

«Bis zu einer Billion US-Dollar sind neu zu segmentieren»

Gastbeitrag Ray Soudah, Gründer von MilleniumAssociates AG, dem internationalen Beratungsspezialisten für Fusionen und Übernahmen (M&A) und Corporate Finance, schreibt, wie das Phänomen der Resegmentierung der Märkte künftig M&A in den Bereichen Private Banking und Vermögensverwaltung dominieren wird.

VON RAY SOUDAH*

Ob man es nun eingestehen möchte oder nicht: Die meisten Privatbanken und Vermögensverwalter an nahezu jedem wichtigen Finanzplatz in der Welt sind derzeit emsig mit erneuten Analysen zur Markt- und Kundenfokussierung beschäftigt. Diese dienen dem Zweck herauszufinden, welche Segmente/Nationalitäten und Kundendomizile künftig ins Auge gefasst werden sollten, und von welchen man sich trennen sollte. Diese Notwendigkeit zeichnete sich bereits seit einiger Zeit ab und im Zuge der jetzigen Analyserunde werden grösste Anstrengungen unternommen, um zumindest zu ermitteln, aus welchen Märkten man sich zurückziehen sollte und wie als Nächstes ein solcher Rückzug auf geordnete und möglichst reibungslose Art erfolgen kann.

Reputationsrisiko beherrschen

Angetrieben von einer Kombination aus einer strengeren internationalen Regulierung der Finanzmärkte, begrenzter oder gar fehlender erforderlicher Kenntnisse der jeweiligen Onshore-Märkte, einer begrenzten Produktabdeckung und schliesslich dem Wunsch, potenzielle Risikoquellen für die Reputation im Fall von übermässig komplexen Kunden-/Marktportfolios zu eliminieren, haben es die Vermögensdienstleister nun eilig, die Anzahl der von ihnen abgedeckten Märkte zu reduzieren. In einigen Fällen wird so die Marktdeckung derzeit je nach Grösse der Institution um 60 bis 80 Prozent reduziert.

In den meisten Fällen handelt es sich dabei um einen laufenden Prozess und einem frühzeitigen Marktrückzug folgt als nächster Schritt zumeist eine weitere Eingrenzung der abgedeckten Märkte. Banken und Vermögensverwalter sind in der Tat angehalten, Anlageberatung spezifisch für die jeweiligen Märkte insbesondere für ihre kleinen und mittleren Kunden zu bieten, deren Möglichkeiten zur Strukturierung ihrer Steuerangelegenheiten weniger ausgeprägt sind, als dies bei vielen sehr vermögenden Privatkunden der Fall ist. In dem sich neu abzeichnenden Finanzmarktumfeld wird es zusehends unmöglich, qualitativ hochwertige Kundenberatung aufrechtzuerhalten, wenn die Kundenbetreuer nicht Experten für Steuer- und Produktthemen spezifisch für die jeweiligen Onshore-Märkte sind und dies von ihnen auch nicht erwartet werden kann. So ziehen es die Banken vor, sich aus Märkten zurückzuziehen, für die sie keine vollumfängliche Kundenbetreuung leisten können oder wollen, die den jeweiligen aufsichtsrechtlichen Erfordernissen genügt, um nicht Gefahr zu laufen, mit den örtlichen Gesetzen in Konflikt zu geraten oder ihren Kunden die falschen Produkte zu verkaufen. Selbst die Aufsichtsbehörden legen es den Banken nahe, die Marktdeckung ihrer Kundenbetreuer auf bis zu zwei oder drei Märkte pro Kundenbetreuer zu begrenzen, zumal dafür beträchtliche Sachkenntnisse erforderlich sind.

Milliarden Dollar in Bewegung

Aus dem Feedback eines breiten Spektrums von Marktteilnehmern zu schliessen, werden in der gegenwärtigen Phase in Zahlen ausgedrückt zwischen fünf und zehn Prozent des verwalteten Vermögens neu segmentiert.

Wenn wir von einem Offshore-Volumen des internationalen Private Wealth-Marktes von rund zehn Billionen US-Dollar ausgehen, dann bedeutet dies, dass zwischen 500 Milliarden und einer Billion Dollar des verwalteten Vermögens den Vermögensverwalter wechseln werden. Davon sind mehr als die Hälfte in europäischen Buchungszentren angelegt. Dahinter stehen insgesamt rund einhundert Märkte, aus welchen sich die Vermögensdienstleister zurückziehen, wogegen sich der Rückzug der einzelnen Institutionen unter Berücksichtigung der Unterschiede der im Einzelnen verfolgten Marktstrategien auf zehn bis 50 Märkte beschränken kann.

