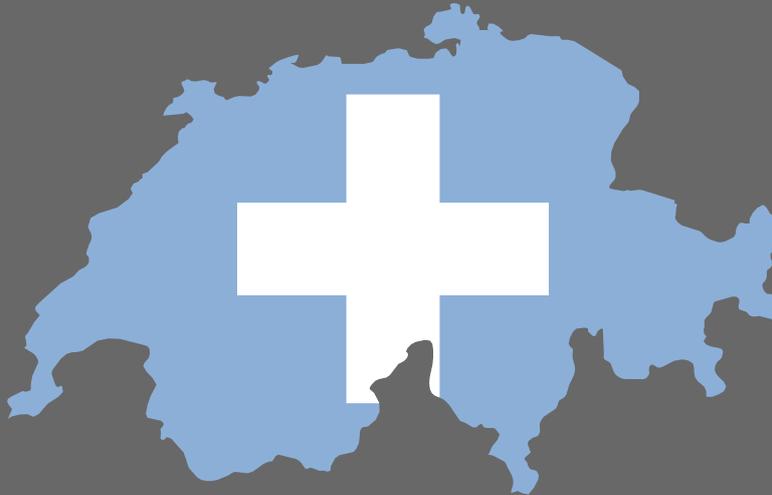




zeb.Private-Banking-Studie

DAS SCHWEIZER PRIVATE BANKING - EINE BRANCHE IM UMBRUCH

2017





INHALT

Vorwort	4
Management-Summary	5
1 Rückblick: Markt- und Sampleanalyse	6
1.1 Entwicklung des Gesamtmarkts (2012-2016)	6
1.2 Entwicklung des Bankensamples	8
1.2.1 Entwicklung des Volumens (AuM)	8
1.2.2 Ergebnisentwicklung	9
1.2.3 Quantitative Analyse nach Marktbreite des Geschäftsmodells	10
1.2.4 Performancedilemma vermögensverwaltender Fonds	12
1.3 Fazit	14
2 Ausblick: Szenarioanalysen und Ergebnissimulation	15
2.1 Annahmen und Szenarien	15
2.2 Ergebnisse	17
2.3 Fazit	18
3 Einblick: Strategische Handlungsempfehlungen	19
3.1 Handlungsoptionen auf Basis der Marktbreite des Geschäftsmodells	19
3.1.1 Neue digitale Nähe	20
3.1.2 Steigerung der Vertriebsleistung	20
3.1.3 Individuelle Kundenansprache	20
3.1.4 Holistisches Advisory Model	22
3.1.5 Digital unterstützter Beratungsprozess	22
3.1.6 Systematisches Account Planning	24
3.1.7 Komplexitätsreduktion	24
3.1.8 E2E-Digitalisierung/Robotics	25
3.1.9 Nachhaltiges Kostenmanagement	25
3.1.10 Big Data im Asset-Management	26
3.1.11 Aufbrechen der Wertschöpfungskette	26
3.2 Fazit	26
4 Prognose 2021: Anhaltende Konsolidierung	27
Abbildungsverzeichnis	29
Abkürzungsverzeichnis	30
Kontakt	31

VORWORT

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

es ist uns bei zeb ein Anliegen, unsere Märkte und Kunden langfristig und nachhaltig zu begleiten. Dazu gehört es, den Märkten und unseren Geschäftspartnern regelmässig – darunter verstehen wir alle zwei Jahre – den Puls zu messen. In diesem Sinne freuen wir uns, Ihnen unsere «Private-Banking-Studie 2017» vorstellen zu dürfen.

Die Bankenindustrie in der Schweiz befindet sich in einer ungewöhnlichen Lage. Einerseits zeigen geopolitische Entwicklungen – konkreter: geopolitische Unsicherheit –, wo der nur schwer kopierbare USP der Schweiz liegt: Sicherheit, Stabilität, Vertrauen und Tradition. Es würde wohl viele Jahrzehnte dauern, bis andere Standorte auf Augenhöhe agieren könnten. Nicht umsonst wachsen die verwalteten Vermögen in der Schweiz mit einer grösseren Geschwindigkeit als das globale BIP. Weissgeldstrategie – war da etwas? Längst vergangene Zeiten ...!

Andererseits hat diese Medaille eine Kehrseite – «erfolgreiche Vermögensverwaltung ohne Gewinn». Wenn am Ende eines siebenjährigen, aussergewöhnlichen Boom-Zyklus, der erhebliche Rückschläge wie Brexit, Trump, Nordkorea etc. ohne grössere Bremsspuren wegsteckt, im Durchschnitt keine auskömmlichen Gewinne erwirtschaftet wurden – ist dann alles in Ordnung?

Die schweizerische Private-Banking-Industrie hat den Paradigmenwechsel noch nicht vollständig vollzogen. Manch liebgewordene historische Entwicklung verfängt noch. Hinzu kommen notwendige Investitionen in Digitalisierung, ggf. «teures» anorganisches Wachstum sowie ein engeres regulatorisches Korsett – und schon steigen die Kosten um jährlich 5 %. Aus diesem Grund zeigen unsere Simulationen, dass es Zeit ist, zu handeln – jedenfalls, sofern das Bestreben besteht, dies unter freundlichen Rahmenbedingungen zu tun. Mancher Manager soll ja erst unter Druck zur Hochform auflaufen, nur ist das nicht jedermanns Sache!

Wie auch immer die Industrie sich entscheidet – gemeinsam werden wir uns mit Ihnen die Ergebnisse 2019 wieder ansehen. Wir freuen uns über Ihr Interesse an der Studie und stehen Ihnen für vertiefende Gespräche gerne zur Verfügung.

Im Namen des Studienteams



Heinz Rubin
Partner



Axel Oliver Sarnitz
Partner

MANAGEMENT-SUMMARY

EINBLICK – BRUTTO- UND ERGEBNIS-MARGEN WEITER SINKEND

Die Anzahl Privatbanken in der Schweiz hat sich in den letzten zehn Jahren um fast ein Drittel von 186 Banken auf nunmehr 130 Banken reduziert. Die zeb.Private-Banking-Studie 2017 zeigt, dass die AuM im Private-Banking-Markt Schweiz trotz Konsolidierung in den vergangenen fünf Jahren um rund 3.2 % p. a. wuchsen, wovon – wie unser untersuchtes Bankensample verdeutlicht – insbesondere einige wenige Einzelinstitute mit stark überproportionalem AuM-Wachstum profitierten. Dieses Wachstum basiert jedoch zu einem Grossteil auf M&A – die reine Vertriebsleistung der Institute ist insgesamt als ungenügend zu bewerten.

Die Profitabilität der Privatbanken ist weiter stark unter Druck – die Bruttomarge im Schweizer Private-Banking-Markt ist mittlerweile auf rund 82 bps gesunken. Trotz steigender AuM konnten kaum Skaleneffekte realisiert werden, was in einer proportional mitwachsenden Kostenbasis resultierte. Insgesamt weist unser untersuchtes Bankensample nur noch eine durchschnittliche Ergebnismarge von rund 20 bps auf – aus Sicht von zeb ein kritischer Wert!

AUSBLICK – «WEITER WIE BISHER» IST KEINE LÖSUNG

Die Ergebnisse unserer vorwärtsgerichteten Szenariosimulation verdeutlichen, dass der «Dreiklang» aus sinkender Bruttomarge, konstant wachsenden AuM und proportional ansteigenden Kosten in den nächsten Jahren zu einer weiteren Verschärfung der Ergebnissituation führen wird. Dies gilt sowohl für global als auch selektiv und lokal agierende Schweizer Banken. Für all diese Institutstypen besteht somit ein hoher Zeitdruck, der weiteren Erosion der Bruttomargen entgegenzuwirken.

STRATEGIE – AUF WIRKUNGSVOLLE HEBEL SETZEN

Für die genannten Herausforderungen gibt es aus Sicht von zeb sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite wirkungsvolle Ansätze. Wesentliche Erfolgsfaktoren werden stark fokussierte Business Models, einfache Operating Models mit hoher Standardisierung sowie ein hoher Grad an Digitalisierung sein. Allerdings gibt es bei der Priorisierung der Massnahmen kein «one size fits all» – je nach aktueller und angestrebter Positionierung sowie bestehenden Stärken und Schwächen gilt es, die einzuleitenden Handlungsmassnahmen institutsspezifisch zu definieren.

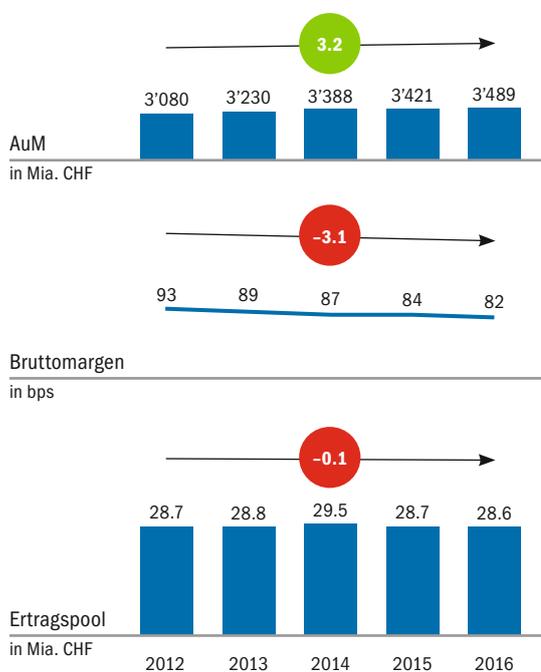
1 RÜCKBLICK: MARKT- & SAMPLEANALYSE

1.1 ENTWICKLUNG DES GESAMTMARKTS (2012–2016)

Schon in unserer letzten Studie aus dem Jahre 2015 befand sich das Schweizer Private Banking in einem herausfordernden Marktumfeld: Andauernde Niedrigzinsphase, zunehmende regulatorische Anforderungen, die Entkopplung des Schweizer Franken vom Euro und zahlreiche bilaterale Steuerabkommen erschwerten das Geschäft der Privatbanken am Finanzplatz Schweiz. Trotzdem konnten die Banken damals ein deutliches Wachstum des Ertragspools vorweisen. Dieses Wachstum war allerdings durch die positive Entwicklung der Assets under Management im Zuge des freundlichen Kapitalmarktumfelds gestützt, denn die Bruttomargen im Schweizer Private Banking hatten spürbar abgenommen.

Seitdem haben sich weder die zentralen Herausforderungen noch der Private-Banking-Markt in der Schweiz wesentlich verändert. Einschneidende Veränderungen wie z. B. die Implementierung von FiDLEG stehen erst noch an und werden den Markt nochmals stark aufwühlen. Auch in den letzten beiden Jahren entwickelten sich die Kapitalmärkte positiv, was weiterhin wesentlich zu einer positiven Entwicklung der AuM im Schweizer Private Banking beitrug. Im Fünf-Jahres-Zeitraum von 2012–2016 stiegen diese von 3'080 Mia. CHF auf ca. 3'500 Mia. CHF. Im selben Zeitraum sanken die Bruttomargen von 93 auf 82 bps. Die Kombination dieser Effekte führte zu einem nahezu konstanten Ertragspool in Höhe von 28.6 Mia. CHF im Jahr 2016, wobei dieser nach einem Anstieg bis 2014 in den letzten beiden Jahren wieder rückläufig war (vgl. Abbildung 1).

