

# Editorial:

## Sieben Thesen zum Thema Schweizer Banken

Die sehr gute Gewinnentwicklung der Schweizer Banken im Jahre 1991 und der erfreuliche Geschäftsverlauf im laufenden Jahr rücken diejenigen Thesen wieder in den Hintergrund, wonach das Bankensystem hierzulande in einer Strukturkrise steckt oder zumindest einem Strukturwandel unterworfen ist. Mit dem Fall Thun kam ausserdem Bewegung in die Landschaft der Regionalbanken; die Zahl der Fusionen und Übernahmen beschleunigte sich. Generell wurden Massnahmen zur Rentabilitätssteigerung angekündigt. Alles geht in die richtige Richtung, alles ist im Griff - könnte man meinen. Eine genauere Analyse relativiert jedoch diese Aussage. Viele Schweizer Banken befinden sich zwar - vor allem auch international gesehen - in einer hervorragenden Position, aber die grossen Herausforderungen stehen ihnen noch bevor. Was heute dringender denn je gefragt ist, sind Strategien für die Zukunft, die mit einschneidenden Änderungen in den Rahmenbedingungen aufwartet. In den nachfolgenden Thesen werden einige strategische Schwachstellen aufgegriffen.

\*Für die Anregungen meiner Kollegen in der Schweizerischen Gesellschaft für Finanzmarktforschung und meiner Partner in der GfB zu diesem Artikel möchte ich herzlich danken. Das Editorial widerspiegelt die persönliche Meinung des Verfassers, die nicht notwendigerweise mit jener der Schweizerischen Gesellschaft für Finanzmarktforschung übereinstimmt.

### These 1

Die Strukturproblematik im Bankwesen wird durch konjunkturelle Einflüsse überlagert. Das Jahr 1990 war nicht in erster Linie aus strukturellen Gründen ein schlechtes Jahr, sondern weil die Banken die Härten einer ausserordentlich restriktiven Geldpolitik und die Wirkung der weltweiten Baisse auf den Finanzmärkten zu spüren bekamen. Die unerwartete Erhöhung der Realzinsen nach einer sehr lang anhaltenden Billiggeldpolitik führte zu einem Zusammenbruch des Liegenschaftenmarktes, der nicht nur die "bösen" sondern auch die "guten Spekulanten" traf. Der damit verbundene Wertberichtigungsbedarf der Hypothekarkredite ist weit grösser als derjenige, der infolge menschlichen Fehlverhaltens bei den Banken zustande kam. Auf der anderen Seite war der deutliche Anstieg der Gewinne im Jahr 1991 nicht durch einschneidende Massnahmen der Banken zur Überwindung von Strukturproblemen, sondern vielmehr durch die Erholung der Finanzmärkte und die Abwesenheit zusätzlicher geldpolitischer Schocks zustande gekommen. Es ist wichtig, dass jetzt die strategische Führung auch vor dem Hintergrund wieder steigender Gewinne forciert wird.

### These 2

Die hohe Hypothekarverschuldung beinhaltet für die Banken problematische Aspekte, weil sich alle Banken bei Veränderungen im allgemeinen Zinsni-

---

veau hinsichtlich der Belehnungsgrenzen uniform verhalten. Ist die Geldpolitik expansiv, so sinken die Zinssätze, die Liegenschaftsbewertungen und damit auch der Kreditspielraum der Hausbesitzer steigen. Bei anziehenden Zinsen sinken die Liegenschaftsbewertungen, der Kreditspielraum verschwindet, und es wird gar der Eigenmitteleinschuss gefordert. Das Fatale an diesem uniformen und durch die Revisionspraxis geförderten Verhalten erleben wir heute: Die Bonität der Liegenschaftsbesitzer verschlechterte sich in hohem Ausmass, und parallel dazu stiegen die Risiken und der Rückstellungsbedarf bei den Banken. Was betriebswirtschaftlich im Einzelfall durchaus richtig ist, verhält sich bei generellen Phänomenen kontraproduktiv. Flexible Richtlinien zur Veränderung der Belehnungsgrenzen in den Reglementen der Banken wären besser, die bei Liegenschaftsmarktüberhitzungen den Kreditspielraum verengen und vice versa; Hier macht sogar ein regulatorischer Eingriff ausnahmsweise Sinn. Damit wäre ein echter Beitrag zur vermehrten Stabilität im Liegenschafts- und im Bankensektor geschaffen.

