



Ray Soudah, Gründer Millenium Associates

Autor: [helmuth.fuchs](#) | 4. Mai 2011 08:42 in [CEO Interviews, Interviews, MCD](#) !

Ray Soudah, CEO Millenium Associates

Von Helmuth Fuchs

Moneycab: Herr Soudah, 2009 war Millenium Associates der Exklusiv-Finanzberater der Basellandschaftlichen Kantonalbank beim Verkauf der AAM Privatbank an die Basler Kantonalbank. Sie unterstützten ebenfalls beide Basler Kantonalbanken als diese ihren Anteil der Sourcag an die Swisscom verkauften. Wie beurteilen Sie die momentanen Merger & Acquisition (M&A) - Aktivitäten in der Schweiz?

Ray Soudah: Ich denke, die einheimischen M&A-Aktivitäten sind im Moment nicht Gegenstand aufsehenerregender Schlagzeilen, weil wir eine sehr schnelle Erholung der Aktienmärkte nach der Krise hatten, die in der Folge die Finanzsituation der Banken, der Vermögensverwalter und der Versicherungen zu Beginn 2009 rettete, auch wenn wir vielleicht noch eine oder zwei bedeutende Überraschungen später in diesem Jahr erleben werden. Ich glaube, es war um den 9. März 2009 herum, als der schnelle Wiederaufschwung begann. Heute sind wir wieder zurück auf gewohntem Niveau. Der wirtschaftliche Druck für M&A im Finanzsektor, ich spreche nicht über den Pharma-, Uhren- oder Lebensmittelsektor, hat sehr schnell nachgelassen.

“Wieso sollte ein internationaler Kunde sein Geld in einem kleinen, durchschnittlichen Institut anlegen? Es gibt also gute Gründe, weshalb diese Unternehmen verschwinden werden.” Roy Soudah, CEO Millenium Associates

Trotzdem wird generell erwartet, dass Veränderungen im regulatorischen Umfeld Druck für M&A erzeugen könnten. So zum Beispiel der grössere Kapitalbedarf für Banken unter dem neuen Basel III Regelwerk und den daraus abgeleiteten nationalen Versionen, ebenso wie der Druck auf kleinere Banken zur Lockerung des Bankkundengeheimnisses, die Jagd auf Schwarzgeld, die Solvenz-Anforderungen für Versicherungen. Aus diesem regulatorischen Druck könnte man folgern, dass es aus mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Gründen eine solide strategische Basis für Zusammenschlüsse und Übernahmen geben sollte.

Man kann also festhalten, dass die Erholung die Institute finanziell rettete, während die regulatorischen Anforderungen die Frage eröffnen, ob es zu Übernahmen bei Unternehmen kommen sollte, welche mit den neuen Anforderungen nicht mehr mithalten können?

Bis anhin aber waren die Volumen stagnierend und limitiert auf wenige Transaktionen wie zum Beispiel die Veräusserungen von Niederlassungen ausländischer Banken. Einer der Gründe für das tiefe Volumen ist eine Änderung der Schweizer Bankenkultur. Im Kern haben sich die Schweizer Banken entschieden, „weiss“ zu werden (obschon sie schon immer behaupteten, weiss zu sein), also weiss, statt hellgrau oder gar schwarz. Generell ist der Appetit für schwächere Portfolios von Kundevermögen derjenigen Banken, die sich

in Schieflage befinden, gesunken. Wieso soll sich eine Bank möglicherweise zusätzliche Probleme aufladen? Das führt dazu, dass vor allem kleinere Banken aus strategischer Sicht in Schwierigkeiten kommen. Die grossen Institute nehmen Korrekturen vor.

Ist das spezifisch für die Schweiz? Eigentlich hätte man doch erwartet, dass im aktuell bankenskeptischen Klima, mit den noch nicht vollständig überwundenen Problemen, die M&A-Aktivitäten viel höher sein müssten.

In der Schweiz gibt es keine grossen Institute mehr, die in Schwierigkeiten sind. Die UBS wurde gerettet und hat zumindest kurzfristig ihre Position schon wieder gut zurückgewonnen und die Kantonalbanken kamen schon gar nie in Schwierigkeiten. Wirkliche Probleme hatten nur die kleinen Privatbanken. Dafür, dass sie immer noch in Schwierigkeiten sind, gibt es zwei Gründe: Zum einen können sie, eben weil sie klein sind, die ständig neuen Anforderungen, regulatorischen Vorschriften und damit verbundenen Kosten, den Margendruck und so weiter kaum noch stemmen. Und sie können, zum zweiten, ihr Geschäft nicht ausweiten, da sie kein internationales Netz haben, um zu wachsen.

