

**Die Banken in der Schweiz -
Risiko, Rentabilität und Verantwortung**

Dr. iur. Kurt Hauri
Präsident der Eidg. Bankenkommission

Volkswirtschaftliche Gesellschaft des Kantons Bern
31. Mai 1999

1. Einleitung

Vor zweieinhalb Monaten hat Herr Ospel hier in diesem Saal das „vage Gefühl“ an den Anfang seines Referates gestellt, „dass sich die Welt rasant - allzu rasant - verändert, dass sie unkontrolliert auf eine unbekanntere, beängstigende Zukunft hintreibt. Eine Welt, die von anonymen Grossunternehmen beherrscht wird, denen der Staat und der Einzelne hilflos gegenüberstehen.“

Von diesem hilflosen Einzelnen soll heute die Rede sein, er soll letztlich im Mittelpunkt meiner Gedanken stehen. Denn viele Menschen - so nochmals Herr Ospel - begegnen dem zwingend notwendigen Wandel mit Unbehagen, fühlen sich verunsichert. Wirtschaftsführer müssen sich dieser Gefühle bewusst sein.

Wir werden tagtäglich überschwemmt von **Zahlen**, von Kursen, von Millionen- und Milliardenbeträgen an Franken und Dollars, an Euro und an Yen, von Prozenten, Grafiken und Tabellen, von Indices, Volumina und Volatilitäten, Mittelflüssen und Wiederbeschaffungswerten. Quantitative und normative Massnahmen werden postuliert und getroffen: eine „neue finanzielle Architektur“, „a new focus on financial stability“, Innovation und Liberalisierung, Globalisierung und Securitisation, Transparenz, Deregulierung und Privatisierung.

Vom Qualitativen, vom **Subjektiv-Menschlichen** hört und liest man kaum etwas. In den Geschäftsberichten - sie werden immer mehr zu reinen Finanzberichten - der Banken findet man kaum noch Namen, kann man den Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern kaum noch wenigstens in einer Fotografie in die Augen sehen.

Ich lasse zum Abschluss meines Einstieges Herrn Dr. Krauer sprechen. Er sagte zu den Aktionären Novartis und hätte es mit gleichem Gewicht auch jenen der UBS zu beherzigen geben können:

„Wir dürfen uns nicht einbilden, ein Unternehmen sei lediglich eine betriebswirtschaftliche Zweckveranstaltung und der unternehmerische Auftrag sei mit der Erzielung von Gewinn erfüllt, für alles andere fühle man sich weder zuständig noch verantwortlich.“

Diese Botschaft sollte im Grunde eine Selbstverständlichkeit sein, hat es indessen sehr nötig, überbracht zu werden. Unternehmerischer Erfolg ist umfassender definiert als die Höhe des nächsten Quartalsergebnisses (Dr. Krauer).

2. Risiko

Bankier sein heisst **Risiken** eingehen. Er mag noch so sehr und umsichtig auf Sicherheit bedacht sein, mit jedem Aktivum, mit jedem Passivposten, mit jedem Ausserbilanzgeschäft geht irgendwelche Ungewissheit einher. Nicht umsonst reiht die Lehre ohne Schwierigkeiten an die zwanzig Risikogruppen und -arten aneinander.

Risiken einzugehen ist die Voraussetzung für Rentabilität. Rentabilität ihrerseits ist die Voraussetzung, um Reserven zu bilden. Und Reserven schliesslich sind die Voraussetzung, um Risiken abzudecken.

Risiken können, müssen erkannt, erfasst, gemessen, bewirtschaftet und kontrolliert werden. Vor allem indessen müssen sie strukturiert und überblickbar verteilt, begrenzt, gebändigt sein. Gerade weil das Risiko derart zentral in jeder Banktätigkeit ist, muss das Risikomanagement eine tagtäglich zentrale Stellung in den Aktivitäten einer Bank beanspruchen.

