

DER STAAT EN VOGUE

So trifft es unsere Kantonalbanken-Chefs

Weltweit macht sich der Staat im Bankensystem breit. Chefs der Kantonalbanken von Nidwalden (Markus Grünenfelder), Luzern (Bernard Kobler) und Aargau (Rudolf Dellenbach) schildern in einer Gesprächsrunde ihre Lage.

CLAUDIA GABRIEL UND RENÉ MAIER

Wo der Staat Banken-Eigentümer ist, da steigt für ihn die Versuchung, in Geschäftsentscheiden mitzureden. Jüngst erlebte dies in der Schweiz die UBS bei der Lohnfrage. Doch auch diverse

Banken im Rest Europas sind allen möglichen politischen Druckversuchen ausgesetzt, etwa bezüglich einer grosszügigeren Kreditvergabe zur Stützung der Konjunktur. Die (teilweise) staatseigenen Schweizer Kantonal-

banken hingegen sind in den letzten Jahren meist von unheilvollen politischen Einflüssen auf ihr Geschäftsgeschehen befreit und auf organisatorisch saubere Füsse gestellt worden. Im Rahmen der Kreditkrise werden sie



nun einerseits von Kundengeldern, für welche Sicherheit und überschaubare Geschäftsmodelle gesucht werden, überschwemmt. Andererseits stehen sie von Seiten der Nationalbank unter dem Druck, den Grossbanken am Interbankenmarkt wieder Geld auszuleihen. Überdies rufen gewisse politische Kreise nun auch bei ihnen nach einer grosszügigeren Kreditvergabe.

Die Chefs der Kantonalbanken von Nidwalden (Markus Grünenfelder), Luzern (Bernard Kobler) und Aargau (Rudolf Dellenbach) haben sich für die «Schweizer Bank» in einer Diskussionsrunde über ihren Blick auf die Lage geäussert. Die AKB bzw. Dellenbach befindet sich in einer besonders speziellen Situation, weil die Politik im Kan-

Der Zustand des Interbankenmarktes beschäftigt die Kantonalbanken-Chefs enorm (v.l. Rudolf Dellenbach, Markus Grünenfelder und Bernard Kobler). Viel Geld bleibt zum Nulltarif bei der Nationalbank parkiert.



BILDER: PETER FROMMENWILER

ton Aargau vor zwei Monaten aufgrund der dramatischen Auswirkungen der Finanzkrise sowie der veränderten Stimmung im Volk und bei den Parteien langjährige Pläne einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und eines Teilverkaufs begraben hat. Durchaus zum Gefallen der Geschäftsleitung der AKB, wie Dellenbach betont.

Welchen Banken vertrauen?

«Das wichtigste Gut einer Bank ist das Vertrauen der Kunden und der Öffentlichkeit. Dieses ist im Rahmen der Finanzkrise massiv tangiert worden und es wird lange dauern, es wieder zurückzugewinnen», stellt Bernard Kobler fest.

«Die Unsicherheit ist enorm. Wie verhält man sich im Interbankengeschäft? Zieht man sich aufgrund der unberechenbaren Lage vieler Banken im Ausland vom internationalen Markt vorerst einmal zurück oder nicht? Niemand, auch wir drei an diesem Tisch nicht, hätten uns vor zwei Jahren ernsthaft vorstellen können, dass eine der grössten Banken der Welt ein Gegenparteerisiko darstellen könnte. Im Übrigen ist es positiv, dass die meisten Spekulanten aus dem Finanzmarkt kaputtgefahren sind und spekulative Übertreibungen korrigiert wurden,» ergänzt Dellenbach.

«Wir sind sehr stark mit Geld versorgt worden. Als sehr kleine Bank haben wir nun dasselbe Problem wie die Grossen: Wir können unser Geld nicht mehr zinsbringend anlegen und müssen darum unsere Festgeldsätze auf Null senken», sagt Grünenfelder. Und Dellenbach: «Bis anhin hatten wir einerseits unsere kurzfristigen Gelder im Interbankenmarkt angelegt, und andererseits, den langfristigen Ausleihungen entsprechend, fristenkongruent Darlehen bei Bankinstituten aufgenommen. Das geht nun praktisch nicht mehr. Das Geld ist mehr oder weniger zinslos bei der Nationalbank parkiert, und wir versuchen, die Fristenkongruenz über Zinsswaps synthetisch herzustellen.» Die Situation am Interbankenmarkt bessere sich nur sehr langsam, waren sich alle drei Gesprächsteilnehmer einig.