Gesamtmarkt



● ● CAGR in %

Quelle: zeb.research

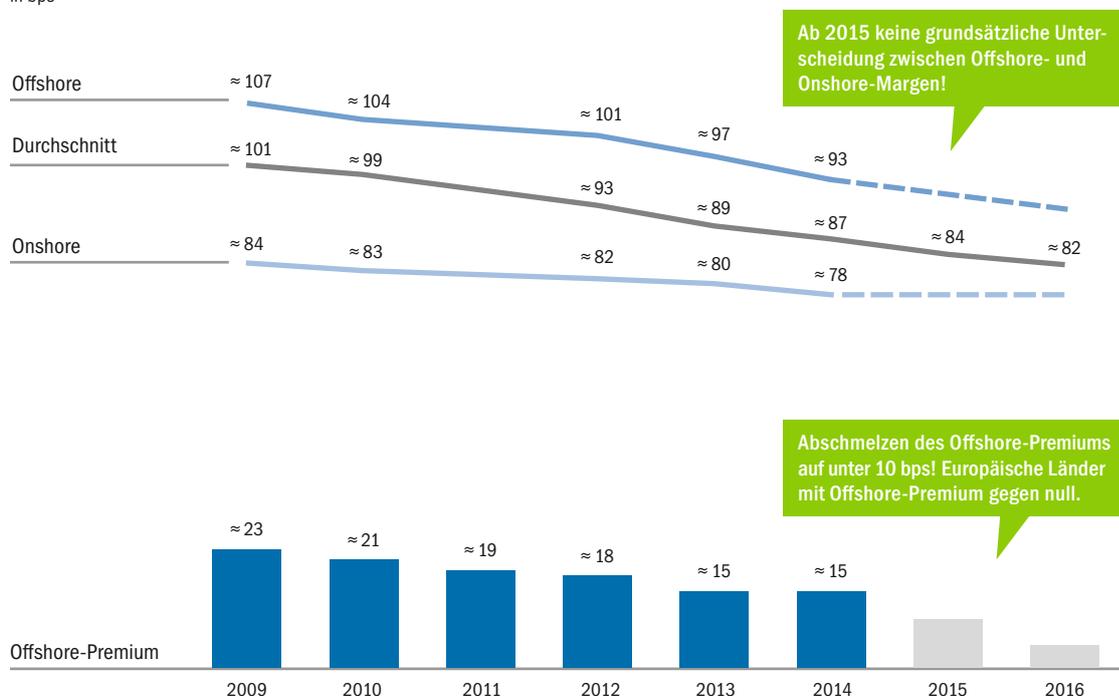
Abbildung 1: Übersicht Gesamtmarktentwicklung 2012–2016

Bei näherer Betrachtung der Bruttomarge lässt sich feststellen, dass deren Abnahme der letzten Jahre neben dem allgemeinen Druck auf den Schweizer Private-Banking-Markt auch wesentlich durch die Erosion des Offshore-Premiums verursacht wurde (vgl. Abbildung 2). Dieser Aufschlag, den ausländische Kapitalanleger historisch für die Möglichkeit einer Anlage

am «safe haven» Schweiz bezahlten, ist nun durch die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen (Weissgeldstrategie, automatisierter Informationsaustausch) sowie durch die zunehmende Preistransparenz im Zuge der Digitalisierung deutlich abgeschmolzen. Heute sind Offshore-Kunden der Schweizer Privatbanken kaum mehr bereit, einen Margenaufschlag in Kauf zu nehmen.

Bruttomargen und Offshore-Premium

in bps



Quelle: zeb.research und Expertenschätzungen

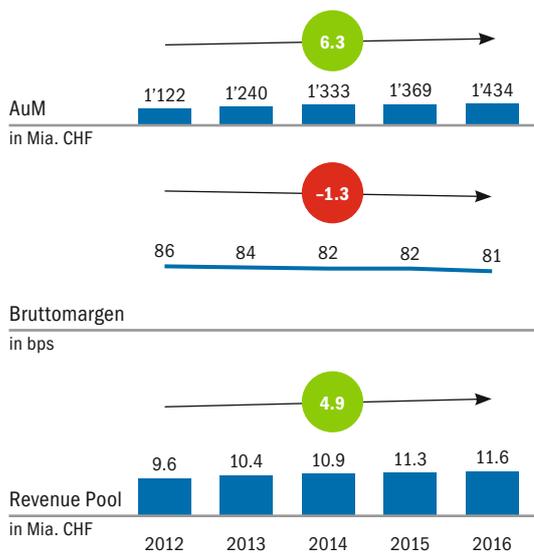
Abbildung 2: Bruttomargen (On-/Offshore) sowie Offshore-Premium zwischen 2009 und 2016

1.2 ENTWICKLUNG DES BANKENSAMPLES

Um detaillierte Analysen vornehmen zu können, haben wir ein Bankensample bestehend aus 24 Privatbanken erstellt. Dieses umfasst 1.45 Billionen CHF AuM und repräsentiert somit in etwa 40 % des Schweizer Private-Banking-Markts. Im Vergleich zum Gesamtmarkt entwickelte sich das Bankensample im Durchschnitt positiver, was zumindest teilweise durch das Profitieren unserer Samplebanken von der Konsolidierung im Markt begründet ist.

Die AuM unseres Bankensamples sind in den vergangenen fünf Jahren um 6.3 % p. a. gewachsen, was in etwa einem doppelt so hohen Wachstum wie dem des Schweizer Gesamtmarkts entspricht. Wie der Gesamtmarkt war auch unser Bankensample vom Bruttomargenverfall betroffen, jedoch lag das Ausmass mit 1.3 % p. a. deutlich unter dem des Gesamtmarkts (ca. 3.1 % p. a.). Im Jahr 2016 lagen die absoluten Bruttomargen

Sample



● CAGR in %

Quelle: Eigene Berechnung auf Basis Sample/Geschäftsberichte der Banken (n = 24)

Abbildung 3: Entwicklung des Bankensamples 2012–2016

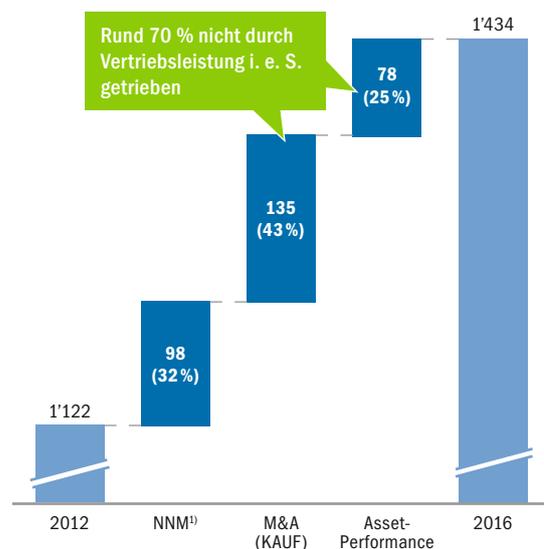
von Sample und Gesamtmarkt jedoch auf einem fast identischen Niveau (82 bps Gesamtmarkt vs. 81 bps Bankensample). Die Konsolidierung des AuM- und des Bruttomargeneffekts führt im Gegensatz zum Gesamtmarkt für das Bankensample zu einem deutlich gestiegenen Ertragspool (4.9 % p. a.), was ebenfalls auf die M&A-Tätigkeit unseres Bankensamples zurückzuführen ist (vgl. Abbildung 3).

1.2.1 ENTWICKLUNG DES VOLUMENS (AUM)

Wie bereits erwähnt war in unserem Bankensample zwischen 2012 und 2016 ein deutliches Wachstum der AuM von 1'122 auf 1'434 Mia. CHF zu beobachten. Bei näherer Analyse zeigt sich, dass dieses Wachstum jedoch nur zu etwa einem Drittel (32 %) auf Nettoneugeld (und somit auf die Vertriebsleistung der Banken im engeren Sinne) zurückzuführen ist. Weitere 43 % des AuM-Wachstums resultieren aus der M&A-Tätigkeit einiger Banken, während der Rest auf die Performance bestehender Assets zurückzuführen ist (vgl. Abbildung 4).

Volumentwicklung AuM

in Mia. CHF



¹⁾ NNM = Net New Money (Nettoneugeld), inkl. Mittelabflüsse.

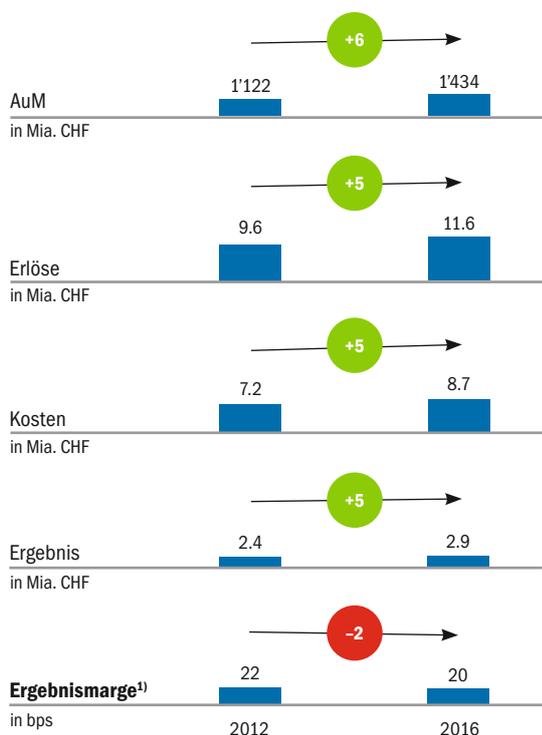
Quelle: zeb.research

Abbildung 4: Zusammensetzung AuM-Wachstum Bankensample 2012–2016

Betrachtet man das AuM-Wachstum des Jahres 2016 isoliert, wird deutlich, dass das Wachstum der AuM zu einem noch geringeren Anteil auf Nettoneugeld zurückzuführen ist (ca. 25 %), d. h. die Vertriebsleistung unserer Samplebanken noch deutliches Potenzial aufweist. Die starke Asset-Performance insbesondere zum Ende des vergangenen Jahres kann zum Teil auf die US-amerikanischen Wahlen und den daraus resultierenden «Trump-Effekt» zurückgeführt werden, welcher jedoch eher von kurzer Dauer sein dürfte.

1.2.2 ERGEBNISENTWICKLUNG

Die Erlöse der 24 Banken unseres Samples sind zwischen 2012 und 2016 um etwa 6 % p. a. gewachsen. Das Wachstum der absoluten Kosten war prozentual ähnlich stark, was insgesamt zu einem Ergebniswachstum von 5 % p. a. führte. Die Ergebnismarge (Bruttogewinn im Verhältnis zu AuM) sank allerdings um ca. 3 % p. a. und liegt 2016 im Durchschnitt unseres Bankensamples bei 20 bps – ein Wert, der für Privatbanken aus zeb-Sicht überlebenskritisch ist. Bereits heute liegen 17 Institute unterhalb dieser kritischen Grenze (davon weisen drei Institute sogar negative Ergebnismargen auf), während sieben Institute darüberliegen. Allerdings lässt sich bei keinem Institut eine wirklich komfortable Ergebnissituation beobachten (vgl. Abbildung 5).



● CAGR 2012-2016 in %

¹⁾ Ergebnismarge: Bruttogewinn/AuM. Im Gesamtsample aller 24 Institute beträgt die Ergebnismarge (Gesamtbruttogewinn/Gesamt-AuM) 20 bps. Der Durchschnitt der individuellen Ergebnismargen aller 24 Institute beträgt hingegen 13 bps (durch Übergewichtung geringer Ergebnismargen, insbesondere bei lokal agierenden Instituten).

