächlichen von Schweizer Privatbanken verwalteten Kundengelder dürften damit zu mindestens 75% erfasst sein. Wir stufen die Erkenntnisse der Studie daher als repräsentativ ein.²

1 Vier der 55 Privatbanken unseres Samples – LGT, VP Bank, LLB und Frick – domizilieren in Liechtenstein. Dass wir im Folgenden aus Gründen der Vereinfachung von "Schweizer Privatbanken" sprechen, darf und kann der Eigenständigkeit und Besonderheit dieser Banken und ihres Heimatstaates keinen Abbruch tun.

2 Einzelheiten zu unserem Studiendesign finden Sie auf Seite 18.

Das Schweizer Privat- banken-Universum ist einmalig. Und heterogen.

Das Universum der Schweizer Privatbanken ist weltweit einmalig. Kein anderes Land verfügt über eine derart hohe Anzahl von Privatbanken – oder Banken, die Private Banking betreiben – wie die Schweiz. Gleichzeitig ist die Branche im Hinblick auf die Grösse der Anbieter, ihre lokale, regionale, nationale, internationale oder globale Marktabdeckung, ihre Geschäftsmodelle, Wachstumserfolge und Profitabilität sehr heterogen. → **A**

Zugleich bilden die Schweizer Privatbanken eine hoch konzentrierte Branche: Von den knapp CHF 4'900 Mrd. Kundenvermögen, die von den erfassten Privatbanken gemeinsam verwaltet werden, entfallen allein 54% auf die Private Banking-Einheiten der beiden Grossbanken, und hiervon wiederum der Löwenanteil – 40 Prozentpunkte – auf die UBS. Die UBS hat damit in der Schweiz – und weltweit – eine einzigartige und bislang unangefochtene Position als Wealth Manager. Bei beiden Grossbanken – aber nicht nur bei ihnen – war die Entwicklung der vergangenen fünf Jahre stark geprägt durch die Transformation des traditionellen Offshore-Konzepts in intelligentere

Cross-Border- und optimierte Onshore-Modelle. Gemeinsam erreichen die 20 grössten Schweizer Privatbanken unserer Auswahl einen AuM-Anteil von 94%, während die 35 kleineren Institute – immerhin 64% aller Player unseres Samples – nur auf einen AuM-Anteil von 6% kommen.

Die Mehrzahl der Schweizer Privatbanken sind daher sehr kleine Institute oder gar Nischenplayer. Die 22 Banken unseres Samples mit Kundenvermögen von jeweils unter CHF 10 Mrd. betreuen zusammengenommen ein Volumen, das mit dem Neugeldzufluss der UBS in zwei guten Jahren vergleichbar ist.

Über 80 zum Teil renommierte Namen des Schweizer Private Banking sind allein in den letzten zehn Jahren vom Markt verschwunden. Die Gründe für den Rückzug sind vielfältig: strategische Erwägungen der Eigentümer, unbefriedigende Profitabilität oder auch regulatorischer Druck. Der Konzentrationsprozess im Schweizer Private Banking wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Schon jetzt ist klar, dass unser Sample des Jahres 2017 eine andere Zusammensetzung aufweisen wird.

DIE VERTRETER UNSERES SAMPLES WURDEN NACH IHRER GRÖSSE (AUM) SEGMENTIERT

AuM [CHF Mrd.]

<u>Gross-</u> <u>banken</u>	⋮	<u>Grosse</u> <u>Privatbanken</u>	⋮	<u>Mittlere</u> <u>Privatbanken</u>	⋮	<u>Kleine</u> <u>Privatbanken</u>	⋮	<u>Sehr kleine</u> <u>Privatbanken</u>
>500		100-500		25-100		10-25		<10

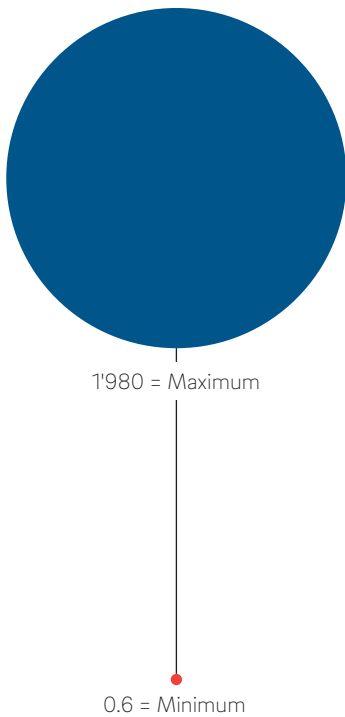
A

HETEROGEN UND EXTREM

Unsere Analyse bildet das ganze Privatbankenspektrum ab

Die Extremwerte der Kerngrößen unserer Analyse im Jahr 2015

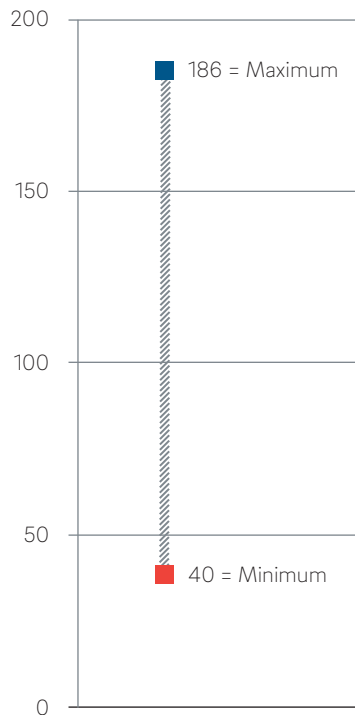
ASSETS UNDER MANAGEMENT
[CHF Mrd.]



Faktor 3'300

Grösste Bank im Sample
über 3'300-mal so gross
wie kleinste Bank

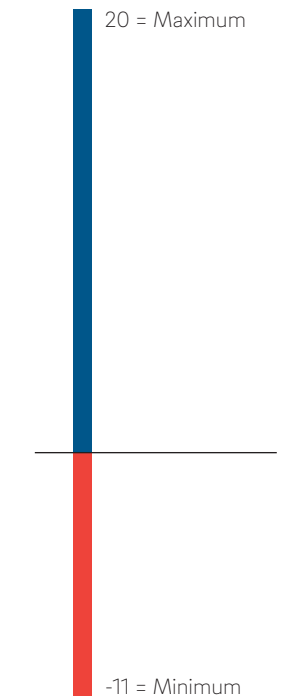
BRUTTOMARGE
[bps]



Faktor 4.7

Höchste Bruttomarge
fast 200 bps –
nahezu 5-fach über
kleinstem Wert

WACHSTUM DURCH NETTO-
NEUGELD [%]



31

Prozentpunkte
Bandbreite beim
Nettoneugeld

Die Welt der Zahlen: Das Schweizer Private Banking wird zur Zwei- klassengesellschaft.