Dennoch sind die Kantonalbanken-Chefs alles andere als begeistert von der Idee, den Schweizer Grossbanken wieder unbesichert Geld zu leihen, so

Die LUKB und Lehman-Produkte

Die Luzerner Kantonalbank war Vertriebspartnerin für strukturierte Produkte der konkursiten Lehman Brothers und entschädigt nun aufgrund eines klar definierten Modells Anlagekunden, bei denen ihr Fehler unterlaufen sind. Die Lehren, die CEO Bernard Kobler gezogen hat: «Unsere definierten Beratungsprozesse müssen künftig noch besser dafür eingesetzt werden, die Bedürfnisse des Kunden klar zu eruieren. Wir müssen noch kritischer hinterfragen, welches Produkt zu welchem Kunden passt und noch gründlicher ermitteln, ob ein Kunde die Risiken eines Produkts genau versteht und sie wirklich eingehen will. Gewisse Kundensegmente eignen sich wohl auch schlicht nicht für strukturierte Produkte.» (gab)

wie dies die Nationalbank gerne sähe. «Bei unseren Anlage-Entscheiden und bei anderen Kreditentscheiden erwartet man auch ganz selbstverständlich von uns, die Risiken zu beachten», sagt Grünenfelder. Deshalb sind für ihn die Konditionen solcher Geschäfte zu schlecht.

Kobler erwartet weitere Transaktionen nach dem Muster des von der Nationalbank orchestrierten Pfandbriefgeschäfts vom Januar zugunsten der UBS, im Rahmen dessen die ZKB, Raiffeisen und PostFinance der UBS gegen die Sicherheit von deren Schweizer Hypotheken Geld geliehen haben.

Das Märchen von der Kreditklemme

Stellt die Geldschwemme keine Versuchung dar, das Kreditvolumen gefährlich hochzufahren? «Die Gefahr ist nicht ganz von der Hand zu weisen», meint Grünenfelder. Denn schliesslich sei genau so – wegen der billigen Geldvergabe der Nationalbank nach dem Börsencrash von 1987 – das Schweizer Hypothekendebakel der frühen Neunzigerjahre entstanden, im Rahmen dessen es hierzulande zu einer zügellosen Ausweitung des Kreditvolumens und letztmals zu Bankenpleiten gekommen war. «Ich bin deshalb heute bei den Konditionen vielleicht da und dort kulant, aber die maximale Beleihungshöhe ist sakrosankt», betont Grünenfelder.

Das Schweizer Hypotheken-Debakel ist für alle drei Kantonalbanken-Chefs ein starkes Argument, um »



Markus Grünenfelder, Nidwaldner Kantonalbank: «Gut ist, dass die Leute im Finanzwesen heute ihr Handeln wieder zu plausibilisieren versuchen, statt mit Kennzahlen um sich zu werfen. Doch das horrende Tempo und Ausmass der Krise sind beängstigend. Niemand war so richtig vorbereitet, und die Gegenmassnahmen machen häufig den Eindruck eines unkoordinierten Ausprobierens, vor allem in den USA. Die Schweiz macht mit ihren überlegten Reaktionen bisher eine recht gute Figur.» (gab)

sich heute gegen Einflussversuche der Politik zu wehren. «Die Kreditklemme, die in den Medien viel zitiert wird, existiert bei unseren Firmenkunden nicht, das sehen wir nur schon an den marktgängigen Konditionen», sagt Kobler.

Im Hypothekenbereich sei der Wettbewerb stärker denn je, ergänzt Dellenbach, und bei den Firmenkunden litten nur die ganz Grossen punktuell unter Kreditproblemen sowie diejenigen mittelgrossen Unternehmen, die sich bei ausländischen Banken verschuldet hatten, welche sich nun auf ihren Heimmarkt zurückziehen.

Den Druck von Seiten der Politik nehmen die drei Kantonalbanken-Chefs völlig unterschiedlich wahr. Dellenbach stellt fest, Bedrängungsversuche kämen ziemlich direkt – und zwar teilweise von den gleichen Leuten, welche die AKB eben erst noch hätten verselbstständigen wollen.

Diese, sagt Dellenbach, hätten sich jüngst auch gegen den Entscheid der Bank aufgelehnt, ihr Informatik-Kernbankensystem von der Zürcher Firma Avaloq statt von der Lenzburger Finnova zu beziehen.