Diesem Muss zur Bändigung des Risikos steht angriffig und wahrhaft verführerisch der **Wettbewerb** gegenüber. Mit Blick auf die grenzenlos offenen internationalen Finanzmärkte - Währungen, Kapital und kurzfristiges Geld, Anlagen und Derivate - spricht Helmut Schmidt gar von einem „Catch-as-catch-can-Konkurrenzkampf“, von „Spekulationismus“, von „Grössenwahn und Gigantismus“. Jeglicher Bändigung entblösst ist das

Risiko, wenn sich im verlockenden Gewinn Masse, Zeit und Raum zusammenballen: enorme Volumina, Kurzfristigkeit und weltweites Operationsfeld.

Dieser harte Wettbewerb, dieses objektiv dargestellte Spannungsverhältnis führt über sein verlockendes, ja verführerisches Gesicht geradewegs zu jenem, der ihm ausgesetzt ist: zum Menschen. Das **menschliche Risiko** oder, wie es auch genannt wird, das Verhaltensrisiko, lässt sich viel weniger, jedenfalls viel weniger leicht messen oder gar bewirtschaften oder mit Eigenmitteln unterlegen. Umso mehr aber ist es zu erkennen, muss es ins Bewusstsein Eingang finden. Denn beim Wettbewerb geht es durchaus nicht allein um Geld und Gewinn, sondern ebenso sehr um Macht und Dominanz, um den 1. oder jedenfalls 2. Rang - was das menschliche Risiko nochmals steigert.

Geradezu beängstigend gesteigert wird dieses menschliche Risiko durch die leider üblichen, nichtsdestoweniger vermaledeiten falschen, nicht risikogerechten **Anreizstrukturen**, durch überbordende Bonus- und Lohnsysteme. Wenn ein einzelner Händler im Jahr 10 Mio. Fr. an Boni erhält - „verdient“ wird man kaum noch sagen können - oder eine Zahl, die ich aus Deutschland hörte, 40 Mio. DM, wenn eine Bank drei Spezialisten für die nächsten dreieinhalb Jahre zu Salären von 136 Mio. USD anwirbt, so muss das grundlegende Gedanken provozieren. Im guten alten römischen Recht war die „societas leonina“, bei der man nur gewinnen konnte, an Verlusten aber nicht beteiligt war, verpönt. Und heute türmt der Wettbewerb, dem angeblich nicht ausgewichen werden kann, derart un-

ermessliche negative Anreize und damit Risiken auf. Exzessiver Wettbewerb und freier Markt dürfen nicht das Mass aller Dinge sein. Wäre nicht ein Kartell unter den Global Players anzustreben? Der Arbeitsmarkt hindert die Banken heute daran, die von ihnen selber als falsch erkannten Anreizsysteme zu beschränken, weil ihnen andernfalls die qualifizierten Spitzenteams abgeworben werden. Sollten sie nicht aus Einsicht durch gemeinsame Selbsthilfe mit untereinander verbindlichen Regeln für Remedur sorgen?

Ein verantwortlicher Bankenüberwacher darf nicht die Risiken zu seinem Thema machen, ohne sich zum **System- oder Ansteckungsrisiko** zu äussern, zumal in einem Land, das zwei weltweit führende Banken zu den seinen zählen darf. Die internationalen Finanzströme und -märkte sind heutzutage derart eng verflochten und vernetzt, dass eine Krise rasch und unkontrollierbar auch grundsätzlich gesunde Banken mitreissen kann. Vertrauen lässt sich nicht herbeireden. Es muss dauernd immer wieder erarbeitet werden. Sein Verlust, mag er noch so unbegründet sein, lässt sich aber ebensowenig mit Worten aufhalten.

