

# Resilienz im Sturm

## Privatbanken trotzen schwierigem Umfeld mit Rekordresultaten

Nach einem hervorragenden Jahr 2021 mit Rekordresultaten, konnten viele Privatbanken auch im Jahr 2022 trotz des widrigen Umfelds gute Resultate erzielen. Der Rückgang sowohl der verwalteten Vermögen wie auch des Kommissionsgeschäfts konnte in vielen Fällen durch ein stark gestiegenes Resultat im Zinsdifferenzgeschäft kompensiert werden. In einer Diskussionsrunde fühlen **Philipp Rickert**, Leiter Financial Services, Mitglied der Geschäftsleitung von KPMG zusammen mit **Christian Hintermann**, Partner, Financial Services bei KPMG drei Vertretern von Schweizer Privatbanken auf den Zahn und versuchen die aktuelle Marktsituation einzuordnen. Als Repräsentanten ihrer Branche diskutieren als Vertreter einer der grossen Banken **Philipp Rickenbacher**, CEO Julius Bär, als Stimme der mittelgrossen Privatbanken **Eric Syz**, Gründer und CEO der Syz Group und als Vertreter der Gruppe der kleineren Privatbanken in der Schweiz **Daniel Wittmer**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Privatbank Bellerive über die anstehenden Herausforderungen in der Branche.



Fotos CEO Business Talk: Jan van Beusekom

[von links nach rechts]

**Philipp Rickert**, Leiter Financial Services, Mitglied der Geschäftsleitung, KPMG

**Philipp Rickenbacher**, CEO Julius Bär, als Vertreter «Big8» Banken

**Eric Syz**, Gründer und CEO Syz Group, als Vertreter der mittleren Banken (AuM CHF10 – 100 Mrd.)

**Daniel Wittmer**, Vorsitzender der Geschäftsleitung Privatbank Bellerive, als Vertreter der kleinen Banken (AuM < CHF10 Mrd.)

**Christian Hintermann**, Partner, Financial Services, KPMG

**KPMG** Stimmen Sie uns zu, dass die Privatbanken in der Schweiz im Jahr 2022 vor allem dank den sehr starken Zinsergebnissen – und somit eigentlich ausserhalb ihres Kerngeschäfts – hohe Gewinne erzielt haben?

**Philipp Rickenbacher** Das stimmt - und Zinserträge gehören zu unserem Kerngeschäft. 2022 war ein sehr gutes Jahr für die ganze Branche und für Julius Bär das zweitbeste unserer Geschichte. Zum Glück haben wir wieder Zinserträge nach langen Jahren ohne wesentliche Gewinnbeiträge von diesem Bereich. Ich betrachte das Zinsdifferenzgeschäft als Kerngeschäft der Banken und somit auch der Privatbanken. Die Resilienz unseres Geschäftsmodells basiert aber auf der Fähigkeit und Möglichkeit, über einzelne Zyklen und Phasen der wirtschaftlichen Entwicklung Ertragsstränge auszugleichen und zu kompensieren. Der Zuwachs der Zinsgewinne wird im laufenden Jahr nicht mehr derselbe sein, aber wir sind froh, uns wieder im positiven Zinsterritorium zu bewegen.

Die Abhängigkeit der Erträge von den Entwicklungen an den Finanzmärkten ist für Privatbanken sehr hoch, während organische Faktoren wie Net New Money, Kostenersparnisse oder das Pricing oft einen kleineren Einfluss zu haben scheinen. Eine Reduktion dieser Abhängigkeit ist nur beschränkt gelungen, oder ist sie gar nicht möglich?

**Eric Syz** Das ist so. Ein Grossteil unserer Erträge aus dem Kommissionsgeschäft hängt von exogenen Faktoren wie dem Verlauf der Finanzmärkte und dem Verhalten unserer Kunden ab. Dazu kommen aktuelle Entwicklungen wie die Automatisierung des Bankgeschäfts oder neue Anbieter aus dem Fintech-Sektor, die einen gewissen Druck auf unsere Margen ausüben. Umso wichtiger ist es für uns Privatbanken, dass wir unseren Kunden ein Angebot und einen Service anbieten können, für den sie bereit sind, den entsprechenden Preis zu zahlen.