In den vergangenen fünf Jahren haben sich die Schweizer Privatbanken den Umständen entsprechend insgesamt verhalten positiv entwickelt. Aber es wird immer schwieriger, weiteres Wachstum und höhere Gewinne zu realisieren.

LANGFRISTIGER WACHSTUMSTREND UNTERBROCHEN – NETTONEUGELD RÜCKLÄUFIG

Der leichte, knapp zweiprozentige Rückgang der Kundenvolumina im Jahr 2015 hat eine Entwicklung unterbrochen, die zwischen 2011 und 2014 einen konstanten Anstieg der Kundenvermögen um fast CHF 1'000 Mrd. mit sich brachte. Die Aufgabe der Wechselkursuntergrenze des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro durch die SNB am 15. Januar 2015 war ein wesentlicher Grund. Auch beim Nettoneugeld zeigt sich 2015 ein Dämpfer: Mit knapp CHF 88 Mrd. wurde der geringste Wert der vergangenen fünf Jahre realisiert.

Insgesamt konnten die Privatbanken unseres Samples im Betrachtungszeitraum 2011 bis 2015 CHF 482 Mrd. Nettoneugeld verbuchen – über die Hälfte ihres gesamten Wachstums seit Ende 2010. Der Wachstumsbeitrag des Nettoneugelds³ hat sich allerdings kontinuierlich reduziert und betrug 2015 nur noch 2.0%. → **B**

Seit 2011 konnten zwar drei Viertel (75%) der Institute volumenmässig zulegen, doch nur 52% konnten gleichzeitig (kumuliert) Nettoneugeld anziehen. 44% der Privatbanken haben netto Kundengelder verloren, und über ein Fünftel (21%) ist zudem in absoluten Zahlen geschrumpft. Im Schweizer Private Banking scheint sich eine Zweiklassengesellschaft herauszubilden. → **C**

Die Privatbanken mit Kundenvolumina über CHF 100 Mrd. lassen sich als Wachstumschampions bezeichnen. Alle Vertreter dieses Segments sind gewachsen – insgesamt um rund 45% – und konnten von 2011 bis 2015 zusammen über 25% neue Kundengelder anziehen. Klare "Verlierer" sind die Banken im mittleren Segment, die über fünf Jahre betrachtet insgesamt geschrumpft sind und kumuliert Abflüsse zu verzeichnen hatten. Auch in den kleineren Grössensegmenten darf die nivellierende Segmentbetrachtung nicht darüber hinwegtäuschen, dass auf Einzelebene über 50% der Banken unterhalb der 100-Milliarden-Grenze über fünf Jahre netto Kundengelder verloren haben.

Seit 2011 hat sich das operative Ergebnis⁴ unseres Samples rechnerisch um über 13% auf CHF 8.0 Mrd. erhöht. Das Bild wird jedoch durch den Basiseffekt des Jahres 2011 verzerrt: Seit 2012 ist das operative Ergeb-

3 Den Wachstumsbeitrag des Nettoneugelds definieren wir als Nettoneugeld eines Jahres, dividiert durch die Kundenvermögen per 31.12. des Vorjahres. In der 5-Jahres-Betrachtung kumulieren wir das Nettoneugeld von 2011 bis und mit 2015 und dividieren durch das Kundenvermögen per 31.12.2010.

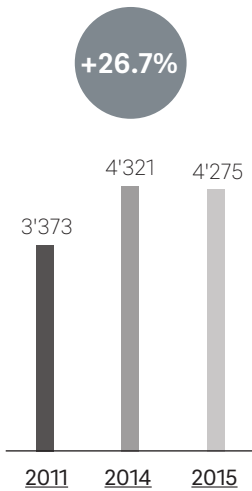
4 Wir definieren das operative Ergebnis einer Bank als Differenz zwischen ihrem Betriebsertrag und ihrem operativen Aufwand – und diesen als Summe aus Personalkosten, Sachkosten (inkl. interner Verrechnungen) und Abschreibungen. Auf dieser Basis berechnen wir auch die Cost/Income-Ratio.

B

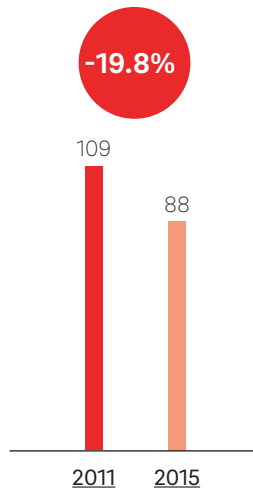
RÜCKGANG DES NEUGELDGETRIEBENEN WACHSTUMS IST EIN LANGFRISTIGER TREND

AuM, NNG – 2011 bis 2015

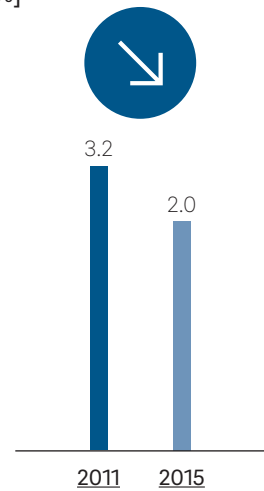
ASSETS UNDER MANAGEMENT
[CHF Mrd.]



NETTONEUGELD
[CHF Mrd.]



WACHSTUM DURCH NETTONEUGELD
[%]

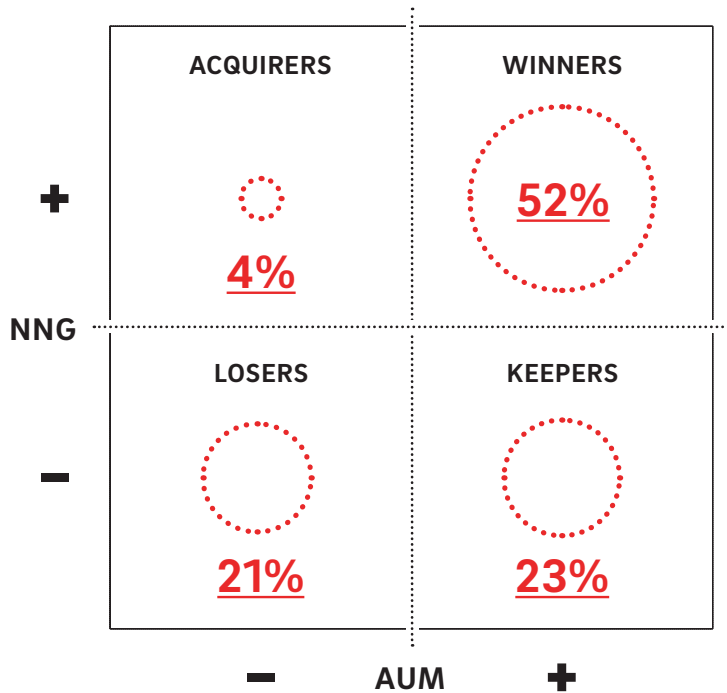


Wachstum durch Nettoneugeld: Nettoneugeld Betrachtungsjahr/AuM 31.12. Vorjahr

C

NUR KNAPP ÜBER 50% DER PRIVATBANKEN KONNTEN GLEICHZEITIG AUM STEIGERN UND NETTONEUGELD VERBUCHEN

AuM- und Nettoneugeld-Veränderung nach Banken, 2011 bis 2015 [%]



8 THINK ACT

Quo vadis, Privatbank?

nis leicht gesunken, und der Aufwand steigt deutlich schneller als die Erträge. Ein grundsätzlicher, langfristiger Abwärtstrend beim "Profit Pool" ist jedoch nicht erkennbar. Allerdings ist grundsätzlich davon auszugehen, dass das operative Branchenergebnis auch zukünftig nicht signifikant wachsen wird.

