

Clarity on Performance of Swiss Private Banks

Die Krise als Katalysator für Veränderungen

Unsere kürzlich veröffentlichte Studie «Clarity on Performance of Swiss Private Banks» setzt sich wie jedes Jahr mit allgemeinen Trends und regelmässig von uns überwachten KPIs auseinander. Dieses Jahr liegt der Fokus zusätzlich auf den Auswirkungen von COVID-19 auf die Branche – basierend auf Gesprächen mit 27 Führungskräften im Privatbankensektor.

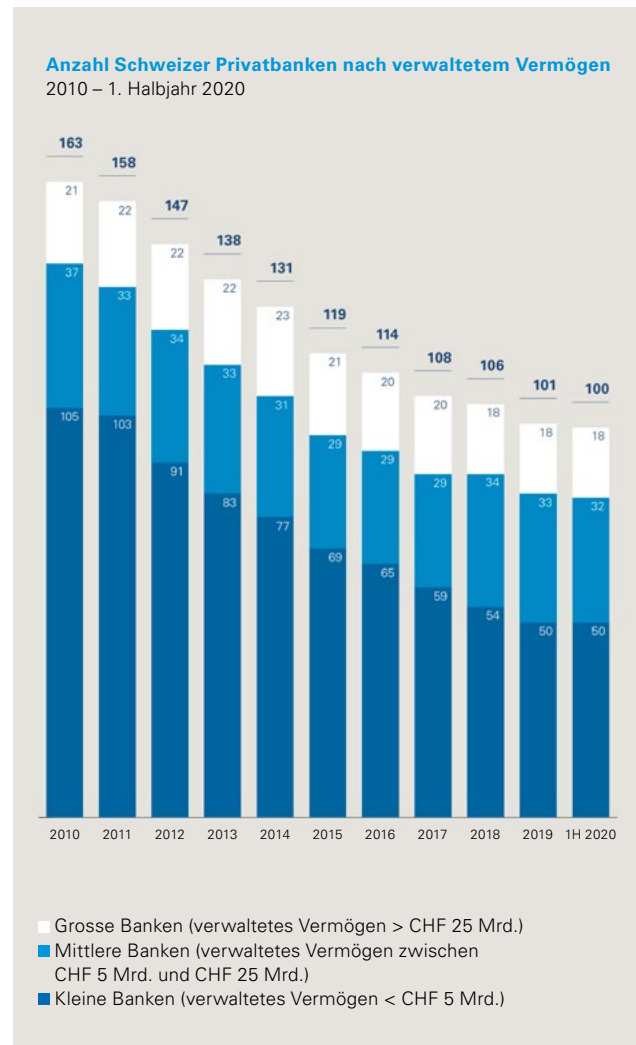
COVID-19 ist ein Jahrhundertereignis mit katastrophalen Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Die verheerenden Auswirkungen auf Branchen wie das Gastgewerbe und den Tourismus, aber auch die persönlichen Kosten und Entbehrungen der Menschen weltweit sind in der jüngeren Geschichte beispiellos. Und doch haben einige Branchen das Potenzial, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Ein sehr prominentes Beispiel ist der Onlinehandel. Ein weiterer, wenn auch etwas weniger offensichtlicher Kandidat ist der Privatbankensektor.

In unserer diesjährigen Studie haben wir verschiedene positive Entwicklungen bei den Schweizer Privatbanken identifiziert, darunter ein starkes Nettoneugeldwachstum, welches zeigt, dass viele Banken – unterstützt durch die Rolle der Schweiz als globales Finanzzentrum – nach Jahren langsamer und in einigen Fällen auch rückläufiger Entwicklungen wieder mehr Neukunden gewinnen konnten.

Einige wichtige Erkenntnisse unserer Analyse

Die Zahl der Banken hat sich angesichts der unterbrochenen Konsolidierungen stabilisiert

Am 30. Juni 2020 gab es in der Schweiz exakt 100 Privatbanken. Gegenüber dem Vorjahr weist diese Zahl nur einen geringen Rückgang auf, was damit zusammenhängt, dass viele Konsolidierungspläne angesichts des reduzierten finanziellen Drucks und der COVID-19-Krise auf Eis gelegt wurden. Dabei ist die Notwendigkeit von Konsolidierungen noch immer gegeben, wie die nach wie vor hohe Zahl der Banken mit schlechtem Finanzergebnis zeigt. Die CEOs stellen eine grössere Bereitschaft zu Gesprächen über mögliche Fusionen fest; allein seit Juli 2020 gab es sieben Ankündigungen, was den Trend selbst bei gut aufgestellten Banken bestätigt.



