MiFID II: Paradigmenwechsel im Geschäftsmodell von Banken

REGULIERUNG Mit der Veröffentlichung der finalen Version der Finanzmarktrichtlinie MiFID II sagt die Europäische Kommission den Banken und ihrem bisherigen Geschäftsmodell den Kampf an. Im Kern dessen steht dabei die Annahme von Provisionszahlungen von Banken durch Dritte. Erste Analysen bei verschiedenen Regional-, Privat- und Großbanken zeigen, dass der Wegfall von Provisionszahlungen zu einer Verringerung der Einnahmen von deutlich über 40 Prozent führen kann. Selbst wenn es als „abhängiger" Berater zukünftig möglich sein wird, monetäre Gegenleistungen anzunehmen, muss mittelfristig dennoch von einem kompletten Wegfall und einem wachsenden Druck auf die heutigen Margen ausgegangen werden. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche Bedeutung Provisionszahlungen für Banken haben können und welche Schritte im Umgang mit dieser Thematik notwendig sind. *Thomas Hofmann | Georg Wübker*

Keywords: Anlegerschutz, Provisionszahlungen, Europa

Nach jahrelangen Diskussionen und Überarbeitungen wurde Mitte Juni 2014 im Amtsblatt der Europäischen Union der finale Text zur aktualisierten Fassung der Finanzmarktrichtlinie (Markets in Financial Instruments Directive; MiFID II) veröffentlicht. Inhaltlich stellt sie eine Überarbeitung der bereits im Jahr 2007 implementierten ersten Fassung (MiFID I) dar, ergänzt um eine weitere Verordnung (MiFIR).[1]

> Erste Analysen zeigen, dass der Wegfall von Provisionszahlungen zu geringeren Einnahmen von deutlich über 40 Prozent führen kann.

Keine Provisionen und monetären Gegenleistungen

Ziel der Richtlinie ist es, Finanzmärkte und bestimmte Handelsaktivitäten strenger zu regulieren und insgesamt den Anlegerschutz zu erhöhen. Letzteres soll unter anderem dadurch verbessert werden, dass Finanzinstitute ihren Kunden sämtliche relevanten Informationen im Zusammenhang mit der Erbringung der Dienstleistung zur Verfügung stellen müssen. Dies umfasst beispielsweise die Offenlegung der Kosten, die Grundlage der Beratung oder die Information über die Un-/Abhängigkeit des Instituts. Konkret hat die Einstufung als unabhängiger Dienstleister beispielsweise deutlich strengere Anforderungen in Bezug auf das Reporting oder Research-Leistungen zur Folge. Darüber hinaus macht MiFID II auch deutlich, dass unabhängige Finanzdienstleister keinerlei Provisionen oder andere monetäre Gegenleistungen mehr durch Dritte annehmen dürfen. Aufgrund dieser Anforderungen und Beschränkungen stehen die meisten Finanzdienstleister daher nun vor zahlreichen Fragen, die einen entscheidenden Einfluss auf die geschäftliche Tätigkeit haben:[2]

1. Strategische Stoßrichtungen im Umgang mit MiFID II

- Wie sieht die strategische Positionierung der Bank für die Zukunft aus?
- Welche geschäftspolitischen Ziele sollen zukünftig im Vordergrund stehen?
- Soll sich die Bank als abhängiger oder unabhängiger Berater deklarieren?

2. Transparenz über die aktuelle Situation

- Wie groß ist die Bedeutung von Provisionszahlungen im Verhältnis zu anderen Erlösquellen für die Bank aktuell?
- Wie gehen die relevanten Wettbewerber mit dem Thema Provisionszahlungen derzeit und in der Zukunft um?
- Wie wichtig ist das Thema Provisionszahlungen bzw. unabhängige Anlageberatung überhaupt für Kunden?

3. Entwicklung intelligenter Lösungsansätze

- Wie sieht das Business-Modell für die Zukunft aus?
- Welche verschiedenen Kundensegmente lassen sich grundsätzlich iden-

tifizieren und wie können diese gezielt angesprochen werden?
- Für welche Dienstleistungen sind Kunden bereit, überhaupt etwas oder sogar mehr zu bezahlen?

4. Umsetzung in die Praxis

- Wie können Kunden am besten von der alten Welt in das neue Business-Modell migriert werden?
- Wie müssen Kunden mit bestehenden Sonderkonditionen unter Berücksichtigung der definierten Ziele neu eingestellt werden?
- Wie wird der Vertrieb in den Prozess eingebunden, und welche Kommunikationsinstrumente bieten die beste Unterstützung?