Nahezu alle Segmente unseres Privatbankenuniversums konnten das operative Ergebnis in den letzten fünf Jahren steigern – von total 16% bei den Grossbanken über 62% bei den grossen Privatbanken bis hin zu einer guten Verdoppelung bei den kleinen und sehr kleinen Privatbanken. Erneut sind die mittelgrossen Privatbanken die Ausreisser: Ihr operatives Ergebnis hat sich zwischen 2011 und 2015 mehr als halbiert.

Auf Ebene der Einzelinstitute zeigt sich ein differenzierteres Bild: Immerhin 33% der Vertreter unseres Samples waren 2015 weniger profitabel als vier Jahre zuvor. → **E**

Auch im eher schwierigen Jahr 2015 haben nahezu alle betrachteten Privatbanken operativ mit einem – wenn auch teilweise recht kleinen – Gewinn abgeschlossen: Nur fünf von 55 Playern weisen einen operativen Verlust aus.⁵ Aber 50% aller Institute mussten einen Ergebnisrückgang in Kauf nehmen.

VERHALTENES, ABER KONTINUIERLICHES WACHSTUM DER ERTRÄGE

Während die ertragswirksamen Kundenvolumina von 2011 bis 2015 durchschnittlich um über 6% gestiegen sind, betrug der durchschnittliche Anstieg der Erträge exakt 3%. In anderen Worten: Die fast 30-prozentige Steigerung der effektiven Volumina konnte nur zu weniger als der Hälfte in zusätzliche Erträge überführt werden.

Der Rückgang der Bruttomarge hat sich dabei als langfristiger Trend verfestigt – sie ist zwischen 2011 und 2015 im volumengewichteten Durchschnitt unseres Samples auf nunmehr nur noch gut 86 Basispunkte gesunken. → **D**

Auch bei den Erträgen gibt es mit Blick auf die einzelnen Institute Licht und Schatten. 25% der Privatbanken konnten über 5 Jahre ihre Erträge steigern und gleichzeitig die Bruttomarge erhöhen – letztere sogar um knapp 20 Basispunkte. Rund 41% mussten allerdings Ertragseinbussen verzeichnen und 68% konnten ihre Bruttomarge nicht verteidigen. 33% mussten an beiden Enden (Ertrag und Bruttomarge) Rückgänge hinnehmen. → **F**

Der langfristige Rückgang der Bruttomarge – elf bis zwölf Basispunkte auf volumengewichteter oder ungewichteter Basis – trifft alle Segmente. Die grösste Reduktion betrifft das mittlere Segment. Die grossen Privatbanken – ansonsten meist die klaren Gewinner unserer Analyse – bilden den "Floor" dieser Entwicklung, und die sehr kleinen Privatbanken bewegen sich als Segment mit knappem Vorsprung auf dem relativ höchsten Niveau.

Auch der operative Aufwand der Banken unseres Samples stieg zwischen 2011 und 2015 um 3.0% pro Jahr. Die Cost/Income-Ratio liegt mit knapp 79% mithin (wieder) auf dem Niveau von 2011. Wiederum verbergen sich darunter auf Segmentebene sehr unterschiedliche Entwicklungen. Die kleinen Privatbanken erzielten hier die grössten Fortschritte und weisen insgesamt die günstigste Aufwandsposition auf. Erstaunlich: Auf Segmentebene sind Grösse und Cost/Income-Ratio nicht korreliert.

BESCHÄFTIGUNG SINKT – MITARBEITENDE WERDEN TEURER

Die Anzahl der Mitarbeitenden der Privatbanken unseres Samples hat sich zwischen 2011 und 2015 auf 64'300 Vollzeitstellen verringert – allerdings stark geprägt durch die Situation bei den Grossbanken. Im gleichen Zeitraum ist der kumulierte Personalaufwand um gut 3% gestiegen, sodass die Mitarbeitenden durchschnittlich gut 13% teurer geworden sind. Einen gegenläufigen Effekt gab es 2015 – hier ist die Mitarbeiteranzahl der Banken in unserem Sample vergleichsweise stark um 4% gestiegen.

ERFOLGSFAKTOREN BEI GROSSBANKEN UND GROSSEN PRIVATBANKEN

Wer sind nun die Gewinner der vergangenen fünf Jahre? Wir definieren Erfolg in Relation zu unserer gesamten Auswahl. Eine Privatbank ist ein "Gewinner", wenn sie in der Zeitspanne 2011 bis 2015 bei mindestens zwei von drei Kriterien (Wachstumsbeitrag des NNG, Ertragswachstum und Wachstum des operativen Ergebnisses) über dem Durchschnitt unseres gesamten Samples liegt. Sie ist ein "Star", wenn ihr dies bei allen Kriterien gelingt – und "Gewinner" und "Stars" gibt es in jedem Grössensegment. → **G**

Im Rahmen dieser Veröffentlichung ist es nicht unser Ziel, Institute namentlich in Gewinner und

⁵ Es ist allerdings nicht auszuschliessen, dass weitere kleinere Privatbanken, die im Rahmen dieser Studie aufgrund fehlender Daten nicht berücksichtigt werden konnten, 2015 mit operativen Verlusten abgeschlossen haben.

Verlierer einzuteilen. Wir beschränken uns hier explizit darauf, auf einer aggregierten Ebene aufzuzeigen, welche Faktoren Erfolg oder Misserfolg einzelner Institute in den vergangenen Jahren prägten.

