

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 66 (1986)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Bankdienstleistungen und Bankstrategien im Wandel  
**Autor:** Holzach, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-164354>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Robert Holzach

## **Bankdienstleistungen und Bankstrategien im Wandel\***

### **Die Problemstellung**

Die Themen der nachfolgenden Gedanken sind die Entwicklung der Bankdienstleistungen und die Anpassung der Bankstrategien. Das tönt einfach. Evolution, Weiterentwicklung des Bestehenden ist ebenso selbstverständlich wie notwendig. Evolution wird aber problematisch, wenn Veränderung nicht mehr Verbesserung bedeutet. Evolution wird bedrohlich, wenn sie als Revolution das Bestehende, also die Ausgangslage, grundsätzlich in Frage stellt. Angepasste Strategien versuchen, problematische und bedrohliche Entwicklungen zu verhindern.

### **Mittlerfunktion in der arbeitsteiligen Volkswirtschaft**

Kaum ein wirtschaftlicher Bereich hat in den letzten zwei Jahrhunderten so wenig Veränderungen seiner Grundstrukturen mitgemacht wie das Bankgeschäft. Die Vermittlungsfunktion der Banken zwischen den Sparern und jenen, die Kapital einsetzen, blieb immer ungefähr die gleiche. Sie ist die Konsequenz einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft. Unternehmer und Kapitalist erschienen nicht mehr in Personalunion. Zudem trat neben den Haushaltungen und Unternehmungen als «dritte Kraft» in steigendem Mass der Staat auf, und zwar einerseits als Regelinstanz und anderseits als Vertragspartner. Der Staat bestimmt durch Gesetze und Verordnungen die Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft. Die vom Staat eingesetzte Notenbank übt unabhängig oder in Koordination mit der Exekutive zusätzliche Regelfunktionen aus. Als Vertragspartner sui generis muss der Staat aber auch eigene Finanzierungsnotwendigkeiten abdecken und eigene Anlagebedürfnisse befriedigen.

\* Erweiterte Fassung eines Vortrags am «International Banking Colloquium» der Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, vom 7. Juni 1986.

Innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen, die sich in den verschiedenen Staaten verschieden ausgestalteten, hat sich der Markt der Bankdienstleistungen entwickelt. Neben dem Zahlungsverkehr ist dies schwerwichtig der Kapital- und Kreditmarkt. Das sind die von den Banken nach den Marktbedürfnissen vorgenommenen Transformationen, welche die angebotenen und die nachgefragten Gelder zusammenführen.

Die Banken, die vorab eine Mittlerfunktion erfüllen, sind also in der Regel nicht die originär-auslösenden Instanzen, sondern die von den Märkten herausgeforderten Fachleute. Die Bankkunden sind die wahren Pioniere, die für ihre Vorhaben die beratende und handelnde Assistenz der Banken suchen.

### **Laufende Anpassung der Dienstleistungsangebote**

Für die Banken spielen demnach die Struktur der Kundensegmente und die daraus herzuleitenden Bedürfnisse eine entscheidende Rolle. Deren Wandel ist kontinuierlich und etwa am Beispiel der wachsenden Bedeutung sogenannter institutioneller Kunden deutlich ablesbar. Der Trend zur kollektiven Ersparnisbildung hat äusserst einschneidende Konsequenzen für die Dienstleistungen auf dem Gebiet der Geldvermittlung. In ähnlicher Weise ergeben sich zum Beispiel aus der Inflationsentwicklung, aus den Veränderungen der Rohstoffpreise (Öl!), aus dem Ausbau der staatlichen Sozialleistungen, aus dem Immobilienmarkt laufend angepasste Dienstleistungsangebote der Banken.

Staatliche Rahmenbedingungen gestalten die möglichen Formen der Geldvermittlung entscheidend mit. Unterschiedliche Reglementierungen in verschiedenen Ländern produzieren, wie bereits erwähnt, starke Unterschiede in den Bankdienstleistungen. Eines der berühmtesten Beispiele stellt der Glass-Steagall-Act von 1933 in den USA dar, der in Auswertung gemachter Erfahrungen und im Gegensatz zu vielen Ländern Europas durch die Trennung von Kommerz- und Investmentbanking die Entstehung eines Systems von Universalbanken verhinderte. Aber auch die spezifischen Steuerlasten, die dem Geschäft der Banken auferlegt werden, hinterlassen unterschiedliche Spuren in Form der zulässigen, der erleichterten oder der erschwerten Varianten der Geldvermittlung.

