



**Notenstein:** Gegründet 2012, Sitz in St. Gallen, verwaltete Vermögen 30 Milliarden Franken.

# Immer schnelleres Bankensterben

**Konsolidierung** Der automatische Informationsaustausch und der SNB-Schock verstärken den Druck auf Privatbanken.

CHRISTIAN HINTERMANN

Die Anzahl der Banken in der Schweiz, welche vorwiegend auf Private Banking fokussiert sind oder einen eigenständigen Private-Banking-Bereich haben, ist 2014 um weitere sieben Banken auf 132 gesunken. Die Zahl ist nicht spektakulär im Vergleich zu den Erwartungen, dass sich die Anzahl dieser Banken in den kommenden Jahren um einen Drittel reduzieren könnte. Allerdings beträgt der Rückgang seit Dezember 2009, als noch 170 Privatbanken aktiv waren, bereits 38 Banken oder ein knappes Viertel. Der grösste Teil der 2014 angekündigten Übernahmen ist noch nicht in diesen Zahlen reflektiert, da zwischen der Ankündigung einer Transaktion und deren Abschluss häufig sechs und mehr Monate liegen. Im letzten halben Jahr war eine deutliche Beschleunigung zu sehen. Der anstehende automatische Informationsaustausch und der SNB-Entscheid setzen die Privatbanken zusätzlich unter Druck.

Die Beschleunigung der M&A-Aktivitäten bei Privatbanken zeigt sich auch darin, dass bei den 2014 angekündigten Verkäufen insgesamt Kundenvermögen von über 130 Milliarden Franken verkauft wurden, während es 2013 nur gut 20 Milliarden

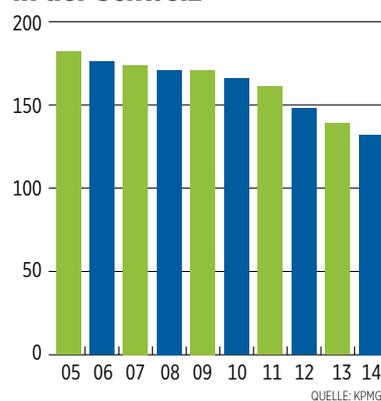
Franken waren. Letztes Jahr wurden sechs Privatbanken (respektive deren Kundenbasis) mit über 5 Milliarden Franken verwalteten Vermögen verkauft – 2013 war es nur eine. Interessant ist auch, dass die Reduktion der Anzahl Privatbanken seit 2012 in über 50 Prozent der Fälle nicht durch Übernahme und anschliessende Integration in die Käuferbank erfolgt, sondern durch Liquidationen.

## Mitten in der Phase

Die Konsolidierung findet aber auch durch Verschiebung von Marktanteilen statt. Der Marktanteil der Privatbanken mit über 25 Milliarden Franken verwalteten Vermögen ist zwischen 2007 und 2013 von 60 auf über 75 Prozent gestiegen. Die Zahlen für 2014 liegen noch nicht vor, am Trend wird sich aber kaum etwas ändern.

Auch wenn die Konsolidierung vielleicht nicht so spektakulär verläuft, wie zum Teil erwartet wurde, steht die Branche mitten in dieser Konsolidierungsphase. Aktuell hinterfragen weiterhin ausländische Bankkonzerne ihre Präsenz in der Schweiz. Zum Teil ist dies getrieben durch die Angst vor negativen Schlagzeilen und den möglichen Konsequenzen von Verhaltensweisen aus der Vergangenheit sowie von Bedenken, dass weitere Länder versuchen könnten, analog zu den USA Geld von

## Anzahl Privatbanken in der Schweiz



den Privatbanken einzufordern. Andererseits sind es auch rein ökonomische Überlegungen in einem wesentlich kompetitiveren Private-Banking-Umfeld mit reduzierten Margen und steigenden Kosten. Banken analysieren und optimieren ihr internationales Netzwerk. Für zahlreiche internationale Bankkonzerne sind die Aktivitäten in der Schweiz relativ marginal.

Die zweite Gruppe, in denen KPMG weitere Verkäufe erwarten, sind die kleinen Banken, die weniger als 5 Milliarden Franken Vermögen verwalten. Ein wesentlicher Teil der Privatbanken, welche Ver-

luste schreiben, sind dieser Gruppe zuzuordnen. Treiber dieser Verkäufe sind häufig Rentabilitätsprobleme, mangelnde Grösse sowie Geschäftsmodelle, die nicht mehr den heutigen Anforderungen entsprechen. Die Aufhebung der Euro-Untergrenze trifft diese Gruppe am stärksten, weil meistens die gesamte Kostenbasis in der Schweiz ist und viele der kleineren Banken eher auf europäische Kunden fokussiert sind.

Über die Hälfte der 2014 angekündigten Transaktionen waren sogenannte Asset Deals, in denen nicht die Bank als Ganzes, sondern nur deren Kunden und Kundenberater an den Käufer übertragen werden. Da der überwiegende Teil der Transaktionen Konsolidierungstransaktionen sind, sind solche Asset Deals für den Käufer sehr attraktiv. Er übernimmt nur die Kunden und Kundenberater. Die ganze Infrastruktur, Back- und Middle-Office bleiben beim Verkäufer. Der Käufer übernimmt deshalb auch die historischen Risiken nicht, da die rechtliche Einheit beim Verkäufer bleibt.

## Zunehmende Käuferzahl

Für den Verkäufer sind Asset Deals in den meisten Fällen sehr problematisch. Zwar kann er einen höheren Goodwill in Prozent der verkauften Kundenvermögen erzielen, viele Asset Deals waren jedoch

durch den Abgang zahlreicher Kunden gekennzeichnet. Zusätzlich ist der Verkäufer weiterhin im Besitz einer Bank, die guten Kunden wurden verkauft, die problematischen verbleiben. Der Verkäufer muss nun die Bankorganisation herunterfahren, was mit sehr hohen Kosten verbunden ist und schnell zwei Jahre oder länger dauern kann. Für den Verkäufer erweisen sich deshalb die Asset Deals als aufwendig und finanziell in vielen Fällen als sehr unattraktiv.

Allgemein beobachtet KPMG, dass wieder mehr Käufer für Privatbanken auf dem Markt sind. Der Wettbewerb zwischen den Käufern ist intensiver geworden und die Preise steigen. Share Deals sind in diesem Umfeld absolut möglich, der Käufer braucht aber vollständige Transparenz. Der Verkäufer muss bereit sein, im Kaufvertrag den Käufer gegen Risiken aus der Vergangenheit weitgehend abzusichern. Kann ein Verkäufer diese beiden Punkte nicht erfüllen und gelingt es ihm nicht, mögliche Käufer davon zu überzeugen, dass seine Bank über eine qualitativ hochstehende Kundenbasis und ausgewiesene Kundenberater verfügt, bleibt nur der Asset Deal als Teil des geordneten Ausstiegs aus dem Geschäft.