Das Systemrisiko kann sich zum einen verwirklichen, wenn eine Problembank ihrer Interbankbeziehungen wegen andere Banken schwächt, ihre Bonität oder gar Solvenz angreift. Höchst unerfreuliches Beispiel ist die Krise, die der Untergang der Spar- und Leihkasse Thun auslöste. Sie war ein Paradebeispiel des psychologischen Ansteckungsrisikos, das die Gefahren der finanziellen Verflechtungen und der übermütigen Kreditvergabe übersteigerte. Das Publikum verfiel undifferenziert, ja blind allein

schon durch den Firmenteil „Spar- und Leihkasse“ in Ängste, ohne Rücksicht auf den Sitz der Bank. Das schweizerische Bankensystem selber bereinigte, von Solidaritätsbewusstsein getragen, durch - teilweise mutige - Übernahmen dieses ausgebrochene Systemrisiko. Der befürchtete Flächenbrand kam kaum erst zum Glimmen.

Das Systemrisiko kann sich zum zweiten dadurch äussern, dass sich mehrere Banken unabhängig voneinander selbst wesentlichen Schwächen ausgesetzt sehen, sei es durch eine abrupte Änderung des allgemeinen Zinsniveaus, sei es durch einen rasch eintretenden Konjunkturunbruch. In diesem Umfeld erlitten die Gross-, Kantonal- und Regionalbanken unseres Landes in den Jahren 1991 bis 1996 auf dem inländischen Kreditgeschäft Verluste von 42 Mia. Fr. Dank ihrer generellen Stärke konnten sie diese weitestgehend selber ertragen.

In ihrer dritten Form schliesslich kann die Schwäche einer einzigen, sehr grossen Bank das gesamte Finanzsystem ihres Landes, eines Kontinentes, ja der Welt anstecken. Südostasien war, beginnend im durchaus nicht wegleitenden Thailand, treffendes Beispiel, gefolgt von Russland und Brasilien. Nur die Hilfe des Internationalen Währungsfonds vermochte zu dämpfen.

Weshalb die Darstellung? Es geht nicht darum, diese Gefahr heraufzube-

schwören. Es geht vielmehr darum, diese Gefahr vorausschauend zu erkennen und zu begrenzen. Die Banken selber, die Aufsichtsbehörde und die Regulierung haben sich ihr aufmerksam und umsichtig anzunehmen, haben einseitige und grosse Kreditrisiken zu unterbinden, haben nötigenfalls auch Ausleihungen unter Banken einzudämmen.

Damit dürfen die Gedanken über das Risiko nicht abgebrochen werden. Sie müssen weiterführen zu den **Eigenmitteln**, dem klassischen Instrument der Bankenaufsicht, heute leider nahezu ein Reizwort. Natürlich ist das Gesellschaftskapital für die Banken teures Geld. Der Aktionär erwarte mit Fug und Recht für seine Risikobeteiligung eine angemessene Rendite. Die - in aller Regel höheren - Reserven sind demgegenüber die billigste, eine unentgeltliche Finanzierungsquelle. Natürlich beeinflussen die Eigenmittelanforderungen, besonders im internationalen Umfeld, den Wettbewerb und benachteiligen gegenüber dem internationalen Niveau höhere Eigenmittelanforderungen die nationalen Banken im Wettbewerb mit ihren ausländischen Konkurrenten. Auch verteuern sie tendenziell den von den Banken gewährten Kredit. Natürlich werden, pointiert ausgedrückt, nicht wettbewerbsfähige Banken selber zu Risikoträgern. Allein, eine robuste Eigenmittelausstattung gibt der einzelnen Bank, gibt dem nationalen Bankenplatz eine grosse Sicherheit, einen guten Ruf, kostbares Vertrauen, über ein hohes Rating den Zugang zu billigeren Fremdmitteln. „Kostbares Vertrauen“: Eigenkapital ist vor allem auch Vertrauenskapital und damit für einen Bankenplatz wie den unsrigen, der zu einem guten Teil dank der Vermögensverwaltung blüht, von besonderer

Wichtigkeit. Nicht umsonst halten die Genfer Privatbankiers ein Mehrfaches der erforderlichen Eigenmittel.