**Philipp Rickenbacher** Aus Sicht eines grossen Finanzinstituts kann ich hier ergänzen, dass für uns die Abhängigkeit von einzelnen Ertragspfeilern kleiner geworden ist, und dass wir auch in Zukunft einen stärkeren Fokus auf Geschäfte mit wiederkehrenden Erträgen erleben werden. Das wird den Ertragsmix noch vorhersehbarer und resilienter machen.





**Trotz Boost an technologischen Entwicklungen schätzen die Kunden in unserem Segment den persönlichen Kontakt zum Kundenberater.**

**Daniel Wittmer**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
Privatbank Bellerive



Das bringt uns zu der Frage, inwiefern Sie den Druck von neuen, digitalen Wettbewerbern spüren? Sind diese sogenannten «Neo-Banken» im High-End-Bereich eine spürbare Macht, oder suchen sich diese ihre Nische eher im Affluent-Segment?

**Daniel Wittmer** Wenn ich auf die letzten vierzig Jahre zurückblicke, so haben wir klassischen oder traditionellen Banken uns stets weiterentwickelt, unsere Effizienz gesteigert, Prozesse modernisiert und viel in die IT und Datensicherheit investiert. Und diese Entwicklung geht einfach immer weiter. In jüngster Vergangenheit haben wir sicher einen kleinen Boost an technologischen Entwicklungen erlebt, doch in unserem Segment schätzen unsere Kunden den persönlichen Kontakt zum Kundenberater. Im Affluent-Segment wird der Wettbewerb sicher intensiver ausgetragen und da sprechen neue technologiegetriebene Vertriebskanäle bestimmt ein neues, jüngeres Publikum an.

**Philipp Rickenbacher** Selbst in grossen Finanzinstituten steht die Beziehung zwischen Berater und Kunde im Zentrum und ist ein Alleinstellungsmerkmal. Wir müssen den Dreisprung zwischen personalisierter Kundenbeziehung, skalierbaren

Vertriebskanälen und dem höchst-skalierbaren Back-End perfekt beherrschen. Ich habe keine Angst vor dem, was vor unseren Türen passiert. Konkurrenz belebt das Geschäft und viele der digitalen Angebote sind höchst interessant. Am Ende stehen alle vor den gleichen Herausforderungen, wenn es darum geht, Kunden zu akquirieren, Vertrauen zu schaffen und dieses Vertrauen auch zu bestätigen. Ich bin zudem überzeugt, dass die alte und die neue Welt immer mehr konvergieren werden.

**Eric Syz** Die Digitalisierung im Bankgeschäft ist nicht nur eine Automatisierung des Backoffice der Bank, sondern auch eine grosse Unterstützung für die Mitarbeitenden. Die rein technologiebasierte Kundenansprache funktioniert nur bis zu einem gewissen Level. Irgendwann möchte der Kunde mit jemandem sprechen und individuelle Antworten auf seine Fragen erhalten. Das ist auch bei hoch technik-affinen Kunden so, wie ich kürzlich an einem Beispiel eines vermögenden Risikokapitalgebers selbst erleben durfte.

**Philipp Rickenbacher** Bei den grössten Banken der Branche stellt sich am obersten Ende der Skaleneffekte vielleicht einmal die Frage, ob es nicht auch eine Grenze gibt, ab der das Wealth Management nicht mehr funktioniert, und die Industrialisierungsmodelle keine Effizienz- und schon gar keine Qualitätsgewinne mehr bringen.



## Der starke Rückgang der AuM und des Kommissionsgeschäfts, konnte in vielen Fällen durch eine stark gestiegenes Zinsergebnis kompensiert werden, was bei vielen Privatbanken zu guten Resultaten trotz widrigen Umständen führte.