### **Impulse der Technologie**

Entscheidende Impulse zur Evolution der Bankdienstleistungen stammen von der Entwicklung der Technologie. Computer- und Kommunikationstechnik haben neue Instrumente und verfeinerte Methoden zum Teil erst ermöglicht. Für die Zukunft ist durchaus denkbar, dass diese gestal-

tende Kraft der Technologie, Evolutionäres oder vielleicht sogar Revolutionäres auszulösen, noch zunimmt.

Ihre stärkste Kraft bezieht die Evolution aus dem Konkurrenzkampf. Der weltweite Wettbewerb zwischen den Banken und den weiteren Beteiligten bewirkt, dass notwendige Veränderungen des Dienstleistungsportfolios stattfinden. Jedes Bankmanagement steht vor der Aufgabe, die Dienstleistungspalette in Qualität und Quantität der sich ändernden Umwelt laufend so anzupassen, dass der langfristige wirtschaftliche Erfolg der Bank gewährleistet bleibt.

### **Globaler Finanzbasar**

Das eingangs als konservativ geschilderte Bankgeschäft hat in neuerer Zeit weltweit eine Dynamik entwickelt, die für jedermann eindrucksvoll, für viele aber furchterregend ist. Begünstigt von beinahe einmaligen Umweltbedingungen, wurde eine Entwicklung und damit ein Dienstleistungsangebot ausgelöst, das treffend als «globaler Finanzbasar» bezeichnet worden ist.

Damit ist auch schon angezeigt, in welche Richtung sich eine erfolgreiche Bankstrategie bewegen muss. Es geht darum, die Chancen und die Risiken für die zahlreichen und offenbar weiterhin zunehmenden Varianten des Grundthemas «Geldvermittlung» zu erkennen. Das Thema der Innovationen im Bankgeschäft kann nur durch die vergleichsweise und kritisch vorzunehmenden Beurteilungen von Chancen und Risiken dargestellt werden.

### **Herausforderung zur Optimierung**

Die Entwicklung der Bankstrategien ist somit der mittelbare Ausfluss der scharf beobachteten Evolution der Bankdienstleistungen. Der strategische Erfolg stellt sich ein, wenn die Chancen genutzt und die Risiken vermieden werden. Bankmanagement ist immer eine Herausforderung zur Optimierung.

### **Entwicklung der Bankdienstleistungen**

Die Katalogisierung der Elemente, die gesamthaft eine wahre Innovationswelle bei den Bankdienstleistungen darstellen oder auslösen, ist ein fragwürdiges Unterfangen. Die Komplexität der Entwicklung erlaubt



keine durchgehende Systematisierung und auch keine Auflösung in die zahlreichen wechselseitigen Wirkungen und Rückwirkungen. Eine Vollständigkeit ist selbst bei statischer Betrachtung nicht möglich. Dennoch ist der Versuch zu wagen. Er hat sich mit den Schwerpunkten zu beschäftigen, die um die Stichworte von Internationalisierung, Kreditvermarktung («Securitisierung»), neuen Instrumenten, Technologiefortschritt und bankfremden Dienstleistungen denkbar sind. Den späteren, sehr viel objektiveren historischen Rückblick können wir ohnehin nicht vorwegnehmen.

### **Internationalisierung mit weltumspannender Vernetzung**

Eine typische Eigenheit der gegenwärtigen Bankaktivitäten ist die zunehmend internationale Ausrichtung. Sie ist nicht neu, doch hat sich diese Entwicklung nach der ersten Ölkrise der siebziger Jahre zusehends verschärft. Die wachsende Internationalisierung ist in erster Linie direktes und indirektes Spiegelbild des zunehmend globalen Austausches von Gütern und Dienstleistungen. Technisch verkürzte Distanzen für den Transport von Waren und Informationen haben die weltumspannende Vernetzung laufend verstärkt.

Das fulminante Wachstum der Euromärkte als verlängerte Ausleger der nationalen Geld- und Kreditmärkte vorab im Dollarraum zeugt bereits davon, wie kraftvoll diese Entwicklung war und unverändert ist. Diese Internationalisierung blieb indessen nicht auf die Geld- und Kreditmärkte beschränkt. Auch der Kapitalmarkt wurde zunehmend internationalisiert. Die grösseren Banken fast aller Länder haben ein internationales Geschäftsstellennetz aufgebaut. Diese Tendenz wird sich zweifellos noch einige Zeit fortsetzen. Immer mehr Banken wollen die — echten oder vermeintlichen — Grenzen des Wachstums ihrer nationalen Märkte durchstossen und sich zusätzlich internationale Marktanteile sichern. Solche Internationalität wird durch die jüngste Liberalisierungswelle auf wichtigen Finanzplätzen sehr kräftig gefördert. Die Attribute «weltweit», «international», «global» entfalten überdies als Ausdruck von Werbe- und Prestigeambitionen durchaus eigene Wirkungen.