Glücklicherweise verfolgen die einzelnen Akteure nicht alle dieselbe Marktrückzugsstrategie, und dieses Phänomen erlaubt es, die jeweiligen Kunden sicher in Einrichtungen unterzubringen, die einen Schwerpunkt in ihrem entsprechenden Heimatmarkt haben.

Alternativer Ansatz erforderlich

Auswirkungen der derzeit zu beobachtenden intensiven Resegmentierungsprüfungen, die auch in der kommenden Phase stattfinden werden, haben eine Reihe von Konsequenzen: Erstens sind die traditionellen M&A-Ansätze nach dem Motto «Entweder alles oder nichts wird verkauft» unrealistisch. Jede konsolidierungswillige Privatbank hat inzwischen zunehmend spezifische Vorstellungen darüber, was sie hinsichtlich Marktdeckung oder Mindestkundengrösse anstrebt. Daher kommt es häufig vor, dass nicht alle der Märkte, die ein Verkäufer im Angebot hat, erwünscht sind. Oder aber der Käufer möchte sich lieber ausschliesslich auf die High-end-Kunden in bestimmten Märkten konzentrieren.

Diese spezifischen Vorstellungen führen dann gegebenenfalls zum Scheitern von Verkaufsvorhaben oder einer Reduktion deren Umfangs. Ausserdem schrumpft die Anzahl der «ganzheitlich» interessierten Käufer, da die meisten Einzelmarktakquisitionstrategien verfolgen. In der nächsten Zeit werden diese Akteure auch verstärkt nur Angebote für Verkaufsprojekte machen, an denen sie wirklich interessiert sind. Aus diesem Grund wird das Preisvolumen von M&A kurzfristig unter Druck geraten und möglicherweise sogar leicht zurückgehen, bevor sich dieser Markt nach Abschluss des Prozesses der Resegmentierung (der schätzungsweise bis voraussichtlich 2018 andauern wird) wieder erholen wird.

Zweitens wird die Anzahl der Kundenbetreuer steigen, die das eigene Unternehmen entweder vor oder nach etwaigen Übernahmen freiwillig oder unfreiwillig verlassen werden, da diese Fachkräfte von sich aus einen Arbeitgeber suchen werden, der bereit ist, ihr jeweiliges Markt-Know-how einschliesslich ihres Kundenstamms in das Unternehmen zu integrieren.

Kundenfreundliche Lösung

Drittens weitet die bislang in der Branche einzigartige schweizerische und länderübergreifende Plattform «Catch» (die von MilleniumAssociates AG unabhängig betrieben wird und sämtliche europäische Finanzplätze sowie die relevanten Onshore-Märkte abdeckt) wie bereits angekündigt ihre Dienstleistungen auf dem Markt kontinuierlich weiter aus und stellt somit das einzige kundenfreundliche Forum dar.

Sie bietet nicht mehr umworbenen Kunden aus aufzubegebenden Märkten die Möglichkeit, sich aus einem Angebot von aufnahmebereiten Banken und Vermögensverwaltern einen neuen Anbieter zu suchen. Somit müssen diese Kunden nicht mehr einfach ohne weitere Unterstützung abgelehnt werden.

Dieser kundenfreundliche Ansatz, bei dem jedoch nach wie vor auch die üblichen Kundenüberprüfungen und AML-Reviews erforderlich sein werden, hat sich als nützliches Instrument erwiesen, das es den abtretenden Banken erlaubt, für ihre neu segmentierten Märkte beziehungsweise Kunden aufnahmebereite Banken und Vermögensverwalter in einer geordneten und profitablen Art und Weise zu finden. Die mit diesem Prozess einhergehenden Volumina werden voraussichtlich dramatisch ansteigen, da sich die Implementierung von Resegmentierungsinitiativen bei vielen Institutionen noch in einem Frühstadium befindet. Hinzu kommt, dass die meisten der betroffenen Institutionen eine unkomplizierte und diskrete Art der Geschäftsabwicklung bevorzugen, was der abgebenden Partei als auch der aufnehmenden Partei und dem Endkunden gleichermaßen gelegen kommt.