Das Wachstum der verwalteten Vermögen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

Erfolg und Misserfolg von Banken lassen sich häufig an den unterschiedlichen Wachstumsraten erkennen. In der Regel können Banken ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis und ihre Eigenkapitalrendite verbessern, indem sie Neukunden gewinnen und bessere Renditen bieten als ihre Wettbewerber. So zeigt unsere Analyse der letzten fünf Jahre, dass ein Wachstum der verwalteten Vermögen von 10% die Überlebensfähigkeit einer Bank um 6% steigert.

Wettbewerbsvorteil durch hervorragende Kundenrenditen

Bemerkenswert ist, dass die Banken mit den höchsten Renditen auf Kundengelder auch am erfolgreichsten Neukunden generierten. Das ist kein Zufall, da die Kundenrenditen zunehmend ein entscheidender Faktor sind. Die von den verschiedenen Banken versprochenen Renditen fallen nach wie vor sehr unterschiedlich aus, wobei immer deutlicher wird, dass hohe Renditen und einzigartige Anlagemöglichkeiten einen starken Wettbewerbsvorteil generieren.

Das Nettoneugeld und die verwalteten Vermögen erreichen einen neuen Höchststand, aber die Kosten müssen besser kontrolliert werden

Die Gesamtentwicklung der Branche ist uneinheitlich, wobei die Brutto- und Nettogewinne sinken und auch die Eigen-

kapitalrendite weiterhin niedrig ist, da schwache Banken noch schwächer werden. Dennoch sind das Nettoneugeld, die verwalteten Vermögen und das Wachstum der verwalteten Vermögen so hoch wie noch nie während der letzten zehn Jahre. Auch wenn dies insgesamt positiv stimmt, braucht es ein besseres Kostenmanagement, um die jüngsten Verbesserungen nicht aufs Spiel zu setzen.

Wie CEOs die Auswirkungen von COVID-19 einschätzen

All das sind gute Nachrichten, doch das vorherrschende Thema des Jahres 2020 ist und bleibt COVID-19. In diesem Sinne haben wir unsere eigenen Erkenntnisse um die Gedanken und Meinungen von Branchenakteuren ergänzt.

Wir haben 27 Führungskräfte – überwiegend CEOs – von Privatbanken in der Schweiz gefragt, wie sie die Auswirkungen von COVID-19 auf ihre Bank und ihre Branche insgesamt einschätzen. Das Ergebnis dieser Befragungen lässt sich wie folgt zusammenfassen:



Die Kundenbeziehungen sind intensiver geworden

Die Befragten gaben an, dass sich die Kundenbeziehungen insgesamt verbessert haben, teils bedingt durch die Vorteile der Homeoffice-Tätigkeit. Eine wichtige Rolle spielen Videokonferenzen, mit denen der Kontakt einfacher und für den Kunden komfortabler aufrechterhalten und die Zahl der physischen Termine verringert werden kann. Da auch die Kunden vermehrt zuhause arbeiten, sind sie in der Regel einfacher zu erreichen, wobei die Banken durch konstruktive und häufige Gespräche ihre Kundenbindung verbessern konnten.

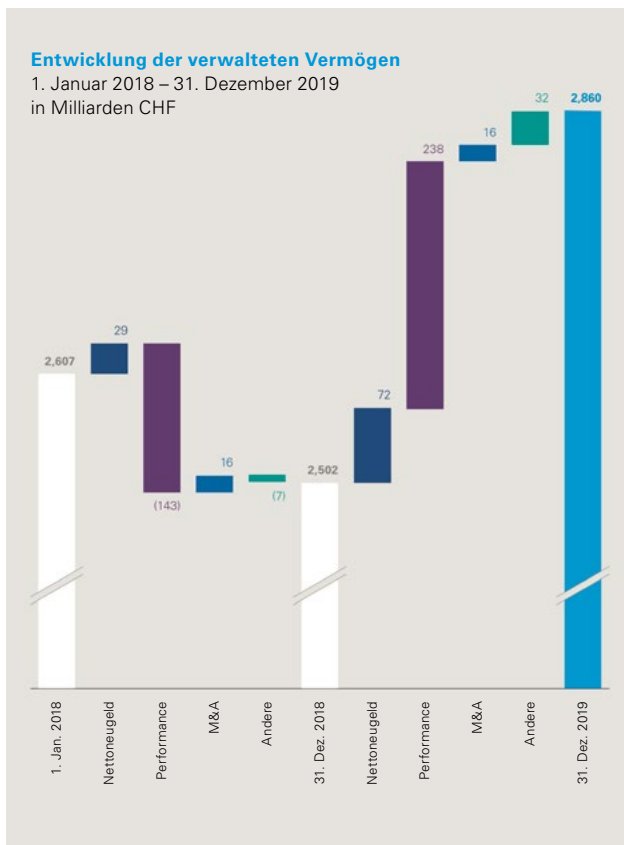
Auf der anderen Seite ist es in der virtuellen Welt schwieriger, Neukunden zu gewinnen, da dies in der Regel im persönlichen Kontakt geschieht. Die Befragten äusserten daher Bedenken, ob sich diese Tatsache in der zweiten Jahreshälfte 2020 negativ auf das Nettoneugeldwachstum auswirken könnte.



