

# Vermögensverwaltung: Schweiz bleibt Nr. 1

## Strategische Veränderungen trotzdem zwingend und dringend



Von **Dr. Daniel Kobler**  
Partner Bankenberatung  
Deloitte Schweiz

Das weltweite Marktvolumen der privaten Vermögensverwaltung internationaler Kunden wuchs seit 2008 um 2,2% und betrug Ende 2014 9,2 Billionen US\$. Mit über 2 Billionen US\$ an verwaltetem Kundenvermögen behauptet die Schweiz ihren Platz als weltweit wichtigstes internationales Vermögensverwaltungszentrum. Damit liegt die Schweiz vor Grossbritannien, den USA sowie Panama und der Karibik. Den fünften Platz belegt Hongkong, knapp vor Singapur. Während Hongkong eine signifikante Zunahme an Kundengeldern verzeichnen kann und Singapur in der Rangliste überholt hat, haben insbesondere Panama und die Karibik substanzielle Anteile verloren.

### Abfluss von Kundengeldern

Die Analyse der Treiber der Vermögensveränderungen weckt gemischte Gefühle. Die Zunahme des internationalen Marktvolumens wird primär durch das erstarkte Wirtschaftswachstum und durch die positive Entwicklung an den Wertpapiermärkten getrieben. Die Zuflüsse von internationalen Kundengeldern konnten dabei jedoch keinen Beitrag leisten – im Gegenteil: Insgesamt verzeichnen internationale

Vermögensverwaltungszentren gar einen Rückgang von 23% bei den Kundenvermögen in den letzten 7 Jahren. Die Schweiz verlor zwar nur 7% im gleichen Zeitraum, dennoch lässt der globale Trend hin zu mehr lokaler und weniger internationaler Verwaltung und Administration von Geldern aufhorchen. Das überarbeitete und verbesserte Service-Angebot von lokalen Anbietern in Kombination mit dem Trend zur Steuertransparenz hat zu einer Verringerung der internationalen Vermögensbasis beigetragen. Zusätzlich leiden einige Vermögensverwaltungszentren unter Reputationsverlusten. So haben zum Beispiel Klagen gegen Schweizer Banken und deren Mitarbeiter weltweit zu negativen Presseberichten geführt.

### Konkurrenz aus Asien

Im Gegensatz zur Schweiz und den anderen Vermögensverwaltungszentren konnten Singapur und Hongkong einen positiven Zufluss an neuen Kundengeldern verzeichnen. Aufgrund einer steigenden Zahl an wohlhabenden Individuen in Südost-Asien konnte Singapur ein Wachstum an Neugeldern ausweisen. Die Sonderverwaltungszone Hongkong profitiert vor allem vom steigenden Wohlstand in China. Die asiatischen Banken erweisen sich zudem als starke Konkurrenz für international etablierte Vermögensverwalter.

### Sinkende Profitmargen

Seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ist das weltweite Vermögensverwaltungsgeschäft durch grosse Veränderungen geprägt, wozu etwa eine verschärfte Finanzmarktregulierung, ein härterer Wettbewerb sowie die Unsicherheit an den Finanzmärkten gehören. Insbesondere die neuen regulatorischen Anforderungen und die damit verbundenen administrativen Kosten wirken sich auf der Kostenseite aus. Zusätzlich drückt erhöhter Wettbewerb die Umsatzmargen. Die Profitmarge Schweizer Vermögensverwalter sank von 40 Basispunkten 2008 auf geschätzte 24 Basispunkte 2014. Diese Tendenz dürfte sich aufgrund der Aufgabe der Wechselkurs-

untergrenze zum Euro und dessen Folgen in den nächsten Jahren zusätzlich verschärfen. Trotz der Währungsturbulenzen der vergangenen Jahre hat sich der Kundenmix bis dato allerdings nicht verändert: Die Aufteilung zwischen europäischen und nicht-europäischen Kunden in der Schweiz bleibt konstant.

### Weichen für die Zukunft stellen

Schweizer Anbieter sind mit mehreren Herausforderungen konfrontiert: Sowohl bei der Ertragsrealisierung als auch beim nachhaltigen Kostenmanagement muss der Hebel angesetzt werden. Schweizer Vermögensverwalter haben es versäumt, die erlittenen Geldabflüsse durch Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu kompensieren und neue Einnahmequellen zu schaffen. Um mehr Wert zu generieren, sind bei den meisten Banken strategische Änderungen dringlich notwendig – doch nicht alle Vermögensverwalter müssen den gleichen Plan verfolgen. Zunächst muss die aktuelle Position in Bezug auf das operative Gewinn- und Kundengelder-Wachstum beurteilt werden. Danach sind das strategische Ziel festzulegen und die strategischen Massnahmen zur Verbesserung der Unternehmensperformance zu definieren. Das kann bedeuten, dass man sich von unprofitablen Teilen/Geschäftsfeldern trennt, die Produktivität von Kundengeldern steigert oder Wachstumschancen ergreift. Banken in der Schweiz, welche im internationalen Vermögensverwaltungsgeschäft tätig sind, müssen sich mit Hochdruck diesen Herausforderungen stellen, um nicht noch mehr Boden gegenüber der Konkurrenz in ausländischen Vermögensverwaltungszentren zu verlieren.

*Der Artikel beruht auf einer im Februar 2015 veröffentlichten Deloitte-Studie: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-financial-services-the-deloitte-wealth-management-centre-ranking-2015.pdf>*

*[dkobler@deloitte.ch](mailto:dkobler@deloitte.ch) / [www.deloitte.ch](http://www.deloitte.ch)*