Quelle: zeb.research

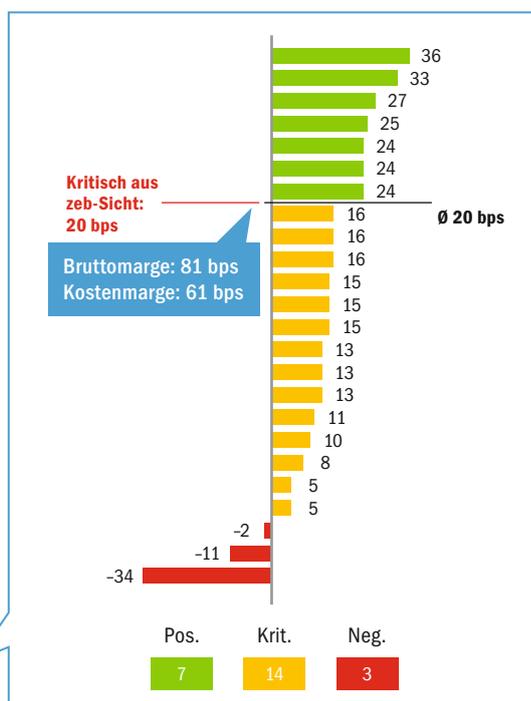


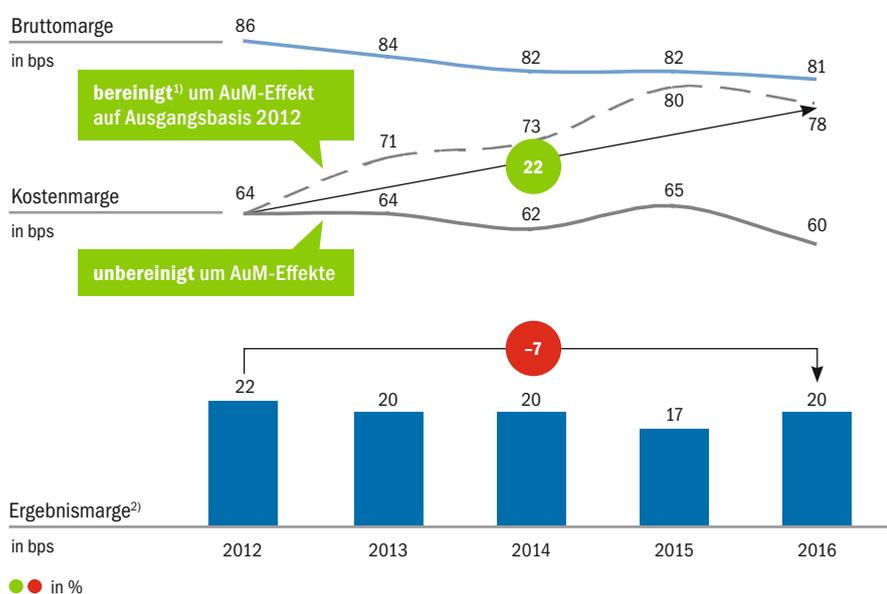
Abbildung 5: Ergebnisübersicht 2012-2016 Bankensample und Ergebnismargen 2016 je Institut

Die durchschnittliche Ergebnismarge der Institute sank von 2012–2015 von 22 bps auf 17 bps. 2016 wendete sich dieser Trend, und die Ergebnismarge stieg im Durchschnitt wieder auf den kritischen Level von 20 bps an. Wie bereits erläutert sank die durchschnittliche Bruttomarge von 2012–2016 stetig. Eine erste Betrachtung der Kostenmarge legt nahe, dass die Kostensituation der Banken sich von 2012–2016 verbessert hat (von 64 auf 60 bps). Bei näherer Untersuchung ist jedoch festzustellen, dass dies nur aufgrund stark gesteigener AuM der Fall ist. Die um AuM-Effekte bereinigte Kostenmarge (d. h. die Kosten eines Jahres im Verhältnis zu den AuM des Jahres 2012) stieg von 2012–2016 deutlich von 64 bps auf 78 bps (22 %), wobei zu bemerken ist, dass die bereinigte Kostenmarge 2016 erstmalig wieder sank. Dies erklärt auch die positive Entwicklung der Ergebnismarge des Jahres 2016 (vgl. Abbildung 6).

1.2.3 QUANTITATIVE ANALYSE

NACH MARKTBREITE DES GESCHÄFTSMODELLS

Für eine weitere quantitative Analyse des Status quo des Bankensamples unterteilen wir die Institute je nach Marktbreite ihres Geschäftsmodells in drei Gruppen: global, selektiv und lokal agierende Banken. Die erste Gruppe verfügt über mehrere Niederlassungen auf unterschiedlichen Kontinenten, wohingegen sich selektiv agierende Institute auf den Schweizer Markt und nur einzelne zusätzliche Niederlassungen in ausländischen Märkten beschränken. Die dritte Gruppe agiert lediglich auf lokaler Ebene mit einem entsprechenden Cross-Border-Ansatz. Bei Anwendung dieser Definition sind acht Institute unseres Samples der Gruppe global agierender Banken, neun Institute der Gruppe selektiv agierender Banken und sieben Institute der Gruppe lokal agierender Banken zuzuordnen.



¹⁾ Bereinigt = Marge auf konstanter AuM-Basis 2012 gerechnet.

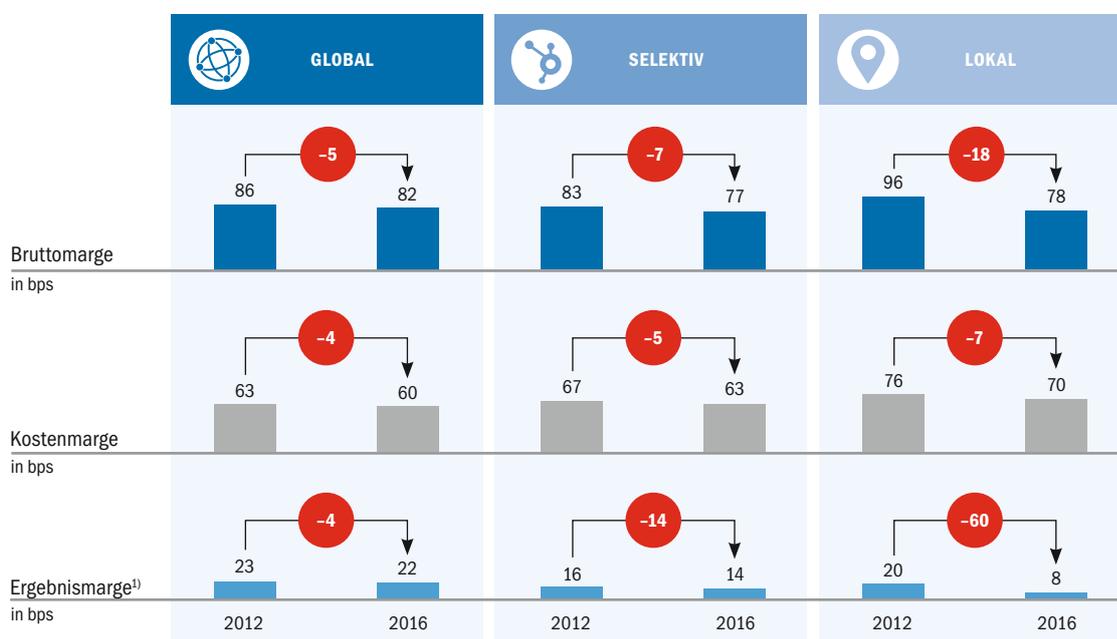
²⁾ Ergebnismarge = Bruttogewinn/AuM.

Abbildung 6: Entwicklung der Ergebnismarge des Bankensamples 2012–2016

Abbildung 7 zeigt in allen Gruppen einen Rückgang der Ertragsseite von 2012–2016. Während dieser bei globalen und selektiven Instituten noch moderat ausfiel (Rückgang um 4 bzw. 6 bps), hatten lokal agierende Institute mit einem deutlich ausgeprägteren Verfall der Bruttomargen zu kämpfen (Rückgang um 18 bps). Die Bruttomarge der lokalen Banken ist jedoch durch die schlechte Performance zweier Auslandsbanken verzerrt. Insgesamt lässt sich eine Angleichung der Bruttomargen der verschiedenen Institutstypen beobachten.

Die Kostenmarge ist im Betrachtungszeitraum bei allen Institutstypen in vergleichbarem Ausmass gesunken. Tendenziell lässt sich bei lokal agierenden Banken eine etwas höhere Kostenmarge als in den beiden anderen Gruppen beobachten. Bei allen Institutstypen über-

wiegt der Effekt der sinkenden Bruttomargen den Effekt der verbesserten Kostenmargen, d. h., alle Institutstypen sahen sich 2012–2016 mit Ergebniseinbussen konfrontiert. Während diese bei globalen und selektiven Instituten vergleichsweise moderat ausfielen, litten die lokal agierenden Institute – getrieben vom starken Bruttomargenverfall – unter einem Ergebniseinbruch von durchschnittlich 20 auf durchschnittlich 8 bps. Hierfür verantwortlich ist insbesondere die negative Ergebnismarge zweier Auslandsbanken des Samples, welche unter einem dramatischen Einbruch ihrer Bruttomargen (insbesondere Zinserträge) und Assets zu leiden haben. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die durchschnittliche Ergebnismarge aller Gruppen 2016 auf einem niedrigen Niveau lag.



● in %

¹⁾ Klassifizierung nach AuM: Lokal (< 10 Mia. CHF), Selektiv (10–50 Mia. CHF), Global (> 50 Mia. CHF).

Abbildung 7: Entwicklung der Brutto-, Kosten- und Ergebnismargen nach Marktbreite des Geschäftsmodells

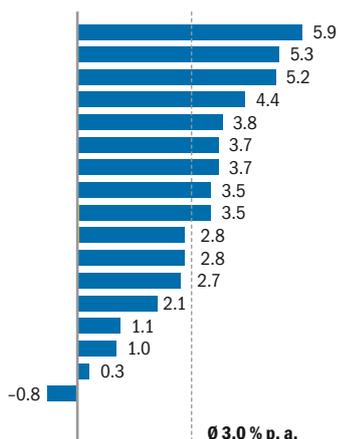
1.2.4 PERFORMANCEDILEMMA VERMÖGENSVERWALTENDER FONDS

Die durchschnittliche Nettorendite (Rendite nach Kosten) der vermögensverwaltenden Fonds unseres Bankensamples in den ausgewogenen Anlagestrategien über die letzten fünf Jahre liegt bei gerade einmal 3.0 % jährlich. Anleger hätten bei einem Investment in eine der einfachst möglichen Benchmarks (Anlage von 50 % des Vermögens in Aktien-ETF und 50 % in Staatsanleihen-ETF) über denselben Zeitraum 5.4 % p. a. (europäi-

sche Benchmark) bzw. 6.3 % p. a. (globale Benchmark) erzielt. Das bedeutet, dass die Nettorendite der vermögensverwaltenden Fonds nur etwa die Hälfte der passiven ETF-Benchmark beträgt. Kein einziger Fonds war über den fünfjährigen Betrachtungszeitraum nach Kosten in der Lage, die passive globale ETF-Benchmark zu schlagen. Nur ein Fonds schlug die europäische passive Benchmark (vgl. Abbildung 8). Eine Professionalisierung des Asset-Managements, d. h. die Verbesserung der Performance, erscheint somit alternativlos.

Nettorendite¹⁾ vermögensverwaltender Fonds

in % p. a.



● in %

¹⁾ Nettorendite p. a. über die letzten fünf Jahre (01.04.2012–30.03.2017) für drei Fonds wegen kürzerer Lebensdauer seit Auflage.

²⁾ ETF europäisch = 50 % EuroStoxx 50 + 50 % Euro Government Bonds, ETF global = 50 % MSCI World + Global Government Bonds, unhedgt in CHF.

Quelle: Reuters, zeb.research

Nettorendite¹⁾

in % p. a.

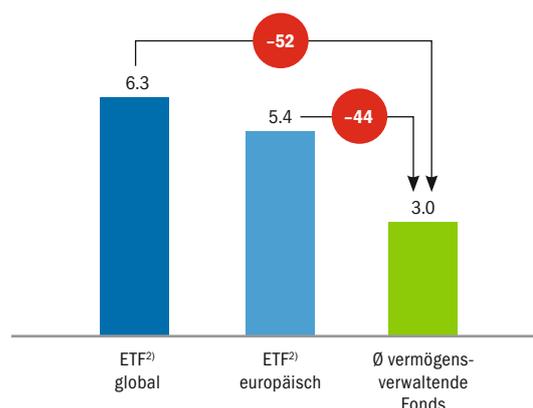
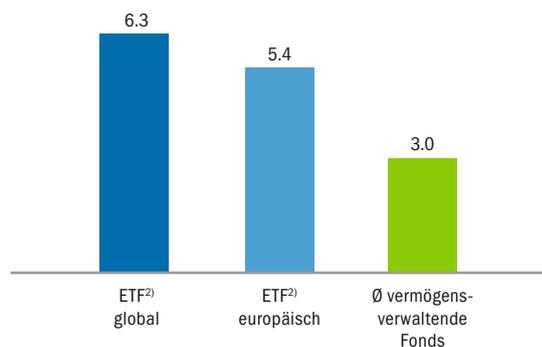


Abbildung 8: Performancevergleich der VV-Fonds des Bankensamples mit ETF-Benchmarks

Trotz der gerade beschriebenen schlechteren Performance vermögensverwaltender Fonds im Vergleich zu ETF liegt deren Gesamtkostenquote um ca. 800 % höher. Dadurch reduziert sich die direkte Rendite des Kunden bei VV-Fonds um ca. 38 %, während der Kostenanteil von ETF bei lediglich 3–4 % liegt (vgl. Abbildung 9). Dies macht neben der Professionalisierung der Performance-seite auch eine Anpassung der Preisstrategie im Asset-Management notwendig.