Die Banken lagen im ersten Halbjahr 2020 über dem Budget und den Ergebnissen des Vorjahres

Als die COVID-19 seinen Lauf nahm, waren die Märkte bereits volatil. Dies bedeutete im ersten Quartal 2020 ein aussergewöhnlich hohes Geschäftsvolumen, das bei einigen Banken das sonst übliche Niveau um das Zweifache oder Dreifache überstieg. Im zweiten Quartal setzte dann eine deutliche Verlangsamung ein.

Bei einigen Banken zeichnete sich ein höheres Nettoneugeldwachstum ab, wobei Banken mit Online-Client-Onboarding im Vorteil waren. Nach Einschätzung der Banken werden der Margendruck bei den Provisionen und die aktuellen Niedrigzinsen die Belastung weiterhin erhöhen und das Risiko von Zahlungsausfällen bei Akteuren mit kommerziellen Krediten oder Hypothekendarlehen steigern. Einige Befragte äusserten sich aufgrund der Möglichkeit eines schweren globalen Wirtschaftsabschwungs zurückhaltend.



„Die Leute verstehen und akzeptieren jetzt, dass dezentrales Arbeiten möglich ist. Vor sechs Monaten war das noch undenkbar.“

Zitat einer leitenden Führungskraft im Private Banking Sektor



Unerwartete Vorteile der Arbeit im Homeoffice

Die Umstellung auf Homeoffice-Arbeit gelang den Banken insgesamt sehr schnell und mit minimaler Unterbrechung des Kundenservice. Bei vielen Banken arbeiteten mehr als 90 Prozent der Angestellten innerhalb einer Woche von zuhause aus. Die meisten Banken gaben an, dass ihr Betrieb auch nach der Umstellung reibungslos und weitgehend unterbrechungsfrei funktioniert hat.

Aus dieser Situation heraus stellten die meisten Befragten fest, dass die Arbeit im Homeoffice die Effizienz verbessert, eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglicht und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht hat. Hinzu kommt, dass sich die Mitarbeitenden zu Hause besser auf ihre Kunden konzentrieren können, da sie weniger Zeit mit physischen Terminen verbringen, von effizienteren Genehmigungsverfahren profitieren und nicht mehr – oder zumindest seltener – pendeln müssen.



Strategische Überlegungen sind im Gange

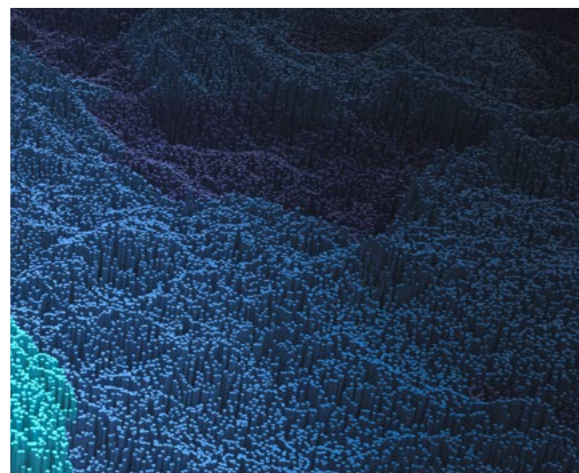
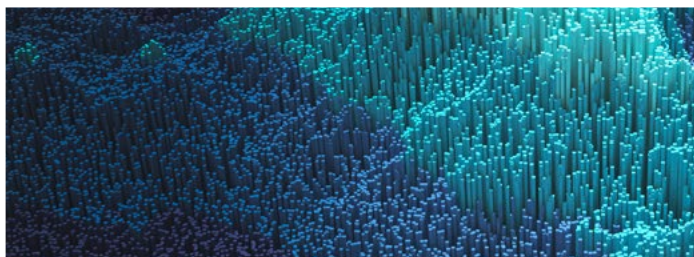
Wenig überraschend ist, dass COVID-19 die Befragten dazu veranlasst hat, verschiedene Aspekte ihres Geschäfts zu überdenken. So sind die Banken angehalten, ihre Massnahmen zur Anpassung an langfristige Branchentrends, insbesondere an die Digitalisierung, zu beschleunigen. Auch Anlagen in anderen Bereichen – wie ESG und Impact Investing – dürften an Bedeutung gewinnen.

