

Verhaltener Optimismus und nach wie vor grosser Handlungsbedarf im Private Banking

Wie die Studie «Defining the Future of Swiss Private Banking» von KPMG und der Universität St. Gallen zeigt, sind die Schweizer Privatbanken wieder verhalten optimistisch, was ihre Wachstumsaussichten betrifft. Die Kunden sind jedoch viel anspruchsvoller geworden, was ihr Verlangen nach Anlagerendite, Produkte- und Performancetransparenz, und Beratungsqualität angeht. Bislang haben erst ein Drittel der Privatbanken ihre Geschäftsmodelle an die neuen regulatorischen und Kundenbedürfnisse angepasst. Zusätzlich kommt dem Thema Datensicherheit mittlerweile strategische Bedeutung zu.

Schweizer Privatbanken müssen immer komplexeren regulatorischen Erfordernissen genügen. Gleichzeitig ist das Verlangen der Kunden und Investoren nach hoher Anlagerendite, mehr Produkte- und Performancetransparenz sowie besserer Beratungsqualität stark gestiegen. Der dadurch ausgelöste Kostenschub und das nach wie vor un stabile internationale Marktumfeld erschweren diese Herausforderungen zusätzlich. Die Studie «Defining the Future of Swiss Private Banking» von KPMG und der Universität St. Gallen (HSG) hat in vier Themenbereichen zentrale Erkenntnisse erbracht:

Das Wachstum kehrt zurück – nur: wann und wo?

Aus der Stabilität der Schweizer Finanzwirtschaft erwachsen den Privatbanken des Landes nach wie vor erhebliche Vorteile. Auch die Eurokrise scheint es den Schweizer Banken einfacher gemacht zu haben, neue Geschäfte zu generieren. Es herrscht ein verhaltener Optimismus bezüglich der zukünftigen Wachstumsaussichten, und zwar sowohl bei den Erwartungen hinsichtlich des Aufkommens neuer Kundengelder als auch auf das allgemeine Umfeld bezogen, in welchem die Schweizer Privatbanken operieren. Allerdings bleiben die Bedingungen weiterhin anspruchsvoll, und so werden einige Banken ihre Erwartungen an die neue Realität mit einer intensiven Konkurrenz und dem Wegfall der «garantierten», zweistelligen jährlichen Wachstumsraten anpassen müssen. Es besteht die Erwartung, dass die meisten Konzentrationsbewegungen in der Branche massgeblich und zum grössten Teil durch die anstehenden regulatorischen Entwicklungen sowie durch Überlegungen bezüglich kritischer Grösse motiviert sein dürften. Durch die steigenden Kosten für die Einhaltung der regulatorischen Auflagen und die Erosion der Erträge sind die Gewinnmargen unter Druck geraten. Obwohl durchaus eine aktive Nachfrage zur Übernahme von Schweizer Privatbanken besteht, geben sich die Banken einzeln betrachtet vorsichtig: Sie zögern, im gegenwärtigen Klima und Umfeld eine M&A-Strategie zu verfolgen. Solange gewisse Hindernisse für M&A-Aktivitäten nicht ausgeräumt sind, könnte sich die schon lange erwartete Branchenkonsolidierung als Irrlicht erweisen. Die wichtigsten Hindernisse dabei sind: das Zusammenpassen von

Unternehmensstrategien und -kulturen, das Fehlen von attraktiven Übernahmekandidaten sowie die Höhe der nicht deklarierten Kundeneinlagen.

Die wichtigsten Fakten:

- 75% äussern die Erwartung, dass das Private Banking in der Schweiz wachsen wird – allerdings um weniger als 10 Prozent total in den nächsten drei Jahren.
- 78% erwarten eine stärkere Konsolidierung am Schweizer Markt – ausgelöst durch eine mangelnde kritische Masse, durch regulatorische Entwicklungen und durch nachlassende Profitabilität.
- 71% erwarten Goodwill-Aufschläge im Bereich von 0,5% bis 1,5% der verwalteten Vermögenswerte.