Also werden diese konsolidiert oder müssen andere Lösungen finden, da sie langfristig als unabhängige Institute keine Zukunft haben und auch qualitativ als ungenügend bewertet werden?

Bis vor wenigen Jahren waren sie nicht ungenügend, da sie einem akzeptierten Standard entsprachen. Aber heute genügt es einfach nicht mehr, Durchschnitt zu sein. Wieso sollte ein internationaler Kunde sein Geld in einem kleinen, durchschnittlichen Institut anlegen? Es gibt also gute Gründe, weshalb diese Unternehmen verschwinden werden. Wir können in Lugano, Zürich oder anderen Finanzzentren beobachten, wie solche Unternehmen geschlossen oder zu mässigen Preisen verkauft werden. Ich denke, es handelt sich um fünf bis zehn Banken und eine ähnliche Anzahl Vermögensverwalter. Banken aber insbesondere auch Vermögensverwalter werden unter striktere regulatorische Aufsicht gestellt werden und unter dem Druck der Behörden wird eine Bereinigung stattfinden.

“Die Banken müssen nach der Rettung durch den Staat in ihren Heimatländern Schulden zurückzahlen oder diese zumindest reduzieren.”

Was sind im M&A-Markt aktuell die wichtigsten Einflüsse? Sitzen vermögende Personen und Unternehmen auf ihrem Geld und verlangsamen die Entwicklung, oder gibt es mehr Unternehmen, die neue Besitzer und neues Geld suchen und so den Markt anheizen?

Der momentan wichtigste Treiber für M&A im Finanzbereich ist die Anzahl Niederlassungen oder Töchter von Finanzinstituten, die von den Banken wegen des staatlichen Rettungsschirmes oder wegen eines erhöhten Kern-Kapitalbedarfes verkauft werden müssen. Die Banken müssen nach der Rettung durch den Staat in ihren Heimatländern Schulden zurückzahlen oder diese zumindest reduzieren. Das trifft vor allem auf die Banken in Kontinental-Europa, einige UK- und US-Banken zu, während asiatische und japanische Institute davon praktisch nicht betroffen sind. In Grossbritannien trifft das zum Beispiel auf die Royal Bank of Scotland (RBS), Lloyds Bank und eventuell Northern Rock zu. Sie müssen Einheiten verkaufen und kleiner werden, um der Regierung die Schulden zurückzahlen zu können.

Was ja kaum helfen wird, einen guten Preis für diese Einheiten zu erzielen?

Der Preis hängt natürlich vom Käufer ab und generell der beste Rat an die Besitzer, in den meisten Fällen den Staat, ist, momentan nicht zu verkaufen, da die Zeit dafür nicht günstig ist. Es wäre besser, die Unternehmen zu restrukturieren, zu verbessern und auf günstigere Zeiten zu warten. Aber das ist eine politische Entscheidung und aus politischer Sicht ist es wichtig zu zeigen, dass man nach der Rettung Geld zurückbekommt. In den USA zum Beispiel haben die Banken sobald sie dazu in der Lage waren, der Regierung Rückzahlungen gemacht, oder wie die AIG einige wertvolle Einheiten verkauft.

Wir leben zwar in politischen Zeiten, aber aus einem rein wirtschaftlichen Gesichtspunkt ist das Timing schlecht für Verkäufe, es ist innerhalb des Zyklus einfach zu früh für Verkäufe. Eigentlich müsste man jetzt kaufen.

Was bedeutet das für Ihr Geschäft, da Sie vermutlich ja auf beiden Seiten (Kauf und Verkauf) agieren können?

Das stimmt, aber wir agieren zu einem bestimmten Zeitpunkt jeweils nur auf einer Seite. Die Stimmung im Markt ist etwas positiver als noch vor zwei, drei Jahren, da sich manche Finanzinstitute wieder erholten. Ein Markt braucht für den Erfolg zuversichtliche Käufer, nicht nur angespannte Verkäufer und natürlich Objekte die gehandelt werden können. Aber ohne zuversichtliche Käufer funktioniert der Markt nicht. Deshalb nehmen auch die Käufe zu, wenn die Preise hoch sind. Unsere gesamten Analysen zeigen, dass die Leute kaufen wollen, wenn die Preise sich verdoppelt oder verdreifacht haben. 2006 und 2007 hat sich gezeigt, dass es, aus wirtschaftlicher Sicht völlig irrational, viele Käufer gab, die auf dem Höhepunkt kauften. Politisch war es aber so, dass die Käufer ihre Aktionäre und Verwaltungsgremien davon überzeugen konnten, dass der Markt gut, ihr Aktienkurs stark sei, die Geschäfte gut liefen und es deshalb der rechte Zeitpunkt für Zukäufe sei, auch wenn dann signifikant höhere Preise für das Kaufobjekt bezahlt werden mussten.