Zwar vermögen die Eigenmittel allein, auch höhere, durchaus nicht schlicht und einfach eine entsprechend hohe Sicherheit der Bank zu gewährleisten. Solange ihre Anforderungen indessen - wie im schweizerischen Recht - in unmittelbarer Abhängigkeit zu den eingegangenen Risiken stehen, tragen sie aber wesentlich zur Solvenz bei. In der Tat zeigt die bittere Erfahrung, dass bei einem Bankenkollaps die Eigenmittel kaum je ausreichen, die Gläubiger zu decken. Ihr Hauptzweck ist denn auch nicht, beim Konkurs letzter, auffangender Puffer zu sein. Vielmehr sollen sie, über ihren risikogewichteten Preis, die verantwortlichen Entscheidenden lenken und leiten, sich des einzugehenden Risikos bewusst zu sein, die Gewinnchancen und Verlustgefahren umsichtig abzuwägen.

Zwar mögen hohe Eigenmittel eine Bank in falsch verstandener Sicherheit wiegen lassen und sie der Versuchung aussetzen, zur Rentabilitätssteigerung zusätzliche Risiken einzugehen. Die Regulierung hat für diesen Fall zumindest mahnend einzugreifen und parallel für diese zusätzlichen Risiken auch zusätzliche, die Versuchung hemmende Eigenmittel zu begehren.

Sogleich ist allerdings beizufügen, dass diesen Hemmungen ihrerseits Hemmungen entgegenstehen. So sehr sich der helvetische Aufseher grundsätzlich hohe Eigenmittel wünscht, so sehr muss er diesen Wunsch im Kontext sehen. Ein grenzenloser Markt duldet keine nationale Vor-

schriften jenseits dessen, was im Ausland gilt. Nur allzu leicht lässt sich das Geschäft ins Ausland auslagern. Unsere Banken aber dorthin zu verbannen, ist weder Ziel noch Interesse der schweizerischen Aufsicht.

Die Sicherheit einer Bank lässt sich nicht durch Eigenmittel allein verbürgen. Mit diesem quantitativen Element muss ein qualitatives einhergehen: ein **Risikomanagement**, ergänzt durch eine von den Frontbereichen getrennte, unabhängige **Risikokontrolle**, die der Komplexität und dem Umfang der Geschäftstätigkeit entsprechen. Dieser stets stärker vielfältig verflochtenen Geschäftstätigkeit ist sich die Bankenaufsicht bewusst. Sie paart denn auch folgerichtig die mehr statischen Kapitalunterlegungsregeln mit einer dynamischen Marktüberwachung, mit kontinuierlichen, täglich, ja stündlich die aktuellen Risiken messenden und erfassenden Systemen. Anders als die Eigenmittelquoten, die sich grösstenteils aus objektiven, vom Gesetzgeber festgelegten mathematischen Operationen ergeben, werden die Risikosysteme von Menschen mit unzähligen zu treffenden, subjektiven Ermessensentscheiden aufgebaut und betrieben. Menschen innerhalb der einzelnen Bank legen Limiten fest, treffen Annahmen für Stresstests, ziehen wohl vernünftige, aber dennoch unsichere Schlüsse aus der Vergangenheit und projizieren die Zukunft. Ihre Disziplin, ihre Umsicht, ihre Sorgfalt und Vorsicht sind gefordert, sind entscheidend, wenn sie die Produkte und Transaktionen in das System einordnen. Weitestgehende Transparenz ihrer Tätigkeit lässt sie und ihre Systeme teilweise überwachen; teilweise: die Grenzen der behördlichen Aufsicht sind augenfällig. Eben dieser Grenzen wegen muss der verantwortliche Bankenüberwacher, zwar die höchste Bedeutung des Risiko-

managements durchaus anerkennend, darauf pochen, dass das Schwergewicht nicht einseitig von den Eigenmittelanforderungen auf jenes verlagert wird. Beide sind tragende Säulen einer wirkungsvollen Bankenaufsicht.