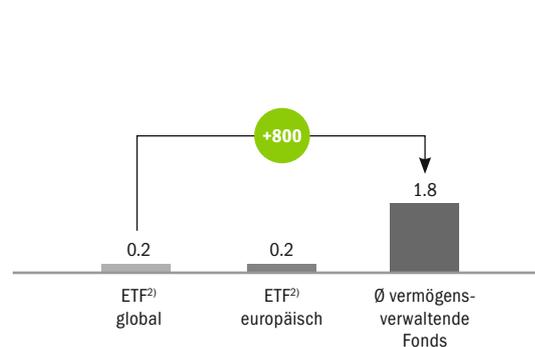
Nettorendite¹⁾

in % p. a.



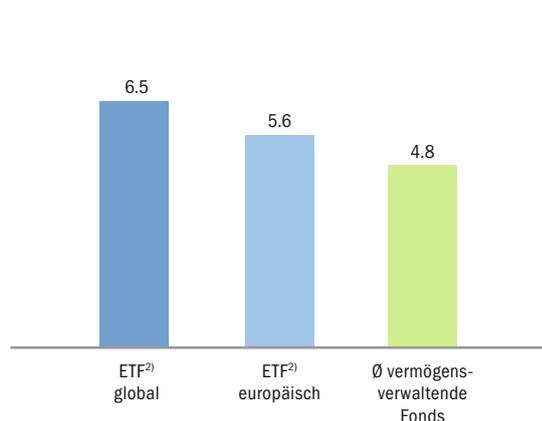
TER³⁾/[Gesamtkostenquote]

in % p. a.



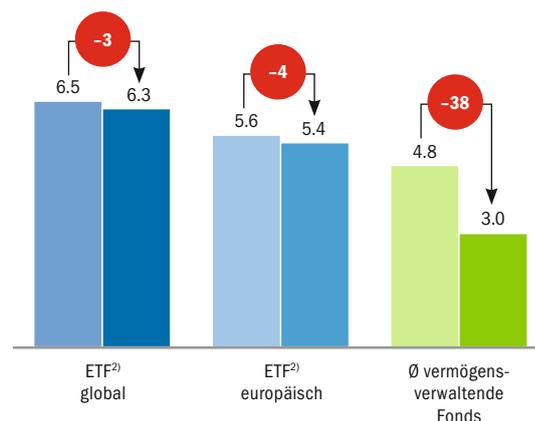
Bruttorendite (= Nettorendite + TER³⁾/[Gesamtkostenquote])

in % p. a.



Kostenbelastung

in % p. a.



● in %

¹⁾ Nettorendite p. a. über die letzten fünf Jahre (01.04.2012–30.03.2017) für drei Fonds wegen kürzerer Lebensdauer seit Auflage.

²⁾ ETF europäisch = 50 % EuroStoxx 50 + 50 % Euro Government Bonds, ETF global = 50 % MSCI World + Global Government Bonds, unhedgt in CHF.

³⁾ TER = Total Expense Ratio, Gesamtkostenquote laut Fonds-Factsheet.

Quelle: Reuters, zeb.research

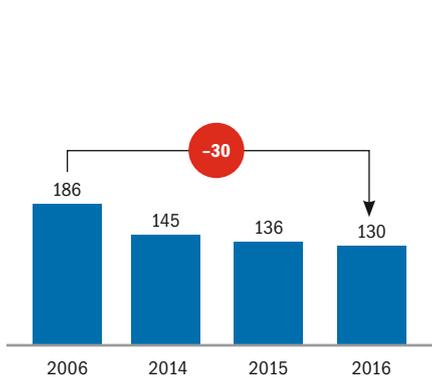
Abbildung 9: Kostenvergleich der VV-Fonds des Bankensamples mit ETF-Benchmarks

1.3 FAZIT

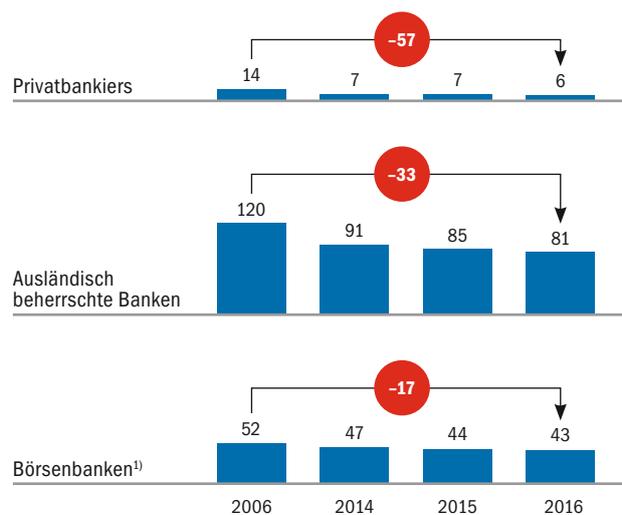
Die Entwicklungen im Schweizer Private Banking geben Anlass zum Nachdenken: Die Branche steht auch weiterhin vor einer neuen Realität mit nachhaltig geänderten Rahmenbedingungen. Die Branche scheint hierfür immer noch keine Antworten gefunden zu haben: Der Druck auf das Ergebnis der Banken bleibt – selbst in Zeiten sehr freundlicher Rahmenbedingungen – unerfreulich hoch.

Das herausfordernde Marktumfeld spiegelt sich auch in einer starken Konsolidierung des Sektors wider. Die Anzahl der Privatbanken in der Schweiz hat sich von 2006 bis 2016 um 30 % von 186 auf 130 reduziert. 39 der 56 geschlossenen Privatbanken waren Teil der Gruppe der sogenannten «ausländisch beherrschten» Banken. Aber auch die Anzahl der inländischen Privatbankiers hat sich um acht Institute verringert, was einer Halbierung dieser Gruppe entspricht. Allerdings ist hierbei anzumerken, dass darunter einzelne Gesellschaften durch Umwandlung in eine Aktiengesellschaft in die Gruppe der Börsenbanken aufgenommen wurden (vgl. Abbildung 10).

Total Privatbanken in CH



Hiervon Entwicklung einzelner Bankengruppen



● in %

¹⁾ SNB-Definition Börsenbanken: Institute, die auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsgeschäfte spezialisiert sind.

Quelle: Schweizerische Nationalbank (SNB)

Abbildung 10: Anzahl Banken im Schweizer Markt nach Bankencluster

2 AUSBLICK: SZENARIOANALYSEN UND ERGEBNISSIMULATION

2.1 ANNAHMEN UND SZENARIEN

Um die Entwicklung der Private-Banking-Landschaft der Schweiz weiter analysieren und Prognosen für die Zukunft treffen zu können, nehmen wir mithilfe unseres Bankensamples im folgenden Kapitel eine Szenariosimulation (Zeithorizont: fünf Jahre bis 2021) vor. Diese Simulation umfasst drei Szenarien, die sich durch verschiedene Ausprägungen makroökonomischer und geschäftsfeldspezifischer Annahmen unterscheiden (vgl. Abbildung 11).

SZENARIO 0: FORTSCHREIBUNG – TREND

Für dieses Szenario werden die aktuell im Schweizer Private-Banking-Markt beobachtbaren Trends fortgeschrieben. Dies bedeutet insbesondere hinsichtlich der makroökonomischen Parameter gleichbleibende – teilweise instabile – politische Rahmenbedingungen, von welchen die Schweiz als «safe haven» profitiert, ein anhaltend niedriges Zinsniveau sowie eine stetige Entwicklung der Aktienmärkte. Bezogen auf das Private-Banking-Umfeld wird angenommen, dass die aktuelle Wettbewerbslandschaft unverändert fortbesteht. Das heißt, dass der Markt sich auch weiterhin konsolidiert und insbesondere Aufwendungen für M&A-Tätigkeiten/Integrationen vergleichbar hoch bleiben. Weiterhin bleibt das Kundeninteresse am Schweizer Finanzplatz als «safe haven» unverändert bestehen, und die Digitalisierung findet langsam Akzeptanz im Markt.

Die Annahmen bezüglich zentraler Simulationsparameter spiegeln folglich weitgehend deren Entwicklung der vergangenen Jahre bezogen auf das Bankensample wider: Es wird angenommen, dass das AuM-Wachstum weiterhin auf dem hohen Niveau von 6.3 % p. a. bleibt, die Bruttomarge jährlich um 1.3 % p. a. sinkt und die absoluten Kosten um 5 % p. a. steigen.

Simulation bis 2021

in % p. a.

Simulationsparameter	Szenarioübersicht		
	SZENARIO 0 «FORTSCHREIBUNG – TREND»	SZENARIO 1 «POSITIV»	SZENARIO 2 «NEGATIV»
AuM ¹⁾	+6.3	+5.0	-2.0
Bruttomarge ¹⁾	-1.3	+/-0.0	-1.5
Absolute Kosten ¹⁾	+5.0	+2.0	+/-0.0
Sondereffekte	Einmaleffekt FIDLEG/MiFID II: zusätzlich -2.0 Basispunkte auf die Ergebnismarge		

Annahme: AuM-Wachstum durch Vertriebsleistung getrieben und weniger durch M&A (→ geringere Kostensteigerung zu Status quo)

¹⁾ Durchschnittswerte – effektive Szenarioberechnung mit spezifischen Werten der drei Bankencluster lokal/selektiv/global.

Abbildung 11: Szenarienübersicht

SZENARIO 1: «POSITIV»

Szenario 1 zeichnet dagegen ein positives Zukunftsbild: Wie im Trendszenario wird die Schweiz weiterhin von ihrer Rolle als «safe haven» profitieren können. Es wird zudem ein moderat steigendes Zinsniveau sowie eine anhaltend positive Entwicklung an den Aktienmärkten angenommen. Geschäftsfeldspezifisch wird von einem starken USP der Schweizer Banken und einer starken Positionierung des Finanzplatzes Schweiz ausgegangen, was in einer deutlichen Steigerung der Vertriebsleistung der Samplebanken resultiert. Hinsichtlich der Digitalisierung nehmen wir an, dass das Schweizer Private Banking von den technischen Neuerungen profitiert.

Demzufolge unterstellen wir in Szenario 1 ein – im Vergleich zum deutlich teureren M&A – stark von der Vertriebsleistung getriebenes AuM-Wachstum (5 % p. a.), wodurch die künftige Kostensteigerung deutlich reduziert werden kann (nur noch 2 % p. a.). Zusätzlich wird von einer Stabilisierung der Bruttomarge auf dem aktuellen Niveau des Bankensamples von 81 bps ausgegangen.