Wir haben unseren Kunden gerade zum Gegenteil geraten und sie 2006 und 2007 angewiesen, nichts zu kaufen. Wir haben eine grosse Marketing-Kampagne lanciert, um auch die grossen Institutionen zum Verkaufen zu bewegen. Leider haben durchschnittlich nur fünf Prozent den Rat befolgt, die anderen haben weiter gekauft, was sie heute bedauern. Jetzt raten wir grossem Vorbehalt zu vorsichtigen Käufen, da wir glauben, dass wir den Höhepunkt des Zyklus' in dem man noch nichts kaufen sollte, noch nicht erreicht haben. Falls man nicht aus politischen Gründen verkaufen muss, ist es mit Sicherheit kein guter Zeitpunkt, dies jetzt zu tun.

Wie finden Sie neue Kunden? Monitoren Sie den Markt, um neue Möglichkeiten zu entdecken, oder haben Sie dauerhafte Mandate von Kunden?

Da wir uns auf den Finanzmarkt spezialisieren haben wir hier ein tiefes Verständnis der Strategien der Marktentwicklung und sehen, welche Taktiken Erfolg haben in diesem Umfeld. Die Kunden schätzen unsere Unabhängigkeit und neutrale Marktsicht. Dies macht es zusammen mit unserer langen Erfahrung für die Kunden offenbar attraktiv, mit uns zusammen zu arbeiten. Oft kommen die Kunden direkt auf uns zu, damit wir die aktuelle Situation analysieren und sie unabhängig beraten, sowohl bei Käufen als auch Verkäufen, und dann die Transaktion durchführen. Es ist also eine Kombination von unabhängiger Beratung und gezielter Identifikation von Möglichkeiten am Markt. Dadurch wächst auch unsere Erfahrung. So helfen wir jedem Kunden, dass er noch mehr profitieren kann. Es ist ein bisschen wie beim Arzt: Der macht mit seinen Patienten auch jeweils einen Folgetermin, zum Beispiel in drei Monaten. In der Zwischenzeit sieht er neue Patienten, so dass er in drei Monaten schon wieder ein vertieftes Wissen hat.

Genauso profitieren unsere Kunden von unseren Erfahrungen aus hunderten von Transaktionen, auch von solchen, die nicht wunschgemäss verlaufen sind. Die Kunden kaufen nicht einfach drei oder sechs Monate Unterstützung, sondern Talent, Vertrauen und jahrelange Erfahrung, was gerade in Zeiten des harten Wettbewerbs schwierig zu finden ist.

Wie sieht das Preisschild dafür aus, aus welchen Komponenten setzt es sich zusammen?

Das hängt von der Art und Komplexität des Auftrages ab. Der Preis kommt in der Diskussion mit dem Kunden zustande. Generell unterteilen wir unsere Arbeit die Beratung und die Durchführung der Transaktion, da wir nicht nur den Deal abwickeln, sondern die Kunden im Vorfeld auch beraten. Davon sehen Sie aber in der Öffentlichkeit wenig, da die Informationen dazu natürlich nicht veröffentlicht werden können. Die Preise sind in den letzten Jahren übrigens nicht gestiegen, sondern stabil geblieben.

“Falls man nicht aus politischen Gründen verkaufen muss, ist es mit Sicherheit kein guter Zeitpunkt, dies jetzt zu tun.”

anders als in den USA, wo jeder in Deals abwickelt und darauf versucht, ein Geschäft zu gründen. Natürlich gibt es Ausnahmen, wie das exzellente Beispiel der Partners Group in Zug, oder einige Technologie-Start-Ups, es sind aber eben Ausnahmen. Im Finanzsektor wimmelt es vor allem von ehemaligen Bankangestellten, die jetzt zwar ausserhalb der Bank sitzen, aber immer noch vorwiegend mit einer Bank arbeiten, eigentlich also nur der verlängerte Arm der Bank sind. Unabhängigkeit sieht anders aus. Ich kann nur alle ermutigen, in der Schweiz ein Unternehmen aufzubauen, da es keine wirklichen Hindernisse gibt und auch die intellektuellen Fähigkeiten vorhanden sind.

“Generell fliesst das Geld von den reichen aufstrebenden zu den entwickelten Märkten und kaum in die Gegenrichtung. Man muss also dort präsent sein, wo das Geld hinfliesst.“

Kulturell ist es oft so, dass grosse Unternehmen nicht unbedingt gerne mit kleinen Firmen arbeiten. Ich glaube, das ist fast eine Art Diskriminierung, weil die kleinen nicht denselben Hintergrund haben wie die grossen Namen. Kommt dazu, dass viele Leute sich komfortabel in ihrem Job eingerichtet haben bei grossen Unternehmen und nichts mehr riskieren wollen. Vielleicht ist es also eine Frage der fehlenden Risikokultur.