3. Rentabilität

So sehr das umsichtige **Streben nach Gewinn** unentwegtes Ziel jeder Banktätigkeit sein muss, so niedrig ist die Schwelle, so kurz ist der Schritt zur verantwortungslosen Gewinnsucht.

Lassen Sie mich einen klassischen Bankier der guten alten Schule zitieren, der sich in seiner bedenkenswerten Sorge mit den folgenden Sätzen gegenüber der Eidg. Bankenkommission geäußert hat:

„Man hat den Pfad der Tugend - das Anlagegeschäft als Dienstleistungsgeschäft für den Kunden - verlassen. Der unbändige, von Finanzhain und -medien herbeigeredete vermeintliche Zwang zum Eigenspekulationsgeschäft hat den Einfluss von Kreisen, die nur auf kurzfristige persönliche Gewinne ausgerichtet sind, in alarmierendem Masse anwachsen lassen. Es sind Kreise, die von der Kultur, wie wir sie vor Jahren noch hatten, keine Ahnung ha-

ben und auch gar nicht an einer solchen Haltung interessiert sind. Was ist da noch schweizerisch an diesem Geschäft?“

Kürzer, aber ebenso treffend qualifizierte Paul Volcker, der frühere Vorsitzende des FED, den Zusammenbruch des Long-Term Capital Management Fund: „ein klassischer Fall des Triumphes von Habgier über Vorsicht.“

Rentabilität und Risiko sind untrennbar miteinander verknüpft. Eine erhoffte, angestrebte höhere Rendite erfordert unter sonst gleichen Umständen zwingend die Inkaufnahme höherer Risiken. Verantwortungsvolle Geschäftsführung verlangt, das für eine einzelne Bank angemessene, vernünftige Niveau dieser Grössen festzulegen und zu wahren. Immer wieder hat sie sich zu fragen, ob die einmal gewählten Zielgrössen vor dem Hintergrund der sich laufend wandelnden Märkte noch sinnvoll und vernünftig sind.

Immer mehr nimmt das Streben nach kurzfristiger Rendite überhand. Für eine langfristige Optik fehlt die notwendige Geduld. Mit einher geht eine zu grosse Risikobereitschaft.

Gesteigert wird diese zusätzlich durch eine weitere Erscheinung der Moderne. Die Finanz- und Kapitalmärkte werden immer mehr durch institu-

tionelle Investoren und deren Manager dominiert. Diese tätigen ihre Anlagen einflussreich mit hohen Summen fremden Geldes. Die ungesunde Machtkonzentration droht sorglose Dritte zu einem Rentabilitätsstreben anzustecken, die dieser Macht nicht gewachsen sind, ihr letztlich unterliegen müssen. Diese Verschiebung der Werte findet kein Bewusstsein. Es herrscht ein ideologisches Vakuum.

An der letztjährigen Pressekonferenz unserer Kommission habe ich vom „Götzenbild der **Eigenkapitalrendite**“ gesprochen, das „verwünschte Streben nach Eigenkapitalrendite“ gerügt. Literatur und Finanzanalyse haben sie zur gegenwärtig wohl populärsten Kennzahl emporgehoben. Sie übersehen indessen geflissentlich, dass dieser Return on Equity von wesentlichen Mängeln begleitet wird.

Vorweg wird vom Management mit Fug erwartet, dass es zukunftsorientiert handelt und eine Langzeitperspektive anstrebt. Die Eigenkapitalrendite verkörpert demgegenüber genau das Gegenteil. Sie ist rückwärtsgerichtet, begrenzt auf eine vergangene Zeitperiode.

Weiter verschweigt die Zahl des Return of Equity, welche Risiken eine Bank läuft, wie gross die Risiken sind, um eine möglichst hohe Rentabilität ausweisen zu können.

Ferner wird zur Berechnung der Eigenkapitalrendite meist der (niedrigere) Buchwert des Eigenkapitals herangezogen, der (höhere) Marktwert aber

vernachlässigt.