### **Zunahme der Auslandaktiven**

Die Entwicklung der Bilanz der Schweizerischen Bankgesellschaft beispielsweise zeigt zwar für die vergangenen zehn Jahre keine wesentliche Veränderung des Anteils der nichtschweizerischen Bilanzaktiven an der gesamten Bilanzsumme. Dagegen ist die konsolidierte Bilanz (d.h. unter

Einschluss der ausländischen Tochtergesellschaften) durch eine nicht unwesentliche Zunahme der Auslandaktiven gekennzeichnet. Sie zeigte für Ende 1984 einen Auslandsanteil von 60 Prozent an den Bilanzaktiven.

Beim indifferenten, also nicht bilanzwirksamen Geschäft (Kommissions- und Handelsgeschäft) sind klare Ausscheidungen schon deshalb schwieriger, weil es seiner Natur nach in erster Linie Transformationsfunktion zwischen Währungen und zwischen Ländern hat. Der Auslandsanteil war hier ohne Zweifel schon immer sehr beträchtlich und ist in den letzten Jahren weltweit noch massiv angestiegen.

### **Die wertschriftenmässige Kreditvermarktung**

Neben der zunehmenden Internationalisierung der Bankdienstleistungen ist die sogenannte «Securitisierung»\* eine Entwicklung, die als Kategorie unter den Innovationen einer gesonderten Darstellung bedarf. Das Verführerische daran liegt in der Möglichkeit, Kredite in Form von Wertpapieren unter Umgehung der Bankbilanz zu plazieren. Das zunehmende Nachfragegewicht der institutionellen Anleger und eine erhöhte Neigung des Publikums, «ausserordentliche» Anlagechancen wahrzunehmen, kommen diesem Trend entgegen. Das Exotische hat schon immer eine besonders starke Attraktivität ausgestrahlt.

Dass diese verstärkte Nachfrage die kapitalhungrigen Unternehmer auf den Plan gerufen hat, ist verständlich. Selbst kleinere Firmen schätzen als Kreditnehmer offensichtlich die Vorzüge der günstigen Konditionen und der Gläubigeranonymität. Befürworter dieser Form der Kreditvermarktung führen ins Feld, dass der Wertpapiermarkt eine sachlichere Beurteilung von Kreditwürdigkeit und Kreditkonditionen ergebe als die Erwägungen eines Kreditsachbearbeiters oder einer Kreditbehörde.

Es ist indessen daran zu erinnern, dass die Kreditvermarktung nicht in erster Linie zwecks Versachlichung des Kreditgeschäfts entstanden ist, sondern um bestehende Eigenmittelvorschriften zu umgehen und um Risiken auf einen Dritten, das heisst in diesem Falle den Kapitalanleger, zu überwälzen. Dazu tritt an die Stelle einer Betreuungs- und Begleitungsmentalität des Bankiers eine betonte Verkaufsmentalität, die womöglich durch eine umsatzabhängige Salarierung noch verstärkt wird. Sind derartige Plazierungszusagen mit einer eventuellen Selbstübernahme der pla-

\* Der Ausdruck «Securitisierung», der sich aus dem Amerikanischen auch bei uns eingebürgert hat, ist nur schwer oder überhaupt nicht übersetzbar. Die «Sekuritisierung» hilft nicht weiter. Am zutreffendsten wäre noch die «wertschriftenmässige Kreditvermarktung». Für diesen Terminus habe ich mich für die vorliegenden Ausführungen entschieden, wobei ich im folgenden der Kürze halber lediglich von «Kreditvermarktung» spreche.

zierenden Bank gekoppelt, dann wird im Fall von Absatzstockungen das bilanzindifferente Geschäft zum Zwangskredit. Die Bank hat mit andern Worten zwar kein Kreditguthaben unter den Bilanzaktiven, stattdessen aber einen Wertschriftenbestand. Jeder Zwang beeinträchtigt aber bekanntlich den Handlungsspielraum für den Manager.

Was haben, um jüngere Beispiele anzuführen, japanische oder amerikanische Schuldnerfirmen auf dem schweizerischen Kapitalmarkt zu suchen, wenn die aufgenommenen Kapitalien bis zu 50 Prozent eines Jahresumsatzes erreichen, der zudem ausschliesslich in einem regionalen, nichtschweizerischen Markt erzielt wird und zu allem Überfluss erst noch ohne überzeugende Erträge abläuft? Auch einzelne einheimische Emissionen der jüngsten Zeit können den strengen Erfordernissen der Kapitalmarktfähigkeit in verschiedener Weise nicht genügen.

