

Stark im Stammgeschäft

COMPETITION RANKING

Nur Privatbanken und Retailbanken konnten die globalen Märkte mit ihren Renditen schlagen. Asset Manager und Investment Banker erlitten Abschreiber in Milliardenhöhe.

HERMANN J. STERN

Die Investment-Banking-Abteilungen der Schweizer Banken fielen 2007 nicht nur durch Milliardenabschreibungen auf, sondern sind auch durchwegs schlechter als ihre globalen Wettbewerber. Im Obermatt Competition Ranking 2008 war deren operatives Alpha stets kleiner als der Marktdurchschnitt. Die Geschäftsleitung der UBS Investment Banking Division hat sogar mehr Wert zerstört, als Eigenkapitalbasis vorhanden war, denn deren Alpha war 113,8% schlechter als der Durchschnitt der 75 internationalen Investmentbanken, die zum Vergleich analysiert wurden.

Unter dem operativen Alpha versteht man die Überrendite auf dem durchschnittlichen Eigenkapital im Vergleich zum Marktmedian. Zur Berechnung der Rendite wird die Differenz des Nettogewinns von einem Jahr auf das andere durch das durchschnittliche Kapital dividiert – eine Kennzahl, die dem gebräuchlichen Return on Average Equity nahe kommt, aber den Vorteil hat, dass ein positiver Wert stets bedeutet, dass Wert ge-

schaffen wurde. Vergleicht man diesen Wert mit dem Marktdurchschnitt, dann erhält man die Überrendite gegenüber dem Markt, die operatives Alpha genannt wird (siehe Box). Dieses operative Alpha ist die Basis des Obermatt Competition Ranking auf der Grundlage der BankScope-Daten des Bureau van Dijk. Dabei wird ersichtlich, dass nicht nur die UBS Investment-Banking-Division den letzten Platz in ihrer Vergleichsgruppe einnahm, sondern die Gesamt-UBS derart stark beeinträchtigte, dass die UBS als Ganzes ebenfalls das Schlusslicht gegenüber 34 grossen Banken weltweit bildete.

Grossbanken brillieren

Es ist eine beachtliche Managementleistung, dass die UBS mit diesem Ausmass an Betroffenheit von der Kreditkrise überhaupt noch handlungsfähig ist. Dies ist mitunter darauf zurückzuführen,

dass das Private Banking (UBS Wealth Management) so gut gearbeitet hat, dass es sogar auf das Siegerpotest gereicht hatte. Freilich war diese Alpha-Performance von +10,7% durch das reduzierte Eigenkapital begünstigt. Aber trotzdem bleibt das Alpha positiv, und eine Kapitalrückzahlung ist auch bei einer eigenständigen Einheit wertschaffend. Dass bei der UBS diese Kapitalumschichtung ins Investment Banking kaum freiwillig getan wurde, mindert die Leistung wenig. Es spricht also nichts gegen diesen ausgezeichneten Rang des UBS Wealth Management. Da versteht man, dass Peter Kurer das Wealth Management absondert, um es gegen das Investment Banking zu schützen.

Die Credit Suisse hat im Private Banking im Competition Ranking sogar Gold gewonnen. Sie hat mit ihrem operativen Alpha nicht nur die beste Bankenleitung in der

Schweiz, sondern ist überhaupt die beste von 74 Privatbanken weltweit. Dabei belegt nicht nur das CS Private Banking einen Spitzenplatz, sondern auch das Retail Banking hat den ausgezeichneten 6. Platz mit einem Alpha von +7,3% erreicht. Das ist europaweit Platz 22 von 297 Vergleichsbanken. Das UBS Retail Banking erreicht immerhin Platz 86 von 297 und ist damit immer noch deutlich in der besseren Hälfte des Marktes.