Und überdies wesentlich: die Kennzahl lässt sich beeinflussen: je tiefer die Ausstattung mit Eigenkapital, desto höher bei gleichbleibendem Gewinn seine Rendite. Dies veranlasst die Banken, mit Akribie nach - durchaus legalen - Mitteln und Wegen zu suchen, um Eigenmittel einzusparen. In eigentlich unerklärbarem Widerspruch dazu weisen sie - durchaus ihrer Stärke bewusst - gerne einen hohen Anteil an Kernkapital aus. Immerhin gilt diese Tatsache dem Postulat nach kräftigen Eigenmitteln eine treffliche Begründung.

Schliesslich lässt sich die magische Zahl der Eigenkapitalrendite - nochmals: durchaus rechtmässig - steuern, indem für perioden- oder betriebsfremden, also ausserordentlichen Aufwand oder Ertrag Rückstellungen und Reserven vielfältiger Art gebildet oder aufgelöst werden. Damit kann die Rentabilität geglättet, aus irgendwelchen Gründen aber auch erhöht oder vermindert werden. Wächst diese Ausserordentlichkeit über Jahre hinweg zur Ordentlichkeit, so leidet jedenfalls der Vergleich, so verwässert sich die Aussage über den effektiven Jahresgewinn.

So bleibt nur die - mir unbeantwortbare - Frage: wozu dieser Fetischismus?

4. Verantwortung

Im September 1998 hat Herr Dr. Mario Corti hier vor uns in seinem Schlusswort festgehalten, unser Land benötige eine Klärung der **Grundwerte** unserer Identität. Was für unser Land gilt, gilt auch für unsere Banken. Mit der Schlüsselfunktion, die ihnen in der Volkswirtschaft, mehr noch: in der Gesellschaft schlechthin zukommt, sind sie bedeutungsvoller Teil unseres Landes. Ihre Grundwerte und die damit verknüpfte Verantwortung anzugehen, stösst allerdings auf erhebliche Schwierigkeiten und Grenzen. Gesamtinteresse und Einzelinteresse, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Überlegungen, Bedürfnisse der Banken und ihrer Kunden, die Stakeholders und der Shareholder stehen sich gegenüber. Sie unter ein einheitliches, gemeinsames Dach zu bringen ist ein verwegenes, ein unerreichbares Unterfangen. Es gilt, Mass zu finden.

Eine Tatsache ist unerschütterlich festgemauert: die Verantwortung für die Solvenz einer Bank ist unteilbar. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, internes Inspektorat und externe Revisionsstelle sowie die **Aufsichtsbehörde** haben zwar ein einziges, gemeinsames Ziel. Es zu erreichen, die Zahlungsfähigkeit zu erhalten, ist dagegen individuelle, getrennte Aufgabe eines jeden Gliedes in der Kette. Zwar führten in der Tat Mängel in der Aufsicht und Regulierung zur schweren Krise der Spar- und Leihkassen in den USA, des japanischen Bankensystems, der südostasiatischen Finanzmärkte. Die Zusammenbrüche waren aber nur möglich, weil die Banken selber und ihre Revisionsorgane ihrerseits versagten. Doch damit ist einzig die Verantwortung für die Solvenz angesprochen. Die der Banken reicht meilenweit darüber hinaus.

Der Liberalismus, der Neoliberalismus schenkt den **Marktmechanismen** ausgeprägtes, nahezu schrankenloses Vertrauen. „Mehr Markt“ lautet heute das (allzu) simple Generalrezept zu Lösung fast aller gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Probleme. Dieser Standpunkt ist, dessen muss man sich bewusst sein, vorrangig, einseitig an den Partikularinteressen seiner Vertreter orientiert. Die unkritische und kriterienlose Verabsolutierung rein ökonomischer Gesichtspunkte kann, darf nicht das Mass aller Dinge sein. Sozialverträglichkeit, wie weit und wie breit auch immer, und manch anderer Wert müssen sich dazu gesellen. Den Grundgedanken, der mir am Herzen liegt, hat Thomas Mann - seinerseits natürlich nicht ausschliesslich auf die Banken bezogen - meisterhaft erkannt und ausgedrückt. Es geht darum, „die individuellen Werte und die Anforderungen der Gesellschaft menschlich auszugleichen.“ Lassen Sie mich dieses Gebot erläutern und etwas konkretisieren!

