

ERWEITERTES CORRESPONDENT BANKING

Eine Alternative bei der Vermögensverwaltung

Die Verbindung von Vermögensverwaltung und Investmentbanking als Geschäftsmodell wurde durch die jüngste Krise hart geprüft. Investmentbanking-Produkte und -Anreizsysteme belasten die Franchisen stabiler Geschäftsfelder wie der Vermögensverwaltung und gelten als Ursachen der Krise.

Frühe Bedenken gegen die Kombination dieser Sparten haben die Verantwortlichen diverser Institute – UBS, Credit Suisse, Citigroup, Bank of America usw. offenbar ignoriert. Die Verlockungen hoher Gewinne und Boni sowie das reichlich verfügbare Kapital, das die Vermögensverwaltung generiert, waren unwiderstehlich. Das integrierte Modell hat jedoch keine nachhaltigen Synergien kreiert. Es schafft im Gegenteil Probleme in der Unternehmenskultur und setzt Geschäftsfelder mit kontinuierlichem Cashflow (z.B. Retail- und Private Banking) erheblichen Risiken aus. Viele langfristig ausgerichtete Aktionäre würden wahrscheinlich ein anderes Geschäftsmodell bevorzugen.

Das Modell hat Geschichte

Eine Lösung könnte das erweiterte Correspondent Banking bieten. Es beschäftigt sich mit Asset Servicing und Aufgaben im Transaktionsbereich für Private Banking und Finanzintermediäre. Dieses Modell ist aus ökonomischer und kultureller Sicht eine bessere Ergänzung zur Vermögensverwaltung als das Investmentbanking.

Das Transaktions- und Asset-Servicing-Geschäft ist eine moderne Aus-

Dr. Kevin D. Stringer ist Professor an der Kalaidos Fachhochschule, Dozent am Swiss Finance Institute und ehemaliges Direktionsmitglied der UBS.

Vermögensverwaltung und Investmentbanking getrennt oder unter einem Dach? In- oder Outsourcing? Ein Ausbau des Correspondent Banking kann eine elegante Lösung sein.

KEVIN D. STRINGER

prägung des traditionellen Correspondent Banking. Dieses beinhaltet den klassischen Zahlungsverkehr als Ankerprodukt einer Geschäftsbeziehung, das Wertpapiergeschäft und die Handelsfinanzierung für andere Banken. Eine Korrespondenzbank ist traditionell ein Kreditinstitut, das über eine ständige Bankverbindung auf einem anderen Bankplatz verfügt, auf dem es in der Regel nicht selbst vertreten ist.

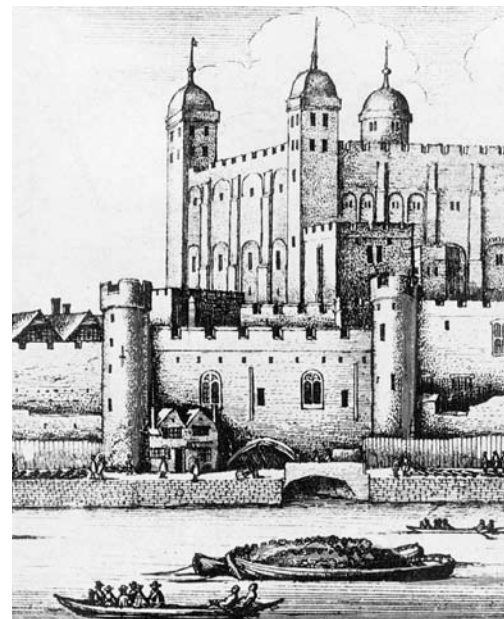
Das Modell entstand im 17. Jahrhundert, als Merkantilismus und Seehandel ihren Aufschwung nahmen. Bankkunden waren in fremden Häfen auf Dienstleistungen anderer Finanzinstitute angewiesen. Es gab zu diesem Zeitpunkt aber nur wenige nationale, geschweige denn internationale Banken. Dies führte dazu, dass lokale Vertretungen an den verschiedenen Standorten eingesetzt wurden. Sie wurden Korrespondenzbanken genannt, weil nur per schriftlicher Korrespondenz über die Meere hinweg kommuniziert werden konnte. Die Institute verarbeiteten Wechsel und offerierten die Abwicklung von Dokumentargeschäften (Akkreditive und Inkasso), um Zahlung und Versand von Waren zwischen den Händlern zu gewährleis-

ten. Später waren sie auch verantwortlich für die Verwaltung und Verwahrung von Wertpapieren.

