

RAY SOUDAH ZU DEN SCHWEIZER PRIVATBANKEN

# «10 bis 20 Prozent weniger Stellen»

Auch nach der Übernahme von Clariden Leu und Sarasin dürfte die Konsolidierung unter Privatbanken weitergehen. Wie, erläutert Ray Soudah, Mitgründer der Beratungsfirma Millenium Associates. INTERVIEW: CLAUDIA GABRIEL



M&A-Experte Ray Soudah: «Viele Schweizer Privatbanken wären Übernahmeobjekte und haben schlicht keine klaren Perspektiven.»



Das legendäre Gebäude der Bank Leu an der Zürcher Bahnhofstrasse.

KOMMENTAR

## Clariden Leu Die CS hat versagt

Nun geht die Privatbank Clariden Leu in der Credit Suisse auf. Der Entscheid war am Ende konsequent, stellt aber den Schlusspunkt einer langen Geschichte des Versagens der Grossbank dar, die seit 1990 die Besitzerin der Bank Leu war. Seit der Fusion der fünf Privatbankentöchter von Credit Suisse im Jahr 2007 (vgl. Tabelle) war die strategische Positionierung unklar. Clariden Leu war zu gross, um noch als Boutique zu gelten. Man vermutete damals, die CS könnte einen (Teil-)Verkauf planen. Dem widersprach, dass die neue Bank die hauseigene IT der Credit Suisse übernehmen musste. Die Fusionswehen und Führungsprobleme wirkten endlos. Die Eigentümerin, bei Clariden Leu vertreten durch Verwaltungsratspräsident Walter Berchtold, griff nicht durch. Die offensichtliche Richtungslosigkeit demotivierte Mitarbeiter und führte zu Kundengeld-Abflüssen. Der Neuanlauf im Frühling 2011 unter Ex-CEO Olivier Jaquet stand unter einem schlechten Stern: Jaquet geriet in die Kritik, weil er mutmasslich aus steuerlichen Gründen einen Wohnsitz in Liechtenstein genommen hatte. Das schadete seinem Ansehen intern und extern. Und der strategische Befreiungsschlag blieb weiter aus. Schade. Hätte die CS ihre Tochter 2007 konsequent aufgehängt und an die damals noch freundliche Börse gebracht, hätte sie sich nicht nur viel Ärger erspart, sondern auch noch gut verdient. (gab)

**SCHWEIZER BANK:** Was hat sich in den vergangenen vier Jahren auf dem Markt für Fusionen und Übernahmen (M&A) von Schweizer Privatbanken verändert?

**RAY SOUDAH:** Es gibt viel weniger echte Kaufinteressenten und die Preise sind dramatisch gesunken. Potenzielle Käufer prüfen die Qualität des Übernahmeobjekts viel genauer, es dauert länger bis Transaktionen abgeschlossen werden. Und es wird mehr geredet als gehandelt.

Was für Banken stehen zum Verkauf? Potenziell alle ausser den allergrössten. Rein ökonomisch betrachtet soll-

ten die meisten einen Verkauf, einen Teilverkauf oder einen Zusammenschluss ins Auge fassen. Leider ist das Umfeld für Börsengänge derzeit schlecht und Privatbanken eignen sich überdies nicht optimal für einen solchen Schritt.

Wer kauft noch zu?

Mögliche Käufer sind vor allem die mittelgrossen Schweizer Banken, die mehr als 50 Milliarden Franken im Private Banking bzw. im institutionellen Geschäft verwalten. Viele der kleineren Banken stehen entweder zum Verkauf oder sind potenzielle Fusionspartner – oder sind zufrieden, noch

Gewinne abzuschöpfen, so lange diese fliessen bzw. bis ein Verkauf wegen hoher Kosten, steigenden Compliance-Anforderungen und Wachstums-Problemen mit steuerrechtlichen Kunden dennoch nötig wird.

Was verhindert Übernahmen?

Ein Mangel an Käufern, Besorgnis über den Anteil «schwarzer» Kundengelder sowie die Unsicherheit darüber, wie viele Kunden sich halten lassen mit Blick auf die wachsende Anzahl Steuerabkommen mit Nachbarländern und Drittstaaten. Viele Übernahmeobjekte haben schlicht keine klaren Perspektiven.

Welche Faktoren sind jüngst in der Bewertung von Banken wichtiger geworden?

Die Bewertungen sind generell tief und hängen wesentlich ab von der Gewissheit oder Ungewissheit über die Summe an Kundengeldern, die mit Risiken wie nachträgliche Steuerbelastungen, Strafzahlungen usw. behaftet sind. Aber: Je grösser das Übernahmeobjekt, desto höher seine Bewertung.

Was passiert mit Banken, die mässig überlebensfähig sind, aber keinen Käufer finden?

