

GASTBEITRAG

Schweizer Regionalbanken als Vorbild

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
Ein Blick in den Schweizer Bankenmarkt zeigt Ansätze, wie Regionalbanken niedrigen Zinsen, Regulatorik und der harten Konkurrenz von Groß- und Direktbanken trotzen können. Der deutsche Bankenmarkt wird geprägt von seiner Dreisäulen-Struktur, der EZB-Zinspolitik und der EU-Gesetzgebung. Die Schweiz verfügt über keine feste Säulenstruktur und ist weder Euro-



Fidelius Möst
Berg Lund & Company

noch EU-Mitgliedsland. Doch regionale Fragmentierung, sowie Zinsen auf Tiefst- und regulatorische Anforderungen auf Höchststand zeichnen auch den Schweizer Bankenmarkt aus. Dennoch scheinen die Schweizer Regionalbanken zuversichtlicher zu sein. Das mag an dem seit Januar geltendem Schweizer Kleinbankenregime liegen, welches kleinen Banken die Befreiung von bestimmten aufsichtsrechtlichen Pflichten in Aussicht stellt. Es liegt aber vor allem auch am Management der Banken. Was könnten deutsche Regionalbanken also von einem Blick in die Schweiz lernen?

Ausgeprägte Tradition

In der Schweiz ist die Tradition regionaler Geldinstitute ausgeprägter als in Deutschland. Zwar mögen UBS, Credit Suisse und einzelne Schweizer Privatbanken wie Julius Bär hierzulande bekannter sein. Doch diesen Instituten stehen 60 Regionalbanken und Sparkassen, 316 selbstständige Raiffeisenbanken und 24 Kantonalkassen gegenüber. Trotz zahlreicher Fusionen in den vergangenen Jahren gibt es auch nach wie vor diverse Kleinstbanken mit weniger als zehn Mitarbeitern. 85% der Schweizer Banken weisen gerade mal 10% der aggregierten Bilanzsumme aller Schweizer Banken auf.

Während bei den deutschen Sparkassen die regionale Begrenzung beispielsweise in den Sparkassengesetzen festgeschrieben ist, wählen die Schweizer Institute ihre regionale Begrenzung aus Überzeugung zum Geschäftsmodell. Regionalität ist ein Mehrwertversprechen und keine Einschränkung. „Im Wettbewerb mit Groß- und Direktbanken ist die Nähe zum Kunden und das damit verbundene Vertrauen unser zentraler Wettbewerbsvorteil. Diesen dürfen wir nicht aufgeben“, sagt Michael Steiner, Vorstandschef der Regionalbank Acrevis mit Hauptsitz in St. Gallen. Der Erfolg gibt ihm Recht. Nach der Finanzkrise hatten viele Kunden das Vertrauen in Schweizer Großbanken verloren und wechselten zu regionalen Instituten.

Gratismentalität trotzen

Dass sich regionale Nähe letztendlich auch in Ertragskennzahlen widerspiegelt, zeigen beispielsweise die Kleinstinstitute Caisse d'Epargne d'Aubonne, die Spar- und Leihkasse Wynigen oder die Leihkasse Stammheim. Alle drei Banken haben eine Bilanzsumme von weniger als 500 Mill. sfr. In einem Kennzahlenranking der Hochschule Luzern sind sie erneut unter den besten fünf Retailbanken gelandet und erreichen Zinsmargen von 1,8%. Bei deutschen Banken lag die durchschnittliche Marge im Jahr 2018 laut Bundesbank bei 1,08%.

Als Voraussetzung für eine faire Bepreisung sieht Acrevis-Chef Steiner die Schaffung von Transparenz. „Wir müssen den Kunden die Kosten unserer Dienstleistungen offen darlegen, nur dann sind sie auch bereit unsere Preise zu zahlen.“ Diese Devise gilt vor allem auch im Zahlungsverkehr, wo die Gratismentalität der Kunden aufgrund

der Konkurrenz von Direktbanken ausgeprägter ist. So sind die wechselläufigen Ausgaben der Schweizer für Girokontodienstleistungen fast doppelt so hoch wie in Deutschland, wo die wenigsten Regionalbanken ihre Leistungen kostendeckend anbieten.