Bei den Privatbanken mit Kundenvolumen über CHF 100 Mrd. zeigen sich klare Erfolgsfaktoren – als Erfahrungen aus den vergangenen fünf Jahren, aber auch als Leitlinien für die Zukunft:

- **Strategische Konsistenz:** klare Konzern- bzw. Unternehmensstrategie mit explizitem Bekenntnis zum Wealth Management als Kerngeschäft
- **Ausgewogenes Marktportfolio:** analytisch gestützte, bewusste Entscheidung für nationale/regionale Zielmärkte, kritische Masse in etablierten Märkten, Investitionsbereitschaft und -fähigkeit in den globalen Wachstumsmärkten
- **Konsequente Optimierung des Geschäftsmodells:** kontinuierliche Investitionen in die Erneuerung und Weiterentwicklung eines weitgehend skalierbaren Geschäftsmodells
- **Starkes organisches Wachstum:** Anwerbung akquisitionstarker Kundenberater durch geschicktes "Employer Branding", persönliches Involvement des Topmanagements bei Kundenbetreuung und Rekrutierung, dedizierte und professionelle HR-Funktionen und attraktive Standorte; starkes Produktportfolio und kundenzentrierte Vertriebssteuerung
- **Erfolgreiche Akquisitionen:** klare, markt- und segmentorientierte M&A-Strategie, finanzielle Schlagkraft,

interne Fähigkeiten und Kapazitäten zur erfolgreichen Durchführung der "technischen" Akquisition und für die Verschmelzung und Integration des Targets

- **Langfristige finanzielle Perspektive:** Balance zwischen langfristig wirksamen Investitionen und eher kurzfristig angelegten Kosten- und Ergebnisoptimierungen

MITTLERE UND KLEINE PRIVATBANKEN

Die Gewinner in der unteren Hälfte unseres Tableaus heben sich durch folgende Erfolgsfaktoren klar von den weniger erfolgreichen Anbietern ab:

- **Fokus:** bewusste Konzentration auf eine überschaubare Anzahl internationaler Märkte, definierte Kundensegmente und die Selektion sowie Weiterentwicklung der Mitarbeitenden
- **Strategische Bescheidenheit:** klare Betonung des organischen Wachstums aus eigener Kraft, gegebenenfalls unterstützt durch sehr selektive Akquisitionen
- **Kontinuierliche Verbesserungen:** behutsame Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und des Operating Models, unterstützt durch konsequentes Kostenmanagement
- **Engagierte Eigentümer:** enge Einbindung in eine dem Private Banking förderliche Konzernstrategie, besonders relevant für die vielen Auslandsbanken in den unteren Segmenten, bzw. ein engagiertes, die Geschäftsentwicklung aktiv unterstützendes Aktionariat

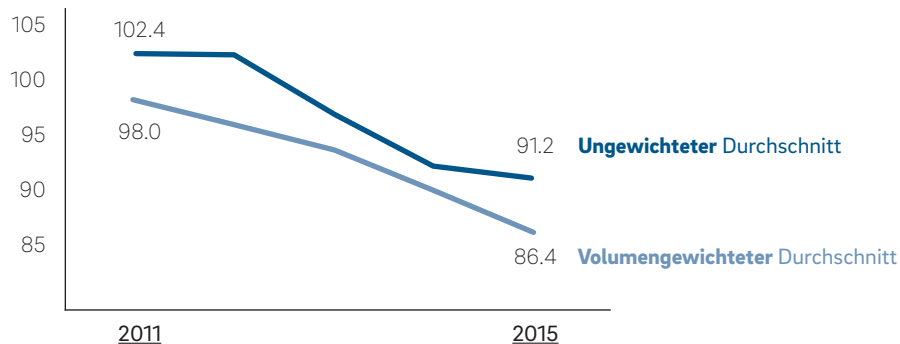
D

DER LANGFRISTIGE RÜCKGANG DER BRUTTOMARGEN BETRIFFT ALLE BETRACHTETEN SEGMENTE

Bruttomargen – 2011-2015

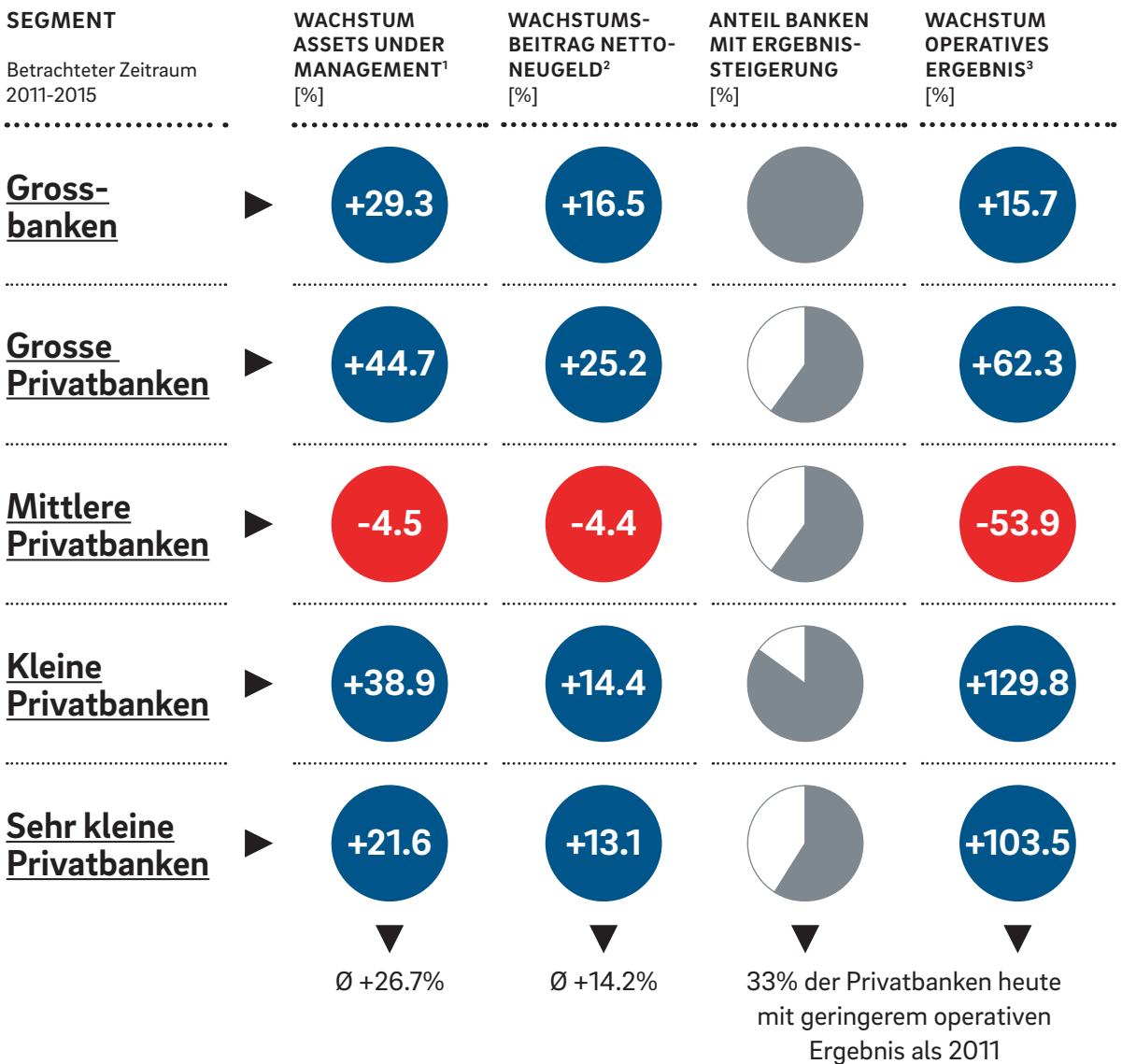
BRUTTOMARGE

[bps]



E

DER BRANCHE GEHT ES – DEN UMSTÄNDEN ENTSPRECHEND – GUT.