Für Grünenfelder ist das politische Geschrei eher weit weg. Je zweimal jährlich trifft er sich ohnehin, unabhängig vom Geschäftsgang, mit dem Nidwaldner Regierungsrat einerseits und mit dem Finanzvorstand des Kantons andererseits. «Ich habe darum das Vertrauen, dass nicht plötzlich irgendwelche seltsamen Forderungen aus dem Hosensack gezaubert werden.» Die LUKB als privatrechtliche Aktiengesellschaft ist in einer noch stärkeren Position. «Bisher haben wir, abgesehen von eher allgemeinen politischen Diskussionen, keine Druckversuche gespürt,» sagt Kobler.

«Die Politik hält sich raus»

Unter dem Eindruck der Verwer-



Rudolf Dellenbach, Aargauer Kantonalbank: «Das Stakeholder-Value-Denken gewinnt gegenüber dem Shareholder-Value-Denken – der reinen Gewinnmaximierung zugunsten der Eigentümer und des Managements – wieder an Bedeutung. Das ist positiv. Die gegenwärtige Krise ist aber einschneidender als alles, was wir bisher erlebt haben. In der Schweiz steht die Rezession erst vor der Tür. Die zunehmende Staatsverschuldung in manchen Ländern ist dramatisch.» (gab)



Bernard Kobler, Luzerner Kantonalbank: «Die hohe Wertschöpfung der Finanzbranche, die in den letzten Jahren feststellbar war, wurde auf einen Schlag vernichtet. Künftig werden die Produkte und Dienstleistungen einfacher und verständlicher. Die Banken werden den Kundenbedürfnissen wieder einen höheren Stellenwert einräumen. Solidität, Nachhaltigkeit und überblickbare Geschäftsmodelle gewinnen an Bedeutung. Die Kunden sind wählerischer geworden und suchen nach verlässlichen Geschäftspartnern.» (gab)

fungen in den Neunzigerjahren hat sich auch in der Schweiz eine klare Meinung herausgebildet, was gute Corporate Governance bei einer Kantonalbank bedeutet. «Die Schweizer sind zum Glück ein eigenständiges Volk. Deshalb vertraue ich darauf, dass sie sich von schlechten Vorbildern in Sachen Staatseinfluss bei Banken – etwa in Deutschland – nicht so leicht beeinflussen lassen, Krise hin oder her», betont Kobler.

Eine gute Corporate Governance heisst bei einer Kantonalbank heute: Die Politik mischt sich nicht ins operative Geschäft. Weiter gehört zu einer guten Corporate Governance, dass der Bankrat oder Verwaltungsrat sich um die Unternehmensstrategie und die Aufsicht der operativen Geschäftsführung kümmert. Das Gremium sollte aus Fachpersonen (und nicht nach politischen Kriterien) zusammengesetzt sein und reglementarisch verankerte

Fachausschüsse aufweisen. Die externe Revisionsstelle soll die Strukturen hinterfragen. Diese Vorgaben werden heute von den meisten Kantonalbanken unabhängig von deren Rechtsform erfüllt – mit zwei aktuellen Ausnahmen: Die grösste Kantonalbank, die ZKB, hinkt etwas hinterher (vgl. Kasten) und die Glarner KB wird nach einem Desaster mit ausserkantonal vergebenen Krediten soeben umgebaut.

Die Neukunden halten

Insgesamt sehen die Kantonalbanken-Chefs in der Krise auch grosse Chancen. «Wir Kantonalbänker werden von den Kollegen bei den Grossbanken nicht länger belächelt», sagt Dellenbach. Und auch die nun zugeflossenen Kundengelder, obwohl derzeit wegen den ungünstigen Anlagebedingungen ein Verlustgeschäft, sind ein ganz grosses Plus.

Grünenfelder: «Wir erhalten jetzt die Chance, den Neukunden und solchen, die mit uns früher nur wenige Geschäfte gemacht hatten, zu zeigen, dass wir als regional tätige Universalbank über viel Know-how verfügen.» Und Dellenbach: «Hätten wir die rund eineinhalb Milliarden Franken Kundengelder, die uns seit Ausbruch der Finanzkrise «gratis» zugeflossen sind, im Rahmen einer Bankenübernahme

Als Kantonalbänker von den Kollegen bei den Grossbanken nicht länger belächelt: Rudolf Dellenbach, Markus Grünenfelder und Bernard Kobler.

erworben, wäre uns das viel teurer zu stehen gekommen. Deshalb können wir nun auch zusätzliche Vertriebsmassnahmen wie neue Geschäftsstellen oder den Ausbau des Mitarbeitenden-Plafonds ins Auge fassen. Wir müssen zudem die Cross-Selling-Anstrengungen weiter erhöhen.»