Proaktiveres, persönlicheres und mehrwertschaffendes Dienstleistungsmodell verlangt

Zahlreiche Marktteilnehmer sind zuversichtlich vor dem Hintergrund, dass die Schweiz im Hinblick auf das Private Banking nach wie vor einen der finanziell und politisch sichersten Bankenplätze dieser Welt darstellt. Allerdings könnte dieser Nimbus allein sich als unzureichend erweisen, um die Zukunft der Branche ohne jedes weitere Zutun seitens der Banken selbst nachhaltig zu gewährleisten. Banken sollten den direkten Dialog mit Kunden suchen und eine enge proaktive Beziehung pflegen. Ohne jeden Zweifel müssen die Banken ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten verbessern, ihrer Kundschaft in dezidiert transparenter Form gut nachvollziehbare Anlageideen und -vorschläge zu unterbreiten. Manche Beobachter sind der Ansicht, dass dies ein Abrücken von den traditionellen Aktienanlagen bedeutet. Neben der finanziellen Stabilität einer Bank steht eine nachweisbare Anlageperformance ganz oben auf der Prioritätenliste der Kunden. Unter den gegenwärtig herrschenden und für die weitere Entwicklung abzusehenden Marktbedingungen erweist sich diese Erwartung allerdings als deutlich schwieriger zu erfüllen. Diese Kundenerwartungen erfordern eine Umgestaltung des Geschäftsmodells und des Ansatzes der Erbringung der Kundendienstleistungen.

Das Ausmass der neuen Herausforderungen sollte nicht unterschätzt werden, zumal diese sich auf praktisch jeden Teilaspekt des Dienstleistungsangebots einer Bank erstrecken und eine sehr gründliche strategische Runderneuerung erfordern dürften. Viele Schweizer Banken nehmen diese Herausforderungen wahr und überprüfen, wie sie ihre Dienstleistungserbringung weiterentwickeln sowie ihre internen Kernkompetenzen verbessern können. Isolierte taktische Verbesserungen werden sich dabei im Übrigen als unzureichend erweisen. Welche Lösungen und Dienstleistungen letztlich angeboten werden, hängt vom Marktkontext, den Erwartungen und der Risikobereitschaft der Kunden ab. Der Trend muss zu einem ganzheitlichen, kundenzentrierten Ansatz gehen, wenn ein Dienstleistungsangebot mit höherem Margenpotenzial erreicht werden soll.

Die wichtigsten Fakten:

- Nur 23% der Banken denken, dass sie ihren Bedarf an erstklassigen Kundenberater am gegenwärtigen Schweizer Arbeitsmarkt befriedigen können.
- 83% messen einem detaillierten, sorgfältig dokumentierten Risikoprofil der Kunden für die Bestimmung der passenden Anlagestrategie eine grosse Bedeutung bei.
- 78% überprüfen gegenwärtig die Leistungsfähigkeit und der Effizienz ihrer IT im Rahmen der Kundenberatung.

Integration der Compliance-Anforderungen ins Geschäftsmodell

Anstatt sich auf die alleinige und mühselige Aufgabe zur Umsetzung der neuesten und weiter zu erwartenden Regulierungen zu fokussieren, sehen eine Vielzahl von Banken die Gelegenheit ihr Geschäftsmodell im Interesse einer grösseren Nachhaltigkeit anzupassen. Schliesslich sollte jede Neudefinition und/oder Anpassung darauf abzielen, den Compliance-Vorschriften zu entsprechen, die durch verschiedene Stellen und Behörden ausserhalb der Schweiz gemacht werden. Die schweizerische FINMA hat kürzlich ihre Erwartungen betreffend Cross-border-Risiken veröffentlicht. Diese Vorschriften umfassen die wichtigsten von den Banken zu implementierende Compliance-Massnahmen im grenzüberschreitenden Bankgeschäft. Sich in dem neuen Regulierungsumfeld halten zu wollen, bedeutet für die Banken, dass sie sich den zunehmend hohen Erwartungen der Kundschaft punkto Anlegerschutz sowie Produkte- und Performancetransparenz stellen müssen. In Verbindung mit der sich verschärfenden Konkurrenz bedeutet dies für die Banken einen nochmals erhöhten Druck. Zahlreiche Banken hegen weiterhin die Befürchtung, die Steuerproblematik könne zu Abflüssen von anvertrauten Kundengeldern führen, obwohl eine solche Entwicklung nicht notwendigerweise eintreten muss.

Dabei haben einige Banken sich einen Vorsprung gesichert, indem sie die Herausforderungen, die sich mit den aufkommenden Regulierungsthemen stellen, proaktiv angegangen und dazu nachdrückliche Massnahmen eingeführt haben. Bei diesen Banken ist zu beobachten, dass sie ihre Differenzierungsmerkmale, ihr Geschäftsmodell sowie ihren Kundenberatungsprozess überprüfen und dabei gleichzeitig einige der wichtigsten Grundsätze aus der MiFID-Richtlinie, wie zum Beispiel das «Suitability Principle», übernehmen. Sie ergreifen die Gelegenheit, ihren Wettbewerbsvorteil weiter auszubauen, und verbessern durch diese Hebelwirkung ihre Positionierung auf den Kundenmärkten, wo sie im Hinblick auf das grenzüberschreitende Geschäft eine vollumfängliche Compliance gegenüber ausländischen Bestimmungen anbieten können.