### **Überdeckte Nachteile und Spätfolgen**

Die vordergründigen Vorteile, Kreditbedürfnisse zunehmend über Kapitalmarkttransaktionen zu befriedigen, vermögen zwar die derzeit zahlreichen Nachteile und Spätfolgen zu überdecken. Das heisst indessen nicht, dass die Zukunft solche Mängel nicht schonungslos offenlegen wird. Mit gutem Grund sieht unsere Rechtsordnung sowohl für Beteiligungs- als auch für Darlehenskapital ausser den Wertschriften weitere vielfältige rechtliche Ausgestaltungsmöglichkeiten vor. Auch die noch so grosse Flexibilität eines Marktes kann die unter allen Titeln höhere Anpassungsfähigkeit des bilateralen Vertrags nie erreichen.

### **Neue Finanzinstrumente — schwierigere Risikobeurteilung**

Die jüngste Innovationsflut betrifft die Emissionsmärkte, den Handel mit Devisen und Wertpapieren sowie Vertragsvarianten im klassischen Kreditgeschäft. Das Ausmass dieser Neuerungen wird schon an den fast täglich auftauchenden sprachlichen Neuschöpfungen überdeutlich sichtbar. Und häufig gilt auch hier: «Denn eben, wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein».

Zahlreich sind vor allem jene Neuerungen, die der Absicht entspringen, die Aufnahme in die Bankbilanz zu vermeiden oder andere aufsichtsrechtliche Einschränkungen zu umgehen. Sie werden möglicherweise in naher Zukunft von neuen gesetzgeberischen Vorschriften eingeholt. Andere werden im Ausleseprozess des Marktes eliminiert, weil entweder das Nachfragevolumen eine breite Risikostreuung nicht zulässt oder die im Einzelfall aktualisierten Risiken eine brutale Ernüchterung auslösen.

Viele von diesen neu entstandenen Instrumenten haben nämlich gemeinsam, dass sie eine erst künftig rechtswirksam auszulösende Erfüllungspflicht vorsehen. Sie unterscheiden sich vor allem in den Bedingungen, welche die Erfüllung auslösen. Bei bürgschafts- und garantieähnlichen Geschäften entsteht die Erfüllungspflicht bei Ausfall des ursprünglich Verpflichteten. Das Risiko ist dementsprechend eindeutig und einfach zu evaluieren, indem es sich am Volumen des zugrunde liegenden Geschäfts und an der Bonität des originären Risikoträgers bemisst.

Schon schwieriger wird die Risikobeurteilung bei Zusagen, die in Form von «Commitments» zu einem späteren Zeitpunkt ein direktes Kreditrisiko eingehen. Die besondere Gefahr solcher Verpflichtungen liegt in den verschiedenen Unbekannten im Zeitpunkt der Fälligkeit der Commitments. Es sind neben der Bonität des Vertragspartners die dannzumaligen Verhältnisse an den Geld- und Kapitalmärkten. Dazu gehören immer auch das Ausmass der Währungsrisiken und die zwischenzeitlich geänderten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

### **Wunsch nach Transparenz und wirkungsvoller Aufsicht**

Zu solchen «Zusagegeschäften» zählen des weiteren die Pensionsgeschäfte, bei denen sich eine Bank beim Verkauf eines Aktivums verpflichtet, dieses später zurückzukaufen. Varianten sind sodann Termingeschäfte in Form der «Forward Forward Deposits», das heisst von Vereinbarungen zweier Parteien über den künftigen Zinssatz einer einzubringenden Einlage von Wertschriften oder Forderungen. Weitere Kategorien existieren schliesslich in sehr grosser Zahl vor allem im US-Markt in Form von «Standby-Fazilitäten», das heisst von unbedingten Zusagen zur Kreditgewährung im Rahmen eines bestimmten Betrages und während einer bestimmten Zeitspanne. Zunehmend wird hierfür die Form von «NIFs» (Note Issuance Facilities) und «RUFs» (Revolving Underwriting Facilities) gewählt, die im Kern Übernahmeverpflichtungen der Banken für künftige Kapitalmarktforderungen zu bestimmten Bedingungen darstellen. In ausführlichen Berichten sowohl der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) als auch der «Zehnergruppe» haben die neuen Finanzinstrumente eine minuziöse Darstellung gefunden. Unverkennbar sind dabei der Wunsch nach verbesserter Transparenz und die Absicht einer wirkungsvollen Aufsicht.

