

Bankensektor im Umbruch

Das Kundenvertrauen in die Banken schwindet, und das Internet schafft neue Möglichkeiten für das effiziente Erbringen von Finanzdienstleistungen. Diese beiden Trends verändern das ganze Geschäft. **DIRK NIEPELT**

Für Sparer, die auf der Suche nach höheren Zinsen sind, eröffnen sich neue Möglichkeiten. Während Anleger in Deutschland von ihrer Hausbank ein 0,5% Zins für einjährige Festgelder geboten wird, können sie bei einer portugiesischen Bank Zinseinnahmen in Höhe von 2% erzielen. Dazu müssen sie kein Konto in Portugal eröffnen. Eine Geschäftsverbindung mit einem Onlinevermittler von Festgeldern mit Sitz in Deutschland genügt.

Dieser Vermittler übernimmt alle Formalitäten. Er wird von ehemaligen Bankangestellten betrieben und kann verschiedene Gütesiegel vorweisen. Und die von ihm vermittelten Anlagen in Portugal oder anderen europäischen Ländern sind von den dortigen Einlagensicherungen bis zu einem Betrag von 100 000 € gedeckt.

Die Einlagensicherung in Portugal mag weniger solid als die deutsche sein und auch das Risiko eines Ausscheidens Portugals und seiner Banken aus der Eurozone kann eine gewisse Risikoprämie rechtfertigen. Doch es ist unwahrscheinlich, dass allein diese Faktoren eine Zinsdifferenz von 1,5% erklären. Vielmehr liegt nahe, dass der Zinsmalus in Deutschland auch einen Mangel an Wettbewerb oder Effizienz spiegelt. Finanzinstitute könnten zum Beispiel Altlasten auf Kosten neuer Anleger zu bereinigen versuchen. Dies wird nun schwieriger.

Peer to Peer – auch hier

Bei anderen Finanzdienstleistungen stehen konventionelle Banken ebenfalls zunehmend im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten. Parallel zu den Peer-to-Peer-Angeboten bei der Vermietung von Wohnungen und Fahrzeugen oder der Erbringung anderer Dienstleistungen gewinnt das Peer-to-Peer Lending über Internet-Plattformen Marktanteile. Dabei werden Darlehen von Kleinanlegern und inzwischen auch grösseren Investoren gebündelt und diversifiziert an Darlehensnehmer vermittelt. Die Plattformen arbeiten weitgehend automatisch und nutzen Credit Scores, wie sie herkömmliche Kreditinstitute ebenfalls verwenden. Die niedrigen Kosten schlagen sich in einer Differenz zwischen Soll- und Habenzinsen nieder, die häufig geringer als bei traditionellen Banken ist. Darlehensgeber und -nehmer profitieren daher von dem Angebot der Plattformen. Crowdfunding gilt als zukunftssträchtiges Geschäftsmodell.

Ähnliche Umbrüche zeichnen sich im Zahlungsverkehr ab. Beinahe täglich drängen neue Bezahl-services auf den Markt, die fast alle das Internet nutzen. Und am Devisenmarkt eröffnen sich für Privatkunden ebenfalls Alternativen zu den Angeboten der Banken. Dass Letztere an den Spreads zwischen Geld- und Briefkurs von Währungen auf Basis der Bruttotransaktionsbeträge verdienen, hat neue Wettbewerber im Internet auf den Plan gerufen. Sie saldieren die Fremdwährungs-

aufträge ihrer Kunden, bevor sie Devisen kaufen oder verkaufen. Die Kostenersparnis geben sie an die Auftraggeber weiter. Während die Kunden profitieren, laufen die Banken Gefahr, nur noch die Nettopositionen der einzelnen Internet-Plattformen abwickeln und daran verdienen zu können.

Die Ursachen für diese und zahlreiche andere Veränderungen im Bankgeschäft sind vielfältig. Doch zwei zugrundeliegende Trends sind augenfällig: Zum einen schwindet das Vertrauen, das den Banken



«Der Kunde nutzt seine Hausbank nur noch, um auf die Finanzinfrastruktur zuzugreifen.»

entgegengebracht wird. Und zum anderen schafft das Internet neue Möglichkeiten für das effiziente Erbringen von Finanzdienstleistungen. Beide Trends beeinflussen sich gegenseitig.

Der Verlust an Vertrauen manifestiert sich auf gesellschaftlicher Ebene wie auch beim einzelnen Bankkunden. In der Öffentlichkeit hat sich in den vergangenen Jahren der Eindruck verfestigt, dass wichtige Teile des Bankgeschäfts darauf beruhen, Gewinne zu privatisieren und Verluste zu sozialisieren. Letztere fielen besonders dort an, wo schwach kapitalisierte oder illiquide Institute in Existenznot gerieten.

Neue Regeln haben Folgen

In der Schweiz ergaben sich darüber hinaus gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten, nachdem die Ausbeutung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen am Bankenplatz international kritisiert und dagegen vorgegangen worden war. Die veränderte öffentliche Wahrnehmung hat im In- und Ausland innerhalb weniger Jahre zu dramatischen Anpassungen im regulatorischen und steuerlichen Umfeld geführt. Höhere Kosten, engere Margen, organisatorische Neuerungen und ein Konsolidierungsprozess im Bankensektor sind die Folge. Zu weitergehenden Umbrüchen käme es, wenn Forderungen nach einer fundamentalen Revision der Geldverfassung durchgesetzt würden, wie sie in der Schweiz (mit der Vollgeldinitiative) oder in Island diskutiert werden.