Im Herbst 1998 widmete sich eine Tagung des Forschungsinstitutes für empirische Ökonomie und Wirtschaftspolitik an der Universität St. Gallen dem Thema „**Volkswirtschaftliche Verantwortung** der Banken.“ Prof. Martin Hellwig suchte nach dem Inhalt dieses Begriffes und entdeckte - nichts. Er stellte sich die Fragen, für welche volkswirtschaftlich relevanten Handlungen und Ziele die Banken zur Verantwortung zu ziehen seien, was für Sanktionen bei welchen Verstössen in Gang kommen könnten. Antworten fand er keine. Die volkswirtschaftliche Verantwortung blieb für ihn eine Leerformel. Sie diene bloss zur Rechtfertigung von Partikularinteressen: den Bankmanagern zur Abwehr der eine höhere Rendite fordernden Aktionäre, den Politikern zur Begründung von populären Regu-

lierungen, den Journalisten zum Dienen ihrer hauptsächlich lokal verankerten Leserschaft.

Demgegenüber ging Prof. Beat Bernet einen Schritt weiter. Er erkannte in der volkswirtschaftlichen Verantwortung das Gegenstück zur volkswirtschaftlichen Funktion der Banken als Finanzintermediäre: Senkung der Transaktionskosten der Volkswirtschaft, Ausgleich der Information zwischen den Marktteilnehmern, Übernahme und Umverteilung der Risiken. Die Marktleistung und der Erfolg der Banken seien ein angemessenes Mass dafür, wie gut sie ihre volkswirtschaftliche Funktion wahrnehmen.

Eine volkswirtschaftliche Funktion und Verantwortung kann von den Banken vernünftigerweise nicht gefordert werden: die Wirtschaft unmittelbar ohne adäquate Gegenleistung unter Opfern zu unterstützen. Die über 40 Mia. Fr. an Verlusten, die sie von 1991 bis 1996 im inländischen Geschäft allzu grosszügiger, ja allzu kühner Kreditpolitik wegen erlitten haben, lassen sich nicht mit der Erfüllung einer volkswirtschaftlichen Aufgabe rechtfertigen. Wirtschaftsförderung mag ein staatlicher Auftrag sein. Das Aktionariat der Banken damit zu belasten und ihre Gläubiger dadurch zu gefährden, ist nicht mit der volkswirtschaftlichen Verantwortung der Banken in Einklang zu bringen. Vielmehr ist anzuerkennen, dass aus den Fehlern der Vergangenheit die richtigen Schlüssen gezogen worden sind.

Mit Verantwortung geht untrennbar das **Vertrauen** einher. Mit allem Grund sind die Banken dauernd darum besorgt, erheben sie seinen aktuellen Stand - mit durchgezogenen Ergebnissen - immer wieder, erklären sie

es als ihr wertvollstes Kapital. Es wird tagtäglich im unmittelbaren Kontakt mit dem einzelnen Kunden geschaffen - oder beeinträchtigt. So gehört als Beispiel dazu, dass die Risikotragfähigkeit des Kreditsuchenden in seinem ureigenen Interesse realistisch beurteilt, der Kunde entsprechend - allenfalls gar ihn enttäuschend - beraten wird. Jedes einzelne Kundenverhältnis prägt den Stand des Vertrauens mit, im positiven Sinne dann, wenn die moralisch-ethische Dimension auch Bestandteil dieses Verhältnisses ist.