Im 21. Jahrhundert ist eine Korrespondenzbank ein Intermediär von Bankdienstleistungen, welche die auftraggebende Bank nicht selber erbringen kann oder will. Erweitertes Correspondent Banking im Sinn dieses Artikels umfasst Devisenhandelsabwicklung, Wertpapier- und Fondsdienstleistungen, Asset Management und Anlageberatung, Bereitstellung von Kreditfazilitäten, Syndizierung von Krediten und massgeschneiderte Lösungen von Insourcing bis zur White-Label-Partnerschaft. Das Kundensegment reicht über Banken hinaus bis zu anderen Finanz-Intermediären, Pensionskassen, Brokern oder Vermögensverwaltern.

Stabilität von Ertrag und Gewinn

Die Infrastruktur, welche für die Bereitstellung und Abwicklung dieser Dienstleistungen benötigt wird, muss



zum einen die Bedürfnisse im Private Banking und in der Vermögensverwaltung erfüllen, zum andern muss sie genug Kapazität und Funktionalität für ein Angebot an externe Finanzinstitute bereitstellen.

Wie funktioniert die Kombination in der Praxis? Zwei US-Grossbanken, die Bank of New York Mellon (BNY Mellon) und Northern Trust, arbeiten mit diesem Modell. Die Einkommens- und Umsatz-Performance der BNY Mellon und der Northern Trust während des Krisenjahrs 2008 waren sehr beachtlich. Beide Institute konnten ihre Einnahmen steigern (BNY Mellon: + 9 Prozent, Northern Trust: + 21 Prozent), und erwirtschafteten Gewinne (BNY Mellon: 1,42 Milliarden Dollar, Northern Trust: 794,8 Millionen).

UBS und Credit Suisse, die eine Integration von Vermögensverwaltung und Investmentbanking gesetzt haben, mussten 2008 beide einen starken Rückgang des Umsatzes (UBS: -97 Prozent, Credit Suisse: -66 Prozent) und der Profitabilität hinnehmen (UBS -20,32 Milliarden Franken, Credit Suisse -8,208). Schuld waren die Investmentbanken. Bei UBS und CS stellt das Correspondent Banking nur einen kleinen Teil der Gesamtstrategie dar.

Unbestritten waren UBS und Credit Suisse in Jahren mit guten Marktbedingungen im Investmentbanking enorm erfolgreich, doch wie nachhaltig war dies? Der Mix Investmentbanking/Vermögensverwaltung im Jahr 2008 war

eine der Ursachen, dass Privatkunden aus Risiko- und Reputationsgründen ihre Gelder zurückzogen, dass Investoren Verluste erlitten, und dass Steuerzahler die Verluste decken mussten. BNY Mellon und Northern Trust gehörten hingegen zu den Organisationen, die am wenigsten vom Troubled Asset Relief Program (TARP), der Aufgangsgesellschaft der US-Regierung, unterstützt werden mussten. Sie bezogen bis zu achtmal weniger Steuergelder als andere US-Finanzinstitute mit grossen integrierten Investmentbanken.

Gutes Beispiel: Deutsche Bank

Ein gutes Beispiel ist auch die Deutsche Bank. Dort ist der Konzernbereich Corporate und Investmentbank ein Mix von Investmentbanking und erweitertem Correspondent Banking. Letzteres steuert einen nachhaltigen Beitrag zur Gesamtbank bei. Die Abteilung ist formell in Global Banking, Global Markets und Global Transaction Banking (GTB) unterteilt. Global Banking und Global Markets beinhalten traditionelles Investmentbanking wie Emissionsgeschäfte, Sales and Trading, M&A und Unternehmensfinanzierung. GTB bietet anderen Banken und institutionellen Kunden erweitertes Correspondent Banking an – Dienstleistungen wie Handelsfinanzierung, Cash Management (Banken und Firmenkunden), Trust und Securities.