Eine deutliche Erhöhung der Unsicherheiten stellen all jene Geschäfte dar, bei denen es im völligen Belieben der einen Partei steht, generell oder bezüglich des Zeitpunktes über den Eintritt der bei der Gegenpartei entstehenden Rechtspflicht zu befinden. Dazu gehören die Optionsgeschäfte,



die sich auf Währungen oder Wertpapiere an sich, aber auch auf Zinssätze, Preise, Preisindices und Preisentwicklungen, schliesslich auf Permutationen, Kombinationen und Variationen dieser Werte beziehen.

### **«Geschäfte um jeden Preis» als gefährliche Risikoelemente**

Das eigentliche Problem für den Bankier als Unternehmer stellt sich in der äusserst schwierigen Beurteilbarkeit der Risiken, die seine Bank beim Abschluss solcher Geschäfte oder auch schon beim blossen Handel mit solchen Instrumenten eingeht. Es gibt zunächst keine allgemein gültigen Richtlinien, nach denen die lediglich möglicherweise eintretenden Geschäftsvorfälle beurteilt, das heisst auf den für die Unternehmung relevanten Gegenwartswert zurückgeführt und damit bilanziert werden können. Es gibt auch keine bestätigten Beurteilungen aller Drittunternehmungen, die als Vertragspartner solcher Geschäfte auftreten. Das klassische Erfordernis, im Handel lediglich kongruente Parteiabsichten zusammenzuführen, ist häufig nicht erfüllbar, womit eigene (Risiko-)Positionen aufgebaut werden müssen. Die aus der «grossen Zahl» abgeleitete Risikostreuung ist beim einzelnen Institut und unter Umständen in einem ganzen Spezialitätenmarkt kaum mehr möglich. Die Zahl der Risikoträger wird zwar durch die neuen Finanzinstrumente zweifellos erhöht. Ob damit eine echt verbesserte Risikoverteilung stattfindet, hängt aber in erster Linie von der Qualität der zusätzlichen Marktteilnehmer ab.

Die Herausforderung besteht darin, einen sich in atemberaubendem Tempo entwickelnden Markt generell und im einzelnen Institut unter Kontrolle zu halten. Das «Geschäft um jeden Preis» und die blinde Absicht, nur der Konkurrenz nachzueifern, sind dabei allerdings weitere Risikoelemente, die sich in der Vergangenheit schon als verhängnisvoll erwiesen haben.

### **Neue Technologien — drei Ebenen der Anwendung**

Technologiefortschritte gehören zu den derzeit stärksten Einflüssen auf die Evolution einzelner Bankdienstleistungen. Dies geschieht hauptsächlich auf drei Ebenen. Im administrativen Bereich der Banken haben technische Neuerungen die Produktivitätssteigerung weitgehend erst ermöglicht. Einrichtung und Perfektionierung dieser Anliegen der rascheren und verlässlicheren Abwicklungen sind in vollem Gang. Zahlungsverkehr und die Abrechnungen für alle Kategorien von Handelstransaktionen bilden Gegenstand der Anstrengungen, Speditivität und zeitgerechte Genauigkeit weiter zu verbessern.

Die zweite Ebene besteht in der Entwicklung neuer und im Ausbau bestehender Management-Informationssysteme. Damit ist der selektive Zugriff auf führungsrelevante interne und externe Daten gemeint. Die Qualität der Entscheide und der Beurteilungen soll auf diese Weise verbessert, die Kontrollen sollen so erleichtert und ergänzt werden.

Die dritte Ebene betrifft neue Dienstleistungen der Banken in Form von computergesteuerten Sonderleistungen zugunsten einzelner Kunden und spezifischer Kundensegmente.

### **Asymmetrische Kapazitätsausweitungen**

Dieser Einsatz neuer Technologien hat enorme sachliche und personelle Investitionen zur Folge, die sich nur der Grossbetrieb leisten kann. Daraus ergibt sich insofern eine zusätzliche Risikokomponente, als die Kapazitätsausweitung eines Bankbetriebs nicht mehr parallel mit der Entwicklung des Geschäftsvolumens, sondern schubweise, das heisst in Antizipation einer Volumenentwicklung, erfolgt. Diese kurzfristige Asymmetrie von Kosten und Erträgen kann nur bedingt durch unmittelbare «Wegrationalisierung» von Personalkosten aufgefangen werden. Zusätzlich zeigen sich die neuen technischen Abhängigkeiten in der Verletzlichkeit gegenüber generellen oder punktuellen Pannen. Der Vollständigkeit halber muss schliesslich unter dem Aspekt der Risiken das Stichwort der Computerkriminalität beigelegt werden.