SZENARIO 2: «NEGATIV»

Im negativen Szenario wird eine Verschlechterung der Verhältnisse sowohl auf makroökonomischer als auch geschäftsfeldspezifischer Ebene unterstellt («Krisenszenario»): Die weltpolitische und wirtschaftliche Lage wird als insgesamt unsicherer angesehen, wodurch die Aktienmärkte stark unter Druck geraten. Auch das Zinsniveau bleibt anhaltend niedrig. Neben negativen Auswirkungen auf die Schweiz aufgrund der weltwirtschaftlichen Lage verschärft sich zusätzlich das Wettbewerbsumfeld der Schweizer Banken durch zunehmend internationalen Wettbewerb und die Hinzugewinnung von Marktanteilen durch FinTechs im Zuge einer stärkeren Akzeptanz neuer Technologien durch die Kunden. Das Interesse der Kunden am Finanzplatz Schweiz nimmt aufgrund eines erodierenden USPs ab, und die Ausweitung des automatisierten Informationsaustauschs auf weitere Länder führt ebenfalls zu spürbaren Geldabflüssen. Dies resultiert in der Annahme, dass sich die Assets under Management bei konstanten Kosten um 2 % pro Jahr reduzieren. Die durchschnittliche Bruttomarge sinkt um jährlich weitere 1.5 % auf 75 bps.

Zusätzlich zu den szenariospezifischen Annahmen wird aufgrund der regulatorischen Entwicklung (FIDLEG/MiFID II) ein Einmaleffekt unterstellt: Die Ergebnismarge reduziert sich in allen Szenarien einmalig um 2 bps.

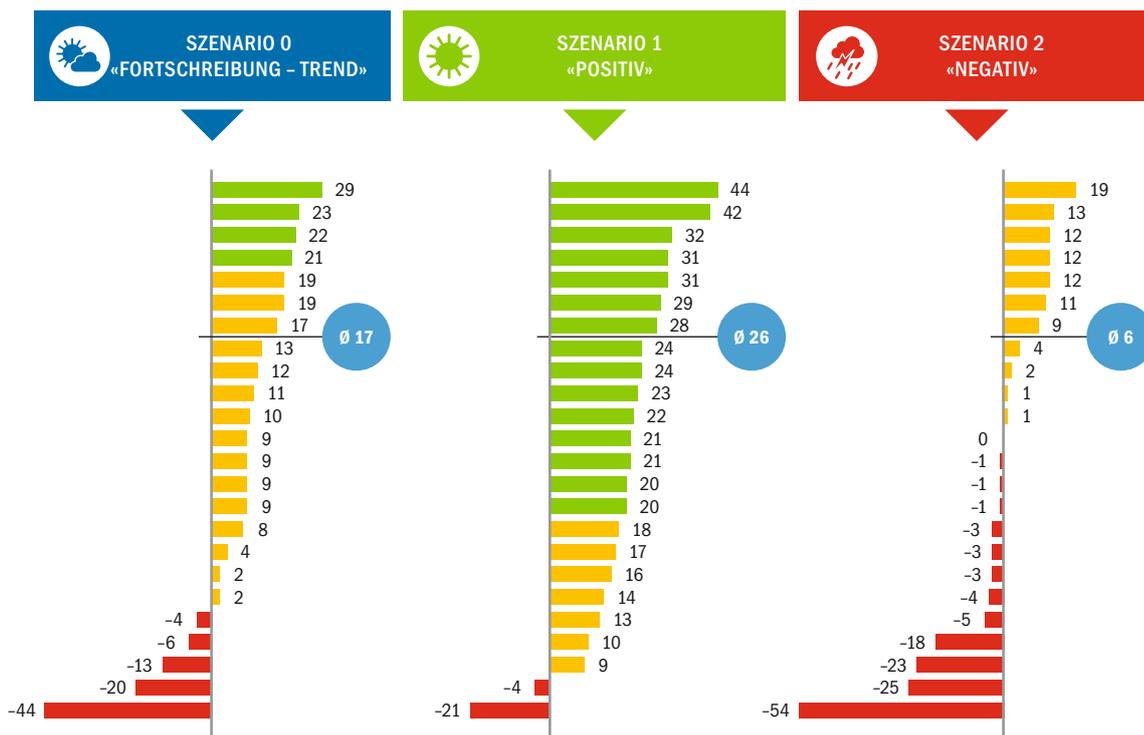
2.2 ERGEBNISSE

Die Ergebnisse der Szenariosimulation bis 2021 zeigen, dass in zwei der drei Szenarien die Ergebnismargen auch weiterhin stark unter Druck wären. Bei Fortschreibung des aktuellen Trends (Szenario 0) würde die durchschnittliche Ergebnismarge bis 2021 um weitere 3 Basispunkte sinken, und 20 der 24 Samplebanken würden im kritischen bzw. negativen Bereich liegen.

Geradezu verheerend präsentiert sich das Szenario «Negativ»: Keine einzige unserer Samplebanken würde in diesem Szenario noch über dem kritischen Schwellenwert von 20 bps liegen. Selbst im Szenario «Positiv» würde immer noch ca. ein Drittel der Banken eine Ergebnismarge unter diesem Schwellenwert aufweisen – allerdings wären nur noch zwei Banken von negativen Margen betroffen (vgl. Abbildung 12).

Ergebnismarge¹⁾

in bps



● in bps²⁾

¹⁾ Ergebnismarge in Basispunkten: Bruttogewinn/AuM.

²⁾ Gewichteter Durchschnitt.

Quelle: zeb.research

Abbildung 12: Entwicklung Ergebnismargen bis 2021 je Szenario

2.3 FAZIT

Unsere Analyse des Status quo und die durchgeführte Szenariosimulation verdeutlichen, dass sich das Private Banking in der Schweiz immer noch in einer Phase des Umbruchs befindet. Stetig steigende Assets des Bankensamples – getrieben durch M&A und Marktperformance – «verschleiern» die abnehmende Ergebnisqualität. Bruttomargen sind stetig sinkend und absolute Kosten steigend. Das Private Banking in der Schweiz kann sich aber weder auf eine konstante Steigerung der AuM durch die Marktperformance verlassen noch ein Wachstum durch M&A als die (einzige) Lösung der Probleme sehen.

Fünf zentrale Erkenntnisse lassen sich aus unserer Analyse ableiten:



Schwache Vertriebsleistung der Schweizer Privatbanken: Der Anteil der Vertriebsleistung am AuM-Wachstum ist im Vergleich zu Performance und M&A eher gering.



Schwache Produktperformance und wenig angemessene Preise: Aktives Management bringt kein «alpha» – über einen Fünf-Jahres-Horizont hinkt die Performance der vermögensverwaltenden Fonds der Privatbanken der passiven Benchmark deutlich hinterher. Zusätzlich wird die Rendite der Kunden durch sehr hohe Gebühren belastet.



Bruttomarge nimmt weiter ab: Unter anderem durch den Wegfall des Bankgeheimnisses, insbesondere im Offshore-Geschäft, unterliegen die Bruttomargen einem deutlichen Verfall – dieser Trend wird sich vermutlich auch weiterhin fortsetzen.



Hohe Kosten: Die absoluten Kosten steigen im Gleichschritt mit den AuM – eine Realisierung von Skaleneffekten oder positiven Effekten der Integration zugekaufter Banken bzw. Kunden hat sich (in geringem Masse) erst im Jahr 2016 abgezeichnet.



Sinkende Ergebnismargen: Eine Weiterführung des Status quo (gleichlaufende AuM- und Kostensteigerung bei sinkenden Bruttomargen) ist mittel- bis langfristig kein tragfähiges Modell. Bis 2021 wird die heutige durchschnittliche Ergebnismarge von 17 bps weiter sinken.

Diese Herausforderungen sind weitgehend unabhängig vom Institutstyp. Alle Gruppen sollten sich um eine Intensivierung der Kundenansprache, die Digitalisierung der Kundenschnittstelle sowie die Überarbeitung ihres Advisory-Ansatzes bemühen, um die Bruttomargen halten bzw. verbessern zu können. Bei global und selektiv agierenden Instituten sollte ein zusätzlicher Fokus auf der Kosten- und Komplexitätsreduktion durch E2E-Digitalisierung liegen, während lokal agierende Banken besonders auf die ganzheitliche Beratung ihrer Kunden fokussieren sollten. Auslandsbanken hingegen stehen vor der Aufgabe, ihr gesamtes Schweizer Geschäftsmodell neu zu definieren.

3 EINBLICK: STRATEGISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

3.1 HANDLUNGSOPTIONEN AUF BASIS DER MARKTBREITE DES GESCHÄFTSMODELLS

Die geringe Profitabilität des Schweizer Private-Banking-Sektors macht eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle unumgänglich. Welche strategischen Massnahmen eine Privatbank angehen sollte – vor allem aber auch welche Massnahmen mit nachgelagerter Priorität umgesetzt oder gar gänzlich unterlassen werden können –, ist oftmals nicht leicht zu sagen. Die Aufgabe des Managements in einer Welt begrenzter monetärer und kapazitärer Ressourcen liegt deshalb in der Priorisierung.

Wie Abbildung 13 zeigt hat zeb auf Ebene der Institutstypen eine erste Priorisierung notwendiger Handlungsmassnahmen vorgenommen. Ob, mit welcher Priorität und in welcher Form eine Massnahme von einer bestimmten Privatbank angegangen werden sollte, ist jedoch höchst individuell und auf Basis der gegenwärtigen und angestrebten Positionierung der Bank sowie der bestehenden Stärken und Schwächen zu entscheiden.

Marktbreite des Geschäftsmodells



Abbildung 13: Handlungsoptionen nach Marktbreite des Geschäftsmodells

3.1.1 NEUE DIGITALE NÄHE

Eine hohe Kundenbindung ist essenziell für das stark vertrauensbasierte Geschäft der Privatbanken. Um eine hohe Kundenbindung zu erreichen, spielen neue Technologien und Digitalisierung eine zunehmend wichtige Rolle. Obwohl die neuen Medien auf den ersten Blick eher unpersönlich erscheinen, erkennt man bei näherem Hinsehen, welchen entscheidenden Beitrag die «neue digitale Nähe» zur Kundenbindung leisten kann:

- **Persönliche Nähe:** Digitalisierung hilft, den Kundenberater auch ohne seine physische Präsenz zum zentralen Bezugspunkt eines Kunden zu machen. Hierfür sollten digitale Kanäle wie Apps, Chat und Co-Browsing genutzt werden – Kanalwechsel sind möglichst friktionsfrei zu gestalten.
- **Emotionale Nähe:** Neue Technologien können zur emotionalen Ansprache eines Kunden beitragen – u. a. bietet Big Data die Möglichkeit, den Kunden besser zu verstehen und ihn gezielt und individuell nach seinen Präferenzen anzusprechen. Auch auf digitalen Kanälen sollte sich die Exklusivität der Kundenbetreuung widerspiegeln. Ausgewählte Netzwerke können ebenfalls einen hohen Mehrwert für Kunden bieten.
- **Zeitliche Nähe:** Digitalisierung ermöglicht eine Präsenz der Bank für den Kunden auch ausserhalb der klassischen Öffnungszeiten. Privatbanken sollten insbesondere eine 24/7-Erreichbarkeit und -Handlungsfähigkeit für Notfälle sicherstellen, d. h. insbesondere dann verfügbar sein, «wenn es für den Kunden darauf ankommt».
- **Vertrauensbasierte Nähe:** Digitalisierung kann entscheidend dazu beitragen, dem gesteigerten Informationsbedürfnis von Kunden gerecht zu werden. Zudem ist es z. B. durch die Nutzung algorithmusbasierter und wissenschaftlich erprobter Tools möglich, eine hohe Objektivität und Neutralität der Beratung zu gewährleisten.