Überhaupt hatten die Retailbanken und die Privatbanken ein gutes Jahr 2007. In der Liste der Outperformer befinden sich mit einer Ausnahme ausschliesslich Institute dieser Märkte. Eine besondere Leistung wurde dabei von der Bank Sarasin erzielt, die nach einem schlechten 35. Platz im Obermatt Competition Ranking 2007 nun auf Platz zwei vorgerückt ist. Ebenfalls den Rang verbessern konnte die BNP Paribas Schweiz, und eine Reihe von Banken befinden sich wie im Vorjahr auf positivem Niveau: EFG (2007 Ranking: Platz 6), Rothschild (2007 Ranking: Platz 11), Bank Coop (2007 Ranking: Platz 12) und Schwyzer Kantonalbank (2007 Ranking: Platz 10).

Insgesamt fällt auf, dass dieses Jahr nur 28 Institute auf der Outperformance-Liste sind. 2007 waren es deren 37. Während die Schweizer Banken letztes Jahr zu den besten gehörten, belegen sie dieses Jahr nur das Mittelfeld.

Hermann J. Stern, Geschäftsführer, CFO Intelligence Force Obermatt. Er ist Autor des Buches «Marktorientiertes Value Management».

OPERATIVES ALPHA

Wer hat besser, wer schlechter gearbeitet

Kennzahlen Bankenleistung wird vergleichbar, wenn die Veränderung des Nettoeinkommens von einem Jahr auf das andere durch das durchschnittliche Eigenkapital dividiert wird. Dieser sogenannte Value Return liegt nahe beim Return on Average Equity, der bei Banken für Leistungsmessung häufig verwendet wird und oft auch den Bonus der Spitzenkräfte beeinflusst. Vergleicht man diesen Value Return

mit Bankinstituten im gleichen Segment, dann erhält man das operative Alpha. Das operative Alpha zeigt analog zum Alpha von Vermögensverwaltern auf, wie viel besser oder schlechter eine Geschäftsleitung im Vergleich zum Marktindex ist. Diese objektive Kennzahl kommt ohne Aktienkurse aus und ist auch unabhängig von Konjunkturzyklen – ein anspruchsvoller, aber fairer Massstab für Geschäftsleistungen. Mehr dazu und zum Ranking im vollständigen Bericht auf www.obermatt.com.

OBERMATT GLOBAL BANKING COMPETITION RANKING

Name	Segment	Global Competition Ranking (in %)
1 Credit Suisse Private Banking	Private Banking	100.0
2 Bank Sarasin & Co	Private Banking	98.6
3 UBS Private Banking	Private Banking	97.2
4 Berner Kantonalbank	Retail Banking	93.2
5 BNP Paribas (Suisse) SA	Private Banking	93.1
6 Credit Suisse Retail Banking	Retail Banking	92.9
7 HSBC Private Bank (Suisse) SA	Private Banking	90.4
8 Banque Cantonale Neuchâteloise	Retail Banking	89.5
9 Habib Bank AG Zürich	Retail Banking	88.1
10 Vontobel Asset Management	Asset Management	87.6
11 Union Bancaire Privée - UBP	Private Banking	86.3
12 EFG International	Private Banking	84.9
13 Schaffhauser Kantonalbank	Retail Banking	79.7
14 Banque Privée Edmond de Rothschild SA	Private Banking	79.4
15 Vontobel Private Banking	Private Banking	76.7
16 Luzerner Kantonalbank	Retail Banking	73.9
17 UBS Retail Banking	Retail Banking	71.2
18 Banque Cantonale de Genève	Retail Banking	68.5
19 Schwyzer Kantonalbank	Retail Banking	67.9
20 Bank Coop AG	Retail Banking	65.5
21 Banca del Gottardo	Private Banking	63.0
22 Banca dello Stato del Cantone Ticino	Retail Banking	60.4
23 Graubündner Kantonalbank	Retail Banking	56.7
24 Valiant Holding	Retail Banking	53.7
25 RBS Coutts Bank AG	Private Banking	53.4
26 Zuger Kantonalbank	Retail Banking	53.0
27 Banque Cantonale du Valais	Retail Banking	51.3
28 Entris Banking AG	Retail Banking	51.0
29 Appenzeller Kantonalbank	Retail Banking	48.3
30 Raiffeisen Group	Retail Banking	47.2
31 Banque Cantonale du Jura	Retail Banking	45.9
32 Clientis AG	Retail Banking	45.2
33 Baloise Bank SoBa	Retail Banking	44.2
34 Basellandschaftliche Kantonalbank	Retail Banking	43.2
35 Neue Aargauer Bank	Retail Banking	40.5
36 Bank Julius Bär & Co.	Private Banking	39.7
37 Migros Bank AG	Retail Banking	39.5
38 Glarner Kantonalbank	Retail Banking	38.8
39 Thurgauer Kantonalbank	Retail Banking	38.5
40 Clariden Leu AG	Private Banking	38.3
41 Urner Kantonalbank	Retail Banking	36.8
42 Vontobel Investment Banking	Investment Banking	36.4
43 St. Galler Kantonalbank	Retail Banking	31.7
44 BSI AG	Private Banking	30.1
45 Zürcher Kantonalbank	Retail Banking	25.0
46 Banque Cantonale Vaudoise	Retail Banking	23.9
47 Obwaldner Kantonalbank	Retail Banking	21.2
48 UBS Asset Management	Asset Management	20.9
49 Banque Cantonale de Fribourg	Retail Banking	18.9
50 Credit Suisse Group	Large Global Banks	18.1
51 Aargauische Kantonalbank	Retail Banking	17.5
52 Credit Suisse Investment Banking	Investment Banking	13.5
53 Nidwaldner Kantonalbank	Retail Banking	12.1
54 Credit Suisse Asset Management	Asset Management	6.1
55 Basler Kantonalbank	Retail Banking	6.0
56 UBS AG	Large Global Banks	0.0
57 UBS Investment Banking	Investment Banking	0.0

