

Unumgängliche Neuausrichtung im Asset-Management der Grossbanken

Geldabflüsse und marktbedingte Tieferbewertungen der betreuten Vermögen schmälern den Ertragsfluss

Die Finanzkrise hat die Erträge der Asset-Management-Einheiten stark belastet. Um deren Profitabilität zu sichern, werden sich die Grossbanken auf ertragsstarke Kernsegmente fokussieren müssen.

i. Beide Schweizer Grossbanken, die UBS und die Credit Suisse (CS), setzen auf ein vergleichbares Geschäftsmodell, das neben dem Wealth-Management (Vermögensverwaltung für private Kunden) und dem Investment Banking als tragende Säulen als dritte Einheit das Asset-Management (Vermögensverwaltung für vornehmlich institutionelle Kunden) einschliesst. In ihrem bisherigen Verlauf hat die Finanzkrise nicht nur das Investment Banking arg in Mitleidenschaft gezogen, sondern auch das Vermögensverwaltungsgeschäft mit institutionellen Kunden. In den ersten drei Quartalen des laufenden Jahres musste die UBS netto Abflüsse von 75,4 Mrd. Fr. hinnehmen; nur wenig besser hielt sich mit Rückzügen von 40,5 Mrd. Fr. das institutionelle Geschäft der CS (vgl. Tabelle). Die massiven Abflüsse gingen mit einschneidenden marktbedingten Tieferbewertungen der betreuten Anlagen einher. Als Folge davon nahmen die von der Asset-Management-Einheit der UBS verwalteten Vermögen um einen Viertel auf 708 Mrd. Fr. ab, was rund 27% der insgesamt von der Bank verwalteten Gelder entspricht. Mit einem Rückgang von 19% auf zuletzt 578 Mrd. Fr. fiel der Rückschlag bei der CS, die Ende September gruppenweit 1370 Mrd. Fr. betreute, etwas geringer aus.

Notwendige Kostensenkungen

Das Abschmelzen der verwalteten Vermögen schmälert die Ertragsbasis, was wiederum Handlungsbedarf auf der Kostenseite schafft. Soll die Profitabilität nicht allzu stark leiden, müssen innerhalb des Asset-Managements Einheiten zu-

sammengelegt, die Produktpaletten durchforstet und unrentable Teilbereiche abgestossen oder aufgelöst werden. Die CS etwa hat zum Jahreswechsel den Verkauf eines Teilbereichs ihres traditionellen Fondsgeschäfts an die britische Anlagefondsgesellschaft Aberdeen bekanntgegeben. Die Grossbank will sich künftig auf jene Bereiche konzentrieren, in denen sie über die kritische Masse verfügt und im harten Wettbewerb bestehen kann. Konkret sind dies das traditionelle, nicht an Aberdeen verkaufte Fondsgeschäft Schweiz, das Mandatsgeschäft und das Geschäft mit alternativen Anlagen (Hedge-Funds, Private Equity, Immobilien, passive Anlagen, Dachfonds), wobei das Schweizer Fondsgeschäft organisatorisch mit dem Mandatsgeschäft zusammengeführt werden darf. Mit dieser Reorganisation gibt die Bank ihr ursprüngliches Vorhaben, in allen Weltregionen vor Ort präsent zu sein und profitabel zu arbeiten, endgültig auf. In den letzten Jahren hatte sie erfolglos versucht, ihre weltweit verzettelten, heterogenen Asset-Management-Einheiten organisatorisch zusammenzufassen und zu einem dritten, stabilen Gewinne abwerfenden Standbein auszubauen.

Streben nach Grösse

In Richtung Konsolidierung weist auch die jüngste Ankündigung der beiden französischen Banken Crédit Agricole und Société Générale, ihre Asset-Management-Einheiten zu fusionieren. Die neue Einheit soll laut eigenen Angaben mit verwalteten Vermögen von 638 Mrd. € (per 30. September 2008) weltweit zur Nummer neun im Vermögensverwaltungsgeschäft für institutionelle (und auch private) Kunden avancieren. Von diesem Zugewinn an Masse erwarten die Partner vor allem Skalenerträge in der «Herstellung» ihrer Produkte und Dienstleistungen; angepeilt wird eine Kosten-Ertrags-Relation von unter 50%. In den ersten neun Monaten des vergangenen Jahres lag die entsprechende Kennzahl der CS bei 128,6%, jene der UBS bei 54,8%. Neben dem Zugewinn an betrieblicher Effizienz soll das Zusammengehen die geografische Reichweite vergrössern und eine globale Präsenz sicherstellen.