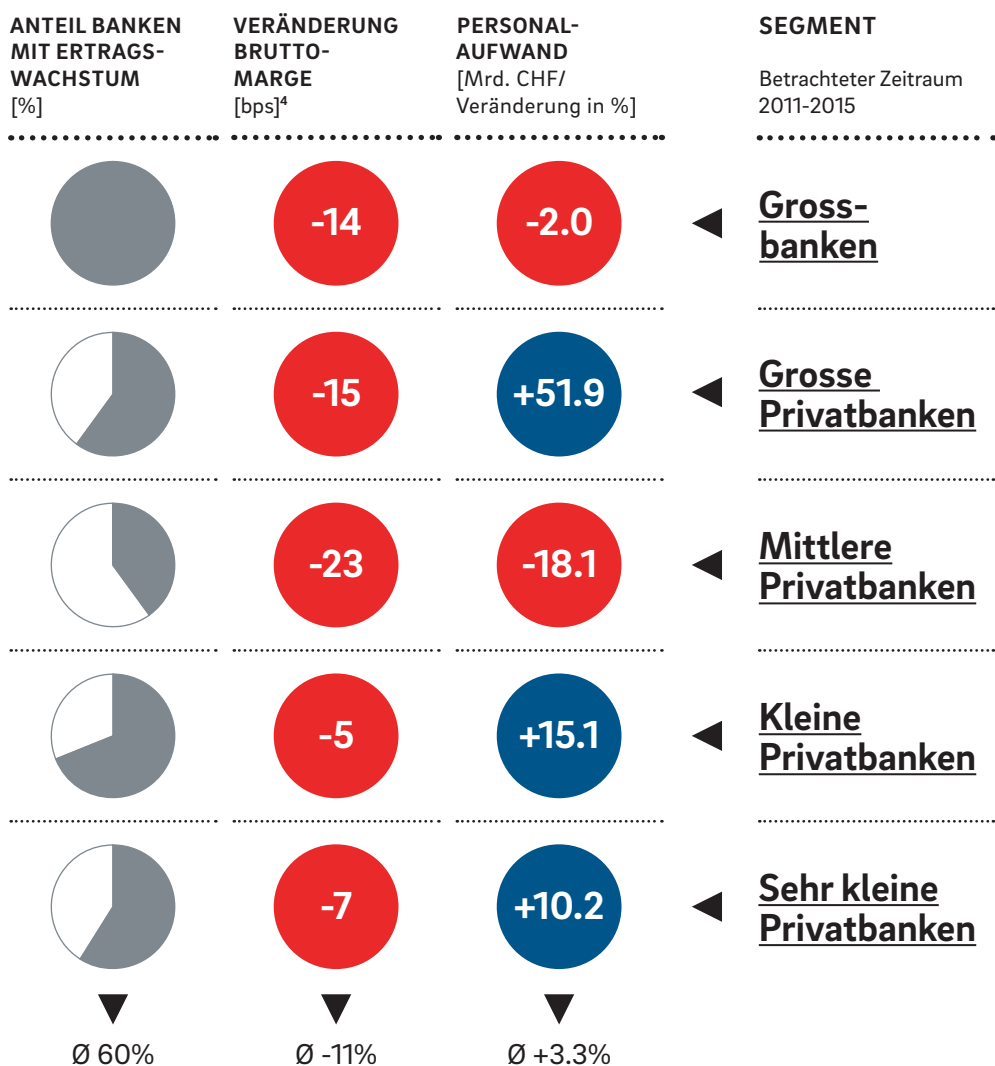
1 Wachstum der kumulierten Kundenvermögen der Institute in den Segmenten, Zeitpunkt-Vergleich 2015 mit 2011

2 Kumulierte Nettoneugeld-Wachstumsbeiträge 2011 bis 2015, bezogen auf AuM per 31.12.2010

3 Wachstum der kumulierten operativen Ergebnisse der Institute in den Segmenten, Zeitpunkt-Vergleich 2015 mit 2011

4 Ungewichtete Durchschnitt

Aber es wird schwieriger, weiteres Wachstum zu realisieren. In den vergangenen fünf Jahren war insbesondere im mittleren Segment der Anteil der erfolgreichen Player gering.

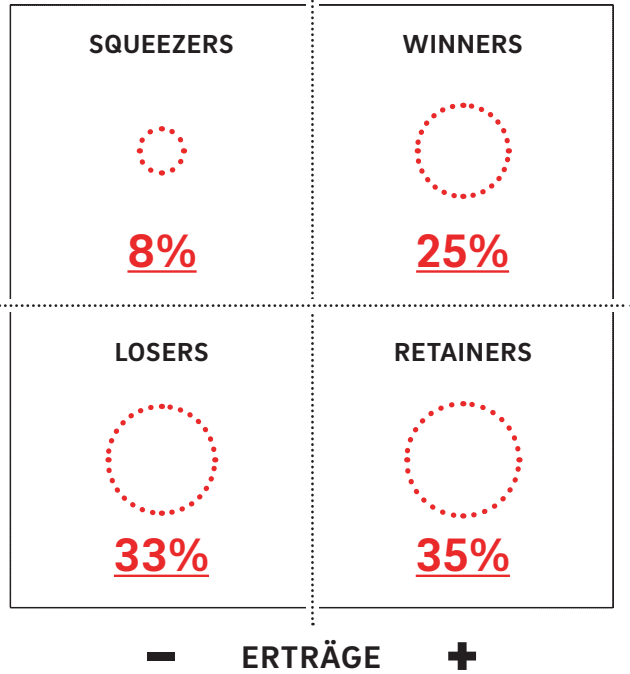


F

NUR EIN VIERTEL DER PRIVATBANKEN KONNTE GLEICHZEITIG ERTRÄGE UND BRUTTOMARGE STEIGERN

Veränderung Erträge und Bruttomarge nach Banken, 2011 bis 2015 [%]

+
BRUTTOMARGE



G

GEWINNER GIBT ES IN ALLEN SEGMENTEN

Gewinner und Verlierer 2011 bis 2015 in einem quantitativen Benchmarking, absolut



Die Digitalisierung wird das Private Banking stark verändern.

Die bisherige Entwicklung des Private Banking geschah vor dem Hintergrund eines mehr oder minder klassischen Geschäftsmodells. Je nach individueller Strategie wurde es geografisch exportiert, angepasst, segmentspezifischer bzw. standardisierter oder durch Anpassungen der Produktpalette weiterentwickelt. Dieses auch in turbulenten Zeiten insgesamt überaus erfolgreiche und meist (voll-)integrierte Modell hat ein allgemein akzeptiertes Verständnis dafür geschaffen, wie Private Banking funktioniert.

