

Ist «One Bank» out? Eine Fortsetzungsgeschichte



Von Prof. Dr. Erwin W. Heri
*Professor für Finanztheorie
an der Universität Basel und
VR-Präsident Valartis Group*

In den letzten 30 Jahren hat sich die Bankenindustrie ausgesprochen dynamisch entwickelt. Insbesondere im Bereich der global integrierten Too-big-to-fail- oder gar Too-big-to-rescue-Bankgiganten sind Finanztanker entstanden, die wegen ihrer schieren Grösse und Komplexität kaum mehr steuerbar, geschweige denn regulierbar sind. Dabei hat die Industrie ausgehend von der guten alten Einlagen- und Kreditbank (Savings and Loans) hin zu den vollständig integrierten Investmentbanken viele Phasen durchlaufen.

Beginnen wir mit den 80er Jahren: Das Schlagwort war Sekuritisierung. Mehr und mehr begannen sich internationale Grosskonzerne nicht mehr einfach über Grosskredite bei Banken, sondern über den Kapitalmarkt zu finanzieren. Die immer stärkere Verbreitung internationaler Rechnungslegungsstandards zeigte, dass internationale Industriekonzerne z.T. Bilanzen auf-

wiesen, die an Solidität in keiner Weise hinter den Grossbanken zurückstanden. Konsequenterweise fanden diese an den internationalen Finanzmärkten z.T. bessere Kreditkonditionen als ihre früheren Financiers selbst. Entsprechend ging man zur Bank jetzt nicht mehr als Kreditnehmer, sondern man suchte sie als Berater und Arrangeur von Kapitalmarkttransaktionen. Dieser Trend ging einher einerseits mit einer zunehmenden Nachfrage nach solchen Wertpapieren von Seiten immer wichtiger werdender institutioneller Anleger (Anlage- und Pensionsfonds oder Lebensversicherungen). Und andererseits wollten auch private Anleger ihre Ersparnisse nicht mehr einfach in Form von Sparhaften und Einlagen bei den Banken, sondern in höher rentierenden Anlagen wie Anleihen oder Aktien halten. Konsequenz: Die Banken mussten, den sich verändernden Finanzierungs- und Anlagegewohnheiten folgend, ihre Strukturen anpassen. Sie wurden mehr und mehr zu reinen Intermediären zwischen der Nachfrage nach Kapital und den internationalen Anlegern. Dies bedingte den Aufbau der entsprechenden

Expertise sowohl auf der Angebots- (sprich: Kapitalmarkt-) als auch auf der Nachfrage- (sprich: Anlage-)Seite des Geschäfts.

Dies waren zwei Seiten der gleichen Medaille, die aber gelegentlich durchaus in Konkurrenz zueinander standen. Der Aufbau von Abteilungen, die den Kundenhandel in den entsprechenden Wertpapieren organisierten, ermöglichte es des Weiteren, einen parallelen Handel auf eigene Rechnung aufzuziehen. Die sich auftuenden Interessenkonflikte im Handelsbereich wurden über sogenannte «Chinese Walls» unter Kontrolle gehalten.

Konsequenz dieser Entwicklung war auch, dass die Banken im Wertschriftenbereich begannen, sich quasi zuzuteilen: Auf der einen Seite war der Anlagebereich, der sich als Dienstleister und Fürsprecher der Anlagekundschaft verstand. Und auf der anderen Seite sassen die sich inzwischen Investmentbanker nennenden Kapitalmarktexperten, die einerseits Transaktionsberatung betrieben und andererseits einen Kunden- und einen Eigenhandel zum Vertrieb der generierten Wertpapiere aufzogen.

Die Interessenkonflikte zwischen den transaktions- und volumenorientierten Kapitalmarkt- und den (kunden)performanceorientierten Anlageabteilungen waren offensichtlich. Sie führten denn auch nicht selten zu Spannungen und Reibereien innerhalb der inzwischen entstandenen Bankkolosse.

Den finalen Durchbruch schafften die Kapitalmarkt- und Anlageabteilungen dann in der Hypotheken- und Immobilienkrise der 90er Jahre. Es wurde immer offensichtlicher, dass Bankrisiken besser ausserhalb der Bankbilanz aufzubauen waren als über grosse Kreditbücher auf der Bilanz.