Solche Banken sollten mit so vielen

ähnlichen Instituten fusionieren, bis sie eine Grösse erreicht haben, die grössere Käufer anzieht und die deren Aufwand rechtfertigt. In der Zwischenzeit sollten diese Institute schauen, dass sie alle Regeln einhalten, so dass sie keine rechtlichen Schocks erleben.

Wie viele Stellen stehen auf dem Spiel?

Wir erwarten, dass die Schweizer Private-Banking-Branche über die kommenden fünf Jahre hinweg 10 bis 20 Prozent der Stellen abbaut, und zwar über alle Bereiche hinweg. Dabei wird es sich um mehrere tausend Stellen handeln. ◀

## Sarasin unter dem Dach der Safra Group

Happy End für Sarasin: 1,04 Milliarden Franken hat die Safra Gruppe für die Mehrheitsbeteiligung an der Bank Sarasin bezahlt. Der Zuschlag der bisherigen Eigentümerin Rabobank an die Brasilianer kam für die Öffentlichkeit wie für die Finanzbranche überraschend. Auch Analysten hatten als Käufer nur die Bank Julius Bär und die Raiffeisen Gruppe gesehen. Vor einer Übernahme durch Julius Bär fürchteten sich jedoch das Management und die Belegschaft von Sarasin, wäre eine Integration des Basler Traditionshauses

in die Zürcher Privatbank mit dem Marken- und entsprechenden Stellenverlusten – Sarasin-CEO Joachim Strähle nannte die Zahl 600 – wohl die Konsequenz gewesen. Raiffeisen hätte Sarasin laut Strähle hingegen als idealen Partner gesehen. Dennoch freute er sich über den Entscheid der Rabobank. Mit dem Verkauf an Safra könne Sarasin ihre Geschäftstätigkeit als unabhängige Schweizer Privatbank noch gestärkt weiterführen. CEO und Management-Team sowie die Belegschaft und vor allem auch die Marke Sarasin bleiben bestehen.



Sarasin-CEO Joachim Strähle im Glück.

Auch die Aktien der Bank sollen an der Börse kotiert bleiben.

Die beiden Banken ergänzen sich vor allem geographisch: Sa-

fra ist hauptsächlich in Brasilien, Amerika und Europa tätig. Die Gruppe ist an 125 Standorten – davon über 100 in Brasilien – mit insgesamt 6500 Mitarbeitenden tätig. Sarasin beschäftigt 1600 Mitarbeitende an rund 20 Standorten in Europa, im Nahen Osten und in Asien. Synergiepotenzial läge hier am ehesten in Europa. Strategisch dürften sich durch den Zusammenschluss für Sarasin im obersten Kundensegment und im Bereich nachhaltiger Anlagen insbesondere auch in Brasilien neue Möglichkeiten ergeben. Safra kann umgekehrt ihren Kunden einen Standort in der Schweiz und Zugang zu den

wachsenden Finanzmärkten in Fernost bieten.

Gemeinsam gehören die Safra Group mit verwalteten Vermögen von 109 Milliarden Dollar und Sarasin mit rund 101 Milliarden Franken zu den Top 5 im Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft. Die Safra Group verfügt mit mehr als 12 Milliarden Dollar über eine solide Eigenmittelbasis. Der Eigentümer Joseph Safra ist mit einem Privatvermögen von 11,4 Milliarden Dollar drittreichster Brasilianer.

Der 1939 in Beirut geborene Joseph Safra verbrachte seine ersten Jahre in Syrien, bevor er mit seinen Eltern zuerst nach

Italien und dann nach Brasilien zog. Die Geschichte der Safra Bank, die im heutigen Syrien gegründet wurde, geht wie jene von Sarasin bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Die drei Brüder Edmond, Joseph und Moise begannen in den 1960er-Jahren, das Familienimperium auszubauen: Joseph nahm sich der Banco Safra an und Edmond gründete in Monaco und Genf neue Banken und baute in den USA die Republic National Bank of New York auf, die er später an HSBC verkaufte. Nach dem Tod Edmonds brachte Joseph Safra die Safra Gruppe unter seine Kontrolle. (rm)

## Die Geschichte der Bank Leu

1755	Gründung der Bank Leu als Staatsbank des Zürcher Stadts, unter Beteiligung des späteren Bürgermeisters Johann Jacob Leu.
1798	Schnellprivatisierung, es wurde eine Konfiskation der Vermögenswerte durch die vordrückenden französischen Truppen befürchtet.
1915	Bezug des edlen Hauptsitzes an der Bahnhofstrasse
1963 bis 79	Erföffnung von Filialen im ganzen Kanton als Universalbank
1990	Übernahme durch die CS Holding (vgl. auch S. 42)
1997	Restrukturierung
2007	Fusion mit den CS-Privatbankentöchtern Hofmann, Clariden, BGP und CS Fides zu Clariden Leu
2012	Integration in die Credit Suisse