

Frostige Zeiten An der Bahnhofstrasse in Zürich weht den Privatbanken eisiger Wind entgegen.

Kundenberater müssen abspecken

Der grösste Kostenblock der **Schweizer Privatbanken** sind die Kundenberater. Die Lohnhöhe gerät unter Druck.

Von **Matthias Memminger** *

Seit der Finanzkrise und den sinkenden Margen sind die Kosten für Schweizer Privatbanken vom Luxus- zum Existenzfaktor geworden. Klassische Kostensenkungsmassnahmen reichen nicht mehr aus, neue Ansätze sind nötig. Die Privatbanken tun gut daran, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und das Thema Kosteneffizienz ganz oben auf ihre Prioritätenliste zu setzen.

Lange Zeit waren Kosten für Schweizer Privatbanken kein Problem, sondern ein Luxus, den man sich leistete. Mit den hohen Bruttomargen auf die verwalteten Vermögen – bis zu 130 Basispunkte in Spitzenzei-

ten – konnten die Banken hohe Mitarbeiter- und Betriebskosten leicht schultern. Seit den Marktverwerfungen durch die Finanzkrise sind die Bruttomargen zusehends geschmolzen und liegen derzeit bei rund 80 bis 90 Basispunkten. Dadurch wurde die strukturelle Kosteneffizienz schlagartig zu einem Schlüsselproblem der Schweizer Privatbanken. Die Aussichten sind mittelfristig düster: Die Flut der Regulierungen (wie MIFID I und II oder FATCA) wird einen kräftigen Kostenschub mitführen – bei Befragungen erwarteten die Institute einen Anstieg von fünf auf sieben Prozent der Erträge. Die Abgeltungssteuerabkommen mit Deutschland und England werden ei-



nen Abfluss von Kundengeldern bewirken; Experten gehen von 20 bis 30 Prozent der

Privatbanken tun gut daran, ihr Geschäftsmodell zu überdenken.

grenzüberschreitenden Kundenvermögen in der Schweiz aus. Und: Eine Rückkehr der Kundenvermögen aus magerarmen in rentablere Anlageformen ist nicht absehbar.

Nahezu alle Banken haben die Zeichen der Zeit erkannt und in den vergangenen Jahren verstärkt versucht, die Kosten zu senken. Gemäss Befragungen sieht die Mehrheit (77 Prozent) nur geringe Einsparpotenziale (Kostenreduktion kleiner als zehn Prozent). Nach der Erfahrung von PwC trifft diese Einschätzung nur auf die konventionellen, also sachkostenbezogenen Einsparpotenziale zu. In anderen Bereichen wie Sourcing oder Prozessoptimierung haben die meisten Banken noch reichlich Spielraum, effizienter zu werden.

Die Kostenbasis von Privatbanken (wie überhaupt bei jedem Unternehmen) gliedert sich in Sachkosten und Personalkosten, und in zwei funktionale Bereiche: Client Facing und Back-Office/Overhead. Wie bereits angesprochen, konzentrieren sich die Kosteneinsparungen seit je in erster Linie auf die Sachkosten. Dazu gehören zum Beispiel das Nachverhandeln bei Verträgen mit Lieferanten oder die Kontrolle von Ausgaben wie Spesen oder IT-Anschaffungen. Der Vorteil: Die Umsetzung lässt sich mit wenig Aufwand und Kosten realisieren, und die finanziellen Auswirkungen sind unmittelbar erfassbar. Allerdings können gerade kleine und mittelgrosse Banken in diesem Bereich nur begrenzt sparen. Personalkosten umfassen zwei Komponenten: die Mitarbeiteranzahl und das Gehalt pro Mitarbeiter. Als Sofortmassnahme haben in der Vergangenheit insbesondere die Grossbanken zuerst

Mitarbeiter entlassen, allerdings stärker im Investment Banking als im Private Banking.

Die meisten dieser Massnahmen waren eher aus taktischen Gründen und kurzfristig erfolgt und weniger aus systematischer und nachhaltiger Sicht. Aus Erfahrung weiss PwC, dass Schweizer Privatbanken immer noch über eine komfortable Personaldecke verfügen – gerade bei den Kundenberatern. In den Boomjahren wurde dieser Bereich hauptsächlich als vermeintlich sichere Investition in Wachstum ausgebaut, ohne dass der Erfolg kontrolliert worden war. Als Folge haben Effizienz und Effektivität bei den Kundenberatern deutlich gelitten. Bei den meisten Banken verantworten knapp ein Drittel der Berater zwei Drittel des Geschäftsvolumens. In guten Zeiten konnten die Banken diesen Kostenblock leicht absorbieren. Die wenigsten haben hier schon griffige Massnahmen umgesetzt.

Gleiches trifft noch stärker auf das Lohnniveau zu. Die Lohnhöhe ist häufig eine «heilige Kuh», die meist nur über die variable Vergütung gesteuert wird. Noch immer liegt der Durchschnittslohn der Private Banker deutlich höher als beim Rest der Wirtschaft oder bei anderen Bankangestellten. Hier sind Massnahmen zur Kosteneinsparung offensichtlich am schwierigsten umsetzbar. Unklar bleibt, ob sich die Märkte erholen werden – und wenn ja, ob sie es schnell genug tun, damit die Banken in diesem Bereich auf Anpassungen verzichten können. Bei den Back-Office-Kosten haben gerade die grossen Banken in den vergangenen Jahren verschiedene Initiativen zur Prozessoptimierung ergriffen, die je nach Umsetzung mehr oder weniger erfolgreich waren.

