

Teodoro Cocca zum künftig erfolgreichen Private Banking auf dem Finanzplatz Schweiz: «Es gibt auch ein Offshore-Geschäft, das nicht den Unmut ausländischer Regierungen auf sich zieht.»

«Von der Banken- zur Konjunkturkrise»

TEODORO COCCA Der Bankenspezialist und Professor an der Johannes Kepler Universität in Linz erwartet auf dem Finanzplatz Schweiz keinen drastischen Stellenabbau. Die Kapitalabflüsse von den Grossbanken zu anderen Geldinstituten haben für ihn insgesamt nur einen kurzfristigen Effekt.

INTERVIEW: KURT SPECK

Die Milliarden-Abschreiber der Schweizer Grossbanken haben einen Schatten auf den Finanzplatz geworfen. Jüngst musste der Staat die UBS gar mit einem Rettungspaket von gegen 70 Mrd Fr. über Wasser halten. Wie gross ist der Reputationsverlust für die Banken?

Teodoro Cocca: Es wäre ein Zeichen der Stärke gewesen, wenn sich der schweizerische Bankenplatz ohne Staatshilfe aus der Krise hätte retten können. Die Schweiz hat damit eine historische Chance verpasst, die Marke «Swiss Banking» zu stärken. Der Reputationsverlust für den Finanzplatz dürfte sich aber sehr in Grenzen halten, weil alle bedeutenden westlichen Bankenplätze deutlicher Staatshilfe bedürften.

Was braucht es, um die Krise zu überwinden?

Cocca: Die UBS muss den Leverage vermindern, die Bilanz in Ordnung bringen und wieder Gewinne schreiben, damit sie in ruhigere Gewässer kommt. Zudem stellen sich regulatorische Fragen. Offenbar

«Es gilt zu überlegen, wie der Finanzplatz – nach dem Bankgeheimnis – einmal aussehen könnte.»

war es anfänglich möglich, hohe Risikopositionen ausserhalb der Bankbilanz zu halten. Bei vielen Banken waren die Subprime-Titel in den Portfolien ausserbilanzieller Zweckgesellschaften zusammengefasst. Ob spezifische Bilanzkennzahlen die Lösung sind, bleibt deshalb umstritten.

Sie meinen die Leverage-Ratio?

Cocca: Ja, denn solange die wirklich gefährlichen Risiken in der Bilanz nicht enthalten sind, hat eine solche Verhältniszahl wenig Aussagekraft. Die Amerikaner hatten ja diese Leverage-Ratio, und genutzt hat es ja gar nichts. Es ist sogar anzunehmen, dass eine Leverage-Ratio in Boomphasen geradezu eine Risikoerhöhung bewirkt. Ist die Bilanzsumme nämlich nach oben limitiert, werden Banken, welche ihre Eigenkapitalrendite erhöhen möchten, risikoarme durch risikoreiche Aktiven ersetzen wollen. Die Anreizwirkung wäre damit invers zur gewünschten.

Bei den Banken tauchen laufend neue Verlustlöcher auf. Hält die Verunsicherung noch lange an?

Cocca: Die Krise dürfte länger dauern als viele Ökonomen jetzt erwarten. Auf die Bankenkrise wird eine tiefe Konjunkturkrise folgen, denn Vertrauensverlust und Ängste werden die Risikoneigung global enorm reduzieren. Das ist Gift für die Weltwirtschaft.

Dann ist 2009 mit keiner Erholung an den Märkten zu rechnen?

Cocca: Das laufende und das nächste Jahr werden für die Banken nicht glorios ausfallen. Auf die Partystimmung der vergangenen vier Jahre werden wieder mehrere magere Jahre folgen.

Zahlreiche Banken haben angekündigt, sie würden teils massiv Arbeitsplätze abbauen. Sorgt das härtere wirtschaftliche Umfeld nun für eine deutliche Korrektur im Arbeitsmarkt, wie das früher die Amosa-Studie im schlechtesten Fall mit einem Jobverlust von 40 000 bis 60 000 bis 2010 prognostizierte?