2008 weitete die GTB trotz miserabler Marktbedingungen den Umsatz von 2,58 Milliarden Euro auf 2,77 Milliarden aus, während der Gesamtumsatz im Investmentbanking von 8,34 Milliarden Euro auf 6,79 zurückglitt. Darüber hinaus wies GTB eine Cost-Income-Ratio von 60 Prozent und einen Vorsteuergewinn von 1,1 Milliarden Euro aus, bei einer Eigenkapitalrendite von 102 Prozent, und trug in der Krise substantiell zur Konzernliquidität bei. 10 bis 15 Prozent der Vorsteuer-Erträge der Deutschen Bank stammten in den letzten Jahren jeweils von GTB, dem Stabilisator in schwierigen Marktsituationen.

Auch die Privatbank Wegelin & Co. integriert das erweiterte Correspondent Banking vorteilhaft in das Gesamtgeschäftsmodell. Wegelin dient anderen Banken als Insourcer. Sie nutzt so ihre Systemleistungen optimal aus. Die stete Interaktion mit anderen Banken hilft, die Qualitätsstan-

Correspondent Banking vs. BPO

Die Übergänge zwischen Correspondent Banking und Business Process Outsourcing (BPO) sind fließend. Beim klassischen Correspondent Banking ist die Verbindung zwischen In- und Outsourcer tendenziell lockerer: Eine Bank handelt ständig im Auftrag einer anderen, z.B. für Devisenhandel oder Aktienhandel an einer exotischen Börse. Beim BPO dagegen gibt eine Bank ganze Prozesse oder sogar ihr ganzes Backoffice inkl. der Daten permanent an einen Insourcer – nicht unbedingt eine Bank. Erweitertes Correspondent Banking im Sinn dieses Artikels entspricht praktisch dem BPO. (gab)

dards aufrechtzuerhalten, was am Ende allen Kunden zugute kommt.

Laut den Kulturexperten Geert Hofstede und Fons Trompenaars repräsentieren Investmentbanker die Spitze der individualistischen, transaktionsorientierten Kultur: kurzfristig, ungeduldig und hungrig auf Krisen. Dies steht im Gegensatz zum Private Banking, welches sich naturgemäss auf längerfristige Beziehungen abstützt.

Diese zwei gegensätzlichen Ansätze bergen also Konflikte in sich, die Ineffizienz, Kosten und Risiken verursachen. Das erweiterte Correspondent Banking bleibt dagegen der Kultur von langfristigen Beziehungen und gegenseitigem Nutzen treu. Die Bereitstellung von Dienstleistungen wie Depot- oder Fondsverwaltung oder Zahlungsverkehr reicht weit in die Struktur und Geschäftsstrategie der Kundenbank hinein. Partnerwechsel sind aufwendig und riskant, deshalb können Beziehungen jahrelang währen. Dasselbe gilt für Privatbanker, welche Generationen-übergreifende, stabile Kundenbeziehungen anstreben.

Die jüngste Krise liefert viele Denkanstösse. Möglicherweise sollte das Investmentbanking besser der Boutique-Welt überlassen und nicht zu stark an Private Banking gekoppelt werden. Ein stabiles erweitertes Correspondent Banking würde hingegen die Vermögensverwaltung nutzbringend ergänzen und ähnliche Geschäftskulturen zusammenbringen. Wahre Synergien kämen von einem gleichförmigen Einkommensfluss (vergleichbar mit Annuitäten), einer geteilten Infrastruktur und einem beziehungsorientierten Kundensegment. «

Das Correspondent Banking wurde zu den grossen Zeiten des Seehandels erfunden (im Bild: Güterumschlag auf der Themse in London, 17. Jahrhundert).



BILD: KEV SCHERL