Wachstumspartner finden

Auch unabhängige Vermögensverwalter schliessen sich mittlerweile der proprietären «Catch»-Plattform an, die immer mehr die Branchenaufmerksamkeit auf sich zieht und Innovationspreise gewonnen hat. Die Plattform ermöglicht es ihnen nicht nur, ihre Resegmentierungsinitiativen durchzuführen sondern gleichzeitig auch, anhand eines auf ihre besonderen Erfordernisse zugeschnittenen erweiterten Beteiligungsmodells gleichgesinnte Wachstumspartner zu finden. In den kommenden Jahren wird die Phase der Resegmentierungen die Aufmerksamkeit der Privatbanken und Vermögensverwalter auf sich ziehen. Dabei werden die immer wiederkehrenden Überprüfungen der Marktsegmente und damit einhergehende Abgabe von Kundenbeziehungen die Rolle von M&A in den Hintergrund treten lassen, wogegen die Praxis kundenfreundlicher bilateraler und multilateraler Resegmentierung an Bedeutung gewinnen wird.



*Ray Soudah ist Gründer von MilleniumAssociates AG, einem internationalen Beratungsunternehmen für Fusionen und Übernahmen.

	Valor	Datum	Preis	YTD	Performance
				- 3J p.a.	- 5J p.a.
Obligationenfonds					
LGT Bond Fund EMMA LC (CHF) B	13363468	07.05.15	CHF 1'047.83	-8.7%	-2.8%
LGT Bond Fund Global Inflation Linked (CHF) B	14857804	07.05.15	CHF 978.82	0.3%	-0.8%
LGT Bond Fund Global Inflation Linked (EUR) B	1775553	07.05.15	EUR 1'185.28	0.7%	-0.4%
LGT Select Convertibles (CHF) B	13243774	07.05.15	CHF 1'339.15	4.8%	9.5%
LGT Sustainable Bond Fund Global (EUR) B	10689290	07.05.15	EUR 1'444.38	5.1%	4.7%
Aktienfonds					
LGT Select Equity Asia/Pacific ex Japan (USD) B	2653630	07.05.15	USD 2'492.14	6.6%	5.9%
LGT Select Equity Europe (EUR) B	2653640	07.05.15	EUR 2'031.46	15.0%	19.2%
LGT Select Equity North America (USD) B	2653656	07.05.15	USD 1'927.03	2.1%	12.3%
Strategiefonds					
LGT Strategy 3 Years (CHF) B	823213	06.05.15	CHF 1'273.94	-0.1%	2.4%
LGT Strategy 4 Years (CHF) B	823220	06.05.15	CHF 1'224.61	1.2%	3.8%
LGT Strategy 5 Years (CHF) B	1935291	06.05.15	CHF 1'369.85	1.8%	4.4%
LGT Alpha Indexing Fund (CHF) B	10110299	05.05.15	CHF 1'449.70	0.7%	6.5%
Robstofffonds					
LGT Commodity Active Fund (USD) B	13422922	07.05.15	USD 645.93	-1.6%	-12.1%

Alle Angaben ohne Gewähr

Fitbit geht an Börse



In den USA ist Fitbit Marktführer in seiner Sparte.

Bild: pd

SAN FRANCISCO. Fitbit, US-Hersteller von Fitnessarmbändern, will an die Börse. Ziel des Börsengangs sei es, rund 100 Millionen Dollar einzunehmen, schrieb Fitbit am Donnerstag in einer Mitteilung an die US-Börsenaufsicht.

Fitbit habe seit seiner Gründung 2007 bis Ende März dieses Jahres bereits mehr als 20 Millionen Fitnessarmbänder weltweit verkauft, schrieb das Unternehmen. Laut einer Studie sei Fitbit in den USA der Marktführer bei den sogenannten Wearables zur Messung der eigenen Fitness – mit einem Anteil von 68 Prozent.

Die Firma machte ihren Angaben zufolge im vergangenen Jahr einen Umsatz von 745 Millionen Dollar und damit fast dreimal so viel wie 2013. Damit gelang dem Unternehmen aus San Francisco auch der Sprung in die schwarzen Zahlen mit einem Gewinn von knapp 131,8 Millionen Dollar. Im ersten Quartal dieses Jahres habe das Wachstum sogar noch angezogen, hiess es. Neben Fitnessarmbändern, die etwa die Herzfrequenz, zurückgelegte Schritte und verbrauchte Kalorien messen, bietet Fitbit auch eine vernetzte Waage an. Das Unternehmen hatte zuletzt 579 Mitarbeiter. Beim Börsengang in New York, dessen Datum noch nicht fest-

steht, soll die Firma das Kürzel FIT bekommen.

Teure Rückrufaktion

Einen empfindlichen Dämpfer musste Fitbit vor gut einem Jahr einstecken. Das neue Topmodell Force wurde Anfang 2014 vom Markt genommen, nachdem sich einige Nutzer über Probleme mit Hautausschlag beschwert hatten. Die Rückrufaktion kostete Fitbit insgesamt mehr als 100 Millionen Dollar, wie jetzt bekannt wurde. Die damit verbundenen Sammelklagen seien beigelegt worden.