Die wichtigsten Aspekte der Kosteneffizienz sind neben den Personalkosten die Kostenskalierung und die Frage nach der kritischen Masse. In einer aktuellen PwC-Studie geben die Entscheidungsträger an, dass sie die kritische Grösse auf ein verwaltetes Kun-

Weniger als 15



Milliarden zu verwalten ist nicht kosteneffizient.

denvermögen von zehn Milliarden Schweizer Franken schätzen; unter diesem Betrag liesse sich nicht kosteneffizient arbeiten.

Diese Einschätzung dürfte konservativ sein. Mit Blick auf die Regulierung und andere Marktveränderungen sieht PwC den Wert eher bei 15 bis 20 Milliarden. Auf Basis der PwC-Private-Banking-Datenbank liegen zwischen 70 und 75 Prozent der Schweizer Banken unter dieser Grösse. Wie beschrieben, haben die hohen Margen die kritische Masse im Schweizer Markt deutlich unter diese Grenze gesenkt und es den Banken ermöglicht, profitabel zu arbeiten.

Dieser Luxus wird in Zukunft kaum zurückkommen.

Für kleine und mittelgrosse Banken werden die erwähnten Massnahmen nicht reichen, sie müssen über radikalere Ansätze nachdenken. Bei den Back-Office-Kosten könnte Outsourcing eine Option sein; je nach Situation und Anforderung der Bank dürfte es Erleichterungen bringen, um die Kosten variabler oder flexibler gestalten zu können. Der kräftigste Hebel liegt auf der Marktseite: Die Banken sollten ihre Geschäftsmodelle stärker auf Kundensegmente ausrichten und ihre Struktur entsprechend umbauen. Sie müssen prüfen, in welchen Offshore-Märkten sie präsent sein wollen und wo sie trotz höherer Regulierungsrisiken und -kosten profitabel operieren können.

Dieser Ansatz würde zu einer Schrumpfung führen, da sich Banken von allem trennen müssten, was ausserhalb ihres Fokus liegt. Mittelfristig aber dürfte ein nachhaltig profitables Geschäftsmodell daraus hervorgehen. PwC empfiehlt, sämtliche Asset-Management-Aktivitäten und deren Wertbeitrag kritisch zu hinterfragen. Diese sind meistens kostenintensiv und bieten der Bank einen limitierten Mehrwert.

Für Banken mit verwalteten Vermögen von mehr als 50 Milliarden Schweizer Franken

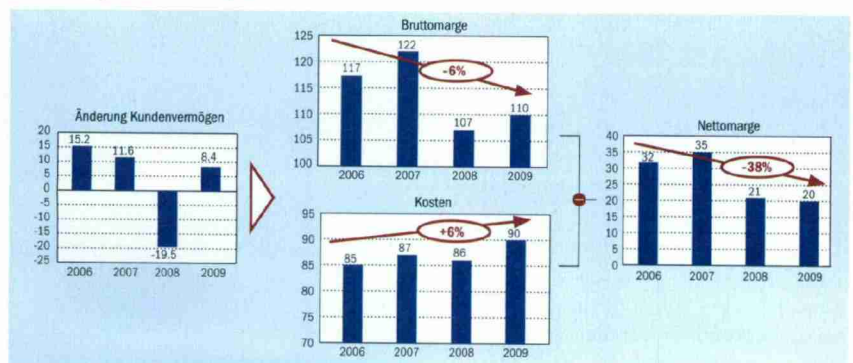
gelten die oben beschriebenen Massnahmen ebenfalls, mit Ausnahme der Fokussierung des Geschäftsmodells. Zusätzlich sieht PwC für grössere Banken Potenzial beim Schulterschluss von zwei oder mehreren Partnern. Dies ist gerade dann der Fall, wenn sich Synergien bei der IT-Plattform ergeben, wenn also eine der beiden Banken über eine moderne IT-Plattform verfügt. Hier dürften nach Anfangsinvestitionen Einsparungen von über 30 Prozent auf die laufenden Kosten möglich sein.

Keine Bank kann es sich leisten, das Kostenthema beiseite zu lassen. Durch die Marktverwerfungen reichen die traditionellen Instrumente der Kostensenkung nicht mehr aus – radikalere Lösungen sind gefragt. In guten Jahren hätten die meisten Banken diese dosiert umsetzen und die jüngsten Verluste vermeiden können. Doch diese Zeiten sind vorbei und es ist unwahrscheinlich, dass sie zurückkehren werden. ■

* Matthias Memminger ist Partner und Leiter Private Banking Consulting von PwC in Zürich.

Die «gute alte Zeit» wird so rasch nicht wieder kommen

In Prozent, gemessen am Vorjahr



Das Umfeld für die Privatbanken wird anspruchsvoller. Druck kommt von beiden Seiten: von den sinkenden Erträgen und den steigenden Kosten.