Überlegungen zum Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen werden von den Technologiefortschritten auch für die Anliegen der zweiten Stufe provoziert. Integrale Verfügbarkeit zusätzlicher Informationen mit jederzeitiger Zugriffsmöglichkeit führt regelmässig zur Inflation der Ansprüche. Ohne aufsässige Kontrollen werden dabei Kostenüberlegungen allzu leichtfertig in den Hintergrund gedrängt. Zudem, und das ist ebenso gravierend, dient die vollständige Ausschöpfung aller zugänglichen Informationsquellen rasch als Alibi oder mindestens als Grund voreiliger Selbstzufriedenheit. Die imperativ angezeigte, meist unerlässliche Denkarbeit wird mit andern Worten ersetzt durch die mechanisch abgerufenen Informationen und die kritiklos übernommenen Drittmeinungen.

Ein besonderes Problem bilden in ähnlichem Zusammenhang Individualität, Authentizität und Vollständigkeit der Kundengeschichte in den partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Bank und Kreditkunden oder Bank und Anlagekunden. Ein Vergleich mit der Krankengeschichte in der Arzt- und Krankenhauspraxis vermag anzudeuten, wo die neuralgischen Punkte liegen.

Was die technologisch neu möglich gewordenen Dienstleistungen drit-

ter Stufe angeht, stellt sich ein ähnliches Problem wie bei den neuen Instrumenten. Die Versuchung ist gross, die Grenzen zwischen den individuell zugeschnittenen und den auf Massenabwicklung ausgerichteten Dienstleistungen zu verwischen. Illusionen bestehen nach beiden Richtungen. Massarbeit kann nicht von Maschinen erbracht werden, und individualistisch ausgerichtete Bearbeitung passt bezüglich Art, Zahl und Geschwindigkeit nicht in das Potential der modernen Technologie.

### **Die Expansion in bankfremde Tätigkeiten**

In Perioden vergrösserter Wachstumschancen und (allzu) leicht erreichter Ertragssteigerungen ist die Versuchung regelmässig besonders gross, die Grenzen angestammter Tätigkeitsbereiche zu überschreiten. Insbesondere wird die bei der Geldvermittlung völlig legitime Beraterfunktion unter den verschiedensten Titeln ausgedehnt auf Betriebswirtschaft, Unternehmensführung, Marketing, Waren- oder Debitorenbewirtschaftung und was der Sorgen des kleinen und mittleren Unternehmers mehr sind. Es locken die Domänen der Versicherungen ebenso wie jene der Personalbeschaffungs- und der Immobilienfachleute. Warum sollte man ausser den Edelmetallen nicht auch andere Rohstoffe handeln? Warum die eigene Erfahrung aus Sanierungen, Fusionen und Übernahmen nicht für entsprechende Spezialabteilungen nutzen? Und schliesslich könnte man Distributionsstruktur und moderne Technologie auch einsetzen, um Angebote im Tourismus, in der Kunstszene und im Unterhaltungssektor inklusive Sportveranstaltungen zu vermitteln.

Die Risiken für einen solchen «Hansdampf in allen Gassen» müssten eigentlich allzu offenkundig sein. Aber anscheinend bedarf es immer wieder der unwiderlegbaren Fakten des Misserfolges, bis auch die phantastischen Illusionen der Träumer in sich zusammenfallen.

## **Entwicklung der Bankstrategien**

### **Die Internationalisierung**

Die neuen Chancen der Marktausweitung auf dem Wege der Internationalisierung, auch als Globalisierung angesprochen, stehen neuen Risiken gegenüber. Je weiter sich die Geschäfte von der Entscheidungszentrale des Stammsitzes entfernen, desto schwieriger wird trotz aller Verbesserungen



von Informationsbeschaffung und -übermittlung deren treffsichere Beurteilung. Die internationale Schuldenkrise ist nicht zuletzt auch das Resultat fundamentaler und kollektiver Fehlbeurteilung der Verschuldungsgrenzen einzelner Staaten. Jedes Wirtschaftssubjekt, ob Privatperson oder Grossunternehmung, ob internationale Institution oder Treasury eines Industriestaates, hat eine Grenze oder Grenzzone, wo Verschuldung zur Überschuldung wird. Daran vermögen auch noch so ausgeklügelte Kreditratings nichts zu ändern. Das Vertrauen, das sich ausschliesslich auf dem Vertrauen anderer aufbaut, ist schon häufig trügerisch gewesen.

Der Kenntnisstand über die Determinanten der Kreditwürdigkeit ist dort am grössten und damit auch am besten, wo sich die Beziehungsfelder des Bankmanagements und jene des Kunden am stärksten überlappen. Dies ist naturgemäss der Ort des Stammsitzes einer Bank. Mit zunehmender Entfernung nehmen die bezüglich Gesetzgebung, Sprache, Mentalität und Geschäftspraktiken gültigen Normen regelmässig völlig unterschiedliche Wirkungen an.