Konkret stellt sich die Frage, wie einzelne Banken ihre Situation in Bezug auf die Abhängigkeit von Provisionszahlungen einschätzen und daraus strategische Implikationen ableiten. Eine Option ist dabei, das Institut und die Vertriebsmitarbeiter als unabhängige Berater zu positionieren und zukünftig auf die monetären Gegenleistungen durch Dritte zu verzichten. Klare Vorgaben sind somit die Entwicklung und Implementierung eines bedürfnisorientierten, provisionszahlungsfreien Leistungsangebots unter Beibehaltung der aktuellen Profitabilität.

Im Rahmen von Transparenzanalysen können in der Regel signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Standorten in Bezug auf die Bedeutung von Provisionszahlungen am jeweiligen Gesamterlös identifiziert werden ► **1**.

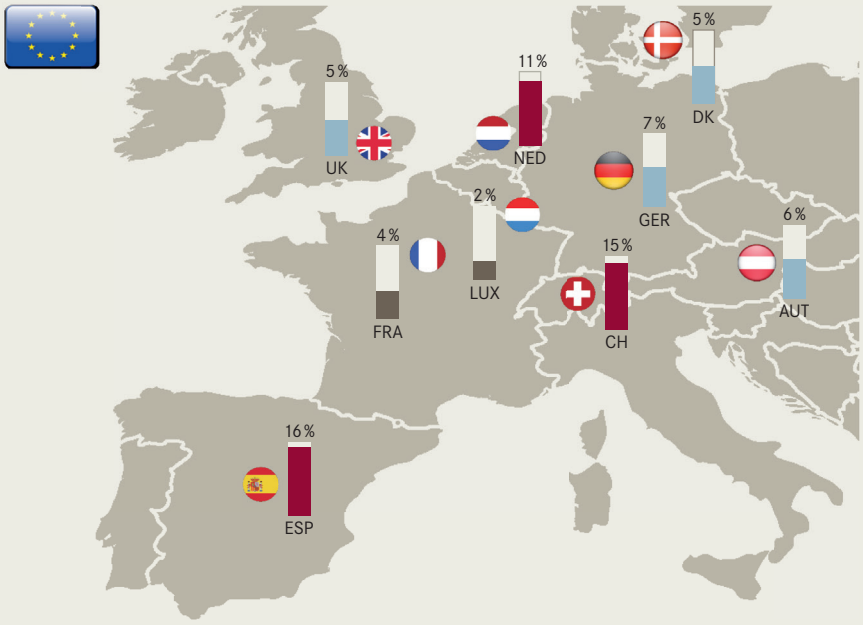
Während Provisionszahlungen in manchen Ländern – wie z. B. Frankreich oder Luxemburg – eine relativ unbedeutende Rolle spielen, sind sie hingegen in anderen Ländern – wie z. B. in Spanien, der Schweiz oder den Niederlanden – zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells. Dementsprechend würde eine Umstellung auf ein provisionszahlungsfreies Ertragsmodell ohne entsprechende Gegenmaßnahmen zu einem Verlust von bis zu 16 Prozent der aktuellen Einnahmen führen.

Entwicklung einer leistungsdifferenzierten Angebotslandschaft

Weiteren Berechnungen zufolge bedarf es zur Kompensation dieser potenziellen Verluste in drei der neun Länder einer durchschnittlichen Erhöhung der sichtbaren, direkten Gebühren zwischen 21 Prozent und 26 Prozent. Selbst in Ländern mit mittlerer Abhängigkeit von Provisionen liegen die notwendigen Preiserhöhungen bei durchschnittlich über zehn Prozent, was bereits als kritisch einzustufen ist. Kunden reagieren auf direkte Preiserhöhungen bei gleichbleibendem Service meist mit wenig Verständnis und ziehen einen Wechsel zu einem anderen Anbieter in Betracht. Dies unterstreicht die zentrale Bedeutung eines professionellen Umgangs mit dieser Thematik.

1

Europa: MiFID II und die Bedeutung von Provisionszahlungen



Bedeutung von Provisionszahlungen am Gesamterlös:

- Hohe Bedeutung > 10 % der Gesamterlöse
- Mittlere Bedeutung > 5 % der Gesamterlöse
- Niedrige Bedeutung < 5 % der Gesamterlöse

Notwendige Erhöhung der **direkt sichtbaren Gebühren** für Break even:

ESP:	+ 26 %	Sehr hoch
CH:	+ 24 %	
NED:	+ 21 %	
GER:	+ 13 %	Hoch
AUT:	+ 12 %	
UK:	+ 10 %	
DK:	+ 10 %	
FRA:	+ 7 %	Moderat
LUX:	+ 3 %	

Quelle: Simon-Kucher & Partners Projektbeispiel.