Die wichtigsten Fakten:

- 86% erkennen die Notwendigkeit an, die Compliance mit ausländischen Bestimmungen weiter zu stärken.
- 81% betrachten ein auf vollständiger Compliance beruhendes Off-Shore-Banking-Modell als vorrangiges strategisches Ziel.
- 82% erwarten eine Annäherung der Schweizer Bestimmungen mit den EU/EWR-Anlegerschutzregeln.
- Nur 36% der Banken haben Massnahmen im Bereich Cross-border Compliance bereits umgesetzt.

Datensicherheit als strategisches Thema

Auf immer breiterer Basis wird gegenwärtig die hohe strategische Bedeutung des Umgangs mit potenziellen Verstössen in einem Bereich anerkannt, der der Kundschaft ganz besonders am Herzen liegt: der Schutz und die Vertraulichkeit von Daten und Informationen. Mögliche Reputationsschäden und die Gefahr des Verlusts von Kunden liegen auf der Hand. In bestimmten Regionen wie in einzelnen Ländern Südamerikas ist der vertrauliche Umgang mit allen Informationen unabdingbar, um den Personenschutz der wohlhabenden Kunden (HNWI) nicht zu gefährden. In Anerkennung der grossen Bedeutung des Schutzes sämtlicher Kundendaten nehmen sich inzwischen auf höchster Ebene die verantwortlichen Geschäftsleitungsmitglieder (wie CEO und COO) dieses Themas an, wobei die Bereichsleiter für IT-Sicherheit und Compliance eng

eingebunden werden. Zunehmend werden auch die Risiken und Gefahren aus internen Quellen aufgenommen, die teilweise mit externen Faktoren wie dem zunehmenden Druck seitens der ausländischen Steuerbehörden und der Regulatoren erklärt werden. IT, Back- und Front-Office sind Funktionen, in denen Gefahren und Risiken auch durch einen nicht beabsichtigten, zufälligen Verlust auftreten können.

Der herrschende Konsens bezüglich der Notwendigkeit einer Neubewertung und weiteren Intensivierung der Sicherheits- und Schutzmassnahmen wird bei der grossen Mehrheit der Banken durch unterschiedlichste, proaktive Massnahmen bestätigt und konkretisiert. Bei vier von fünf Banken wurden inzwischen spezifische Projekte zur Überprüfung der Effizienz der strategischen Massnahmen und der Sicherheitsvorkehrungen eingeleitet. Die meisten von ihnen erwarten über die nächsten zwei Jahre erhöhte Aufwendungen sowohl für die laufenden Massnahmen als auch für neu einzuführende Vorkehrungen.

Die wichtigsten Fakten:

- 83% überprüfen ihre Strategie zum Schutz der Kundendaten.
- 60% erwarten eine Erhöhung der Ausgaben, um bestehende Massnahmen weiter zu verbessern, und die gleiche Anzahl Banken gehen davon aus, dass sie neue Massnahmen einleiten werden.
- 30% der kleineren Banken erkennen die Notwendigkeit, ihre technischen Mittel und Ansätze zum Datenschutz zu verbessern.

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich bitte an:

KPMG AG
Andreas Hammer & Public Affairs
Head of Public Relations & Public Affairs
Telefon: +41 44 249 48 20
Mobiltelefon: +41 79 335 75 06
E-Mail: kpmgmedia@kpmg.ch
www.kpmg.ch

Die Aktivitäten von KPMG Schweiz sind unter dem Dach der KPMG Holding AG (dem Schweizer Mitglied von KPMG International Cooperative, „KPMG International“) zusammengefasst. In der Schweiz hat KPMG etwa 1'600 Mitarbeiter an elf Standorten und gehört zu den führenden Dienstleistungsanbietern von Audit, Tax und Advisory: Audit zur Schaffung von Transparenz und Vertrauen im Zeichen der Corporate Governance. Tax und Advisory für eine erfolgreiche und ganzheitliche Unternehmensführung. Im Jahre 2009 hat KPMG Schweiz Umsatzerlöse in Höhe von CHF 439 Mio. erzielt.