**Christian Hintermann**  
Partner, Financial Services, KPMG

Grösse und Wachstum sind per se nicht ein Ziel für eine Privatbank, aber unsere umfassenden Daten zeigen, dass sie Schlüsselfaktoren sind, um eine Privatbank in einem immer komplexeren und immer stärker regulierten Umfeld weiter entwickeln zu können. Dies zeigt nicht zuletzt die hohe Marktkonzentration in der Schweiz, mit 80 Prozent der verwalteten Vermögen (ohne UBS und CS) bei den «Big8» Banken und der Tatsache, dass in den letzten zehn Jahren mehr als die Hälfte der Banken mit weniger als CHF 10 Mrd. verschwunden sind. Wie wichtig ist demnach Wachstum in Ihrem Grössensegment?

**Daniel Wittmer** Wir würden natürlich schon sehr gerne wachsen. Aber in unserem sehr speziellen Segment mit weniger, dafür umso grösseren Portfolios unter dem Mantel der Bank Bellerive, ist Wachstum schwieriger und auch nicht unser Hauptziel. Bei uns müssen neue Kunden auch zu den bisherigen passen. Man sieht sich ja an der Generalversammlung. Zudem versuchen wir mit unserem fokussierten Geschäftsmodell Komplexität zu reduzieren und Risiken einzugrenzen. Wir haben zwar internationale Regeln, aber in der Praxis hat die Rechtssicherheit im grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr deutlich abgenommen. Deshalb operieren wir nur aus der Schweiz heraus und verzichten damit auch bewusst auf Wachstum.

**Philipp Rickenbacher** Wir sind in einer Wachstumsbranche tätig, das heisst, Wachstum in Einklang mit entsprechender Profitabilität muss eines unserer Hauptziele sein. Wir haben intern aufgezeigt, dass wir grundsätzlich 1'000 Milliarden Franken Assets under Management erreichen können, ohne

von unserem Kerngeschäft und unserer Strategie abzuweichen. Man muss sich hohe Ziele setzen, und rein technisch ist es möglich. Ein wichtiges Element dabei sind Skaleneffekte, und zwar überall wo wir sind. In jedem Markt, in dem wir tätig sind, müssen wir eine kritische Masse erreichen, unsere Kosten im Griff haben und ein knallhartes Risikomanagement führen.

**Eric Syz** Wir haben unsere zentrale Kostenstruktur mit einem hohen Lohngefüge in der Schweiz, erzielen aber den Grossteil unserer Erträge in Euro oder Dollar. Rein betriebswirtschaftlich müssten wir möglichst viele Management- und Backoffice-Aufgaben auslagern, um die Kostenstruktur näher an unsere Einkommensströme zu bringen. Doch bei einer mittelgrossen Privatbank können Sie das nur sehr eingeschränkt tun. Ich bin auch überzeugt, dass gerade unsere ausländischen Kunden eben genau diese Schweizer Identität bei uns suchen und schätzen. Daher glaube ich nicht, dass der Punkt kommen wird, an dem dieser Schweizer USP so stark an Bedeutung verliert, als dass er die höheren Gestehungskosten in der Schweiz nicht mehr rechtfertigen würde. Der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung braucht aber auch Zeit. Das heisst, unser Wachstum ist nicht schnell, aber nachhaltig.

Trotz Digitalisierungs- und Automatisierungsfortschritten ist der Effekt bei der Profitabilität überschaubar. Liegt das an den hohen Personalkosten, die bei rund 70 Prozent verharren, wenn nicht sogar noch zunehmen werden?

**Philipp Rickenbacher** Unser Geschäft ist trotz aller Automatisierung sehr personalintensiv. Das gilt auch für unsere Booking-Center-Hubs im Ausland, wo die Effizienzsteigerung auch von hohen regulatorischen Anforderungen und regionalen oder länderspezifischen Besonderheiten gebremst wird.