QUELLE: OBERMATT COMPETITION RANKING 2008 (DATEN: BANKSCOPE, ANALYSE: WWW.OBERMATT.COM)

ANZEIGE

QUARTAL | Financial Solutions

Ihr Partner für Softwarelösungen in der Finanzindustrie

Quartal Financial Solutions ist ein innovativer Lösungsanbieter für das Fonds-Reporting, Datenmanagement sowie das Management von Vertriebsprovisionen und Fondsabwicklungsprozessen.

Über 60 Kunden aus 8 Ländern profitieren heute bereits von der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse mit Quartal Lösungen.

Quartal COMMISSION – Provisionsabrechnung und Vertriebscontrolling

Der Marktführer für effizientes, automatisiertes Provisionsmanagement im gesamten Finanzintermediärgeschäft. Signifikante Reduktion der Kosten und Prozessrisiken bei gleichzeitiger Sicherstellung der Revisionsicherheit (MiFID-konform).

Quartal FEE MANAGER – Gebührenmanagement und Ertragscontrolling

Quartal FEE MANAGER optimiert komplexe Gebühren- und Rechnungsstellungsprozesse und ermöglicht gleichzeitig ein detailliertes Controlling. Es unterstützt den kompletten STP-Workflow von der Leistungserbringung bis zur Abrechnung in der Buchhaltung.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Quartal Financial Solutions | Technoparkstrasse 1 | CH-8005 Zürich
Telefon + 41 (0) 44 445 3030 | Fax + 41 (0) 44 445 3039
Email: qfs@quartalfs.com | Homepage: www.quartalfs.com

Quartal – Your Information. Our Mission.

Umgang mit Performancedruck

UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER Die Finanzmarktkrise bringt Bewegung in die Branche. Überleben werden Anbieter mit zukunftsorientierten Geschäftsmodellen.

MAX COTTING

Verschärfte regulatorische Auflagen, steigende Kosten und anspruchsvollere Kundenbedürfnisse – diesen Herausforderungen müssen sich die unabhängigen Vermögensverwalter immer dringender stellen. Die weltweite, noch längst nicht überwundene Finanzmarktkrise trifft das Private Banking besonders hart und konfrontiert es mit zusätzlichen Problemen. Der Verdrängungswettbewerb im Geschäft mit vermögenden Privatkunden ist gnadenlos.