Cocca: Nein, ich erwarte kein derart negatives Szenario auf die Zahl der Arbeitsplätze im Bankenbereich. Der Jobabbau findet vor allem im Investment Banking statt, und das trifft den Schweizer Finanzplatz weniger. Im Retailbanking gibt es keine Anzeichen für eine Reduktion der Arbeitsplätze. Bei der Vermögensverwaltung wäre nur mit einem Stellenverlust zu rechnen, wenn sich die Börsenlage eintrüben würde. Verflüchtigt sich die Finanzkrise in den nächsten 18 Monaten, sehe ich keine groben Konsequenzen für den Arbeitsmarkt.

Bei den sinkenden Depotwerten und Handelserträgen kommen auch die Margen unter Druck. Wird nun auf die Kostenbremse getreten?

Cocca: Das ist eigentlich zu erwarten; einige Banken haben bereits seit Jahresanfang deutlich Kosten reduziert. Geht man allerdings von einer nicht dramatischen Börsenentwicklung aus, ist es unternehmerisch richtig gedacht, die Arbeitsplätze zu erhalten.

Führt dieser Kostendruck zu einer verstärkten Konsolidierung?

Cocca: Ja, das wird zum Thema, sobald die Wachstumsperspektiven nicht mehr da sind. Der Kostendruck allein wird aber die Konsolidierung nicht beschleunigen. Es gibt durchaus Möglichkeiten, Fixkosten durch ein Aufbrechen der Wertschöpfungskette und Auslagerungen zu reduzieren. Ausschlaggebend für die Konzentrationstendenzen etwa im Private Banking sind Wachstumsstrategien in neue

Märkte sowie Anpassungen des On- und Offshore-Geschäftsmodells.

Können die Banken proaktiv vorgehen?

Cocca: Strategisch gilt es zu überlegen, wie der Finanzplatz «nach dem Bankgeheimnis» aussehen könnte. Auf eine solche Welt muss sich die Branche einstellen. Einige Banken machen das auch ganz gezielt. Sie haben bei den Dienstleistungen einen Weltklasse-Standard und könnten auch heute schon ohne Bankgeheimnis gut existieren.

«Auf die Partystimmung der vergangenen Jahre werden bei den Banken mehrere magere Jahre folgen.»

Heisst das, sich stärker auf das institutionelle Geschäft zu konzentrieren?

Cocca: Das ist auch eine Möglichkeit, aber ich würde nicht vom Privatkundengeschäft weggehen. Die Schweiz hat Trümpfe, die sie einsetzen kann. Sie sollte aber nicht in einem Feld operieren, wo sie von aussen dermassen angreifbar ist. Es gibt auch ein Offshore-Geschäft, das nicht den Unmut ausländischer Regierungen auf sich zieht. Das sollte das Zukunftsmodell sein.

Die Grossbanken hatten erhebliche Kapitalabflüsse zu verkraften. Bleiben die Privat-, Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken die grossen Profiteure?

Cocca: Das ist nur ein kurzfristiger Effekt. Die Grossbanken werden zurückschlagen, sobald sie zur alten Kampfstärke gefunden haben.

Die Banken und Versicherungen wollen den Finanzplatz Schweiz bis 2015 mit einem Masterplan global auf Rang drei bringen. Reichen solche Initiativen, die vor allem auf bessere Rahmenbedingungen im fiskalischen Bereich abzielen?

Cocca: Es ist eine vorbildliche Initiative, die auch im Ausland sehr stark wahrgenommen wird. Die Messlatte wurde hoch gesetzt. Entscheidend ist nun die Frage der Umsetzung.

Was sind die wichtigsten Massnahmen?

Cocca: Wir müssen mit attraktiven Rahmenbedingungen zukunftsträchtige Geschäftsbereiche in die Schweiz bringen. Dazu gehören etwa die Single-Hedge-Fonds-Aktivitäten. Unser Land ist auf neue Kerngeschäfte angewiesen.

Die Börse SIX wurde mit der Telekurs und SIS zur Swiss Financial Market Services fusioniert. Was bringt diese vertikale Integration?

Cocca: Das ist eine Straffung der Infrastruktur. Es wurde ein sinnvoller Schritt, aber wahrscheinlich nur ein Zwischenschritt für eine grössere Lösung getan. Die europäische Börsenlandschaft ist noch immer sehr fragmentiert, obwohl bereits vor zehn Jahren alle von einer Konsolidierung gesprochen haben. Die Themen sind klar: Beim Handel ist es die Liquidität und bei der Abwicklung die Kosten.