### **These 3**

Durch den enormen Anstieg der EDV- und Gebäudeinvestitionen und somit Fixkosten geraten die Gewinnmargen der Banken unter Druck. Die bis jetzt beobachteten Strategien in Richtung Fusionen und Marktanteilserhöhung bilden noch lange nicht der Weisheit letzter Schluss. Unter dem Stichwort Outsourcing ist im schweizerischen Bankwesen noch nicht sehr viel gelaufen. Dabei ist überhaupt nicht einzusehen, weshalb jede Bank ihre eigene Wertschriftenadministration, ihr eigenes EDV-Zentrum betreiben und nur ihre eigenen Fonds und Kredite verkaufen soll. Der Zwang zur Eigenproduktion beruht auf dem Irrtum, dass das Hausgemachte immer besser und einträglicher ist. Eine Kostenrechnung würde derartige Schwachstellen sofort entlarven. Das Outsourcing könnte in vielen Fällen bei den Regional- und Privatbanken eine echte Alternative zur Fusion oder zur vielfach hoff-

nungslosen Marktanteils politik darstellen. Damit soll nicht gesagt sein, dass für viele kleine Banken, die unterhalb der kritischen Unternehmensgrösse arbeiten, mittels Outsourcing die Übernahme oder der Zusammenschluss verhindert werden kann.

### **These 4**

Auch der bundesrätlich verordnete Abbau der Konventionen führte zu einem noch nicht abgeschlossenen Prozess der Margenverengung. (Die Konventionen waren offene Kartelle, d.h. sie beinhalteten zwar Preisabsprachen, aber der Eintritt in die Märkte wurde nicht behindert. Im Vergleich mit anderen Märkten in der Schweiz und mit vielen EG Staaten waren sie, wie Margenvergleiche zeigen, wohl eher harmlos). Wie immer, wenn ein Markt dereguliert wird, suchen die Teilnehmer neue Gleichgewichte. Dieser Prozess kann ausserordentlich chaotisch verlaufen, wie etwa das Beispiel Börse zeigt. Die Preisunterbietung zwecks Marktanteils politik führte dazu, dass viele Ringbanken den Kampf mit nicht kostendeckenden Courtagen führen und versuchen, sich mit Gewinn aus erhöhten Risiken schadlos zu halten. Dieser Trend wird durch das Kundenverhalten verstärkt, sich lediglich an der Courtage statt am Total der Transaktionskosten (Courtage plus eidgenössischer Stempel und kantonale Gebühren plus börsenausführungsbedingte Kursveränderungen) zu orientieren. Besonders bei einer nicht sehr liquiden Börse wie in der Schweiz dominiert die Ausführungsqualität der Aufträge die Transaktionskosten bei weitem.

Das allgemeine Problem der Entkartellisierung des schweizerischen Bankwesens liegt darin, möglichst rasch eine Preisgestaltung zu erhalten, bei der das Dumping verpönt ist. Hier sind die Wettbewerbspolitik wie auch die Vernunft der Bankiers gefordert. Insbesondere könnte sich der Versuch als besonders kontraproduktiv herausstellen, durch einen Preiskampf unter den Grossbanken, die eine zur Aufgabe ihres Niederlassungsnetzes zu zwingen.

## These 5

Es ist kein Zufall, dass im Verhältnis zu den Eigenmitteln die Kantonalbanken im Durchschnitt mehr Kredite abschreiben müssen als die anderen Banken. Dieses stellt die wesentlichste Strukturschwäche der Kantonalbanken dar und ist mit der Staatsgarantie verbunden. Bei gewöhnlichen Banken reagiert der Einleger auf signifikante Qualitätsveränderungen des Kreditportefeuilles und schichtet zwischen den Banken um oder verlangt eine Veränderung der Risikoprämie im gebotenen Zinssatz. Deshalb sind die Banken an einem hohen Kreditwürdigkeitsrating sehr stark interessiert. Bei den meisten Kantonalbanken entfällt der Zwang, die Bonität mit einer hohen Qualität des Kreditportefeuilles zu erwirtschaften, weil der Steuerzahler des Kantons das Risiko der Einleger übernimmt. Ausserdem müssen die Kantonalbanken oft Ziele verfolgen (Wirtschaftsförderung), die mit der Optimierung des Kreditportefeuilles im Konflikt stehen. Eine Privatisierung der Kantonalbanken würde diese Strukturschwäche beseitigen. Die EBK hat vorgeschlagen, dass alle Kantonalbanken über eine externe Revisionsstelle verfügen sollten. Dieser Schritt genügt jedoch noch nicht. Bis die Zeit für den Privatisierungsprozess reif ist, müsste ein stufenweiser Abbau der Staatsgarantie oder eine Anwendungsbeschränkung der Garantie auf bestimmte definierte Fälle (Kunden, Kontenarten, maximale Beträge) erfolgen, kombiniert mit der Einführung eines Anreizmechanismus für das Kantonalbankmanagement, das demjenigen privater Unternehmungen möglichst nahe kommt.