Auch im Anlagegeschäft haben die Schweizer Regionalbanken Lösungen gegen die durch Online-Depotbanken angefeuerte Grismentalität. „Beratung und Vermittlung hat ihren Preis und bedarf einer stärkeren direkten Verrechnung“, so Luc Schuurmans, Vorstandsmitglied der Bank Linth. Auch wenn eine vollständige Honorarberatung auch unter Schweizer Banken noch die Ausnahme ist, eine schrittweise Annäherung ist erkennbar. Die Bank Linth hat beispielsweise bereits 2011 begonnen, ihre variablen, transaktionsabhängigen Einnahmen im Anlagegeschäft gegen fixe Gebühren zu ersetzen. Ihre sogenannte „Halbtax“ – so heißt das Halbpreis-Abonnement der Schweizerischen Bundesbahnen – funktioniert nach dem Schema der deutschen BahnCard. Kunden zahlen nur noch die Hälfte bei Transaktionen und dafür eine fixe Gebühr für Beratung, Vermittlung und Depotinfrastruktur.

Kostendruck steigt

Doch trotz selbstbewusster Bepreisung befinden sich auch Schweizer Banken unter steigendem Kostendruck. Dieser versetzt regionale Institute in ein Spannungsfeld mit notwendigen Investitionen in neue Technologien. Die deutschen Sparkassen und Genossenschaftsbanken helfen sich hierbei traditionell über ihre Verbundorganisationen. Dachverbände und Verbunddienstleister erarbeiten Lösungen, welche Primärbanken dann umsetzen können. Problem sind die schnelllebigen Zeiten. Bis die großen Lösungen im Verbund ausgearbeitet sind, sind sie oftmals überholt.

Die Unabhängigkeit der Schweizer Banken ist hier von Vorteil. „Wir wollen mit kleinen, pragmatischen Schritten schnell zu innovativen Lösungen kommen.“, so Steiner von der Acrevis Bank. „Eile mit Weile“ ist nicht nur eines der bekanntesten Schweizer Brettspiele, sondern auch Devise bei der Digitalisierung. Grundlage einer geordneten digitalen Weiterentwicklung ist eine reibungslose Finanzierung und gezielte Steuerung der Digitalisierungsprojekte. Die Acrevis Bank hat deshalb ein Vehikel, die Acrevis ON AG, gegründet. Aus diesem Innovationsfond wurde beispielsweise eine Online-Anlagelösung gestartet und eine Online-Hypothek lanciert, auch ein integriertes Kundenportal ist in Anbahnung.

Neuer digitaler Schalter

Prestigeprojekt von Acrevis On ist zweifellos die Einführung eines digitalen Schalters. Hier werden Kunden auf einem großen Display per Video begrüßt und erstversorgt. Dieser „Schalter der Zukunft“ spart Personalkapazitäten, erhöht den Kundenkomfort durch längere Öffnungszeiten und gilt vielen Banken als Vorbild einer innovativen Hybridlösung für kostengünstigen Service vor Ort.

Die Digitalisierungsoffensive und das Prinzip der kleinen Schritte erfordern eine flexible Organisation. Gegenüber Konzernen haben Regionalbanken hier einen großen bedingten Vorteil, welchen sie jedoch oftmals durch tayloristische, also stark arbeitsteilige Strukturen und kleinteilige Steuerung verlieren. „Wir versuchen Silos aufzubrechen und dem gesamten Personal bereichsübergreifende Einblicke, Aufgaben und Kompetenzen zu ermöglichen“, so Acrevis-CEO Steiner. Wenn für jeden Mitarbeiter das große Ganze und der individuelle Beitrag erkennbar sind, ist die Grundlage für Motivation und Innovation gegeben. Kleinteilige Steuerung mit der Folge von Dokumentationsaufwand und Rechtfertigungsdruck werden vermieden. „Am Ende ist unser wichtigster Unterschied zu Groß- und Direktbanken, dass unser Personal sich wohlfühlt und stolz auf die Region und Bank ist. Das spüren auch die Kunden.“