Aber: Die Digitalisierung hat das Potenzial, das Geschäft nachhaltig zu verändern. Angesichts der Heterogenität der Schweizer Privatbanken – insbesondere mit Blick auf ihre unterschiedliche Grösse, Breite der Geschäftsmodelle und finanzielle Schlagkraft – überrascht es nicht, dass der Stand ihrer Digitalisierung sehr unterschiedlich ist. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die "digitale Lücke" zwischen den Polen der Schweizer Privatbanken ist heute bereits gross. Drei Hypothesen:

HYPOTHESE 1:

Im Private Banking ist fast alles digitalisierbar – der menschliche Kontakt zum Kunden ist es nicht

Die typische Kundenbeziehung im Private Banking ist durch eine Vielzahl (zwischen-)menschlicher Facetten geprägt. Darüber hinaus ist Private Banking ein fundamental informationsgetriebenes Geschäft. Nahezu alle Elemente seiner Wertschöpfungskette sind in digitaler Form darstellbar und auch eine "voll-digitale" Privatbank ist denkbar. Hiervon ausgenommen ist aktuell einzig der direkte, physische "Live"-Kontakt mit

dem Kunden. Die indirekte, aber immerhin noch persönliche Kundeninteraktion über Chat-Applikationen oder Videolink ist heute bereits vereinzelt anzutreffen. Der menschliche Aspekt wird auch zukünftig im Private Banking eine bedeutende Rolle spielen. → **H**

Einmal abgesehen von der Beziehungsperspektive, besteht der fachliche Kern des Private Banking im engeren Sinne in der Generierung, Unterbreitung und Diskussion von Vorschlägen zur Vermögensstrukturierung, zur strategischen oder taktischen Asset Allocation oder zum konkreten Kauf oder Verkauf eines spezifischen Anlageinstruments. Genau hier kommen die sogenannten Robo-Advisors ins Spiel – Software, mit der bereits heute tragende Elemente des Anlageprozesses automatisiert generiert werden. Ob in Form eines Algorithmus zur Auswahl von Anlagefonds, zur Erstellung einer strategischen Asset Allocation, für die Generierung von Einzeltitelempfehlungen bis hin zum vollautomatisierten Portfolio-Management: Robo-Advisors werden die "Economics" des Private Banking und das Selbstverständnis der klassischen Privatbank verändern. An die Mitarbeitenden der Banken werden sich ganz neue Anforderungen ergeben; Banken müssen schon heute im Talent Management die richtigen Weichen stellen.

HYPOTHESE 2:

Bei der Digitalisierung wird es einen "Transmissionsmechanismus" vom Retail- zum Private Banking geben

Bei den führenden Anbietern im Retail-Banking – ob in der Schweiz oder im internationalen Kontext – ist die

14 THINK ACT

Quo vadis, Privatbank?

Digitalisierung heute über das gesamte Angebotsspektrum hinweg deutlich weiter fortgeschritten als im Private Banking. Die Digitalisierung des Retail-Banking wird – mit einer zeitlichen Verzögerung – auch das Private Banking kräftig beeinflussen.

Basierend auf den bereits erreichten Fortschritten, und ungeachtet aller Segmentgrenzen, werden Banken mit bedeutendem Retail-Geschäft darangehen, ihre vereinfachten, standardisierten und letztlich kostengünstigeren Prozesse und Marktangebote auch in ihren Private Banking-Einheiten zu implementieren. Privatbanken werden es sich nicht leisten können, diesbezüglich steigende Erwartungen der Kunden zu ignorieren.

HYPOTHESE 3:

Die Blockchain-Technologie könnte das Konzept der (Depot-)Bank überflüssig machen

Führungskräfte der Finanzdienstleistungsindustrie attestieren der Blockchain unter allen Innovationen das höchste Potenzial. Weltweit führende Banken prüfen eine Integration der Blockchain-Technologie in das ei-

gene Geschäftsmodell. Ihre Vorteile liegen in einer durch höhere Geschwindigkeit und geringere Kosten erhöhten Transaktionseffizienz sowie Pluspunkten bei der Transaktions- und Datensicherheit. Neu und entscheidend ist jedoch, dass Blockchain-Transaktionen nicht über eine zentrale Instanz verwaltet und verrechnet werden, sondern von allen in einem Netzwerk befindlichen Rechnern verifiziert werden.

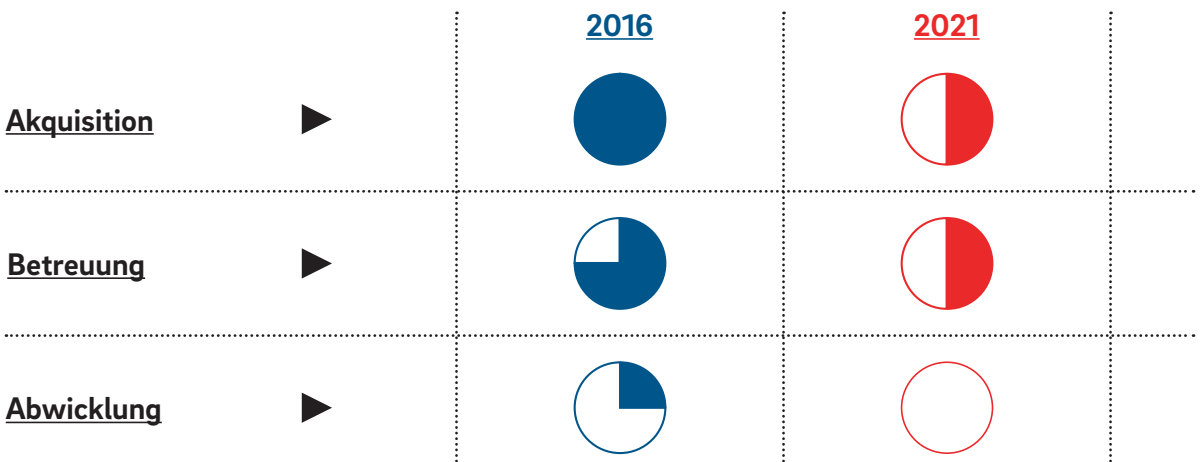
Die Implikationen der Blockchain-Technologie für Privatbanken sind potenziell dramatisch. Wenn die heute noch physischen Globalurkunden in die Blockchain transferiert werden, könnten Anleger über dieses Register weltweit untereinander Wertpapiere handeln, ohne dass Banken und Verwahrstellen zwischengeschaltet werden. Damit steht nicht nur die von den Robo-Advisors herausgeforderte Investmentkompetenz der Privatbanken auf dem Spiel, sondern darüber hinaus der Handel und die Abwicklung von Transaktionen – zwei elementare Bestandteile der heutigen Wertschöpfungskette einer Privatbank – und damit letztlich das gesamte Konzept der Depotbank.