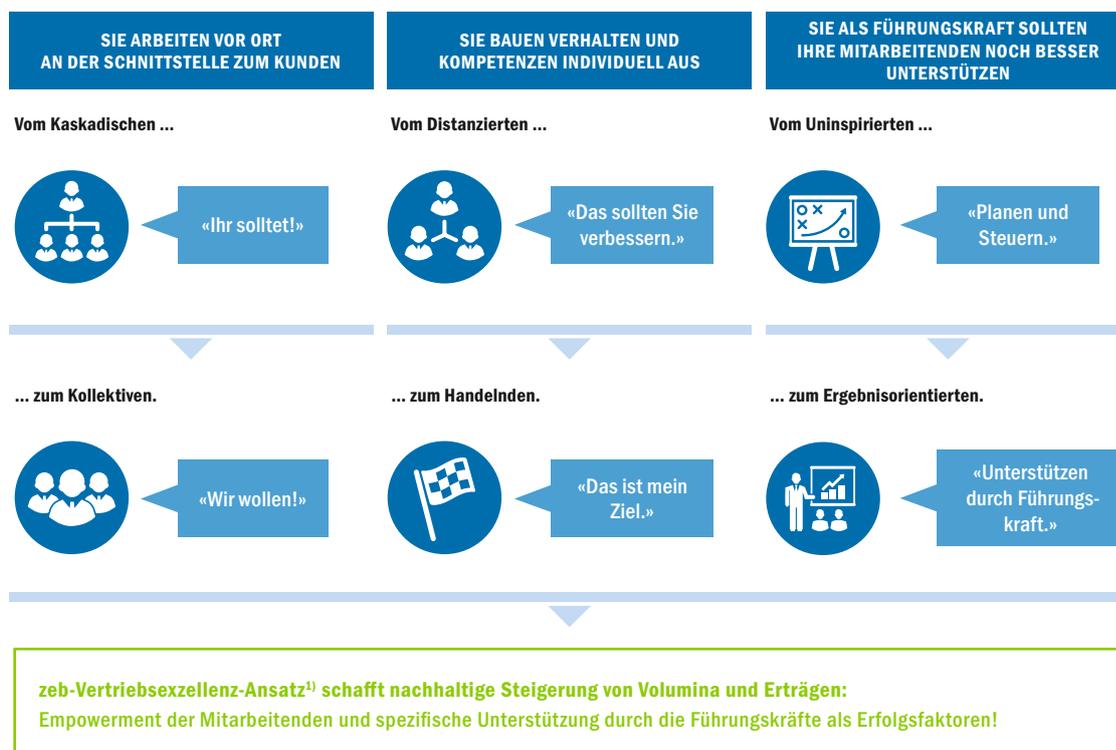
3.1.2 STEIGERUNG DER VERTRIEBSLEISTUNG

Typische Ansätze zur Steigerung der Vertriebsleistung in Banken zeigen oftmals nur überschaubare Wirkung. Zentrale Steuerung und Vorgaben der Führungskräfte führen zum Verlust der Selbstbestimmung der Kundenbetreuer und können einen Mangel an Eigenmotivation bedeuten. Ergebnisorientierte Coachingansätze, in denen relevante Fähigkeiten zur Steigerung der Vertriebsleistung vermittelt werden, sind meist wenig nachhaltig und scheitern langfristig am Transfer des Gelernten in den Alltag.

zeb hat daher einen wissenschaftlich fundierten und vielfach praxiserprobten Ansatz zur messbaren Steigerung der Vertriebsleistung entwickelt, der die oben beschriebenen Hindernisse überwindet. Im Rahmen eines mehrstufigen Coachingprozesses wird bei den Mitarbeitern eine Selbstreflexion eingeleitet und somit ein Problembewusstsein erzeugt. Die Mitarbeiter setzen sich – begleitet von einem Coach – eigene Team- und Individualziele. Eigeninitiative erzeugt Handlungsabsicht (Volition), während das Kollektiv das Individuum unterstützt, motiviert und – losgelöst von formalisierter Steuerung und Führung – neben anderen Mechanismen zur Erfolgskontrolle beiträgt. Die individuelle und regelmässige Begleitung der Mitarbeiter durch einen Coach (auch virtuell) stellt sicher, dass neu erlerntes Verhalten zur neuen Routine der Mitarbeiter wird («Verstetigung»). Parallel dazu werden die Führungskräfte befähigt, die Mitarbeiter in ihrem persönlichen Transformationsprozess zu unterstützen (vgl. Abbildung 14).

3.1.3 INDIVIDUELLE KUNDENANSPRACHE

Heute wie früher liegt der Schlüssel zur Erschliessung neuer Ertragspotenziale beim Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen und Präferenzen. Kundenverständnis ist daher zentral. Das Wissen der Banken über ihre Kunden basiert heute stark auf den von den Kunden weitergegebenen Daten (z. B. Stammdaten) und den von der Bank gewonnenen Daten (z. B. Produktnutzungsverhalten). Die Datennutzung geschieht oftmals nur im Rahmen einfacher Auswertungen wie Transaktionsanalysen und Analysen zum Kanalnutzungsverhalten, welche von Banken nur teilweise in kundenindividuelle Angebote umgesetzt werden. Die Verwendung solcher Ansätze kann zu einer um 20 % erhöhten Kundendurchdringung p. a. in den ersten Jahren führen.



¹⁾ zeb-Ansatz ist Gold-Preisträger des Internationalen Deutschen Trainings-Preises 2014/2015 des BDVT.

Abbildung 14: zeb-Ansatz Vertriebsexzellenz (ausgezeichnet mit Internationalem Deutschen Trainings-Preis in Gold 2014/2015)

Es existieren jedoch zunehmend neue Möglichkeiten der individuellen Kundenansprache durch Big Data. Big Data und Advanced Analytics erlauben es in weit größerem Ausmass als bisher, neue Kundendaten automatisiert zu gewinnen und auszuwerten. Als Quelle steht den Banken nicht mehr nur das bankspezifische Kundenverhalten, sondern die gesamte online verfügbare Lebenswelt des Kunden zur Disposition: Sowohl aus Informationen, die der Kunde aktiv teilt, als auch aus solchen, die der Kunde nur unterbewusst teilt, können wertvolle Folgerungen (z. B. über Produktbedarfe und Kanallaffinitäten) gezogen werden. Dies erlaubt einen 360°-Blick auf den Kunden.

Aus dem so generierten holistischen Kundenprofil können dann mittels massgeschneiderter Algorithmen (multidimensionale Kundenklassifizierung und geeignete Triggerpoints) einerseits sogenannte Life-Cycle-Events vorweggenommen und andererseits personalisierte 1:1-Angebote erstellt werden. In der Ausbaustufe führt dies zum Aufbau eines Bank-Ökosystems rund um den Kunden, durch das bedarfsgerechte Produktangebote, personalisierte Preise und eine geeignete personalisierte Ansprache möglich werden. Durch die konsequente Nutzung neuer Möglichkeiten durch Big Data ist mittel- bis langfristig eine Verdreifachung der Kundendurchdringung möglich – eine deutliche Steigerung im Vergleich zu den Resultaten, die auf den heutigen Ansätzen basieren.

3.1.4 HOLISTISCHES ADVISORY MODEL

Eine weitere, aus Sicht von zeb wichtige Massnahme für Privatbanken stellt die Anwendung eines holistischen Beratungsansatzes im Sinne eines «Family Office light» dar. Dies gilt im Onshore-Geschäft noch mehr als bei Offshore-Kunden. Im ersten Schritt ist es wichtig, ein umfassendes Verständnis über den Kunden zu erlangen. Dies umfasst neben seiner aktuellen Lebenssituation und seinen Zielen die Gesamtvermögenssituation: Oftmals haben Banken nur einen Blick auf das Vermögen, das sie selbst verwalten, und vernachlässigen das Vermögen bei anderen Banken, Immobilienvermögen, Unternehmensanteile etc. und Verbindlichkeiten. Die gesammelten Informationen gilt es dann, im zweiten Schritt in ein holistisches Bild des Kunden zu überführen. Darauf basierend sollen dann in einem dritten Schritt eine ganzheitliche Optimierung über alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten vorgenommen und die Bedarfe des Kunden ganzheitlich abgeleitet werden – dies umfasst neben Produktbedarfen auch Themen wie z. B. Steueroptimierung, Nachfolgeplanung, Versicherungen und Vorsorgeplanung, Philanthropie bis hin zu Concierge Services etc. (vgl. Abbildung 15).

3.1.5 DIGITAL UNTERSTÜTZTER BERATUNGSPROZESS

Die Verwendung eines holistischen Advisory Model geht wie oben beschrieben deutlich über die klassische Wertpapierberatung hinaus. Die Berücksichtigung weiterer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten steigert die Komplexität sowohl für den Berater als auch für den Kunden. Erfolgsentscheidend in der konsequenten Umsetzung eines «Family Office light»-Ansatzes wird daher die Integration in einen digital unterstützten Beratungsprozess sein. Dieser ist sowohl für den Kundenberater als auch für den Kunden über deren jeweilige Anbindung an die Banksysteme abrufbar und bildet im Wesentlichen zwei unterschiedliche Anwendungsfälle ab:

Der erste Anwendungsfall befasst sich mit der Strukturierung des Vermögens. Hierbei geht es darum, die individuelle Kundensituation mit den jeweiligen steuerlichen, regulatorischen und vorsorgerechtlichen Rahmenbedingungen abzustimmen und darauf basierend verschiedene Szenarien zu simulieren. Ist die optimale Struktur definiert, wird die Einhaltung der entsprechenden Vorgaben im Rahmen des zweiten Anwendungs-

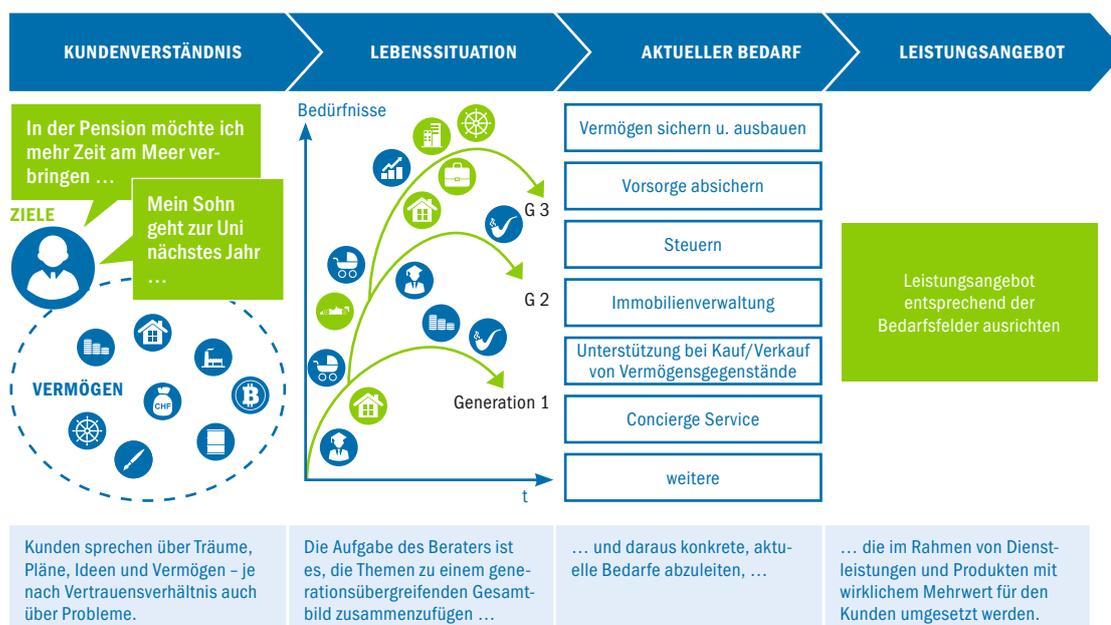


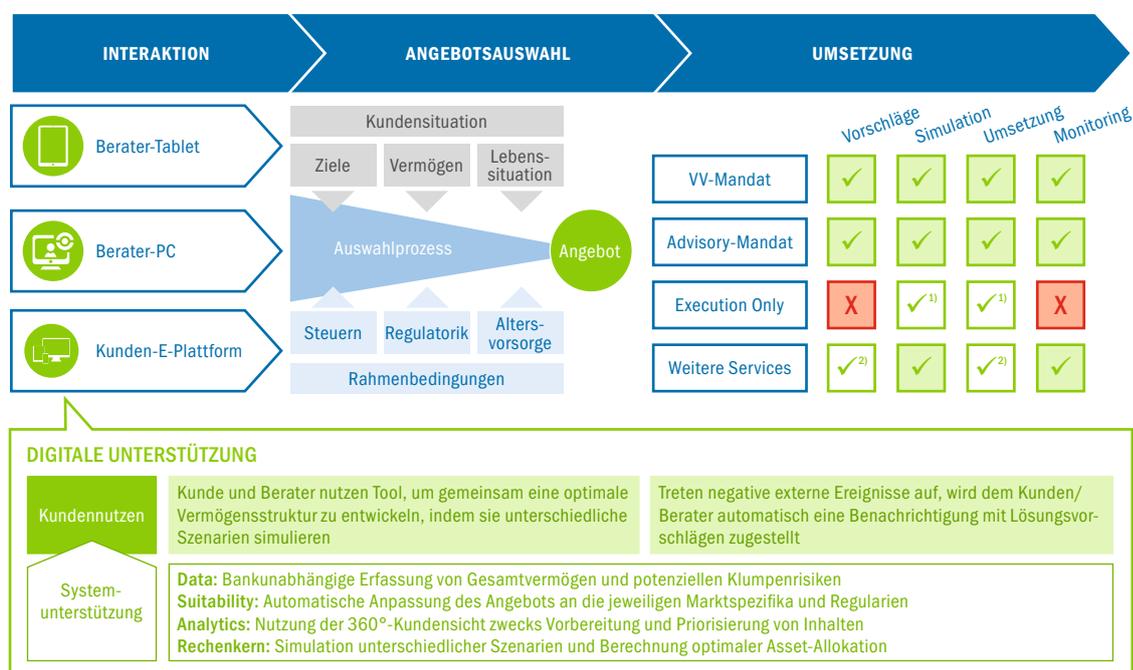
Abbildung 15: Holistisches Advisory Model

falls, des kontinuierlichen Vermögens-Monitorings, sichergestellt. Tritt ein Ereignis ein, welches einen negativen Einfluss auf die Vermögenssituation hat, wird dem Kunden oder Kundenberater automatisch eine Benachrichtigung mit möglichen Lösungsvorschlägen zugestellt.