Bürokratie bremst Geldwäschekampf

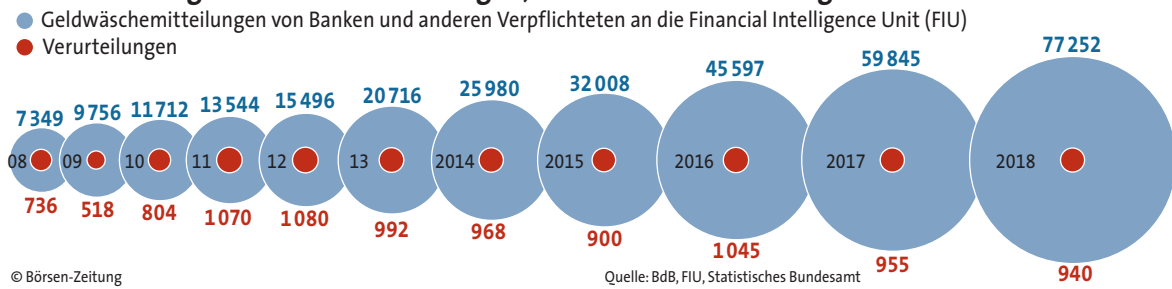
Bankenverband führt Defizite auf Überbewertung von Formalien zurück – Stellungnahme zu EU-Roadmap

Zu starker Fokus auf Formalitäten und Papierkram in Banken, zu schwache Verfolgung von schwerstkriminellen: Um im Kampf gegen Geldwäscher zu reüssieren, muss in erster Linie dieses Missverhältnis aufgelöst werden, schlägt der Bankenverband vor. Auch die Kommunikation müsse verbessert werden.

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
für Frankfurt – In der Diskussion, wie die Missstände in der Geldwäschekämpfung in Europa auszumerzen sind, hat der Bundesverband deutscher Banken (BdB) seine Vorstellungen in einem Strategiepapier vorgebracht. Viel schwerer, als die aktuellen Debatten über die Harmonisierung des Rechts, die Struktur einer europäischen Anti-Geldwäsche-Behörde und die Kompetenzverteilung zwischen EU- und nationalstaatlicher Ebene suggerierten, wiegen dem Bankenverband zufolge eine überbordende Konzentration auf die buchstabengetreue Umsetzung von Formalien statt echter Kriminalitätsbekämpfung sowie mangelnde Kommunikation zwischen den relevanten Akteuren: Banken, Aufsehern, Strafverfolgungsbehörden und Meldebehörde für Verdachtsmeldungen (Financial Intelligence Unit/FIU).

Die hauptsächlichsten Mängel seien vielmehr auf „eine Überbetonung der formalen Bestimmungen der Geldwäschekämpfung“ zurückzuführen, so bei der Datenerhebung bei Neukunden (Know your Customer/

Vervielfachung der Verdachtsmeldungen, aber kaum Verurteilungen



KYC), sowie auf mangelhaften Informationsaustausch, heißt es in dem Papier. Es ist eine Reaktion auf die „Roadmap zu einem neuen umfassenden Ansatz zur Verhinderung und Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung“, welche die Europäische Kommission im Februar vorgelegt und für die sie bis gestern Feedback erbeten hatte.