### **Verschuldungsfrage als Informationsproblem**

Jede Internationalisierung hat deshalb einen Informationsabfall über gültige Verschuldungsgrenzen zur Folge. Er kann nur mit dem Einsatz von Ressourcen an Ort und Stelle aufgehoben werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Internationalisierung bezüglich des Verhältnisses zwischen Chancen und Risiken wesentlich ungünstiger dar, als vielfach angenommen wurde. Der Entscheid einer Bank, das Auslandgeschäft zu verstärken, muss deshalb von einer Strategie begleitet sein, die durch organisatorische Massnahmen und durch das bestmögliche Instrumentarium «vor Ort» den Informationsstand und die Handhabungsfreiheiten für eingegangene Risiken laufend und optimal à jour hält. Entgegen einer längst widerlegten und zum Teil teuer bezahlten Gläubigkeit kommt man auch gegenüber ausländischen Gross-Schuldern und Grossmächten in keinem Fall um die eigenständige Beurteilung herum. Zumal ein kleines Land wie die Schweiz tut gut daran, sein nationales und sein internationales Geschäft nach unterschiedlichen Zielsetzungen und Grundsätzen zu gestalten. Dies soll an einem Beispiel erläutert werden.

### **Trügerische Zahlenvergleiche**

In Detaillierung der im Geschäftsbericht der Schweizerischen Bankgesellschaft publizierten Aufgliederung der kommerziellen Debitoren ist für das Inlandgeschäft global festzuhalten, dass sich die Gesamthöhe auf etwa einen Drittel aller Ausleihungen beläuft, verteilt auf rund 115 000

Positionen. Demgegenüber zeigt das Auslandgeschäft zwar betragsmässig eine ähnliche Grössenordnung, ist aber aufgegliedert in unverhältnismässig viel weniger Positionen. Der durchschnittliche, pro Schuldner ausstehende Kredit ist im Auslandgeschäft also ein Mehrfaches der Vergleichszahl im Inlandgeschäft. Die addierten Kreditverhältnisse von einerseits 115 000 inländischen und andererseits etwa 50 000 ausländischen Kreditkunden sind absolut unterschiedliche Tatbestände. Sie sind also auch anders zu beurteilen und in unterschiedlicher Weise auszuwerten. Die addierte Wirkung von hundert schweizerischen Krediten zu je Fr. 100 000.— ist völlig verschieden von der singulären Wirkung des 10-Millionen-Kredits an General Motors, an Electricité de France oder BASF. An dieser Binsenwahrheit kann die internationale Strategie einer erfolgreichen Bank nicht vorbeigehen.

Rückläufige Zinsen, bedeutende Liquiditäten ausserhalb des Banksystems und verbreitete Liberalisierungsmassnahmen haben den Weg zur Internationalisierung erleichtert. Bei längerfristig ausgerichteten Strategieüberlegungen tut man gut daran, nach solchen Opportunitäten auch die möglichen Erschwerungen zu evaluieren. Die dannzumal automatisch zunehmenden Risiken wären bei unverändert knappsten Margen jedenfalls kaum mehr zu verantworten.

### **Skepsis gegenüber der Kreditvermarktung**

Meine Beurteilung des als «Securitisierung» bezeichneten Prozesses ist von grosser Skepsis getragen. Der Markt als Summe von Einzelbeurteilungen ist für das Kreditgeschäft insofern fragwürdig, als die anspruchsvolle Analyse von Kreditwürdigkeit und Unternehmenszukunft hohe Professionalität voraussetzt. Dilettantismus auf diesem Gebiet wird dadurch nicht besser, dass er kollektiv praktiziert wird. Selbst die verschiedenen Varianten von «Ratings» erweisen sich für jeden als trügerisch, der darunter eine garantierte und dauerhafte Bonität versteht.

Nicht alle Schuld- und Beteiligungsverhältnisse, die in den letzten Monaten und Jahren in Form von Wertschriften auf die Märkte gekommen sind, vermögen den erwünschten hohen Qualitätsansprüchen zu genügen. Es ist nicht auszuschliessen, dass geschädigte Gläubiger sich eines Tages an die seinerzeitigen Verkäufer halten, wenn die Schuldner nicht mehr haftbar gemacht werden können.

Im Bestreben, Petrodollars weiterzuplazieren, haben die grossen internationalen Banken den Regierungen aller Länder seinerzeit nicht-objektbezogene Direktkredite und Überziehungslimiten gewährt und ihnen so den mühsameren Weg zum Kapitalmarkt erspart. Die Wiederholung des gleichen Fehlers findet jetzt, allerdings in umgekehrter Richtung, statt: Mit

dem geöffneten Zugang zum Kapitalmarkt dispensieren wir selbst mittlere Unternehmen von den anspruchsvolleren Kreditverhandlungen mit den Gläubigerbanken. Das böse Erwachen wird möglicherweise auch hier nicht ausbleiben.

