



Das Paradox der Schweizer Kleinbank

Kleine Privatbanken haben es schwer - kleine Retailbanken hingegen florieren. Die Beratungsfirma PwC ist diesem Schweizer Paradox erstmals auf den Grund gegangen.

Die Luft wird dünner für die kleineren Schweizer Privatbanken, wie ein Blick in die Studie «Market Insights 2022 Private & Retail Banking Switzerland» von der Beratungsfirma Pricewaterhouse Coopers (PwC) zeigt. Anders als im Retail Banking spielt Grösse im Private Banking nämlich eine zentrale Rolle. Das finden die Unternehmensberater.

Die grossen Privatbanken können von einer starken Markenidentität, internationaler Präsenz und differenziertem Service profitieren. Dies, während kleine Institute mit hohen Betriebskosten zu kämpfen haben. In tendenziell komplizierten Marktsituationen konnten die grossen Institute erfahrungsgemäss einen markant höheren operativen RORE (operative Rendite auf dem regulatorisch erforderlichen Eigenkapital) generieren.

So erzielten die grossen Privatbanken 2020 einen operativen RORE von durchschnittlich 38 Prozent, während die mittleren und kleineren Institute gerade mal gut 10 Prozent generierten, wie die Studie ergeben hat.

Fokussierung als Schlüsselement für Kleine

Im Retailbanking hingegen spielt dieser Mechanismus sinnigerweise nicht. Im Beobachtungszeitraum 2018 bis 2020 blieb der operative RORE über die verschiedenen Kategorien im Retailbanking stabil. Die relativ solide Entwicklung im Retailbanking im Vergleich zum Private Banking hat mitunter mit der tieferen Bedeutung der verwalteten Vermögen für den Erfolg dieser Banken zu tun, glaubt man bei PwC. Damit sind sie weniger stark von der Entwicklung an den globalen Finanzmärkten abhängig als die Privatbanken.

Dies erklärt aber die fehlenden Unterschiede zwischen den einzelnen Grössengruppen im Retailbanking nicht. Die Studie erwähnt drei Gründe, weshalb die kleinen Banken mit den grösseren Wettbewerbern mithalten können. So sind sie fokussiert auf bestimmte Regionen mit einem generell niedrigeren Wettbewerbsdruck. Sie haben durchschnittlich eine höhere Effizienz dank standardisierten Produktportfolios sowie einem Fokus auf die Kreditvergabe mit einem höheren Return.

Betriebskosten wiegen schwer

Die kleineren Institute müssen sowohl im Private als auch im Retailbanking mit höheren betrieblichen Kosten rechnen als ihre grösseren Konkurrenten. Allerdings trifft dies verstärkt auf die Privatbanken zu, wie die Studienautoren schreiben.

Bei diesen fallen diejenigen Stellen, die nicht direkt mit Kunden zu tun haben, ungleich stärker ins Gewicht. So müssen die kleinen Banken trotz ihrer bescheidenen Grösse eine vollwertige Compliance sowie Back-Office-Funktionen unterhalten, können diese Ausgaben aber auf weniger Kunden verteilen als die grösseren Institute.

Die PwC-Berater empfehlen deshalb kleineren Banken, in die Digitalisierung und die Modernisierung der Prozesse zu investieren und das Business-Volumen zu steigern. Beides aber bedingt Investitionskapital.

Leistungen einkaufen als Alternative

Ein weiterer Weg, um die Effizienz zu steigern und damit Kosten zu senken, ist die Suche nach externen Lösungen. So bietet die Genfer Privatbank Lombard Odier seit Jahren anderen Instituten Dienstleistungen in diesen Bereichen an und konnte damit auch ihr Geschäftsmodell als Privatbank glätten.

Die Regionalbank Hypothekbank Lenzburg mit ihrem Open-Banking-Produkt Finstar kann hier ebenfalls auf gute Erfahrungen verweisen und hat in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Kunden dazugewonnen.