In den vergangenen Monaten sind diverse Alternativbörsen wie etwa Chi-X oder Turquoise entstanden. Damit erhöht sich der Konkurrenzdruck. Sehen Sie für die Schweizer Börse Kooperationen oder Fusionen mit anderen Anbietern voraus?

Cocca: Das ist schwierig einzuschätzen. Für die Börse SIX gäbe es mit der Deutschen Börse einen natürlichen Partner. Aber alle Akteure beobachten derzeit sehr genau, was sich auf dem internationalen Parkett durchsetzt. In der Schweiz wird es ausschlaggebend sein, welche Lösung die Grossbanken bei ihren Handelsaktivitäten bevorzugen.

Die Kosten dürften dabei eine grosse Rolle spielen?

Cocca: Man darf den Kostenaspekt nicht überschätzen. In der Vergangenheit hat sich nicht die Börse mit der besten Technologie und den tiefsten Kosten durchgesetzt. Entscheidend für den Handel war die Liquidität. Nicht allein ökonomische, sondern auch machtpolitische Kriterien sind dabei ausschlaggebend.

Im Informatikbereich hat die geplante Kooperation zwischen ZKB und BCV für Schlagzeilen gesorgt. Weshalb fällt es den Kantonalbanken derart schwer, mit Gemeinshaftslösungen eine effizientere Verarbeitung zu erreichen?

Cocca: Die Kantonalbanken haben ihre eigenen Gesetze. Mehr Kooperation würde allen etwas bringen, aber der Leidensdruck war bei den glänzenden Geschäftsablässen der letzten Jahre nicht gegeben. Dabei müsste man sich jetzt, wirtschaftlich gestärkt, für solche Projekte entscheiden.

Die Raiffeisenbanken haben mit einer starken Expansion des Filialnetzes im Kampf um Kunden gepunktet. Ist das im Retailgeschäft auch für andere Banken ein Erfolgsrezept?

Cocca: Das ist kein allgemein gültiges Rezept. Gewisse Banken definieren sich aber

durch ihre Kundennähe. Da ist es logisch, mit einer fein gegliederten Filialstruktur zu operieren.

Kommt es zu einem Revival der Aussenstellen?

Cocca: Ja, zu einem gewissen Teil ist das bereits eingetreten. Noch vor kurzer Zeit wurde die Filiale tot gesagt. Trotz des Internets sind die Zweigstellen der Banken äusserst bedeutungsvoll. Das ist eine erstaunliche Entwicklung, die nicht nur in der Schweiz, sondern in ganz Europa zu beobachten ist.

Was ist der Grund dafür?

Cocca: Die Kunden schätzen die physische Präsenz. Zudem sind die Prozesse in den Filialen wesentlich modularer und damit auch kostengünstiger konzipiert.

Wie wichtig wird das Online-Banking?

Cocca: Kurzfristig wurde dieser Absatzkanal überschätzt. Nun droht die Gefahr, dass die Internetaktivitäten langfristig unterschätzt werden. Die neue Google-Generation wird keine Hemmungen kennen, diesen virtuellen Zugang zur Bank zu nutzen. Für ein Geldinstitut stellt sich lediglich die Frage, wann sie proaktiv diesen Kanal aufzubauen beginnt. Es gibt hier viel schlummerndes Potenzial.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Teodoro D. Cocca
Funktion: Professor Johannes Kepler Universität, Linz, Lehrstuhl für Asset Management
Alter: 36
Wohnort: Linz
Familie: Verheiratet, eine Tochter
Ausbildung: Doktorat in Betriebswirtschaft an der Universität Zürich

Karriere

1995–1998 Citibank Switzerland, Private Banking/Investment Banking, Zürich
1998–2002 Swiss Banking Institute, Universität Zürich Assistent/Oberassistent
2003–2004 Research Fellow an der Stern School of Business, New York
2005–2006 Swiss Banking Institute, Universität Zürich, Oberassistent
Seit 2006 Professor, Lehrstuhl für Asset Management, Johannes Kepler Universität, Linz