



## Das Ausland als Rettung

Firmenkredite und Privatkunden bringen Japans Geschäftsbanken wenig ein. Daher drängen sie ins Ausland. Zugute kommt ihnen der Rückzug westlicher Institute.

Von Martin Fritz

Japanische Banker sind nicht zu beneiden: Ihre klassischen Aufgaben und Tätigkeiten sind nicht gefragt und bringen wenig ein. Die Großbanken bildeten einst das Fundament der großen Firmengruppen (Keiretsu), daher konzentrierten sich diese auf die Kooperations-Unternehmen. Die Einlagen von Privatkunden dienten der billigen Finanzierung des Firmengeschäfts. Heute stagniert das Geschäft mit Firmenkrediten in Japan und ist wegen der Niedrigzinsen wenig profitabel.

Japanische Unternehmen leihen sich nur wenig Geld, weil sie durch die Erfahrung des jahrelangen Abstotterns ihrer Schulden nach dem Ende der „Blasenwirtschaft“ nach 1990 schwer traumatisiert sind. Lieber horten sie Bargeld in rauen Mengen, als dass sie bei ihren Banken jemals wieder tief in der Kreide stehen. Bei einem Konjunkturaufschwung wächst daher das Kreditvolumen in Japan entgegen allen volkswirtschaftlichen Lehren kaum. Zudem hat sich die Spanne zwischen Einlage- und Kredit-Zinsen seit Beginn der Nullzins-Geldpolitik vor rund fünfzehn Jahren stetig verringert. Dadurch ist der Zinsüberschuss – die klassische Ertragsquelle der Banken – stetig geschrumpft. Der Spread dümpelt bei etwas mehr als 1 Prozent. Das ist zu viel zum Sterben, aber zu wenig zum Leben.

### Banken bauen ab

Diese prinzipielle Geschäftskrise hat die Institute gezwungen, ihre Kosten zu senken und notleidende Kredite aus den Büchern zu tilgen. Eine vom Staat verordnete Bankenreform beschleunigt diesen Prozess. Unter dem Druck der Finanzauf-

sicht entstanden schließlich die Finanzgruppen Mitsubishi UFJ, Mizuho und Sumitomo Mitsui. Als Ausgleich zum Rückgang des Kerngeschäfts handeln diese Institute vermehrt mit Staatsanleihen. Dadurch konnten sie ihre hohen Mittelzuflüsse ohne großes Risiko verwenden. Zugleich lassen sich die Wertzuwächse der Papiere – eine Folge der Deflation – als Gewinne verbuchen. Aber dieses sichere Geschäft ist durch die radikal expansive Geldpolitik von Notenbank-Gouverneur Haruhiko Kuroda zerstört worden. Bei einer Rückkehr der Inflation würden die Kurse der Staatsanleihen fallen. Daher bauen die Banken jetzt ihre Bestände ab.

Aber das Geschäft mit Privatkunden bietet keinen Ausweg aus der Ertragsmisere. Dieses Retailgeschäft bauen die Banken erst seit der Deregulierung von 1997 aus. Alle Dienste aus einer



▲ Geldautomaten finden sich überall - der Siegeszug des Online Bankings ist ein noch junges Phänomen.

Chris73 / Wikimedia Commons

Hand (One-Stop-Banking) gibt es seit 2008. Den Abstand zu den „Minibanken“ der 24-Stunden-Convenience Stores haben sie daher noch nicht aufgeholt. In diesen *konbini* bezahlen viele Japaner ihre monatlichen Rechnungen für Wasser, Strom und Telefon. Dafür ist auf jeder Rechnung ein Barcode gedruckt, über den die Zahlung verbucht wird. Diese Minibanken sind für den Geldverkehr in Japan so wichtig, dass viele Banken dort ihre eigenen Geldautomaten aufstellen mussten, um näher an ihre Kunden zu kommen. Erst seit dem Siegeszug des Online Bankings in Japan nimmt die Bedeutung der „Minibanken“ allmählich ab.

Die Finanzgruppe Mitsubishi UFJ erwirtschaftete im Retail-Bereich im Vorjahr nur ein Fünftel des Betriebsgewinns. Der operative Ertrag von zuletzt 328 Milliarden Yen (2,4 Milliarden Euro) klingt zwar nicht so schlecht. Aber die Finanzgruppe unterhält 40 Millionen Kundenkonten, so viel wie alle Sparkassen in Deutschland zusammen. Das magere Ergebnis hängt mit den Besonderheiten des Bankgeschäfts in Japan zusammen. Im Gegensatz zum weit verbreiteten und oft zutreffenden Japanbild von Servicementalität und Hightech-Elektronik sind japanische Banken frustrierend unbequem und hinken technisch hinterher.