H

FAST DIE GESAMTE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DES PRIVATE BANKING IST DIGITALISIERBAR

Die Bedeutung des Menschen nimmt ab, verschwindet aber sicher nie

BEDEUTUNG "MENSCH"



Privatbanken: Eine strategische Blaupause gibt es nicht. Aber gute, individuelle Strategien!

Jedes Institut muss die Frage nach der eigenen Zukunft als Marktteilnehmer individuell beantworten. Aber für alle Privatbanken ist es unabdingbar, sich mit den wirklich strategischen Fragestellungen zu beschäftigen und darauf aufbauend ihre eigenen Lösungshypothesen zu formulieren.

Die klassischen strategischen Weichenstellungen – geografische Märkte, Kundensegmente, Leistungsangebot – definieren das Geschäftsmodell der Privatbanken, sei es implizit als Ergebnis einer Vielzahl historischer Entwicklungen oder explizit als gezielte Implementierung eines gewollten Designs.

MÄRKTE REDUZIEREN

Das Selbstverständnis vieler grosser Privatbanken verbietet es ihnen, anders als global agieren zu wollen, und der Grossteil der sehr kleinen Player kann faktisch gar nicht anders, als bestenfalls eine geringe Anzahl von Märkten zu bedienen.

Wir gehen davon aus, dass sich die durchschnittliche Anzahl der von einer Privatbank aktiv bearbeiteten Märkte bei den meisten Instituten, allein schon aus

regulatorischen Gründen, in den kommenden fünf Jahren weiter verringern wird.

AUF KUNDENMEHRWERT FOKUSSIEREN

Vielfach wird in den Privatbanken davon ausgegangen, dass die Frage nach der Segmentierung der Kunden durch die Marktwahl gleichsam automatisch mitbeantwortet wird. Formelle Segmentgrenzen verlaufen, mit wenigen Ausnahmen, immer noch meist entlang der willkürlichen Festlegung von (Kunden-) Vermögensklassen. Wir sind überzeugt, dass dieser traditionelle Ansatz zukünftig durch wesentlich ausgefeiltere, bedürfnis- und verhaltensbasierte Konzepte ergänzt und teilweise substituiert wird, um ein auf wirklichen Kundenmehrwert ausgerichtetes Leistungsangebot gewährleisten zu können. Einige Privatbanken machen das bereits erfolgreich vor.

ANGEBOTE DIFFERENZIEREN

Das Marktangebot der Privatbanken ist heute meist wenig differenziert und im Anlagebereich mit dem Dreiklang "Discretionary, Advisory, Custody" –

Quo vadis, Privatbank?

ergänzt um eine Anzahl von vermögensbezogenen Zusatzleistungen – insgesamt recht gut typisiert. In Zukunft werden aus unserer Sicht drei Angebotsmuster erfolgreich sein:

- Der "globale Vollsortimenter", der ein umfassendes Sortiment von Private Banking Services in gleichbleibend hoher Qualität anbietet
- Der multinationale Anbieter, der mit bewusster Ausrichtung auf genau definierte Kundensegmente insbesondere den Servicegedanken betont
- Der regionale Anbieter, der eine bewusst eingeschränkte Angebotspalette in der Vermögensverwaltung mit spezifischen Leistungsangeboten über das Anlagegeschäft hinaus verbindet

OPERATING MODELS VERIFIZIEREN

Das Geschäftsmodell der Privatbanken bleibt ohne ein darauf zugeschnittenes Operating Model entweder Vision – oder wird gar zur Sackgasse. Unter dem Primat des Kostenmanagements und angesichts der Herausforderungen durch notwendige Geschäftsmodellanpassungen und die Digitalisierung sind im Bereich der technisch-organisatorischen Infrastruktur der Privatbanken grössere Veränderungen unabdingbar.

Für die Grossbanken und die in den vergangenen Jahren stark gewachsenen grossen Privatbanken haben sich vor allem mit Blick auf historisch gewachsene oder hinzugekaufte IT- und Operations-Infrastrukturen Hausaufgaben ergeben, die es zu erledigen gilt, bevor ein weiteres Wachstum oder die Herausforderungen der Digitalisierung auf einer effizienten Plattform angegangen werden können. Die Digitalisierung wiederum wird mittelfristig auch die Frage aufwerfen, ob das Modell multipler Booking Center – ein klassisches Marketing-Argument vieler international tätiger Privatbanken – auf Dauer technisch erforderlich und ökonomisch vertretbar ist. Das Outsourcing wird weiter voranschreiten und über im Produktionsprozess nachgelagerte Bereiche oder interne Servicefunktionen hinaus auch die Kernkompetenzen der Privatbanken, insbesondere das Vermögensmanagement, erfassen.

Wohin geht die Reise?

Drei strategische Stossrichtungen im Fokus.

Die Antworten auf die strategischen Kernfragen wird jedes Institut auf eine individuelle Reise schicken. Wir sehen drei elementare, mögliche Stossrichtungen mit Sinnhaftigkeit und Erfolgspotenzial.

STRATEGIE 1:

VOLLE KRAFT VORAUSS

Starkes, umfassendes globales Wachstum kann heute nicht mehr durch die blossе internationale Expansion mit einer immer weiter steigenden Anzahl ausländischer Bankentöchter gelingen. Neben dem selektiven Auf- oder Ausbau neuer Märkte oder Segmente wird in den bestehenden die Verbesserung der Value Proposition erforderlich sein, verbunden mit einer gezielten Anpassung der Kundenangebote und der umfassenden Stärkung digitaler Kanäle. Hohe Kostendisziplin und ausgeprägte Integrations- sowie "Projektmanagement"-Fähigkeiten sind dabei unverzichtbar.

STRATEGIE 2:

WACHSTUM UND KONSOLIDIERUNG AUF HOHEM NIVEAU

Für die meisten international tätigen Privatbanken, insbesondere für die in der Vergangenheit überdurchschnittlich stark gewachsenen, stellt sich die Denksportaufgabe, auf hohem erreichten Niveau einerseits gezieltes, weiteres Wachstum und andererseits eine Konsolidierung ihrer Geschäftsmodelle und Infrastrukturen unter einen Hut zu bringen. Wir rechnen in diesem Segment mittelfristig mit einer organisatorischen Verschlinkung der Geschäftsmodelle, einer

Portfoliobereinigung bei den Booking Centern und einer weiter steigenden Bedeutung des Cross-Border-Private Banking, letzteres stark unterstützt durch digitalisierte Angebote.