Einige Male im Jahr halte ich Vorlesungen für Masters-Studenten oder Doktoranden an Universitäten und frage die Leute dann, was nach dem Studium machen möchten. Man bekommt nicht den Eindruck, dass sie hinaus und etwas erreichen wollen, vielmehr schauen sie sich nach Unternehmen um, bei denen sie sich um einen komfortablen Job bewerben können. Es startet also schon in der Ausbildung. Niemand wird so geboren, wir werden geprägt durch Beobachtungen unserer Umgebung und der Mitmenschen. Ich denke, wir müssten hier schon bei der Ausbildung ansetzen um Unternehmertum zu fördern.

M&A und auch Ihr Unternehmen sind sehr von Männern dominiert. Wie wichtig ist Diversity für Ihr Unternehmen und welche Massnahmen sind in Ihrem Unternehmen zum Thema geplant oder schon umgesetzt?

Wenn es eine Frau gibt, die sich bei uns bewerben möchte: Bitte unbedingt melden! Ich glaube generell daran, dass Frauen in unserem Geschäft eigentlich viel besser wären als Männer. Dass wir keine oder wenig Frauen haben, ist keine Absicht, sondern ein Zufall oder vielmehr eine Schwäche. Frauen haben mehr als nur die technischen Fähigkeiten. Oft bringen sie Fähigkeiten zum Verhandeln und Bewältigen von zwischenmenschlichen Problemen mit, welche diejenigen der Männer überlegen sind. Frauen sind in unserer Industrie untervertreten, etwas, das ich gerne ändern würde.

Zum Schluss des Interviews haben Sie zwei Wünsche frei, wie sehen die aus?

Nur zwei? Vom geschäftlichen Gesichtspunkt wünsche ich mir, dass sich unser Unternehmen, dann mit neuen Partnern, auch in der Zukunft immer weiter entwickelt und ihren Kunden unabhängig dient.

Persönlich wünsche ich mir mehr Zeit für jene Dinge, die ich in der Vergangenheit etwas vernachlässigt habe, wie zum Beispiel neue Sprachen und neue Fähigkeiten zu erlernen. Ich habe in den letzten zehn Jahren versucht, jedes Jahr mindestens eine neue Sache zu erlernen, zum Beispiel eine Sprache, einen Sport, ein bestimmtes Themengebiet. Das verschafft mir eine grosse Genugtuung und das möchte ich gerne weiter so machen.

Der Gesprächspartner:

Ray Soudah, Gründer [MilleniumAssociates AG](#) ^[1]

Ray Soudah ist Absolvent der Harvard Business School sowie des INSEAD und blickt auf eine lange und erfolgreiche Karriere in der Finanzdienstleistungsbranche zurück. Von 1970 bis 1984 war er in verschiedenen höheren Führungspositionen bei Citigroup tätig, zuletzt als Head of Asia Pacific Treasury and Capital Markets. Von 1984 bis 1992 war er bei Midland Montagu Investment Banking als CEO of Hong Kong, CEO of Japan, Head of Global Capital Markets (Standort London) und FIG sowie als MD/CEO of Midland Montagu

Securities engagiert. Von 1992 bis 1994 war Ray Soudah Chief Investment Officer sowie Head of International Banking and Private Banking bei der Nationalbank von Bahrain. Von 1994 bis 1998 war er Chief Investment Officer, Chief Financial Officer und Mitglied des von ihm aufgebauten Executive Board der Cedel Bank, der späteren Clearstream. Von Mai 1998 bis April 2000 war er bei UBS AG als Managing Director und Mitglied des Private Banking Management Board tätig. Dort baute er bei Wealth Management/Private Banking das Team für strategische Unternehmensakquisitionen und Entwicklung auf, für dessen Führung er gleichzeitig verantwortlich zeichnete.

Im Mai 2000 gründete Ray Soudah die MilleniumAssociates AG, ein unabhängiges Beratungsunternehmen für M&A-Aktivitäten in der Vermögensverwaltungsbranche. Er ist auf globaler Ebene bei Fusionen als Berater in den Bereichen Einleitung, Verhandlung, Abschluss, Integration und Team-Management tätig. Dabei konzentriert sich die MilleniumAssociates AG auf Finanzinstitutionen, insbesondere in der Vermögensverwaltungsbranche. Ray Soudah verfügt über ein Kontaktnetz aus Käufern, Verkäufern und Investoren in Europa, dem Nahen Osten, Asien, Japan und den Vereinigten Staaten. Er verfügt über Know-how in der Vermögensverwaltung und im Private/Investment Banking in mehreren Kultur- und Sprachbereichen. Er spricht Englisch, Französisch, Griechisch und Japanisch.