Bußgelder wegen Formfehlern

Der BdB kritisiert, dass Banken sich nicht auf die Daten im Transparenzregister verlassen könnten, die Vorgehensweisen für die Bankmitarbeiter zu umständlich seien. Das Register soll umfassend und verlässlich Auskunft über die sogenannten wirtschaftlich Berechtigten geben, jene Gesellschafter, die mehr als ein Viertel der Kapitalanteile oder Stimmrechte kontrollieren. Das sei gegenwärtig jedoch nicht gewährleistet, moniert der Verband. Mach-

ten Banken hier Fehler, etwa bei der Feststellung von wirtschaftlich Berechtigten, führe das zu Beanstandungen, die ein Bußgeldverfahren auslösen könnten. „Zugespielt formuliert tritt die Sanktionierung der Verpflichteten wegen formaler Fehler in den Mittelpunkt – eine wirksame Verfolgung von schwerstkriminellen gerät zunehmend aus dem Blickfeld“, so der BdB.

Im Laufe der Jahre hat sich in den Banken die Gepflogenheit immer mehr durchgesetzt, bei Geldwäscheverdacht entsprechende Meldungen an die FIU abzugeben. Ein Ende dieses Trends, der „Masse statt Klasse“ gebäre, sei nicht zu erwarten. Zu Verurteilungen wegen Geldwäsche gemäß § 261 Strafgesetzbuch kam es 2018 nur in 1,2% der gut 77 000 gemeldeten Fälle (s. Grafik). Selbst diese Zahlen seien mit Vorsicht zu genießen, so der BdB, sei ihnen doch nicht zu entnehmen, ob sie auf Geldwäsche-Verdachts-

meldungen zurückgehen. Weil den meldepflichtigen Banken keine belastbaren empirischen Zahlen vorlägen, um ihr Meldeverhalten an tatsächlichen Geldwäschefällen auszurichten, hielten sie sich an abstrakt formulierte Risikofaktoren und Typologiepapiere.

„Überflutung“ eindämmen

Um gegen die Defizite in der Geldwäschekämpfung, die den Rechtsstaat in seiner Substanz bedrohten, wirksam vorgehen zu können, plädiert die Interessenvertretung der privaten Banken unter anderem für EU-weit verbindliche und einheitliche Regelungen durch Verordnungen statt Richtlinien sowie für verlässliche und praxisgerecht zu handhabende Transparenzregister. Die Schwelle, von der an eine Verdachtsmeldung abgegeben werde, müsse angehoben werden, um die „Überflutung“ der FIU einzudämmen.

Swedbank meldet USA mögliche Sanktionsverstöße

Knapp 5 Mill. Dollar betroffen – Bericht am 23. März

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
für Frankfurt – Die Swedbank könnte es mit nicht nur wegen Geldwäsche mit US-Behörden zu tun bekommen, sondern auch wegen Sanktionsverstößen. Insgesamt belaufe sich das Volumen von Transaktionen, die im Zusammenhang mit möglichen Sanktionsverstößen stünden, auf 4,8 Mill. Dollar, teilte die schwedische Bank am Mittwoch mit. Sie werde dies der US-Behörde Treasury's Office of Foreign Assets Control (OFAC) melden, welche die Einhaltung von US-Sanktionen durchsetzt.

Die Swedbank hatte die Kanzlei Clifford Chance im Februar 2019 beauftragt, Verletzungen der Anti-Geldwäsche-Vorgaben nachzugehen. Sie will die Ergebnisse ihrer Untersuchung am 23. März in einer Pressekonferenz präsentieren, hieß es am Mittwoch. Die Bank beziffert die verdächtigen Geldtransfers bislang auf rund 26 Mrd. Euro. Diese potenziell gewaschenen Gelder seien zwischen 2005 und 2018 über ihre estnische Einheit geflossen. Blicke es dabei, würden etwaige Sanktionsverstöße nur rund 0,02% der gesamten bisher bekannten verdächtigen

Beträge, die über die Swedbank gingen, ausmachen. Allerdings haben amerikanische Aufseher in der Vergangenheit besonders allergisch auf Sanktionsverstöße reagiert und sie mit entsprechend hohen Strafen belegt.