STRATEGIE 3:

FOKUSSIERUNG UND RENTABILISIERUNG

Das Gros der Schweizer Privatbanken hat bei der Fokussierung des Geschäftsmodells auf wenige, bewusst selektierte Zielmärkte bereits grosse Fortschritte gemacht. Dennoch sind wir der Auffassung, dass sich dieser Prozess in Zukunft weiter fortsetzen wird. Diejenigen international tätigen Institute, die heute einen traditionellen Fokus auf den "Buchungsstandort Schweiz" mit intelligenten Advisory-Angeboten im Ausland kombinieren, haben zudem den Vorteil, ihre inländischen, vielfach hoch skalierbaren Plattformen mit nur geringen Grenzkosten weiter rentabilisieren zu können. Und, last but not least, bleibt den vielen kleinen und sehr kleinen Privatbanken gar nichts anderes übrig, als ihre individuellen Nischen weiterzuarbeiten und bei limitierten Wachstumsoptionen jede Möglichkeit der Effizienzsteigerung konsequent zu nutzen.

M&A IST EINE ALTERNATIVE – AKTIV UND PASSIV

Über 80 in den letzten zehn Jahren verschwundene Institute beweisen, dass der Markt für Corporate Control im Schweizer Private Banking funktioniert. Er wird auch weiterhin funktionieren. Wir rechnen da-

mit, dass in den nächsten fünf Jahren regelmässig eine mittlere einstellige Anzahl von Privatbanken ihren Besitzer wechseln und meist vom Erwerber in bestehende Einheiten integriert werden wird, und dass insbesondere nach der Einführung des automatischen Informationsaustauschs eine weitere Bereinigungswelle erfolgen wird. Entgegen vereinzelter Stimmen aus der Privatbankenszene halten wir die potenziellen ökonomischen Vorteile – konkret vor allem kostenseitige Nettosynergien – einer Übernahme für evident, sofern der (markt-)strategische, der kulturelle und selbstverständlich vor allem der finanzielle "Fit" tatsächlich gegeben ist.

Auf der aktiven Seite hat sich eine ganze Reihe von Privatbanken explizit dazu bekannt, als Konsolidierer agieren zu wollen und die Augen auf der Suche nach (weiteren) Akquisitionsmöglichkeiten offenzuhalten. Auf der passiven Seite sind Überraschungen nicht ausgeschlossen.

DER WERT DER AKTUELLEN STRATEGIE FÜR KUNDEN UND EIGENTÜMER

Vergangenheit, aktuelle Situation und die zukünftige Ausrichtung führen zur Überlegung, ob die aktuelle Marktposition einer Privatbank im Hinblick auf Strategie, Geschäftsmodell, Operating Model und nicht zuletzt ihre Kapitalisierung Erfolg versprechend sein kann. Einerseits wird es den meisten Privatbanken immer schwerer fallen, ihr Angebot ausreichend zu differenzieren. Andererseits dürfte eine rein quantitative Analyse vielfach zu dem Ergebnis führen, dass der Wert der Bank für ihre Eigentümer in vielen Fällen bestenfalls stabil bleibt.

Und genau hier, an der Grenze zwischen Werterhalt und zukünftiger Wertsteigerung, werden sich "gute" und "schlechte" Strategien der Privatbanken unterscheiden. ♦

UNSER STUDIENDESIGN

Voraussetzung für die Aufnahme einer Privatbank in unsere Untersuchung war die öffentliche Verfügbarkeit von wesentlichen Geschäftsdaten für die Jahre 2011 bis 2015 – entweder für eine Bank in toto oder in Form einer aussagekräftigen Segmentberichterstattung. Unschärfen wurden von uns in Kauf genommen und, soweit möglich, versucht zu eliminieren. Ein gewisser "Survivorship Bias" ist in unserer Studie unvermeidbar: Ein 5-Jahres-Vergleich kann nur diejenigen Privatbanken umfassen, die 2015 noch existieren. Von den anderen sind einige in den Vertretern unseres Samples aufgegangen und haben deren Zahlen überwiegend positiv beeinflusst.

Alle Aussagen basieren auf öffentlich verfügbaren Informationen, die mit wenigen Ausnahmen unverändert verarbeitet wurden. Unsere Darstellungen und Analysen erfolgen auf mehreren Ebenen: erstens für die Grundgesamtheit, zweitens für gebildete Grössenseg-

mente und drittens vereinzelt auf Basis individueller und grundsätzlich anonymisierter Privatbanken. Bei den von uns erfassten Kundenvermögen von insgesamt 4'900 Mrd. Schweizer Franken entfallen gut 600 Mrd. auf drei Genfer Privatbanken – Pictet, Lombard Odier und Mirabaud – die ihre Geschäftsdaten erst seit 2014 publizieren, sodass wir diese drei Banken zwar in unseren separaten Detailanalysen ab 2014, nicht aber in der 5-Jahres-Perspektive berücksichtigen konnten.

Die quantitativen Analysen bilden klassische Kennzahlen des Private Banking ab, insbesondere Volumengrössen (Kundenvermögen und Nettoneugeld), operatives Ergebnis und Verhältniszahlen wie Bruttomarge und Cost/ Income-Ratio.

ÜBER UNS

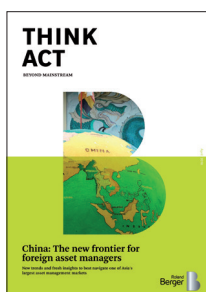
Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von rund 220 Partnern.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR



PLAN D – KONSEQUENT DIGITAL Wie Finanzdienstleister durch End-to-End-Digitalisierung ihre Zukunft sichern

Digitale Kundenansprüche, neue technologieaffine Wettbewerber und regulatorische Änderungen setzen die Finanzbranche stark unter Druck – Banken und Versicherungen in der Schweiz und in anderen Märkten brauchen nachhaltige digitale Strategien, um Marktanteile zu sichern.



ASSET MANAGEMENT IN CHINA Das neue Eldorado in Asien?

Internationale Asset Manager sollten China im Blick behalten. Chinas Wirtschaftsentwicklung ist weiterhin stark. Unsere aktuelle Studie prognostiziert, dass der Markt für Vermögenswerte sich bis 2020 auf USD 8'500 Milliarden verdoppeln wird.

Links & Likes

BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

www.rolandberger.com

INFORMIERT BLEIBEN

www.twitter.com/RolandBerger

LIKEN UND TEILEN

www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants



**ROLAND
BERGER
.COM**

Herausgeber

ROLAND BERGER AG
Holbeinstrasse 22
8008 Zurich
Schweiz
Phone +41 43 336-8600
Fax +41 43 336-8609

IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

ROBERT BUESS

Partner
+41 43 336 86 20
robert.buess@rolandberger.com

THOMAS VOLLAND

Principal
+41 43 336 86 42
thomas.volland@rolandberger.com

PHILIPP ANGEHRN

Senior Partner
+41 43 336 87 20
philipp.angehr@rolandberger.com

ADRIAN WEBER

Partner
+41 43 336 87 59
adrian.weber@rolandberger.com

Editor

DR. KATHERINE NÖLLING

katherine.noelling@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.