**Wir sind in einer Wachstumsbranche tätig, das heisst, Wachstum in Einklang mit entsprechender Profitabilität muss eines unserer Hauptziele sein.**

**Philipp Rickenbacher**  
CEO, Julius Bär



**Die weltweiten Vermögen wachsen täglich. Private Banking müsste ein Wachstumsgeschäft sein. Wo liegen denn die limitierenden Faktoren?**

**Eric Syz** Da muss man unterscheiden, woher die zunehmenden Vermögen kommen. Es gibt tatsächlich erwirtschaftetes Vermögen, das weit weniger schnell wächst als Buchgewinne aus den Bewegungen von Assets vermögender Personen. Zudem soll Wachstum kein Selbstzweck sein. Am Ende des Tages müssen wir profitabel wirtschaften und auch Geld verdienen. Dabei ist die zunehmende Regulierung bestimmt nicht hilfreich und fordert uns viel ab. Ein befreundeter Bankier aus Genf hat mir kürzlich gesagt, «wenn du bei uns Karriere machen willst, musst du ins Compliance-Department gehen, die wachsen am stärksten und schnellsten». Ein weiterer limitierender Faktor ist sicher auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Kundenberatern, die zusammen mit unseren Kunden den langen Weg der Vertrauensbildung gehen.

**Philipp Rickenbacher** Die richtigen Mitarbeitenden zu haben und zu halten ist sicher ein kritischer und auch limitierender Faktor. In unserem Grössensegment pflegen wir jedoch nicht mehr Kundenberater, die als Einzelkämpfer agieren und sich um alles kümmern, sondern wir bauen interdisziplinäre Teams auf, die die Kundenportfolios bewirtschaften. Wir unterstützen unsere Kundenberater auch mit IT-Tools, die ihnen gerade im Bereich der Compliance und Rechtsgrundlagen viel Arbeit abnehmen. Damit bleibt mehr Zeit für den Kontakt und die Interaktion mit den Kunden. Trotz effizienten Abwicklungstools steht der persönliche Austausch in der Kundenbeziehung immer im Zentrum. Wir sind auch bestrebt, junge Fachkräfte selbst auszubilden und nachzuziehen, denn der Kampf um die besten Talente im Markt ist gross.

**Eric Syz** Ein wichtiger Punkt. Früher hat man in der Branche wenig für Ausbildung und Personalentwicklung gemacht, heute ist der Head Human Resources eine der strategisch wichtigsten Positionen im Unternehmen.



Die Schweiz als Finanzplatz hat insbesondere in Krisenzeiten von ihrer Rolle als «Safe Haven» profitiert und ist weiterhin sehr gut positioniert. Allerdings sind die Fragen nach der Qualität und Zuverlässigkeit derzeit kritischer als auch schon, und der Finanzplatz Schweiz ist in gewissen Rankings deutlich abgerutscht. Wie beurteilen Sie die Situation aktuell?

**Philipp Rickenbacher** Ich bin ein grosser Verfechter des Finanzplatzes Schweiz. Wir haben die besten Voraussetzungen weltweit die Nummer 1 zu sein und zu bleiben, aber wir müssen uns anstrengen dafür. Wir kennen alle die Vorzüge unseres Landes in Bezug auf Stabilität, Rechtssicherheit, Tradition oder Dichte und Expertise im Bankgeschäft. Aber wir stehen in einem harten internationalen Wettbewerb. In den letzten ein bis zwei Jahren hat die Reputation des Finanzplatzes Schweiz gelitten. Das hat angefangen mit dem Ukrainekrieg und den Diskussionen um die Neutralität und Übernahme von Sanktionen. Der Niedergang der Credit Suisse inklusive der Diskussion um die Abschreibung von AT1-Bonds war eine nächste Spitze und führte dazu, dass sogar die hochgelobte Rechtssicherheit der Schweiz Kratzer bekommen hat.

**Daniel Wittmer** Was mir Sorgen macht, ist der Umgang und die Diskussion um die Neutralität der Schweiz. Da macht die Politik aus meiner Sicht keine glückliche Figur und zeigt wenig Widerstandskraft. Auf der Ebene wurden wir angreifbar und haben die Diskussion zu stark aus der Hand gegeben. Das Geld geht gerne dahin, wo die Verhältnisse berechenbar sind. Da müssen wir wieder viel Energie investieren, um diese Berechenbarkeit wieder zu erlangen, beziehungsweise gegen aussen auszustrahlen.