Ein nur kurzer Weg führt vom Vertrauen in die Bank zum **Ruf der Bank**. Jenes ist indessen stark auf den einzelnen Kunden bezogen, dieser in einem allgemeineren, weitem Umfeld angesiedelt. Eine zwar moderne, nichtsdestoweniger aber rücksichtslose, weil extrem einseitige Ideologie glaubt - und dabei sich irrend -, diesen Ruf einzig und allein am Wert einer Aktie messen zu können. (Eine halbwegs akzeptables Referat kommt heutzutage um den Shareholder Value - von Helmut Schmidt „Raubtierkapitalismus“ geheissen - nicht herum.) Eine moralische Bewertung dieses Phänomens erübrigt sich. Der gute Ruf muss sich, damit er über den Zeitenlauf Bestand hat, viel breiter abstützen, auf mancher tragenden Säule gebaut sein. Die Arbeitnehmer - ebenfalls höchst wertvolles Kapital, wenn auch ausserhalb der Bilanz -, der Gläubiger, die Öffentlichkeit schlechthin nehmen eine Bank ins Visier, festigen ihren Ruf oder senken in ab. Treffend hat es Bundesrat Kaspar Villiger formuliert: „Das übersteigerte Streben nach Shareholder Value vernichtet denselben.“ Die Börse ist unbarmherzig.

Die **Ethik**. Sie muss fest in das gesamte Geschäftsgebaren einer Bank integriert, im Alltag allgegenwärtig sein. Als korrigierendes Instrument gegen etwaige Exzesse, gar noch bloss von der Aufsichtsbehörde gehandhabt, taugt sie nicht. Sie hat längst ihren Platz gefunden, in der Sorgfaltspflichtvereinbarung etwa, in der Geldwäschereibekämpfung, in den Verhaltensregeln für Effekthändler, die Informations-, Sorgfalt- und Treuepflicht konkretisierend, in Geschäfts- und Personalleitbildern. Das sind lauter wertvolle, sehr wertvolle Papiere. Papiere, die immer wieder von neuem in die Köpfe Eingang finden müssen, die vor allem über die einzelnen punktuellen Bereiche hinaus mit umfassend ethisch erfülltem Denken und Handeln angereichert werden müssen. Die Ethik hat im Bankbetrieb, mehr noch als in einem andern Unternehmen, dem unerbittlichen Wettbewerb die Stange zu halten, dem notwendigen Streben nach Effizienz und Rentabilität ein vollwertiges Gegengewicht zu sein.

5. Schlusswort

Ich versuchte aufzuzeigen, dass Risiko, Rentabilität und Verantwortung in einem Dreiecksverhältnis stehen, stehen müssen. Nur wenn die drei Seiten dauernd gleich lang und stark sind, vermag dieses Verhältnis auch bei starker, aussergewöhnlichen Belastung zu tragen.

Der Mensch muss letztlich das Mass sein, seinem eigenen Gewissen und

seiner Verantwortung bewusst, nicht die abstrakte nackte Zahl. Geld und Moral schliessen sich nicht gegenseitig aus. Der Mensch muss sie in Einklang bringen. Grösse, Macht und Effizienz dürfen nicht Selbstzweck sein. Das Credo von Herrn Dr. Hans Vontobel verdient es, wiederholt zu werden.

Beherrschende Grösse und euphorisches Wachstum mögen vorübergehend Eindruck und Bewunderung auslösen, fordern aber mehr noch Skepsis und gar Misstrauen heraus. Natürlich bestätigt ein angemessener Gewinn, dass eine Bank auf dem richtigen Weg schreitet. Angemessen ist er, wenn er nicht auf schrankenlos genutzter Handels- und Handlungsfähigkeit gründet, sondern auf Verantwortung und Gewissenhaftigkeit baut. Freiheit und Verantwortung bedingen sich gegenseitig, verhindern so verstandenen Auswüchse und Missstände.

Als ich das letzte Wort dieses Referates zu Papier brachte, hielt ich es spontan mit Goethe: „Sobald man spricht, beginnt man schon zu irren“. Ich habe alles Verständnis, wenn Sie nach dem Zuhören gleich empfinden.

Für eben dieses Zuhören danke ich Ihnen herzlich.