Damit beide Anwendungsfälle reibungslos durchgeführt werden können, muss gewährleistet sein, dass sämtliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bei Drittinstituten oder anderen Einrichtungen gehalten werden, korrekt in die Gesamtbetrachtung einfließen. Um die regulatorischen Rahmenbedingungen richtig einzuschätzen, bedarf es zusätzlich einer Datenbank, die nicht nur nationale Unterschiede in Bezug auf Altersvorsorge und Steuern enthält, sondern auch Informationen zu jeweils geltenden regulatorischen

Anforderungen für den Vertrieb von Vermögensverwaltungsdienstleistungen liefert. Die Verarbeitung der Informationen erfolgt hierbei nicht nur im Rahmen der in Kapitel 3.1.3 bereits erläuterten 360°-Sicht auf den Kunden, sondern führt durch quantitative Modelle auch zur Renditeoptimierung (vgl. Abbildung 16).

Der beschriebene Prozess ist kein fernes Zukunftsthema mehr. Bestehende technologische Lösungen im Markt (z. B. auch durch europäische FinTechs) zeigen, dass die einzelnen Elemente (z. B. Drittbank-Anbindung, Vermögenssimulationen oder auch «industrialisiertes» Portfoliomanagement mit automatischer Risikoüberwachung) bereits bestehen. Es existieren jedoch noch Schwachstellen in der Verknüpfung, welche dazu führen, dass der maximal mögliche Mehrwert für den Kunden momentan noch nicht erreicht wird.



¹⁾ Durch Kunde selber im E-Banking.

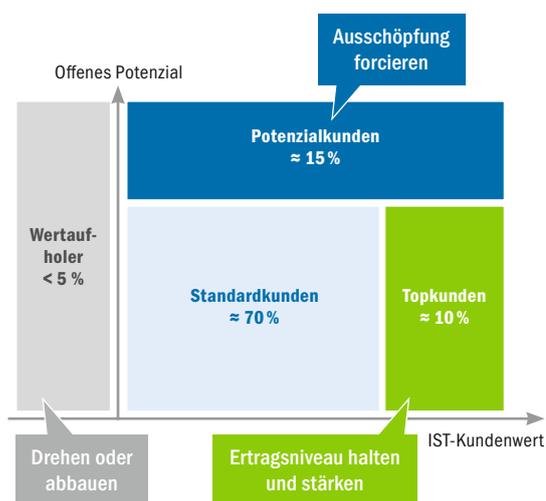
²⁾ Abhängig von DL-Portfolio.

Abbildung 16: Digitaler Beratungsprozess

3.1.6 SYSTEMATISCHES ACCOUNT PLANNING

Privatbanken verfügen typischerweise über ein historisch gewachsenes, sehr heterogenes Kundenportfolio ohne eine vertiefte Systematisierung der Kunden nach ihrem Wert oder Potenzial. Die Betreuungsintensitäten werden oft subjektiv durch den Berater entschieden – Elemente wie die empfundene Nähe des Beraters zum Kunden spielen hierbei oft eine deutlich entscheidendere Rolle als dessen Vermögen o. ä.

Um die Erträge des bestehenden Kundenportfolios zu maximieren bzw. zu verbessern, ist es wichtig, in einem ersten Schritt Transparenz darüber zu erlangen. Kunden können beispielsweise anhand ihres Deckungsbeitrags und Potenzials eingeordnet werden. Eine solche Einteilung kann dann als Basis für die systematisierte Planung und Bearbeitung von Kundenverbänden, aber auch als Basis für die Neukundenakquise dienen. Mithilfe einer solchen Einteilung ist es nämlich möglich, die knappen Betreuungsressourcen optimal zu allozieren und spezifische Betreuungsstossrichtungen und -strategien je Kundencluster abzuleiten (vgl. Abbildung 17).



Quelle: zeb.research, zeb-Projekterfahrung

Abbildung 17: Systematisierung des Kundenportfolios

3.1.7 KOMPLEXITÄTSREDUKTION

Die Realisierung wirklich spürbarer Kostensenkungspotenziale geht insbesondere bei global und selektiv agierenden Instituten zwingend mit einer deutlichen Komplexitätsreduktion im Operating Model einher.

In Anbetracht historisch gewachsener Strukturen und oftmals überlappender Zuständigkeiten in der Betreuung einzelner Märkte sind viele Funktionen mehrfach vorhanden und dezentral verteilt. Dies hat nicht nur fehlende Transparenz hinsichtlich der Aufgabenverteilung und unklare Verantwortlichkeiten zur Folge, sondern führt zu uneinheitlichen Geschäftsprozessen, einem deutlichen Mehraufwand und letztlich höheren Kosten. Dies betrifft insbesondere auch die IT, welche oftmals länder- und institutsspezifisch ausgestaltet ist, was auf globaler Ebene zu einer hohen Komplexität führt.

Will man diese Probleme konsequent angehen, bedarf es einer engen Verzahnung von Business und Operating Model. In einem ersten Schritt ist es daher notwendig, dass Privatbanken ihr Business Model gezielt auf bestimmte Zielgruppen, Märkte und Buchungszentren fokussieren, um die Voraussetzung für die Industrialisierung der dahinter liegenden Prozesse zu schaffen. Dann gilt es, sich Transparenz über alle bestehenden Funktionen und Prozesse zu verschaffen, damit diese weitestgehend harmonisiert werden können. Die entsprechend vereinheitlichte Ausgangslage ermöglicht es sodann, im letzten Schritt mittels Zentralisierung und Automatisierung wichtiger Prozesse ein schlankes und effizientes Operating Model aufzusetzen.

3.1.8 E2E-DIGITALISIERUNG/ROBOTICS

E2E-Digitalisierung und Robotics können gleichzeitig dazu beitragen, das Kundenerlebnis zu verbessern (z. B. durch sekundenschnelle Bearbeitungszeiten) und die Kosten für die Banken zu senken (z. B. durch einen hohen Automatisierungsgrad). Ansatzpunkte hierfür sind:

- **Robotics:** Ablösung menschlicher durch virtuelle Sachbearbeiter (Roboter) bei standardisierten Tätigkeiten
- **E2E-Automatisierung:** Optimierung kompletter Prozesse von der unterstützten Dateneingabe im Kunden-/Vertriebs-Front-End bis zur Prozessierung im Back-End
- **Workflow-Management-System:** Infrastruktur für Robotics- und Automatisierungslösungen, welche Voraussetzung für arbeitsteilige, effiziente Prozessautomatisierung, Orchestrierung der Instrumente und Prozess-/Ressourcensteuerung sind.

3.1.9 NACHHALTIGES KOSTENMANAGEMENT

Ein Kostenbenchmarking unter den Instituten unseres Bankensamples zeigt eine hohe Streuung in deren Kosten je Milliarde AuM. Während das durchschnittliche Institut 2016 hier bei 6.1 Mio. CHF Kosten je Milliarde AuM lag, war der Spitzenwert bei 4.3 Mio. CHF und der schlechteste Wert unseres Samples bei 11.3 Mio. CHF (vgl. Abbildung 18). Somit besteht gemäss Benchmarking für das durchschnittliche Institut ein Kostensenkungspotenzial von 29 %, für Institute mit höheren Kosten weit mehr.

Typische Ansatzpunkte liegen hierbei vor allem im Middle-/Backoffice, in den Zentralbereichen und in der Organisationsstruktur. Im Middle-/Backoffice gibt es bei typischen Instituten hohe Ineffizienzen durch komplexe Arbeitsprozesse zwischen verschiedenen Standorten und Einheiten. Ferner führen manuelle Buchungen und manuelle Arbeitsschritte zwischen IT-Systemen oftmals zu erheblichem Aufwand. Auch die Bericht-/Reporting-erstellung ist häufig aufwändig. In der Konsequenz besteht im Bereich Middle-/Backoffice oftmals ein hohes Vereinheitlichungs-, Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial. Auch die Zentralfunktionen sind vielfach auf mehrere Standorte verteilt, wodurch Doppelarbeiten entstehen, die meist weitgehend abgebaut oder durch eine Zusammenlegung von Standorten eliminiert werden können. Organisationsstrukturen beinhalten typischerweise ein breites Middle Management, das zum Teil ohne Ergebnis- oder Budgetverantwortung ist – hier besteht ein Kostensenkungspotenzial durch die Reduktion von Führungsebenen.

Kosten je Mia. AuM

in Mio. CHF

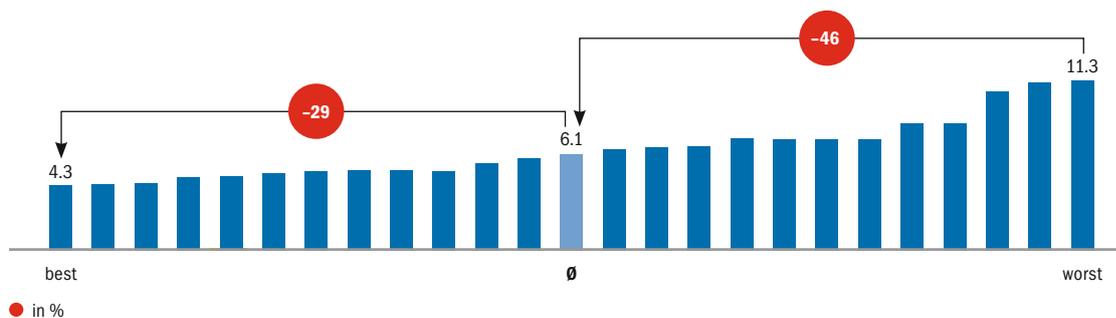


Abbildung 18: Kostenbenchmarking Bankensample

3.1.10 BIG DATA IM ASSET-MANAGEMENT

Eine überdurchschnittliche und nachhaltige Performance ist ein bedeutender Wettbewerbsfaktor im Private Banking. Allerdings zeigt sich, dass die Mehrzahl der Banken und Asset-Manager nicht in der Lage ist, eine Überrendite im Vergleich zum Markt («alpha») zu generieren. Erfolgversprechende Ansätze für aktive Portfoliomanager ergeben sich durch die Kombination von Big Data und Artificial Intelligence. Durch die gezielte Sammlung und Analyse hochaktueller strukturierter (z. B. Unternehmens- und Marktdaten wie Preise, Kennzahlen etc. und Kreditratings) und unstrukturierter Daten (z. B. Presse, Social Media etc.) lassen sich attraktive Investmentopportunitäten identifizieren. Dies geschieht durch Kombination unterschiedlicher Analysemethoden wie der klassischen Kennzahlenanalyse, der Erkennung von Mustern («machine learning»), der Analyse von Kreditratings und Textanalysen in verschiedenen Kontexten.