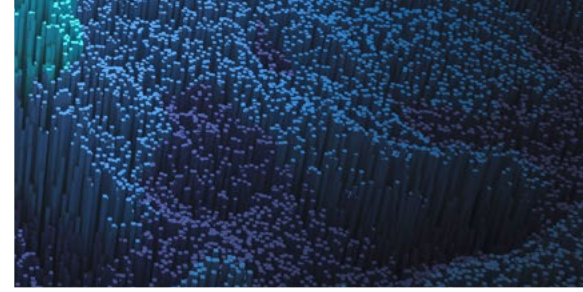
Im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit Zukunftsinitiativen und Veränderungen haben die Banken begriffen, dass sie nicht alle erforderlichen Kompetenzen intern entwickeln können, und wollen sich bei dieser Aufgabe von ihren Ökosystemen unterstützen lassen.

Interessant ist, dass COVID-19 nur wenige Banken zu neuen Kostensenkungsmassnahmen veranlasst hat. Gleichzeitig dürften neue Trends wie Kryptowährungen und Kundensegmente mit geringerem Vermögen sowie margenstärkere Anlageklassen wie Private Debt/Equity auf der Ertragsseite der Banken eine grössere Rolle spielen.

Auch wenn die finanziellen Auswirkungen der Krise auf die Privatbanken bisher recht positiv waren, sind sich die Branchenakteure einig, dass die potenziellen Nachteile die gegenwärtigen Vorteile bei Weitem überwiegen dürften. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund des derzeitigen Betriebs- und Geschäftsmodells der Branche, das diese anfällig für einen Abschwung macht. Die Transformation ist in den letzten Jahren zu langsam vorangeschritten und die Rentabilität sowie andere KPIs vieler Banken bleiben auf einem sehr niedrigen Niveau.

Positiv ist jedoch, dass COVID-19 vielen Führungsteams vor Augen geführt hat, was möglich ist und wie schnell Veränderungen umsetzbar sind – und wie viel Potenzial eine stärkere digitale Ausrichtung der Geschäftsmodelle sowie neue Arbeitsweisen haben.





Die Rolle der Verwaltungsräte

Transformationsbedarf erkennen und Massnahmen beschleunigen

Es liegt nun an den Verwaltungsräten, notwendige Veränderungen so schnell wie möglich umzusetzen. Anders ausgedrückt, muss sich die Transformation des Schweizer Privatbankensektors beschleunigen, wenn die Banken widerstandsfähiger werden, ihre finanzielle Performance verbessern und für kommende Herausforderungen gewappnet sein wollen.

Durch die Förderung und Beschleunigung dieser Trends sehen wir eine Chance für Privatbanken, gestärkt aus dieser Krise herauszukommen. Wenn es einen Lichtblick in dieser Zeit gibt, dann der, dass die Menschen durch diese aussergewöhnliche Situation begreifen, dass Veränderungen nicht nur notwendig, sondern definitiv auch möglich sind.

Vor allem auf folgende Bereiche sollten sich Verwaltungsräte konzentrieren:



Stärkere digitale Ausrichtung der Geschäftsmodelle, um die Kostenbasis zu senken und die Servicequalität zu verbessern.



Umstellung der Arbeitsstrukturen, darunter die Beibehaltung eines gewissen Homeoffice-Anteils und eine stärkere Nutzung von Technologie.



Auseinandersetzung mit der Frage, wie die M&A-Strategie der Bank die Entwicklung auch angesichts einer Fortsetzung der Konsolidierungen unterstützen kann.



Ergänzung des Serviceangebots um Lösungen, die verstärkt Kunden ansprechen, die mit ihren Anlagen einen nachhaltigen Zweck unterstützen möchten.

Weitere Informationen zur Performance der Schweizer Privatbanken finden Sie unter kpmg.ch/pb



Christian Hintermann

Partner, Financial Services
KPMG Schweiz

+41 58 249 29 83
chintermann@kpmg.com

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter kpmg.ch/blc

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2020 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.