

DIE GROSSE FRAGE TO SELL OR NOT TO SELL?

Vor dem Inkrafttreten der neuen Finanzinstituts- und Finanzdienstleistungsgesetze ist das Thema ‚Konsolidierung‘ für unabhängige Vermögensverwalter erneut in den Vordergrund gerückt. Ein etwaiger Unternehmensverkauf wirft viele Fragen auf. Christian Hintermann fasst die wichtigsten zusammen.



CHRISTIAN HINTERMANN

KPMG SCHWEIZ

Die Konsolidierung im Wealth Management ist in der Schweiz schon lange ein Thema. Während sie bei den Vermögensverwaltern langsamer abläuft, ist sie im Private Banking schon weiter fortgeschritten – alleine seit 2010 sind 50 Prozent der Privatbanken mit einem verwalteten Vermögen von weniger als 5 Milliarden Franken verschwunden. Aber viele der Herausforderungen sind für die Vermögensverwalter dieselben, so die zunehmende Komplexität und die Kosten

des Crossborder-Geschäfts, der Margendruck, steigende regulatorische Anforderungen, neue technologische Möglichkeiten und Wettbewerber sowie veränderte Kundenbedürfnisse. Zusätzlich erreichen bei vielen Vermögensverwaltern die Partner ein Alter, in dem sich Fragen der Nachfolgeregelung und Pensionierung stellen. Deshalb rückt bei vielen Vermögensverwaltern die Frage in den Fokus, ob und wie sie ihr Unternehmen verkaufen sollen resp. können. Im Vergleich zum Verkauf eines Management-geführten Unternehmens ergeben sich beim Verkauf eines eigentümergeführten Vermögensverwalters zusätzlich Komplexitäten, weil häufig eine Gruppe von mehreren Partnern oder Kundenberatern Aktionäre sind, die mög- >>>

„Geschäftlich steht im Vordergrund, ob das Unternehmen zukünftig noch eigenständig überlebensfähig ist.“

Gute Nachricht: „Für Vermögensverwalter mit einer guten Kundenbasis können im heutigen Umfeld attraktive Preise erzielt werden“, wie Christian Hintermann unterstreicht.



CHRISTIAN HINTERMANN

KPMG SCHWEIZ



Christian Hintermann ist bei KPMG Schweiz verantwortlich für das Beratungsgeschäft in der Finanzindustrie. Sein Beratungsschwerpunkt liegt im Bereich M&A / Unternehmenstransaktionen im Finanzsektor, mit einem starken Fokus auf Wealth Management sowie bei Transformationsprozessen. Er ist der Autor verschiedener Studien über die Privatbanken

Industrie. Bevor er 2007 zu KPMG stiess, agierte er als Head M&A und Head of Corporate Development. In dieser Rolle hat er wichtige strategische Projekte und zahlreiche, zum Teil sehr grosse, Unternehmenstransaktionen geführt. Davor arbeitete als M&A-Berater und Wirtschaftsprüfer mit Fokus auf den Finanzsektor.

>>> licherweise sehr unterschiedliche Interessen haben und einen sehr unterschiedlichen Beitrag an den Erfolg des Unternehmens leisten.

Im Folgenden ein paar Gedanken, was wesentliche Aspekte sind, die beim Verkauf eines Vermögensverwalters speziell berücksichtigt werden sollten.

SOLL ICH VERKAUFEN ODER NICHT?

Persönlich stellen sich Fragen wie: Wie lange will oder muss ich noch arbeiten? Kann ich mir vorstellen, eine gewisse Zeit wieder Angestellter zu sein? Habe ich einen Nachfolger, dem ich meine Kunden, meine Anteile übergeben kann? Wie sieht die persönliche Vermögens- und Einkommenssituation aus? Kann ich mir ein Leben ohne das Unternehmen vorstellen, und wie werde ich es gestalten? Was sind die steuerlichen Folgen eines Verkaufs, und wie können sie optimiert werden?

Geschäftlich steht im Vordergrund, ob das Unternehmen zukünftig noch eigenständig überlebensfähig ist. Wie haben sich die

Veränderungen im Wealth Management ausgewirkt? Kann das Geschäft auch in den kommenden Jahren mit angemessener Profitabilität betrieben werden? Kann ich als unabhängiger Vermögensverwalter die Unabhängigkeit aufgeben, das Unternehmen verkaufen, eine Integration in das Unternehmen des Käufers akzeptieren?