Auch die Kunden haben ihren Banken angesichts zahlreicher Fälle von Übervorteilung und Preismanipulation sowie der Vermischung von Beratung und Verkauf



Vertrauen entzogen. Die im Internet und andernorts verfügbaren Informationsquellen bieten ihnen mehr und mehr die Möglichkeit, vorhandene Defizite an Faktenwissen und Know-how gegenüber der Bank auszugleichen und mehr Transparenz zu schaffen. Wenn diese Möglichkeit genutzt wird und das dazu führt, dass asymmetrische Information am Finanzmarkt grundsätzlich an Bedeutung verliert, dann gerät die Existenzgrundlage von Banken ins Wanken. Denn ohne asymmetrische Information können Sparer und Investoren oder Zahlungsleistende und Zahlungsempfänger direkt Geschäftsbeziehungen miteinander pflegen. Die Intermediationsdienste einer Bank sind dann nicht mehr notwendig.

Die Vertrauenswürdigkeit, die Kunden von ihren Banken verlangten und die diese sich bezahlen liessen, hat an Stellenwert eingebüsst. Sie wurde einerseits verspielt und hat andererseits technologiebedingt an Wichtigkeit verloren. Der Bankkunde hat sich emanzipiert. Für einfache Transaktionen nutzt er seine Hausbank zunehmend nur noch, um auf die Finanzinfrastruktur zuzugreifen; Informationen und Beratung hingegen bezieht er aus anderen Quellen. Das senkt zwar die Kosten für die Bank, reduziert aber auch die Kundenbindung. Und es verringert in Teilbereichen des Bankgeschäfts die Grössenvorteile.

Universalbanken unter Druck

Hohe Fixkosten und Skalenerträge bei einzelnen Finanzdienstleistungen werden auch in Zukunft grosse und etablierte Anbieter begünstigen. Andere Dienstleistungen hingegen werden in einem Umfeld verlorenen Vertrauens und veränderter technologischer Möglichkeiten effizienter auf neue Art und Weise erbracht werden können.

Auch die zunehmende Regulierungsdichte und -komplexität wird ihren Teil zur anstehenden Strukturveränderung im Bankensektor beitragen. Wo Regulierung neue Fixkostenblöcke schafft, festigt sie indirekt die Marktstellung der Grossbanken. Doch wo sie nach Kundensegment differenziert und von Land zu Land variiert, begünstigt sie das Geschäftsmodell flexibler Nischenanbieter und verringert die Synergiepotenziale integrierter Geschäftsmodelle.

Etablierte Universalbanken geraten infolgedessen unter Rechtfertigungsdruck. Als betriebswirtschaftliches (nicht aber volkswirtschaftliches) Argument für die Beibehaltung ihrer Organisationsstruktur gewinnt an Bedeutung, dass grosse und komplexe Institute nach wie vor systemrelevant sind und deswegen verdeckte staatliche Subventionen beziehen.

Dirk Niepelt ist Direktor des Studienzentrums Gerzensee, Stiftung der Schweizerischen Nationalbank, und Professor für Ökonomie an der Universität Bern.

Liebes Investor!

Der Frühling ist da. Die Schwalben kehren zurück – und einige Aktionäre zieht es an die Öffentlichkeit. Grund für deren erhöhten Bewegungsdrang sind allerdings nicht die angenehmeren Temperaturen, sondern die vielen anstehenden Generalversammlungen.

Auch der US-Investor Knight Vinke, der angeblich gut 1% an UBS hält und sich dort als Rebell profiliert, meldet sich wieder zu Wort. Vinke legte diese Woche seinen Briefverkehr mit der UBS-Führung offen. Kopien dieser Konversation gingen zuvor bereits an Finma-Chef Mark Branson, Nationalbankdirektor Thomas Jordan und die Vorsteherin des Finanzdepartements, Eveline Widmer-Schlumpf. Knight Vinke sieht bei der UBS grosse Missstände, und diese sollen zur Kenntnis genommen werden. Wenn nicht von der UBS, dann von den Regulatoren oder zumindest vom Publikum.

Vinke, die Schwalbe

Die UBS, die in der Finanzkrise ohne staatliche Hilfe wohl untergegangen wäre, habe ihr Versprechen gegenüber den Aktionären und den Regulatoren gebrochen, moniert Vinke. Sie verrechne ihrer Investmentbank keine risikogerechten Kosten, sondern subventioniere diese mit der Vermögensverwaltung – genau wie schon damals, was mittlerweile als eine der Hauptursachen für ihren Beina-

hekollaps identifiziert worden sei. Vinke ortet Irreführung von Aktionären, Regulatoren, Parlament und Bundesrat. Die Investmentbank gehöre abgespalten, folgert er. Dies forderte Vinke bereits vor zwei Jahren, als er in einer regelrechten Roadshow bei Investoren und Medien gleichermassen für die Aufspaltung warb – mit geringem Echo.

Vinke hat aber schon früher einen langen Atem bewiesen, und auch diesmal scheint er keine Eile zu haben. Seine Aktien seien bei der UBS nicht registriert, höre ich. Damit aber hat er an der diesjährigen GV gar kein Stimmrecht. Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Aber eben. Es ist ja auch erst Frühling.

Für meinen Geschmack dramatisiert Knight Vinke das Thema der Quersubventionierung der Kapitalkosten zu sehr. In einem Punkt gebe ich ihm jedoch recht: Die Investmentbank lastet auf der Bewertung der UBS-Aktien. Je deutlicher und selbstbewusster sich das Team unter VR-Präsident Axel Weber und CEO Sergio Ermotti auf die Vermögensverwaltung konzentriert, desto höher steigt die Bewertungsprämie der UBS im Vergleich mit anderen Universalbanken.

Ihr Praktikum