Professionalisierung

Zurzeit ist der Leidensdruck, der vor allem kleinere Gesellschaften zwingen würde, über neue Geschäftsmodelle nachzudenken, noch nicht gross genug. Im zunehmend anspruchsvolleren Umfeld wird eine Professionalisierung, die eine gewisse Mindestgrösse bedingt, jedoch zu einer unabdingbaren Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit. In der Zukunft werden sich unabhängige Vermögensverwalter ihre Wettbewerbsfähigkeit, vor allem im internationalen Bereich, nur durch freiwillige Unterstellung unter staatliche Aufsicht sichern können, solange eine solche in der Schweiz nicht gesetzlich vorgeschrieben wird. Aufgrund der hohen Compliance-Anforderungen und des damit verbundenen administrativen und finanziellen Aufwands ist dies nur grösseren Gesellschaften oder Gruppierungen möglich.

In guten Börsenzeiten liessen sich ohne besondere Anstrengungen gute Renditen erzielen, so dass weder das Kostenbewusstsein der Vermögensverwalter gefordert war, noch die Kunden die Performance ihrer Anlagen und die ihnen erwachsenden Vermögens-

verwaltungskosten hinterfragten. Bei schwierigen Marktverhältnissen nehmen das Sicherheitsbedürfnis und die Kostensensitivität zu. Tatsache ist, dass viele Kunden, vor allem kleinere, für die Vermögensverwaltung bei den Private-Banking-Instituten zu viel zahlen, insbesondere für reine Abwicklungstätigkeiten wie Börsentransaktionen und Depotführung. Vor diesem Hintergrund können und müssen unabhängige Vermögensverwalter neue Wege beschreiten und den Kunden via Partnerschaften kostengünstige Konto- und Depotführungsservices anbieten.

Wertorientierte Anlagepolitik

Dazu kommt der durch die Börsenkrise verursachte Rückgang der Anlagevolumen. Dieser führt zu sinkenden Kommissionseinnahmen und zum gänzlichen Ausfall allfälliger vereinbarter Performance

AQUILA-GRUPPE

Vermögensverwalter im Verbund

Kundengelder Die Aquila-Gruppe ist ein Verbund unabhängiger Schweizer Vermögensverwalter. Mit 26 angeschlossenen Vermögensverwaltungsgesellschaften an sieben Standorten in der Schweiz sowie Stützpunkten in Liechtenstein und in Singapur betreut die Gruppe zurzeit Kundengelder von über 4 Mrd Fr.

Händler Die im Jahr 2000 gegründete Aquila Investment AG, das Stammhaus der Gruppe, hat Effektenhändlerstatus und nimmt die regulatorische Verantwortung für die Partnergesellschaften wahr.

Fees. Ein wirksames Kostenmanagement und eine vernünftige Salärpolitik, auch in guten Zeiten, erlangen daher besondere Bedeutung.

Vor Wertschwankungen im Portefeuille ist niemand gefeit, vor allem nicht, wenn die Märkte auf breiter Front unter negativen Vorzeichen stehen. Indem der unabhängige Vermögensverwalter einen eigenen, vielleicht sogar eigenwilligen Anlagestil pflegt, hat er aber gerade in solch schwierigen Zeiten gute Chancen, sich im Markt zu profilieren und von den Banken zu differenzieren.

Mit einem an absoluten Renditen orientierten und auf Werterhaltung ausgerichteten Gedankengut ist er zudem in der Lage, in der Asset Allocation deutliche Zeichen zu setzen und auf Marktveränderungen rasch zu reagieren. Um all dies erfolgreich und glaubwürdig umsetzen zu können, braucht es aber einen systematischen Anlageprozess, der auf mehrere Köpfe und personell getrennte Komitees baut.

Konsolidierung

Der anstehende Konsolidierungsprozess wird die stark fragmentierte Branche der unabhängigen Vermögensverwalter in den nächsten Jahren unweigerlich in Bewegung versetzen – je länger die Finanzmarktkrise andauert, desto schneller. Längerfristig überleben und weiterwachsen werden nur grössere Gesellschaften, Allianzen oder Netzwerke, die sich rechtzeitig auf die wachsenden Anforderungen eingestellt haben und mit zukunftsorientierten Geschäftsmodellen einen hohen Professionalitätsgrad und innovative Lösungen bieten.

Max Cotting, CEO, Aquila-Gruppe und Aquila Investment AG, Zürich.