Es ist empfehlenswert, einen Verkauf frühzeitig anzugehen, solange das Geschäft noch gut dasteht. Der Verkauf wird dadurch wesentlich einfacher, und es kann ein höherer Preis erzielt werden.

Normalerweise braucht es dazu eine gute Vorbereitung, die viel Zeit in Anspruch nimmt, gerade bei grösseren Vermögensverwaltern, die im Besitz von mehreren Partner sind. Zuerst muss Einigkeit erzielt werden, ob verkauft werden soll und an welche möglichen Käufer. Denkbar ist ein vollständiger Verkauf zum Beispiel an eine Bank, einen Finanzinvestor oder an einen anderen Vermögensverwalter. Teilverkäufe sind auch denkbar, vor allem wenn gewisse Partner auch längerfristig im Unternehmen bleiben wollen.

Einzelne Partner haben möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen, an wen sie verkaufen möchten – jede Einschränkung bezüglich möglichen Käufern kann aber dazu führen, dass nicht der maximale Preis erzielt wird.

ZU WELCHEM PREIS KANN ICH MEINEN VERMÖGENSVERWALTER VERKAUFEN?

Eine der Gründe, weshalb Verkäufe nicht zustande kommen, sind unterschiedliche Preisvorstellungen zwischen Käufer und Verkäufer. Gerade wenn ein Unternehmen verkauft wird, das durch den Verkäufer aufgebaut wurde, hat der Preis eine sehr emotionale Komponente. Häufig haben sich Preisvorstellungen eingepreßt, die aus der Zeit vor der Finanzkrise und dem Ende des Bankgeheimnisses stammen. Solche Preisvorstellungen sind nicht realistisch, da die Profitabilität im Wealth Management deutlich gesunken und die Branche viel kompetitiver geworden ist. Der Käufer wird einen Preis bezahlen, den er wirtschaftlich anhand

„Der Käufer wird einen Preis bezahlen, den er wirtschaftlich anhand von Business-Plänen rechtfertigen kann.“



von Business-Plänen rechtfertigen kann. Während das Preisniveau seit dieser Zeit gesunken ist, besteht heute trotzdem eine starke Nachfrage nach qualitativ guten Kundengeldern, weshalb für Vermögensverwalter mit einer guten Kundenbasis im heutigen Umfeld attraktive Preise erzielt werden können. Ein möglicher Preis muss aber in jedem konkreten Fall aufgrund vieler spezifischer Faktoren angeschaut werden.

Neben dem Preis müssen die Verkäufer weitere Faktoren berücksichtigen, um die Attraktivität eines Angebotes zu beurteilen, so unter anderem: Gibt es Preisanpassungen im Vertrag? Welche Haftungen der Verkäufer wurden vereinbart? Wie sieht die Transaktionsstruktur aus, und welche steuerlichen Folgen hat sie?

WIE TEILEN DIE PARTNER DEN VERKAUFSERLÖS UNTER SICH AUF?

Eine Herausforderung, die oft vergessen wird, ist die Frage, wie der Verkaufspreis unter den Partnern aufgeteilt wird. Logisch

erscheint eine Aufteilung gemäss Aktienquote. Was aber, wenn dies überhaupt nicht reflektiert, wieviel die einzelnen Partner zu den verwalteten Vermögen und zum Unternehmenserfolg beitragen? Wenn sich gewisse Partner benachteiligt fühlen, besteht die Gefahr, dass sie versuchen, mit ihrem Kundenstamm das Unternehmen vor dem Verkauf zu verlassen, was sich sehr negativ auf die Transaktion auswirken würde.

Bevor der Verkaufsprozess gestartet wird, müssen die Partner deshalb unter sich einig werden, wie sie im Fall eines Erfolges den Verkaufspreis aufteilen. Nach Aktienquote, nach verwalteten Vermögen, nach Bruttoerfolg, nach Qualität der verwalteten Vermögen etc.?

Bei Uneinigkeit unter den Partnern bzw. Aktionären besteht das Risiko, dass der Vermögensverwalter auseinanderfällt und Wert vernichtet wird.

Diese kurze Übersicht über wesentliche Aspekte des Verkaufs eines Vermögensverwalters zeigt, dass vielfältige Faktoren zu

berücksichtigen sind. Wie bei allen Unternehmensverkäufem ist eine gute Vorbereitung entscheidend, um die Erfolgchancen und den Preis zu maximieren. Die Komplexität sollte nicht unterschätzt werden!

