

Die Grossen werden noch grösser

Die regulatorischen Änderungen werden zu einer Konsolidierung in der Vermögensverwaltungsbranche führen, die vor allem kleinere unabhängige Finanzberater und kleinere Privatbanken betreffen wird.

VON RAY SOUDAH

Seien sie national oder international tätig, in der Welt der Banken macht sich jede Führungskraft und ebenso jede Aufsichtsbehörde darüber Gedanken, welche Auswirkungen all die neuen oder geänderten aufsichtsrechtlichen Vorschriften auf die Finanzbranche haben werden. Eine Prognose der genauen Konsequenzen ist schwierig – ebenso eine Schätzung der wirtschaftlichen Auswirkungen auf das nationale und globale Wachstum des Bruttoinlandproduktes sowie auf Wachstum und Qualität des Kreditgeschäfts der Banken. Denn weder die Banken noch ihre Kunden haben bisher ein derartiges Umfeld erlebt, das völlig verändert ist und die Regeln für die traditionellen Geschäftsmodelle der Finanzbranche täglich weiter verändert. Selbst einfache, lokal bzw. national tätige Geschäfts- und Retail-Banken haben bisher noch nicht herausgefunden, was sie anderes tun sollen, als strengstens die Compliance-Vorschriften zu befolgen, wozu sie verpflichtet sind, um ihre Banklizenz und ihren guten Ruf wahren zu können. Im Folgenden sollen die Prognosen in sechs Aussagen dargestellt werden.

ÄNDERUNGEN DER SEGMENTIERUNG

Bezüglich Segmentierung sind enorme Veränderungen zu erwarten. Es kommt zu einer stärkeren Differenzierung unter den Anbietern. Nationale Institute beschränken sich im Wesentlichen auf Geschäfte im eigenen Land, und globale Institute konzentrieren sich auf das Geschäft in ihrem Heimatmarkt bzw. in ihren Heimatmärkten und auf globale Geschäftssegmente wie Investment Banking, Asset

Management und Private Banking. Letzgenannte Institute unterscheiden sich vor allem dadurch von den nationalen Banken, dass sie eine globale Investment-Banking-Sparte haben.

Die Zeiten, in denen sich alle nationalen Institute, auch die grösseren, im Investment Banking betätigen wollten, sind aufgrund des erforderlichen Kapitalbedarfs und der mit diesem Geschäft verbundenen Risiken vorbei. Die Institute sind nunmehr gezwungen, sich auf die nationalen Retail- und Geschäftsbank-Aktivitäten zu konzentrieren und ihre internationalen Investment-Banking-Ambitionen zu vergessen, durch die sie in der jüngsten Krise so stark belastet worden sind. Viele Banken werden sich daher aus den Investmentbank-Zentren wie London und New York zurückziehen und ihren Kunden im Heimatmarkt begrenzte Investment-Banking-Dienstleistungen vor Ort anbieten.

Die Investmentbanken ihrerseits wurden in der Finanzkrise dank der anderen Geschäftsfelder ihrer Mutterkonzerne gerettet, wie z.B. dank dem Retail und Private Banking. Sie werden auch in Zukunft nicht aus eigener Kraft bestehen können. Sie werden von ihren Muttergesellschaften weiterhin Unterstützung in Form von Liquidität und Kapital benötigen – auch wenn sie in guten Handelszyklen hie und da durchaus sehr profitabel sein können.

DIE GRÖSSENANFORDERUNGEN ÄNDERN SICH

Die national tätigen Banken werden in ihrer Grösse begrenzt sein, da sie ihre internationalen Bestrebungen aufgeben und sich fortan auf ihr bis anhin sicheres Geschäft mit einheimischen Retail-

und Geschäftsbankkunden konzentrieren werden. Jene, die angeschlagene internationale Tochtergesellschaften besitzen, dürften sich zurückziehen. Hingegen werden grosse internationale Häuser wie Citigroup, JP Morgan und Deutsche Bank voraussichtlich noch grösser werden, wenn auch vor allem im Wholesale-Geschäft mit global tätigen Firmenkunden. Die derart international ausgerichteten Banken werden somit an Grösse zunehmen, was die Aufsichtsbehörden herausfordern wird, mit der Zeit zusätzliche Formen der Kontrolle zu finden.

FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN

Das Volumen an Fusionen und Übernahmen wird in den kommenden Jahren enorm zunehmen. Als Verkäufer werden jene national und international tätigen Banken auftreten, die sich aus Aktivitäten zurückziehen, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören oder in denen sie nicht über die erforderliche kritische Grösse verfügen. Dazu zählen z.B. das Investment Banking oder das Angebot von lokalen Bankdienstleistungen aus der Ferne.

Zu den Käufern werden jene nationalen Banken gehören, die angesichts fehlender internationaler Perspektiven verzweifelt versuchen, ihren Marktanteil im Inland zu steigern. Am Ende werden die nationalen Banken etwas grösser sein und daher ihre Pläne für eine Fusion mit nationalen Wettbewerbern zunächst verschieben. Dieser Aufschub wird jedoch nur ein paar Jahre dauern, bis sie einsehen werden, dass eine weitere Runde an echter Konsolidierung in ihrem Heimatmarkt erforderlich ist. Auch Banken, die aus den Schwellenmärkten hinauswachsen und in entwickelten Industrie- ►



«Ich schätze den guten Ruf der LLB, den sie trotz Finanz- und Wirtschaftskrise genießt. Meine längerfristige berufliche Zukunft sehe ich im Immobilienbereich, zum Beispiel bei der Finanzierung von Privatkunden. Mein Hobby ist Jazzdance.»

Iris Rast (25),
Trainee Private Banking Deutschland / Österreich
bei der Liechtensteinischen Landesbank

► nationen expandieren wollen, werden als Käufer auftreten.

WIEDER UMWORBENE KUNDEN

Auf längere Sicht werden sich die Banken wieder mehr der Finanzierung der Realwirtschaft zuwenden und weniger hochkomplexe Börsenspekulationen betreiben. Der Wettbewerb wird sich verschärfen, und die Kunden werden wieder unter mehr Anbietern auswählen können.

NEUE GESTALT IN DER VERMÖGENSVERWALTUNGSBRANCHE

Die Konsolidierung im institutionellen Vermögensverwaltungsgeschäft wird sich fortsetzen, da angesichts des Preisdrucks Grössenvorteile wichtiger werden. Mehrere Mega-Vermögensverwalter werden entstehen, die jeweils Pensionsfonds und ähnliche Vermögen im Wert von mehreren Milliarden Dollar oder Yuan verwalten werden. Kleinere Privatbanken werden in gewissem Umfang weiterhin bestehen können, sofern sie ihre Logistik (Middle/Back Office) günstig auslagern und eine Möglichkeit finden, kontinuierlich Neukunden zu gewinnen. Insgesamt wird es allerdings auch bei den Privatbanken zu einer Konsolidierung kommen: hin zu einer kleineren Anzahl gut kapitalisierter Banken, die sich künftig immer stärker auf Performance und Service konzentrieren müssen, statt auf Verschwiegenheit und implizite steuerliche Beratung.

DIE FOLGEN FÜR DIE SCHWEIZ

Die Schweiz wird aus dem neuen Regulierungsrahmen letztlich als Siegerin hervorgehen, da die Zahl der grossen Institute kleiner ist als in konkurrierenden Finanzzentren und ihre Beaufsichtigung dank der Effizienz der nationalen Aufsichtsbehörden gewährleistet bleibt. Dennoch wird es zu einer Konsolidierung in der Vermögensverwaltungsbranche kommen, vor allem unter kleineren unabhängigen Vermögensverwaltern und kleineren Privatbanken, einschliesslich der ausländischen Marktteilnehmer. Letztlich wird die Schweiz dank ihrer Stabilität für Kunden weiterhin attraktiv bleiben, trotz der jüngsten Erschütterungen ihres Finanzsystems. ■

Ray Soudah ist Gründer von Millenium Associates AG in Zug, einem Beratungsunternehmen für Fusionen und Übernahmen weltweit.