**„Nur 22 Prozent haben laut dem World Retail Banking Report 2013 von Cap Gemini positive Erfahrungen mit ihrer Bank gemacht. In Deutschland sind es 48 Prozent.“**

#### In der Service-Wüste

Viele Arbeitsschritte werden mit der Hand und dem Computer doppelt ausgeführt. Eine bankinterne Überweisung etwa von einem Euro- auf ein Yen-Konto löst einen langen Papierkrieg aus. Im Geldverkehr gibt es häufig Probleme, da Namen in japanischer Lautschrift statt im westlichen Alphabet erfasst werden. Viele Transaktionen basieren noch auf Bargeld. Private Schecks sind extrem selten. Kreditkarten nehmen japanische Kunden wegen der Möglichkeit, Rabattpunkte zu sammeln, lieber von Kaufhausketten oder Eisenbahngesellschaften als von ihrer Bank. Die Geldautomaten erlauben zwar Einzahlungen von Münzen und geben automatisch Kontobücher aus. Aber 24-Stunden-Banking ist dort erst seit kurzem möglich.

Der schlechte Service ist ein Grund, warum Japaner zu den weltweit unzufriedensten Bankkunden gehören. Nur 22 Prozent haben laut dem World Retail Banking Report 2013 von Cap Gemini positive Erfahrungen mit ihrer Bank gemacht. In Deutschland sind es 48 Prozent. Und laut dem Global Con-

sumer Banking Survey 2013 von Ernst & Young fordern 45 Prozent der Bankkunden in Japan eine verbesserte Kosten- und Gebührenstruktur – ein doppelt so hoher Prozentsatz wie im globalen Schnitt.

Aus der Sicht der Banken sind vor allem die Girokonten der Privatkunden ein lästiger Kostenfaktor, da sie keine monatliche Basisgebühr durchsetzen können. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen setzt die übermächtige staatliche Postbank die Maßstäbe. Sie erhebt jedoch keine Monatspauschale. Zum anderen unterhalten 70 Prozent der Japaner Konten bei mindestens drei Banken, da viele Behörden oder Firmen Transaktionen mit bestimmten Instituten vorschreiben. Zum Beispiel braucht man für die Bezahlung des Schulmittagessens häufig ein Postbank-Konto.

Daher sehen japanische Kunden nicht ein, warum sie pauschale Gebühren für ein Konto zahlen sollen, das sie womöglich nur für eine Transaktion monatlich nutzen. Eine Folge sind geschätzte 10 Millionen „Schlafkonten“, deren Besitzer sich nicht mehr ermitteln lassen. Die Banken versuchen die Konten daher über relativ hohe Gebühren für Transaktionen zu finanzieren. Die Gebühr für eine Überweisung steigt mit der Transfersumme. Für eine Barabhebung am Geldautomaten sind abends und am Wochenende in der Regel ab 105 Yen zu berappen.



▲ Musashino Bank: Regionalbanken wie diese konzentrieren sich in der Regel auf Mittelstandskunden.

#### Expansion ins Ausland

Insgesamt machen die Firmen- und Privatkunden in Japan den Banken also wenig Freude. Das ist der Grund, warum sie seit einigen Jahren ins Ausland expandieren. So kam die Finanzgruppe Mitsubishi UFJ während der Finanzkrise recht billig an ein Fünftel der US-Großbank Morgan Stanley und kaufte später auch in Kalifornien zu. Vor allem haben Japans Großbanken aber Asien ohne China im Blick. Ihr Vorrücken in der Region wird dadurch erleichtert, dass westliche Banken – von der US-amerikanischen Citi-Bank bis zur britischen HSBC – sich aus Asien verabschieden.

Die japanischen Institute gehen dabei drei verschiedene Wege: Erstens erwerben sie direkt Anteile an national bedeutsamen Instituten. So kaufte im Dezember 2012 die Finanzgrup- ▶

## Die wichtigsten Bankengruppen in Japan

Der japanische Bankensektor ist durch eine hohe Konzentration gekennzeichnet. Es gibt circa 2.000 Einlagenkreditinstitute, von denen die meisten Kreditinstitute (sogenannte Shinkin Banks) und Regionalbanken sind; es dominieren jedoch die sechs City Banks, die über 40 Prozent der Aktiva des japanischen Bankensektors auf sich vereinen. Die großen Bankengruppen lassen sich wie folgt unterscheiden:



### Großbanken

Die City Banks sind große Geschäftsbanken, die unter anderem für die großen japanischen Firmenkunden tätig sind. Sie sind sowohl an den inländischen als auch an den ausländischen Märkten tätig und bieten eine breite Produktpalette inklusive Firmenkunden- und Investment Banking-Dienstleistungen an. Die sechs City Banks sind die Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, die Mizuho Bank, die Mizuho Corporate Bank, die Resona Bank, die Saitama Resona Bank und die Sumitomo Mitsui Banking Corporation. Die Trust Banks sind auf Asset Management und Vermögensverwaltung fokussiert. Sie sind auch Anbieter von Asset-Management-Dienstleistungen für institutionelle Investoren, zum Beispiel Pensionsfonds.

