

BANKEN

## **Kleinbanken werden ihre Chancen nutzen**

**Viele Institute haben andere Sorgen, als an Übernahmen zu denken. Auch wenn der Appetit steigt: So schnell wie vor der Krise wird sich das M&A-Karrussell nicht mehr drehen.**

Wäre die Aktie der UBS vor zwei Jahren unter die Marke von 10 Fr. gefallen, hätte schon längst ein Konkurrent zugeschlagen. Die Übernahmeobjekte im Bankensektor waren damals hart umkämpft und der Übernahmemyklus näherte sich seinem Höhepunkt. Grösse galt als entscheidend, um bestehen zu können.

Mit der Finanzkrise hat sich das Blatt gewendet. «Bis auf Notverkäufe gibt es fast keine Übernahmen im Bankensektor», sagt Ray Soudah, Gründer von Millenium Associates, einem unabhängigen Spezialisten für Fusionen und Übernahmen (M&A) im Bereich Finanzdienstleistungen und Wealth Management.

Viele Banken haben kein überschüssiges Kapital, das sie für Zukäufe einsetzen könnten. Und wenn die Institute ein Polster haben, werden sie die Mittel nicht für grössere Akquisitionen ausgeben. Die Banken horten vielmehr ihre liquiden Mittel, um gegen weitere Marktverwerfungen gewappnet zu sein. Hinzu kommt, dass Regierungen, die sich an Banken beteiligt haben, nicht damit einverstanden sein werden, den Expansionshunger schlingernder Institute zu stillen.

### **KAUFEN, WENN ES TEUER IST**

Es gibt aber noch einen weiteren wichtigen Grund. «Bankmanager neigen dazu, vor allem dann Akquisitionen zu tätigen, wenn die Preise sehr hoch sind, nicht wenn sie tief sind», sagt Soudah. Dieses psychologische Phänomen hat sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt.

Gegen grössere Übernahmen im Sektor spricht auch, dass sich die Banken im gegenwärtigen Umfeld nicht günstig frisches Kapital beschaffen können. Viele Bankaktionäre haben schon so stark geblutet, dass sie sich für potenzielle Expansionspläne ihre Aktien nicht weiter verwässern lassen wollen. Nur schon die Möglichkeit einer künftigen Kapitalerhöhung ist für viele Aktionäre Anlass genug, um sich von ihren Papieren zu trennen.

### **AKTIVERE KANTONALBANKEN**

Anders gelagert ist der Fall bei den Schweizer Regional- und Kantonalbanken. «Es wäre genügend Kapital für Übernahmen vorhanden, aber ein Zusammenschluss würde keine strategischen Vorteile bringen», sagt Soudah. Es gibt keine grösseren Synergien und die Banken sind alleine stark genug. Bei ähnlichen Unternehmen können die Kosten durch Fusionen aber immer gesenkt werden.

Am aktivsten in Sachen Zukäufe ist die Berner Valiant. Sie hat seit 1990 über 20 Institute übernommen, zuletzt im Jura. «Weitere Akquisitionen sind zu erwarten», sagt Tobias Brüttsch, Analyst der Bank Vontobel. In der Branche wird auch damit gerechnet, dass die Luzerner Kantonalbank und die St. Galler Kantonalbank weitere Akquisitionen tätigen, vor allem im Private Banking. Der St. Galler Kantonalbank stehen derzeit rund 400 bis 500 Mio Fr. für Übernahmen zur Verfügung. Angepeilt werden dabei Objekte mit Kundenvermögen in der Höhe von rund 5 bis 10 Mrd Fr.

«Die Banken sind sich aber bei einer Übernahme der Gefahr von unbekanntem Risiken stärker bewusst», sagt Brüttsch. So könne die Privatbank beispielsweise auf das Geschäft mit undeklarierten Vermögen fokussiert oder in Madoff-Produkte investiert sein. Das Gleiche gilt auch für die globalen Banken. Ein böses Erwachen hatte Lloyds, nachdem die Bank das Traditionshaus HBOS zu einem vermeintlichen Schnäppchenpreis erworben hatte.

### **KLEINERES RAD GEDREHT**

Über die nächsten paar Jahre wird es auch im Bankensektor wieder zu einer Phase der Konsolidierung kommen. «Die Transaktionen werden aber kleiner sein als in der Vergangenheit», erwartet Soudah. Wahrscheinlich wird es im Vergleich zum letzten M&A-Zyklus auch weniger Übernahmen geben.

Zum einen wird es angesichts der immer knapper werdenden Kredite schwieriger, Zukäufe zu finanzieren. Zudem zeichnet sich bei den globalen Banken ein Gegenteil ab. Die Institute besinnen sich nach dem Expansionsdrang der letzten Jahre wieder vermehrt auf ihr Kerngeschäft und gehen zurück zu ihren Wurzeln.

So hat etwa die UBS im Jahr 2000 in den USA den Broker Paine Webber übernommen. Heute wird spekuliert, dass die Grossbank ihr Vermögensverwaltungsgeschäft in den USA abstossen will, aber noch keinen Käufer gefunden hat, der einen vernünftigen Preis bezahlt.