3.1.11 AUFBRECHEN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Für grössere Institute bedeutet die (gewachsene) Komplexität häufig eine zentrale Herausforderung für nachhaltige Effizienzsteigerung. Kleineren Instituten dagegen fehlt es an Skaleneffekten, und es entstehen Abhängigkeiten von einzelnen Mitarbeiterkapazitäten. Das Aufbrechen der Wertschöpfungskette ist insbesondere für kleinere Institute zu beachten.

Backoffice-bezogen stellt sich die Frage nach Auslagerung (oder Eingehen von Partnerschaften) bei Tätigkeiten, welche kaum eine sichtbare Differenzierung zu anderen Banken (und somit gegenüber dem Kunden) ermöglichen. Dadurch können Skaleneffekte gehoben und die Kostenmarge, welche gemäss Studie bei den kleinen Instituten relativ hoch ist, reduziert werden.

Das Aufbrechen oder Neudenken der Wertschöpfungskette ist aber nicht nur auf die verarbeitenden Einheiten beschränkt. In Bezug auf die Kundenschnittstelle und die Produkte kann ebenfalls über Anpassungsbedarf bei der Wertschöpfungskette nachgedacht werden, mit dem primären Ziel, das Produktportfolio punktuell zu ergänzen und den USP der Bank zu schärfen. In diesem Kontext zeigten sich in den vergangenen Monaten einige Innovationen. Klassische (Privat-)Banken ergänzen das Produktportfolio mit externen Produkten, gehen Partnerschaften ein oder holen Investoren an Bord, welche die Erweiterung des Dienstleistungsportfolios in der Breite ermöglichen.

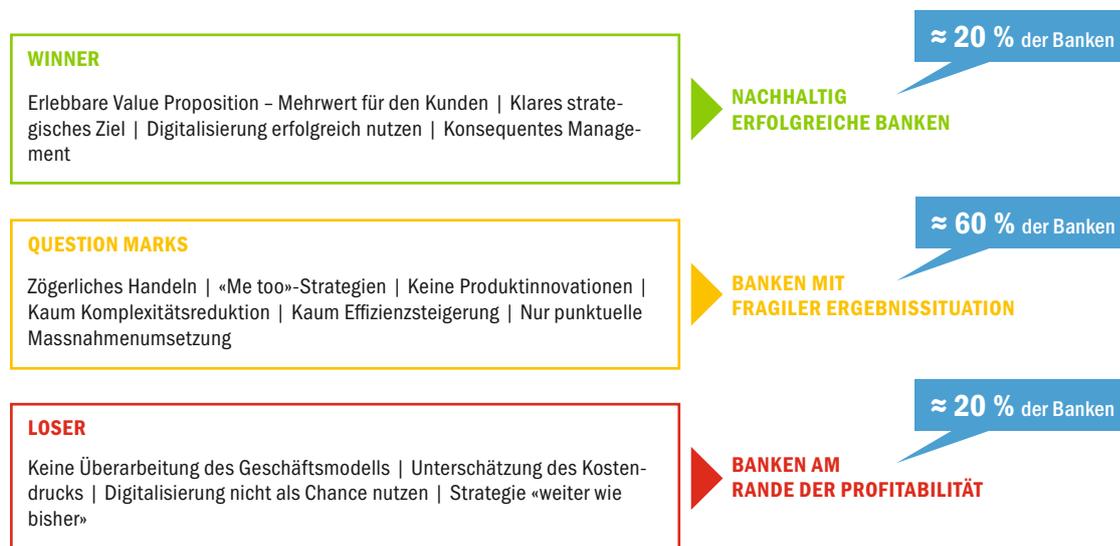
Das Aufbrechen der Wertschöpfungskette ist somit nicht alleinig ein Kostensparthema des Backoffice, sondern ebenso ein Thema der spezifischen Weiterentwicklung von kleineren Banken mit begrenzten Investitionsmöglichkeiten, welche gezielte Partnerschaften zu nutzen wissen.

3.2 FAZIT

Wie unsere Szenariosimulation zeigt stehen den Schweizer Private-Banking-Instituten möglicherweise unetliche Zeiten bevor – eine Vielzahl der Banken wird sehr nahe an oder unterhalb der Profitabilitätsgrenze operieren. Ein schnelles Einleiten von Gegenmassnahmen ist deshalb essenziell. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden dabei in Zukunft stark fokussierte Business Models, einfache Operating Models mit hoher Standardisierung sowie ein hoher Grad an Digitalisierung sein. Wie auch schon in unserer letzten Studie gilt der Grundsatz: «Focus on the client, keep things simple and do them in a smart way!»

4 PROGNOSE 2021: ANHALTENDE KONSOLIDIERUNG

Der Ausblick der zeb.Private-Banking-Studie 2017 unterscheidet sich kaum von den Prognosen der 2015er Studie. Nur die (vermutlich wenigen) Institute im Schweizer Private Banking, denen es gelingt, die Erlösbasis zu stabilisieren, die Kosten im Griff zu halten und die Digitalisierung zu ihren Gunsten zu nutzen, werden bis 2021 zu den Gewinnern gehören. Nachhaltig erfolgreichen Banken wird es insbesondere gelingen, eine erlebbare Value Proposition für den Kunden zu schaffen, die Vertriebsleistung deutlich zu verbessern und Innovationen zeitnah und konsequent umzusetzen. Auf der Verliererseite werden hingegen Institute stehen, die bereits jetzt ernsthafte Profitabilitätsprobleme haben und eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells zur Stabilisierung von Erträgen und Asset-Abflüssen verpassen.

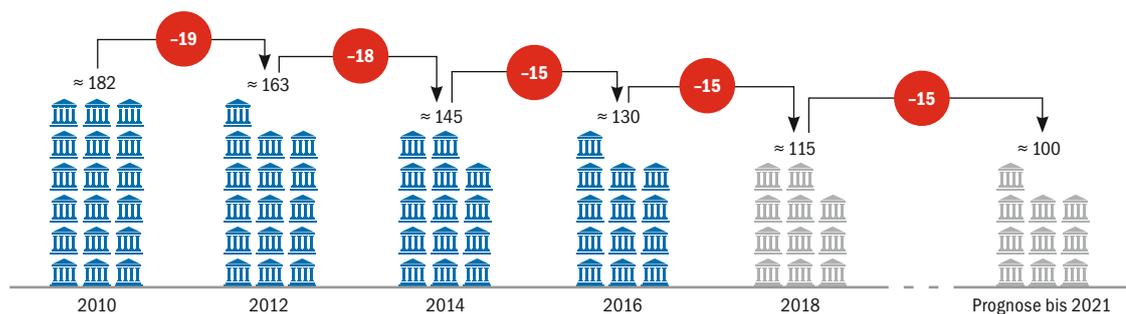


Quelle: zeb.research, zeb-Projekterfahrung

Abbildung 19: Erfolgsdeterminanten 2021

Wir erwarten auch in den kommenden Jahren eine fort-führende Konsolidierung im Markt. So bleibt zeb bei der aus dem Jahre 2015 stammenden Prognose von noch rund 100 Privatbanken in der Schweiz im Jahre 2021. In Anbetracht der immer stärkeren Zielgruppenfokussie-rung werden auch weiterhin «Asset-Deals», also Über-nahmen von Portfolios mit fokussierten Zielgruppen, nebst klassischen «Share-Deals» durchgeführt werden. Targets der Übernahmen werden Institute sein, welchen es nicht gelingt, die oben genannten Erfolgsfaktoren umzusetzen, um profitabel zu bleiben. Das heisst in der Konsequenz: «The fittest will survive!»

Prognose Entwicklung der Bankenlandschaft



Gleichlaufende M&A-Aktivitäten

Wandel der Deal-Struktur von «Share-Deals» zu «Asset-Deals»: Portfolioverkäufe mit Fokus auf bestimmte Kundengruppe

Abbildung 20: Konsolidierung bis 2021

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Übersicht Gesamtmarktentwicklung 2012–2016	6
Abbildung 2: Bruttomargen (On-/Offshore) sowie Offshore-Premium zwischen 2009 und 2016	7
Abbildung 3: Entwicklung des Bankensamples 2012–2016	8
Abbildung 4: Zusammensetzung AuM-Wachstum Bankensample 2012–2016	8
Abbildung 5: Ergebnisübersicht 2012–2016 Bankensample und Ergebnismargen 2016 je Institut	9
Abbildung 6: Entwicklung der Ergebnismarge des Bankensamples 2012–2016	10
Abbildung 7: Entwicklung der Brutto-, Kosten- und Ergebnismargen nach Marktbreite des Geschäftsmodells	11
Abbildung 8: Performancevergleich VV-Fonds des Bankensamples mit ETF-Benchmarks	12
Abbildung 9: Kostenvergleich VV-Fonds des Bankensamples mit ETF-Benchmarks	13
Abbildung 10: Anzahl Banken im Schweizer Markt nach Bankencluster	14
Abbildung 11: Szenarienübersicht	15
Abbildung 12: Entwicklung Ergebnismargen bis 2021 je Szenario	17
Abbildung 13: Handlungsoptionen nach Marktbreite des Geschäftsmodells	19
Abbildung 14: zeb-Ansatz Vertriebsexzellenz (ausgezeichnet mit Internationalem Deutschen Trainings-Preis in Gold 2014/2015)	21
Abbildung 15: Holistisches Advisory Model	22
Abbildung 16: Digitaler Beratungsprozess	23
Abbildung 17: Systematisierung des Kundenportfolios	24
Abbildung 18: Kostenbenchmarking Bankensample	25
Abbildung 19: Erfolgsdeterminanten 2021	27
Abbildung 20: Konsolidierung bis 2021	28

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Erklärung
AuM	Assets under Management
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bps	Basispunkte
bzw.	beziehungsweise
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
d. h.	das heisst
E2E	End-to-end
ETF	Exchange-traded Fund
FIDLEG	Finanzdienstleistungsgesetz (Schweiz)
ggf.	gegebenenfalls
i. e. s.	im engeren Sinne
IT	Informationstechnologie
M&A	Mergers and Acquisitions
MiFID II	Markets in Financial Instruments Directive II (EU)
Mio.	Millionen
Mia.	Milliarden
NNM	Net New Money (Nettoneugeld)
o. ä.	oder ähnlich
p. a.	per annum
PC	Personal Computer
SNB	Schweizer Nationalbank
TER	Total Expense Ratio
u. a.	unter anderen/m
USP	Unique Selling Proposition/Point
vgl.	vergleiche
VV	Vermögensverwaltung
z. B.	zum Beispiel

KONTAKT

HEINZ RUBIN

Geschäftsführender Partner zeb.Schweiz
Gutenbergstrasse 1
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41.44.56097.60
E-Mail HRubin@zeb.ch

CHRISTIAN NUSSBAUM

Senior Manager
Gutenbergstrasse 1
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41.44.56097.38
E-Mail CNussbaum@zeb.ch

AXEL OLIVER SARNITZ

Partner
Taunusanlage 19
60325 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49.69.719153.489
E-Mail ASarnitz@zeb.de

MARTIN ESCHENMOSER

Senior Consultant
Gutenbergstrasse 1
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41.44.56097.46
E-Mail MEschenmoser@zeb.ch

Weitere Autoren:

Andrea Oesterle, Dr. Caroline Franziska Siegel,
Tonio Wohlwend



zeb
Gutenbergstrasse 1
8002 Zürich
Schweiz
Phone +41.44.56097.00
Fax +41.44.56067.69
E-Mail zuerich@zeb.ch
www.zeb.ch

360° BERATUNG FÜR FINANCIAL SERVICES – VON DER IDEE BIS ZUR TAT