Konkurrenten der US-Firma sind Jawbone aus den USA oder Withings aus Frankreich. Die Marktposition der Anbieter solchen Fitness-Zubehörs wird von einigen Experten allerdings angesichts des erwarteten Booms bei Computer-Uhren in Frage gestellt.

So ist die neue Apple Watch ebenfalls stark auf Fitness-Funktionen fokussiert. Skeptiker argumentieren, dass Fitnessbänder von den Smartwatches mit ihren vielen Funktionen verdrängt werden – ähnlich, wie MP3-Player den Smartphones weichen mussten. Fitbit-Manager kontern, der unerschlossene Markt sei noch so gross, dass für diverse Geräte Platz sei. (sda/afp/dpa)

Hutchison verkauft Mobilfunkanteile

HONGKONG. Der Hongkonger Mischkonzern Hutchison Whampoa verkauft Anteile an seinem britischen Mobilfunkgeschäft für 4,3 Milliarden Dollar an eine Gruppe von Investoren. Eine Beteiligung im Gesamtumfang von einem Drittel gehe unter anderem an den GIC-Fonds aus Singapur, die Abu Dhabi Investment Authority, den Canada Pension Plan Investment Board sowie die brasilianische Investmentbank Grupo BTG Pactual. Hutchison gehört dem bekannten Milliardär Li Ka-shing. Der Mischkonzern hatte erst im Januar den britischen Branchenweiten O2 für 13,6 Milliarden Euro von der spanischen Telefonica gekauft und mit der Hutchison-Tochter Three Mobile vereint. (awp/sda/reu)

Vontobel Asset Management		
www.vontobel.com		
Bewertungsstichtag: 07/05/2015		
Telfonds		NW*
Swiss Money	B CHF	115,13
Euro Money	B EUR	132,81
US Dollar Money	B USD	128,46
Swiss Franc Bond	B CHF	240,84
Euro Bond	B EUR	388,40
EUR Corporate Bond Mid Yield	B EUR	166,31
Absolute Return Bond	B CHF	110,54
Absolute Return Bond	B EUR	161,82
High Yield Bond	B EUR	127,79
Bond Global Aggregate	B EUR	103,07
Eastern European Bond	B EUR	139,25
Global Convertible Bond	B EUR	144,85
Emerging Markets Lcl Curr Bond	B CHF	87,08
Emerging Markets Lcl Curr Bond	B EUR	101,21
Emerging Markets Lcl Curr Bond	B USD	92,14
Sustainable Asian Leaders (Ex-Japan)	B USD	275,73
Swiss Mid and Small Cap Equity	B CHF	158,18
European Mid and Small Cap Equity	B EUR	193,48
Japanese Equity	B JPY	766,00
China Stars Equity	B USD	187,64
European Equity	B EUR	272,58
US Equity	B USD	875,31
Global Equity	B USD	207,09
Global Equity (Ex-US)	B USD	241,83
Emerging Markets Equity	B USD	711,94
Far East Equity	B USD	439,05
New Power	B EUR	132,63
Clean Technology	B EUR	265,88
Future Resources	B EUR	215,92
Sustainable Emerging Markets Leaders	B USD	111,83
Sustainable Global Leaders	B USD	142,09
Belvista Commodity	B USD	65,92
Belvista Dynamic Commodity	B USD	72,98
Target Return Balanced	A EUR	96,31
Target Return Balanced	B EUR	96,31
Target Return Balanced	I EUR	96,35
Target Return Balanced	H (hedged) CHF	96,16
Target Return Balanced	H (hedged) USD	96,18
Target Return Balanced	H (hedged) CHF	96,21
Target Return Balanced	HI (hedged) USD	96,26
Target Return Defensive	B EUR	101,54
Target Return Growth	B EUR	96,02
Emerging Markets Debt	B USD	103,45
Pure Dividend Strategy	B USD	96,75
Pure Momentum Strategy	B USD	107,27
Pure Premium Strategy	B USD	95,26

* zuzüglich Ausgabeaufschlag
Vertreter: Vontobel Funds Services AG
Gotthardstrasse 43, CH-8022 Zürich
Tel. +41 (0)58 283 53 50
Administrator: RBC Investor Services Bank S.A.
14, Porte de France, L-4360 Esch-sur-Alzette, Luxembourg
Tel. +352 26 05 99 50, Fax: +352 24 60 99 13
Vertriebs- und Zahlstelle in Liechtenstein: Bank Vontobel (Liechtenstein) AG
Pfluggstrasse 20, FL-9490 Vaduz
Tel. +423 236 41 11