Clifford Chance hat der Mitteilung zufolge 586 Transaktionen über insgesamt 4,8 Mill. Dollar auffindig gemacht, die Sanktionsverstöße sein könnten. 95% davon seien von der Bank 2015 und 2016 verarbeitet worden. 508 Transaktionen seien Gehaltszahlungen und Zahlungen im Zusammenhang mit einem Schiff, dessen Eigentümer und Betreiber auf der Krim ansässig seien. Diese hätten die Swedbank im Baltikum genutzt. Die USA hatten wegen der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim im Jahr 2014 Wirtschaftssanktionen gegen Russland verhängt.

Bereits im November hatte der schwedische Fernsehsender SVT berichtet, dass die Swedbank gegen US-Sanktionen gegen den russischen Waffenproduzenten Kalaschnikow verstoßen habe, indem sie Überweisungen für ihn tätigte (vgl. BZ vom 21.11.2019).

Prudential will US-Sparte an die Börse bringen

Versicherung gibt Druck von Aktivist Loeb nach

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
hip London – Der US-Shareholder-Aktivist Dan Loeb hat beim britischen Versicherer Prudential offenbar Gehör gefunden. Wie die Gesellschaft bei Veröffentlichung ihrer Geschäftszahlen mitteilte, will sie das US-Geschäft Jackson National Life an die Börse bringen. Loeb hatte nach seinem Einstieg im vergangenen Monat eine Trennung des schnell wachsenden Asiengeschäfts von Jackson National Life und die Schließung der Londoner Zentrale gefordert (vgl. BZ vom 26. Februar). Das Europageschäft lagerte Prudential bereits aus. Dabei übernahm Rotheys Life ein 12 Mrd. Pfund schweres Annuitätenpaket.

Jackson National Life konzentriert sich vor allem auf das Geschäft mit Annuitäten. Die Vereinigten Staaten sind der größte Markt der Welt für Altersvorsorgeprodukte. Der fortlaufende Übergang von Millionen von US-Bürgern in den Ruhestand schaffe „wesentliche Chancen“ für das Geschäft. Es benötige für seine Diversifizierung Zugang zu zusätzli-

chen Mitteln, sagte Chief Executive Mike Wells. „Wir glauben, dass diese am besten von Drittparteien zur Verfügung gestellt werden sollten.“ Der Board habe sich entschlossen, dies vorzugsweise durch ein Initial Public Offering zu erreichen, das eine Minderheitsbeteiligung an die Börse bringen soll.

Das bereinigte operative Ergebnis der Gruppe verbesserte sich im vergangenen Jahr um ein Fünftel auf 5,31 Mrd. Dollar. In Asien verzeichnete Prudential erneut starkes Wachstum. Die Unruhen in Hongkong machten sich allerdings im Geschäft bemerkbar. Man verfolge die Entwicklung der Covid-19-Epidemie mit großer Aufmerksamkeit, sagte Wells. Sie werde sich auf das Neugeschäft negativ auswirken. Das bestehende Geschäft sei robust. Versicherungsnehmer leisteten weiterhin ihre Beiträge. Die breite geografische Aufstellung in der Region und das auf wiederkehrenden Prämieineinnahmen beruhende Geschäftsmodell sorgten für eine robuste Gewinnentwicklung.

Kreditech heißt nach Neuausrichtung Monedo

Fintech will Wachstum bald intern finanzieren

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
für Hamburg – Das 2012 in Hamburg gegründete Fintech-Unternehmen Kreditech nennt sich künftig Monedo und will als Online-Kreditvermittler und Point-of-Sale-Finanzierungsanbieter seine Position in den Märkten Indien, Polen, Russland und Spanien ausbauen. Zudem will die Gesellschaft, wie es in einer nun veröffentlichten Mitteilung heißt, im vierten Quartal 2020 auf einen positiven bereinigten Cashflow aus dem laufenden Geschäft kommen. Damit soll Monedo in der Lage sein, künftiges Wachstum intern zu finanzieren.