**Eric Syz** Man muss auch differenzieren zwischen Innen- und Aussensicht. Wir nehmen die Diskussion und den Reputationsverlust des Schweizer Finanzplatzes viel dramatischer wahr, als das von aussen gesehen wird. Wenn Sie in Brasilien oder in Hong Kong die Leute fragen, wie sich die Schweiz verändert hat, stimmt die Wahrnehmung nicht mit der unseren überein. Die bekannten Standortvorteile sind nach wie vor dieselben. Und was wir auch nicht vergessen sollten, viele der aktuellen Negativ-Ereignisse betreffen auch das umliegende Ausland. Der Status ist aber nicht für immer in Stein gemeisselt, dafür müssen wir uns laufend einsetzen. Ich bin der Ansicht, wir Banken sollten uns auch wieder vermehrt im gesamten Wirtschaftsumfeld und in der Gesellschaft einbringen und somit nicht nur am Fortschritt des Finanzplatzes, sondern des ganzen Landes aktiv mitarbeiten.





**Der Aufbau einer vertrauensvollen Kundenbeziehung braucht aber auch Zeit. Das heisst, unser Wachstum ist nicht schnell, aber nachhaltig.**

**Eric Syz**  
Gründer und CEO der Syz Group

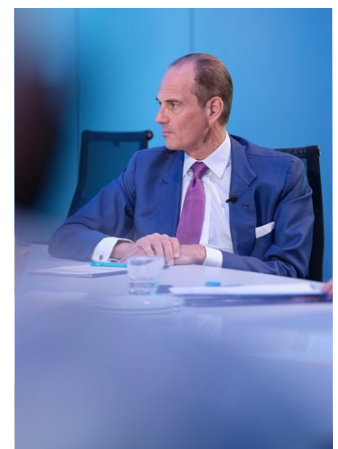
**Was waren denn rückblickend die grössten Treiber der Veränderung, und welche Trends werden in Zukunft von Bedeutung sein?**

**Philipp Rickenbacher** Am Ende ist es die Summe vieler Entwicklungen und Ereignissen, die uns dahin geführt hat, wo wir heute stehen. Zu nennen wären da sicher regulatorische Veränderungen, das Makroumfeld, die Digitalisierung oder die Geopolitik. Wir waren als Branche aber immer agil und haben uns veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Nach vorne blickend sehe ich vor allem grosse Bewegungen und Möglichkeiten im Bereich der Nachhaltigkeit oder der künstlichen Intelligenz auf uns zukommen, die wieder einiges von uns abverlangen werden. Es wird uns sicher nicht langweilig werden.

**Daniel Wittmer** Ein grosser Game-Changer für mich in den letzten Jahren war die Professionalisierung unserer Kunden. Sie sind informierter, haben eine grössere Finanz-Expertise und fordern uns daher auch mehr heraus. Das lässt sich über alle Kundensegmente gleichermassen beobachten.

**Eric Syz** Die Abkehr vom Bankgeheimnis in der Schweiz war wohl einer der wichtigsten Faktoren, die unser Geschäft in den letzten Jahren verändert hat. Viele haben bereits den Untergang der Privatbankenbranche ausgerufen, wie man damals die Schweizer Uhrenindustrie bereits totgesagt hatte, als die japanischen Digitaluhren auf den Markt kamen. Wir sind heute immer noch das grösste Off-shore Finanzzentrum der Welt, und das wird auch noch lange so bleiben, aber wir werden uns immer wieder auf neue Herausforderungen und Rahmenbedingungen einstellen müssen. Eine grosse Chance für die Zukunft sehe ich in der Nutzung von neuen technologischen Möglichkeiten. Wenn wir es schaffen, mit Hilfe von künstlicher Intelligenz unsere Dienstleistung noch präziser, noch schneller und noch kundenorientierter zu machen, wird das der nächste Quantensprung sein.

**Philipp Rickenbacher** Und als Konstante in allen Veränderungen wird der Mensch und unsere persönliche Beratung stehen. Darauf bauen wir auch den Erfolg in Zukunft.



Dieser CEO Business Talk ist Teil der Studie «Clarity on Swiss Private Banks» von KPMG.  
Jetzt lesen auf [kpmg.ch/privatebanking](https://www.kpmg.ch/privatebanking)