### Regionalbanken

Die Regionalbanken (Tier-I) sind üblicherweise auf eine Region (beispielsweise eine Präfektur) konzentriert, wo sie als Geschäftsbanken für mittelständische Unternehmen oder als Retailbanken operieren. Rund 80 Prozent der Kredite werden normalerweise KMU zur Verfügung gestellt, wobei die Finanzierung hauptsächlich durch die Einlagen



der Haushalte bei diesen Banken erfolgt. Im März 2012 gab es 64 Banken dieses Typs mit etwa 7.500 Filialen in ganz Japan. Die kleineren Regionalbanken (Tier-II) sind Mitglieder der Second Association of Regional Banks und sind normalerweise kleiner als die Tier-I Regionalbanken. Auch wenn sich ihr historischer Ursprung von den Tier-I Regionalbanken unterscheidet, so stellen sie doch ähnliche Dienstleistungen zur Verfügung. Im März 2012 gab es 42 Banken dieses Typs mit circa 3.000 Filialen.



### Genossenschaftsbanken

Die Genossenschaftsbanken, vor allem die Shinkin Banks, aber auch die Kreditgenossenschaften, verwalten primär das von ihren Besitzern zur Verfügung gestellte Kapital, beziehungsweise deren Einlagen. Die Genossenschaftsbanken fokussieren sich auf die Pflege der engen Beziehungen zu ihren Geschäfts- und Privatkunden vor Ort, für die sie Consulting-Dienste und ein diversifiziertes, üblicherweise konservatives Produktportfolio bereitstellen.



### Japanische Postbank

Die japanische Postbank ist eine der größten Banken weltweit. Sie hält 25 Prozent der inländischen Einlagen. Sie stellt kaum Kreditprodukte bereit – außer zu besicherten Überziehungslinien.

Quelle: DB Research Juli 2013

pe Mitsubishi UFJ (MUFG) fast drei Viertel der fünftgrößten Bank in Thailand, der Bank of Ayudhya, für 560 Milliarden Yen. Im März 2013 schloss die Finanzgruppe Sumitomo Mitsui (SMFG) den Erwerb von 40 Prozent der indonesischen PT Bank Tabungan Pensiunan ab.

Zweitens vergeben die japanischen Banken mehr Kredite direkt ins Ausland. Dabei sind sie in erster Linie Nutznießer der Globalisierung vieler japanischer Unternehmen, die sich auf Südostasien konzentrieren. Der Ausbau dieses ausländischen Firmenkreditgeschäfts verläuft rasant. Bei SMFG machte das Auslandsgeschäft 2013 ein Viertel der Kreditsumme aus. Im vergangenen Quartal standen 175 Milliarden Dollar in den Büchern. Branchenführer MUFG erzielte mit seinen Auslandsaktivitäten 2013 mehr als die Hälfte seines operativen Ertrags.

Drittens übernehmen japanische Banken Vermögenswerte, die westliche Institute aufgrund ihrer schlechten Ertragslage und der verschärften Regulierung abstoßen müssen. Dazu

gehören zum Beispiel Infrastrukturkredite. Die meisten Schlagzeilen erhielt die Finanzgruppe SMFG für den Erwerb des Flugzeug-Leasings der Royal Bank of Scotland. Ein Konsortium um die SMFG-Geschäftsbank SMBC legte dafür vor knapp drei Jahren 7,3 Milliarden Dollar auf den Tisch. Auf einen Schlag wurde SMFG damit der viertgrößte Anbieter in dieser Branche. Ende Dezember 2013 folgte die Übernahme des US-Eisenbahn-Leasings Flagship Railcar Services für geschätzte 40 Milliarden Yen. Von solchen Geschäften versprechen sich die japanischen Banken höhere Renditen als vom Geldverleih in der Heimat. So oder so – ihre Zukunft liegt ganz klar im Ausland. ■



**Martin Fritz**

ist Japan-Korrespondent der „Börsen-Zeitung“ und „Wirtschaftswoche“ in Tokyo.

E-Mail: fritz.martin@gmail.com