Die 90er Jahre zeigten dann einen gigantischen Aufschwung des Wertschriftengeschäftes, innerhalb welchem es nachgerade als lästerlich empfunden wurde, die oben angetönten Interessen-

konflikte auch nur zu erwähnen. Die Kapitalmarkt- (sprich: Investmentbanking-)Seite hatte die Banken praktisch übernommen. Die Universalbanken wurden grossmehrheitlich von Investmentbankern geführt, und die von ihrem Charakter her eher leise auftretenden Anlageabteilungen standen mit ihren Bedürfnissen (und teilweise auch mit ihren Kunden) schon bald im Regen. Sie wurden nur mehr als günstiger Vertriebskanal für die immer grösser werdenden Produktabteilungen der Investmentbanken gesehen.

Dies war für die Anlageseite allerdings nicht nur mit Nachteilen verbunden. Inzwischen hatte man sich nämlich auch hier mit den Gehaltsmodellen abgefunden, die aus den USA herübergeschwappt waren und in der Investmentbank eine Bonuskultur etabliert hatten, gegen die man nur schwer etwas haben konnte. Der Vertrieb der Produkte der Kollegen der Investmentbank bescherte auch den Anlageabteilungen plötzlich Einkommensmöglichkeiten, die man nicht einfach auf der Strasse liegen lassen wollte. Einzig die

Anlageperformance der Kundenportfolios schien nicht so richtig mithalten zu wollen. Wen wundert's, hatten doch die Anlagekunden plötzlich kaum mehr Fürsprecher für ihre Bedürfnisse.

Immerhin waren inzwischen auch Regulierer und Konsumentenschützer auf die damit zusammenhängenden Probleme aufmerksam geworden. Plötzlich entstanden alle möglichen Auflagen und Regulierungen um die «Konsumenten» der entsprechenden Produkte vor irgendwelchen Fehlempfehlungen und Fehlgriffen zu bewahren. Stichworte waren Anlagefondsgesetze, Vertriebsrestriktionen, Mifid etc. Konsequenz: Produktbeschreibungen und Beratungsverträge, die an Komplexität nicht mehr zu übertreffen und nur noch von Leuten zu verstehen waren, die selber einige Jahre an juristischer Ausbildung hinter sich hatten.

Kann das die Lösung sein? Wahrscheinlich nicht. Vielleicht sollten wir uns fragen, ob es richtig ist, die Konsequenzen von Interessenkonflikten auf der Mikro- bzw. Produktebene zu regulieren, oder ob es nicht besser wäre,

dort anzusetzen, wo die Interessenkonflikte überhaupt entstehen: auf der Ebene der Organisation. Ich weiss, dass es nicht besonders modern ist, den alten US Glass Steagall Act aus den 30er Jahren aus der Mottenkiste zu ziehen, der ein Verbot des gleichzeitigen Betreibens von Kredit- und Wertschriftengeschäft vorsah. Aber vielleicht darf man trotzdem mal wieder über ihn nachdenken. Es ist ja kaum Zufall, dass er aus der Kapitalmarkt- und Finanzkrise in den 30er Jahren entstanden ist.

Ob die «One Bank»-Philosophie, die bei verschiedenen Banken auch heute noch mit Vehemenz vertreten wird, mit den beschriebenen Interessenkonflikten in die Finanzmarkt- und Anlagekultur der nächsten Dekade passt, werden uns über kurz oder lang die Kunden wissen lassen. Immerhin haben nicht wenige Marktteilnehmer das Problem erkannt und verschreiben sich wieder vermehrt dem Kundeninteresse – nicht nur in den Marketingbroschüren, sondern auch über Änderungen ihrer Organisationsstruktur.

www.erwinheri.ch

Mit der Hebelwirkung des Rechts für einen besseren Schutz der Tiere!

TIR – Das Kompetenzzentrum zum Tier in Recht, Ethik und Gesellschaft

Helfen Sie uns mit Ihrer Spende!

Spendenkonto PC 87-700700-7

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

STIFTUNG FÜR DAS TIER IM RECHT (TIR)
Rigistrasse 9
Postfach 2371
8033 Zürich
Tel.: +41 (0)43 443 06 43
info@tierimrecht.org
www.tierimrecht.org



STIFTUNG | FÜR DAS
TIER IM RECHT