In einem nächsten Schritt empfiehlt es sich, eine neue leistungsdifferenzierte Angebotslandschaft zu entwickeln. Diese beinhaltet neben kleineren Preismaßnahmen auch strukturelle Veränderungen des derzeitigen Konditionensystems. Beispielsweise können neue vermögensunabhängige Erlöskomponenten eingeführt oder bestehende Leistungen stärker differenziert angeboten werden. Die konkrete Ausgestaltung des jeweiligen Angebots ist dabei stets unter Berücksichtigung der länderspezifischen Besonderheiten vorzunehmen und dementsprechend anzupassen.

> Durch eine intelligente Produkt- und Preisgestaltung lassen sich die Gesamterlöse in allen Ländern stabil halten.

Gemeinsam mit den jeweiligen Kundenberatern werden die bestehenden Kunden zunächst in die neue Angebotslandschaft überführt und anschließend im Hinblick auf die eingestellten Sonderkonditionen überprüft. Wichtigste Einflussgröße für die interne Akzeptanz und damit den Gesamterfolg des Projekts sind Schulungen und Trainings sowie interne und externe Kommunikationsinstrumente und Beratungstools.

Durch eine intelligente Produkt- und Preisgestaltung sowie die ausgiebige Unterstützung und Schulung der Kundenberater vor und während der Einführungsphase lassen sich die Gesamterlöse in allen Ländern stabil halten oder sogar leicht steigern.

Fazit

Wie sich Banken zukünftig strategisch positionieren, und ob sie sich als abhängig oder unabhängig einstufen, hängt grundsätzlich von vielen Faktoren ab. Ein zentraler Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Provisionszahlungen für das aktuelle Geschäftsmodell und deren Anteil am Gesamterlös. Erst eine detaillierte Analyse dessen zeigt, wie groß der Handlungsbedarf wirklich ist.

Auch wenn sich der Margendruck bei manchen Instituten zunächst in Grenzen zu halten scheint und eine Einstufung als abhängiges Finanzinstitut eine interessante Option darstellt, muss mittelfristig jedoch von einem kompletten Wegfall der Provisionszahlungen ausgegangen werden. Da selbst abhängige Dienstleister die vereinnahmten Provisionen zumindest transparent ausweisen müssen, werden Endkunden mit dieser Thematik deutlich sensibler umgehen als in der Vergangenheit. Folglich investieren sie wohl kaum noch in ein Produkt, dessen Rating aufgrund von Provisionszahlungen signifikant niedriger ist. Darüber hinaus gebietet das bestehende Best-Execution-Prinzip aus MiFID I bereits die Auswahl des für den Kunden günstigsten Angebots. Werden Fonds beispielsweise in Share-Klassen sowohl mit als auch ohne Provisionszahlungen angeboten, sind Finanzdienstleister verpflichtet, im Interesse des Kunden die günstigeren – also provisionsfreien – Produkte zu kaufen. Auf diese neue Realität sollten sich Banken möglichst frühzeitig einstellen und ihre Erträge durch eine proaktive Anpassung des eigenen Angebots sowie eine intelligente Preisgestaltung und Kommunikation sichern. ■

Autoren: Dr. Georg Wübker ist Senior Partner, Gesellschafter und globaler Leiter des Kompetenzzentrums Banking von Simon-Kucher.
Dr. Thomas Hofmann ist Senior Consultant im Kompetenzzentrum Banking von Simon-Kucher in Zürich.

1 Vgl. Phlipp Eckhardt: MiFID II und die Verschärfungen beim Anlegerschutz, in: die bank 7 (2014), S. 14-16; Dennis Schetchok: Belastungsprobe MiFID II und MiFIR, in: die bank 5 (2014), S. 16-18.

2 Vgl. hierzu Georg Wübker/Christoph Bauer: Power Pricing für Banken – Wege aus der Ertragskrise, Frankfurt 2014; Georg Wübker/Manuel Berkmann: Honorarberatung im Private Banking, in: die bank 7 (2014), S. 56-59.

die bank

Bankenaufsichts-konferenz 2014

Die Fachkonferenz zu den aktuellen Entwicklungen im bankaufsichtsrechtlichen Meldewesen – heute wissen, was morgen auf Sie zukommt.

26. November 2014
Bank Verlag GmbH, Köln

Jetzt anmelden

WEITERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNG:
www.die-bank-trainings.de