

«Kickbacks sollten verboten sein»

Professor Ingo Walter über Provisionen und Interessenkonflikte zwischen Banken und Kunden

VON MEINRAD BALLMER UND MARCO ZANCHI

Banken stehen oft in einem Konflikt zwischen den Anliegen ihrer Kunden und ihren eigenen finanziellen Interessen. Was lässt sich dagegen tun?

Interessenkonflikte sind in der Finanzbranche unvermeidbar und überall vorhanden. Zu einem Problem wird ein Interessenkonflikt nur dort, wo eine Bank ihre Position gegenüber dem Kunden ausnutzt.

Sie haben viele Bankskandale untersucht? Wann ist das Risiko besonders gross, dass eine Bank die Interessen ihrer Kunden verletzt?

Sie müssen zwischen professionellen Kunden und Retailkunden unterscheiden. Profis wissen über die Interessenkonflikte Bescheid und können damit umgehen. Die überwiegende Mehrheit der Probleme, die bei Banken auf Grund von Interessenkonflikten aufgetreten sind, betreffen Retailkunden.

Weshalb?

Bei Retailkunden haben Banken eine sehr grosse Verantwortung als Treuhänder ihrer Kunden. Sie müssen die Interessenkonflikte nicht bloss offen legen, sondern ihre Kunden anständig beraten. Wenn die Bank gegenüber ihren Retailkunden Interessenkonflikte zu ihren Gunsten ausnutzt, dann können Reputationsschäden entstehen, die gewaltig sind.

Gilt diese Verantwortung der Banken auch gegenüber wohlhabenden Private-Banking-Kunden?

Oh ja. Wohlstand muss nichts mit finanziellem Knowhow zu tun haben. Reiche Sportler, Musiker oder Ärzte müsse keine Ahnung von Finanzen haben.

Wie nutzen Banken bestehende Interessenkonflikte aus?

Wenn Sie mich beauftragen, Ihr Vermögen zu verwalten, sind Sie von meinem Verhalten abhängig. Diese Position kann ich ausnutzen, indem ich zum Beispiel viele Transaktionen veranlasse, das Portfolio rasch umschichte und damit übermässige Gebühren kassiere, anstatt das Vermögen anständig zu verwalten. Oder ich kann den Interessenkonflikt zu meinen Gunsten ausnutzen, indem ich den Einsatz von Eigenprodukten forcieren, auch wenn Fremdprodukte besser wären. Oder indem ich Ihnen anstatt günstige Produkte solche mit hohen Gebühren empfehle.

Der Einsatz von - oft sehr teuren - strukturierten Produkten schafft dieses Risiko.

Ja, aber das Problem liegt nicht bei den Produkten. Das ist wie bei einem Gewehr. Man kann nicht dem Gewehr einen Vorwurf machen. Es kommt darauf an, wie man es einsetzt.

Wo sehen Sie das Problem?

Die Stellenbeschreibung eines Private Bankers ist, dem Kunden zu dienen. Die Stellenbeschreibung eines Produktverkäufers ist, den Gewinn der Bank zu maximieren. Zwischen der Rolle des Private Bankers und jener des Produktverkäufers gibt es jede Menge Möglichkeiten Interessenkonflikte auszunutzen. Es werden Horrorstories erzählt über Banken, die zum Beispiel Produkte verkaufen, die man in der Branche als «Giftmüll» bezeichnet. Der fällt bei manchen strukturierten Geschäften an, Überbleibsel, die niemand will. So gibt man die Überbleibsel dem Private Banker, und der verkauft sie der netten alten Dame, die nichts davon versteht.

Banken stehen unter Druck, hohe Gewinne zu machen.

Das kann dazu führen, dass ethische Barrieren überschritten werden. Ich hätte mir früher nicht vorstellen können, dass Fondsgesellschaften gegen die Interessen ihrer eigenen Kunden geschäfteten, wie es in den USA geschehen ist. Was unterscheidet die Sauberen von den Schmutzigen in der Branche? Als sauber

haben sich die unabhängigen erwiesen, wie Fidelity, die der Johnson-Familie gehört, oder wie Vanguard, die eine Genossenschaft ist. Die meisten Problemfälle tauchten unter Finanzkonglomeraten, Investment- und Geschäftsbanken auf. Meine Erklärung ist, dass in dieser Gruppe der Druck, Gewinne zu erzielen, deutlich höher ist.

UBS und Credit Suisse sind gleichzeitig grosse Vermögensverwalter und bedeutende Produzenten von Anlageprodukten. Die Interessenkonflikte sind offensichtlich.

Die Banken erklären, sie könnten damit umgehen und dass sie grösste Anstrengungen in Schutzmassnahmen stecken. Citigroup dagegen hat ihren Vermögensverwaltungsarm verkauft. UBS und Citigroup, zwei der grössten Finanzfirmen der Welt, gehen damit völlig unterschiedliche Wege.

Welcher Weg ist der richtige?

Der einfachere Weg ist jener von Citigroup.

Solange die Interessenkonflikte bestehen, weil Banken gleichzeitig als Berater, Vermögensverwalter und als Produzenten von Anlageprodukten auftreten, müssten dann gegenüber den Kunden nicht wenigstens alle Gebühren, Entschädigungen und Retrozessionen offen gelegt werden?

Besser wäre es, der Kunde würde seinen Berater fair bezahlen, damit dieser sein Knowhow dafür einsetzt, die besten Produkte für ihn zu finden. Es sollte dem Berater nicht erlaubt sein, sich zusätzlich auch noch von den Lieferanten der Produkte zahlen zu lassen. Kickbacks sollten verboten sein. Das wäre für mich das beste Modell. Leider zahlen manche Kunden nicht gerne Gebühren. Dies führt dann zu versteckten Vergütungen, von denen die Kunden keine Ahnung haben.

Müssten nicht alle Entschädigungen offen gelegt werden?

Alle Gebühren sollten offen gelegt werden. Volle Transparenz wäre ein Schritt in die richtige Richtung.

Professor und Buchautor Walter, 66: «Alle Gebühren sollen offengelegt werden»foto: rene ruis

INGO WALTER FORDERT ETHISCHES

Ingo Walter referierte auf Einladung des Swiss Finance Institute und der Universität Zürich an der Konferenz «Challenges to Effective Corporate Governance». Walter lehrt als Professor für Finance, Corporate Governance (Gute Unternehmensführung) und Ethik an der New York University. Er ist Verfasser von zahlreichen Werken zu Bank- und Finanzthemen und berät Finanzinstitute und -institutionen. Er war Gastprofessor an den Universitäten Zürich, Basel, Berlin, Mannheim, Singapur und am INSEAD in Paris.
<http://pages.stern.nyu.edu/~iwalter/>