Wann kommen die Grossbanken?

Dellenbach ist damit der einzige der drei Kantonalbanken-Chefs, der dem Kundenzulauf so stark traut, dass er sich strategische Expansionsmassnahmen vorstellen kann. Das absehbare Erstarken der Grossbanken auf dem Schweizer Markt, vor dem Kobler speziell warnt, sieht Dellenbach erst in rund zwei Jahren problematisch werden. Kobler ist es ein grosses Anliegen, dass die (Neu-)Kunden gut betreut werden. Er lässt seine Berater vorerst Überstunden machen. Mittelfristig wird er die Anstellung zusätzlicher Kundenberater prüfen. Die Beratung gewinnt für ihn künftig gegenüber dem Produkteverkauf an Bedeutung (vgl. Kasten S. 11).

Grünenfelder seinerseits ist überzeugt, dass «seine» Bank vor allem ihre grosse Kundennähe weiter pflegen müsse – dann komme sie, egal was die Konkurrenz mache, auch in der Zukunft an Geschäfte heran. Einig sind sich die Bankenchefs aber, dass sich der Margendruck in Zukunft weiter erhöhen werde: Wegen der sich verschärfenden Konkurrenz und dem Trend hin zu einfacheren Bankprodukten. Darum müsse die Rationalisierung nachgelagerter Prozesse unverändert Priorität geniessen. «

Corporate Governance

ZKB nicht optimal aufgestellt

Die Kantonspolitiker sind in der Finanzkrise grösstenteils stolz auf «ihre» Kantonalbanken. Dass diese die Krise gut gemeistert haben, soll aber niemanden blind machen gegenüber potenziellen Problemfeldern. So entsprechen etwa die Kontrollstrukturen der Zürcher Kantonalbank (ZKB) nicht modernen Grundsätzen, obwohl die ZKB schon fast als dritte Grossbank gelten kann. So verfügt das öffentlich-rechtliche Unternehmen erstens über kein Organ für eine Versammlung, an der Eigentümer analog zu einer Aktionärsversammlung direkten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit nehmen können. Zweitens wird die Oberaufsicht in Laienhände gelegt. Letztlich verantwortlich für die Geschäfte der ZKB sind nämlich die Milizparlamentarier des Kantonsrats. Dabei geht es immerhin um zentrale Entscheide wie die Wahl der Oberleitungs- und Aufsichtsorgane sowie die Genehmigung von Jahresberichten und Jahresrechnung.

Der Kantonalbankenverband weist in einer Studie von 2007 darauf hin, dass statt der Legislative die Exekutive besser dazu geeignet sei, die Kontrollfunktion wahrzunehmen, denn hier sei der Professionalisierungsgrad höher. Das Parlament solle nur die zentrale Oberaufsichtsfunktion gegenüber dem Regierungsrat ausüben. Dies gelte unabhängig von der Rechtsform der Kantonalbank. Wo das Parlament die Eigentümerfunktion gegenüber der Bank wahrnimmt, besteht zudem ein höheres Risiko, dass politische Kriterien stärker gewichtet werden als unternehmerische. Verheerend kann eine stark politische Orientierung besonders dann sein, wenn bei der Zusammensetzung des Bankrates die Parteizugehörigkeit vor der unternehmerischen Erfahrung steht.

Im Kreuzfeuer der Kritik steht in Zürich auch die Grösse des Führungsgremiums mit einem Präsidenten (Urs Oberholzer) und zwei Vizepräsidenten (Liselotte Illi und Martin Zollinger). Eine parlamentarische Initiative der Grünen im Kantonsrat vom Februar 2008 verlangt die Reduktion auf eine einzige qualifizierte Person.

Die Organisation der ZKB

Bankrat: Der Bankrat besteht aus 14 Mitgliedern, die vom Kantonsrat für eine Amtsdauer von vier Jahren gewählt werden.

Bankpräsidium: Drei vollamtliche Mitglieder des Bankrates erhalten eine Exekutivfunktion als eigenständiges Organ.

Generaldirektion: Die laufenden Geschäfte werden an die Generaldirektion übertragen. Sie vollzieht die Beschlüsse des Bankrates.

Oberaufsicht: Der Kantonsrat übt die Oberaufsicht über die ZKB aus. (eri)