## These 6

Im Zusammenhang mit den Jahresabschlüssen ist die Frage der Eigenmittelrendite der drei grössten Schweizer Banken von verschiedener Seite aufgeworfen worden. Sogar aus deren Chefetagen war zu vernehmen, dass markante Steigerungen nötig sind. Was der Durchschnitt der letzten zwei Jahre betrifft, so weist die SBG die tiefste und die SKA die

höchste Eigenmittelrendite auf bei ähnlichen Bilanzsummenrenditen. Wahrscheinlich reflektiert die Eigenmittelrenditekurve der drei Grössten in erster Linie den Umstand, dass der Eigenmittelanteil an der Gesamtbilanz bei der SBG am höchsten und bei der SKA am tiefsten ist; der SBV nimmt die Mittelrolle ein. Es gibt drei Wege die Eigenmittelrendite zu erhöhen: Kapitalausschüttung, Ertragssteigerung und Kostenreduktion. Die erste Alternative steht wohl kaum zur Diskussion. Ertragssteigerung ist mit der Schwierigkeit verbunden, Wachstumschancen zu entdecken, die nicht mit entsprechenden Risikosteigerungen verbunden sind. Es liegt auf der Hand, dass das Wachstum nicht in der Schweiz sondern im Ausland gesucht wird. Im letzten Jahr berichteten die Grossbanken von markanten Ertragssteigerungen aus dieser Quelle. Die Vermutung liegt indessen nahe, dass diese an und für sich erfreuliche Entwicklung mit entsprechenden Risiken bezahlt wurde. Die wahrscheinlich klügste Strategie im internationalen Umfeld wäre diejenige des Abwartens, da sich ohnehin ein guter Teil Konkurrenz im zunehmenden Ausmass durch überhöhte Risiken ins Abseits befördert. Hier wäre es wichtig, dass die SKA und der SBV sich darauf konzentrieren, die begehrteste Ratingtrophäe bei Moody's wiederzuerlangen. Gerade im internationalen Geschäft auf wholesale-Ebene ist das AAA von unschätzbarem Wert.

Der vielversprechendste Weg zur Steigerung der Eigenmittelrendite liegt auf der Kostenseite. Wer die Strukturen bei den Grossen kennt, weiss, welches Einsparungspotential hier schlummert. Bekanntlich haben sich sowohl die SKA, wie die SBG und der SBV in den letzten Jahren markant reorganisiert. Es wird interessant sein zu erfahren, welche Organisationsform die Einsparungsprogramme am ehesten stützt. M. E. bietet eine Holdingstruktur in dieser Frage einen Vorteil, sofern die Führung auch tatsächlich von der Holding aus geschieht.

## These 7

In der bisherigen Diskussion um den EWR und die EG haben die Banken eher die Haltung von Befür-

---

wortern eingenommen. Im Zusammenhang mit einem allfälligen EWR-Beitritt der Schweiz ist dies verständlich, hinsichtlich eines EG-Beitritts jedoch weniger. Bekanntlich gehört das Vermögensverwaltungsgeschäft der Schweizer Banken zu den allerwichtigsten Ertragspfeilern (ein Viertel der Bankgewinne stammt aus diesem Geschäft). Das Bankgeheimnis und das Schweizer Steuerrecht, das zwischen verwaltungs- und strafrechtlichen Aspekten in Sachen Steuerhinterziehung unterscheidet, sind - ob man es nun gern hört oder nicht - die wesentlichsten Faktoren hinter diesem Erfolg. Im Falle eines Beitritts in die EG würde dieses Privileg mit Sicherheit fallen. Angesichts der heutigen und zukünftigen Mammutbudgetdefizite der EG-Länder ist es naiv zu glauben, die Schweiz könnte sich hier durchsetzen. (Die Schweizer sollten angesichts der Verwendung der Steuergelder und der Höhe der Staatsquote, die in einigen Ländern nahezu groteske Züge angenommen haben, wegen dem Bankgeheimnis und dem Steuerrecht kein schlechtes Gewissen haben). Im Falle, dass die Schweiz EWR-Mitglied wird, aber auf den EG-Beitritt verzichtet, werden sich neue Wachstumsimpulse für die Schweizer Banken im indifferenten Geschäft ergeben, wenn Europa zur politischen Union schreitet und seine nationalen Währungen einer Einheitswährung opfert, die - auch wenn sie nach dem Vorschlag des Präsidenten der Deutschen Bundesbank Franken heissen sollte - deswegen nicht härter wird. Der Schweizer Franken könnte dann die Rolle der ehemaligen D-Mark übernehmen.