Umfirmierung und verbesserte Finanzlage folgen laut den Angaben einer zweijährigen strategischen Neuausrichtung. Statt auf Mikrokredite mit höheren Risiken wie in den ersten Jahren fokussiert sich Monedo inzwischen vor allem auf besser skalierbare Raten- und Point-of-Sale-Kredite. Point-of-Sale-Partner übernehmen den Vertrieb, was den Aufwand für die Kundenakquise 2018 – Zahlen für 2019 liegen bislang nicht vor – deutlich reduzierte. Im Jahr 2018 wurde auch ein neues

Management mit dem früheren Barclaycard-Manager David Chan als Chief Executive an der Spitze etabliert und die vorherige Führung um Kreditech-Mitgründer Alexander Graubner-Müller abgelöst. Während der vergangenen 24 Monate nahm das Unternehmen Mittel von 45 Mill. Euro bei Kapitalgebern wie den Technologie-Investoren HPE Growth und Runa Capital auf.

CEO Chan erklärte, die Namensänderung sei die nächste Stufe der Transformation von einem Start-up zu einem Scale-up-Fintech. Im vorigen Jahr habe man sich darauf konzentriert, das Unternehmen durch Verbesserung der Effizienz, des Risiko- und Kostenmanagements sowie durch Stärkung der Produkte wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Monedo sei nun in der Lage, im Segment der Near-Prime-Kunden weltweit zu skalieren. Für die Ausgabe von Verbraucherkrediten schätzt die Firma den weltweiten Zielmarkt auf ein Volumen von rund 300 Mrd. Euro. Auch durch Expansion in neue Regionen will Monedo bis 2025 auf einen Milliardenumsatz kommen.

Corona-Marktdonner verzögert Zertifikate-Transfer

Commerzbank gibt Produktparte erst Ende März ab

Börsen-Zeitung, 12.3.2020
jfc Frankfurt – Der historische Kursrutsch an den Börsen am Montag im Zuge des Ölpreisverfalls und der Corona-Pandemie veranlasst die Commerzbank und die Société Générale zur Vorsicht: Sollten die Zertifikate der Commerzbank nach ursprünglich Plänen am kommenden Montag, 16. März, an die französische Großbank übergehen, nennt die gelbe Bank in einer Online-Information nun den 30. März. Auf das Coronavirus verweisen die Institute dabei offiziell zwar nicht ausdrücklich – die Société Générale begründet die Verschiebung jedoch mit dem „aktuellen Marktumfeld“.

Das Zertifikate-Geschäft der Commerzbank fällt durch einen regen Handel auf: Die Bank ist laut Branchenverband DDV mit einem Bestand von 380 Mill. Euro per Jahresende die Nummer 1 im Segment der Hebelprodukte, die trotz vergleichsweise geringer Volumina die Börsenumsätze von Zertifikaten dominieren. Gerade Optionsscheine und Knock-out-Produkte, die über

Online-Plattformen zugänglich sind, wechseln häufig den Besitzer, während Papiere wie strukturierte Anleihen und Expresszertifikate, die den Vertrieb von Sparkassen und Banken prägen, selten gehandelt werden. Gemessen am Volumen wird die Société Générale nach der Transaktion auf Grundlage von DDV-Daten mit 4,5 Mrd. Euro aber nur auf Rang 7 in Deutschland kommen. Das Zertifikate-Geschäft ist Teil der Sparte Equity Markets & Commodities (EMC), die Société Générale von der Commerzbank bereits in weiten Teilen erworben hat.

Die jüngste Panne im Handel mit Differenzkontrakten (Contracts for Difference, CFDs) sei unabhängig von den technischen Möglichkeiten zur Übertragung der Zertifikate zu sehen, hebt die Société Générale hervor. Vor wenigen Tagen hatte der Newsletter „Finanz-Szene“ berichtet, dass der Handel mit Differenzkontrakten bei Comdirect, Flatex, S-Broker und anderen zeitweise ausgefallen war. Die Société Générale tritt im CFD-Handel als Marktmacher auf.