Es wird nicht überraschen, dass ich zum Thema der Kreditvermarktung eine betonte Wiederherstellung des klassischen Nebeneinanders befürworte. Die Strategie kann jedenfalls nicht in einer Zementierung der bereits eingetretenen Verschiebungen bestehen. Strategisches Ziel muss es vielmehr sein, die beiden so unterschiedlichen Instrumente gemäss ihren unterschiedlichen Zwecken und Möglichkeiten zu verfeinern. Das heisst unter anderem, dass die unterschiedlichen Definitionen der Kapitalmarktfähigkeit und der Kreditfähigkeit weiterhin eigene und klar getrennte Tatbestände umschreiben. Der Schuldner am Kapitalmarkt erklärt sich und seine Situation gegenüber einer Grosszahl von Kapitalanlegern; der Schuldner im Kreditmarkt erklärt sich gegenüber den Banken, mit denen er bilateral verkehrt. Der Bankier muss beide Techniken nicht nur kennen, sondern auch beherrschen. Er muss insbesondere als Finanzpartner des Unternehmers den jeweils besser geeigneten Kapitalbeschaffungsweg ausarbeiten, empfehlen und öffnen. Nicht, was im Moment günstiger ist oder vorteilhafter scheint, soll den Vorzug erhalten, sondern jene Lösung, die den langfristigen Marktzugang und das nachhaltige Ansehen von Schuldner und Bank im Auge behält.

### **Neue Finanzierungsinstrumente – schwierige Evaluation der Risiken**

Die Strategie im Verhältnis zu den neuen Finanzinstrumenten wird erschwert durch den Umstand, dass man ihre latenten und erst recht ihre aktualisierten Risiken nicht genügend kennt. Sie sind jedenfalls am konkreten Fall noch kaum durchexerziert worden. Damit konzentrieren sich die Anstrengungen des Bankiers auf die vollständige und zutreffende Evaluation der neuen Risiken. Erfahrung vermag dabei nicht viel. Vorstellungsvermögen, intellektuelle Neugier und skeptische Insistenz sind für Analyse und Prognose schon eher gefragt. Knappste Margen sollten den Verzicht erleichtern.

Im Gegensatz zum klassischen Kreditgeschäft und zu einer sehr grossen Zahl klassischer Kapitalmarkttransaktionen, wo wir über Jahrzehnte Erfahrungswerte sammeln konnten, fehlen solche Kenntnisse für die Innovationen mit den Jahrgängen 1981 bis 1985. Im Falle von substantiellen Marktveränderungen könnten sich die einseitig auszulösenden Wirkungen von Optionsvarianten sehr wohl als Einbahnflut auf die Banken ergiessen.

Die Unternehmensstrategie ist mit andern Worten vor die Aufgabe gestellt, den einzuschlagenden Weg so vorzubereiten, dass nicht die im

nächsten oder übernächsten Jahr anvisierte Gewinnzunahme im Vordergrund steht, sondern die Absicht, auch in zehn oder fünfzehn Jahren noch zu den führenden Banken zu gehören. Zwischen beiden Zielen besteht eine klare Unvereinbarkeit. Dabei werden die Entscheide des längerfristig Denkenden durch die fast unglaubliche Euphorie an den Finanzmärkten nicht gerade erleichtert.

### **Neuland für Kontroll- und Ausbildungswesen**

Eine nüchterne Lagebeurteilung bedeutet in zahlreichen Fällen zunächst einmal eine Bestandesaufnahme der bereits in der eigenen Unternehmung getätigten Geschäfte und der neu involvierten Partner. Die damit entstandenen Risiken sind unter möglicherweise neuen Gesichtspunkten einzuschätzen. Dieser Bestandesaufnahme muss die Abklärung der eigenen Möglichkeiten im Controlling und im internen Berichtswesen folgen. Schliesslich ist die Marktentwicklung abzuschätzen und die darin anzustrebende Position zu definieren.

Auf diese Lagebeurteilung der operationellen und der taktischen Stufe folgt die einzuschlagende Strategie. Sie wird darin bestehen, das interne Regelungs- und Überwachungsnetz so zu verdichten, dass die eingegangenen Risiken jederzeit erkennbar sind. An die Ausbildung der in die Geschäfte mit neuen Instrumenten involvierten Mitarbeiter müssen die höchsten Anforderungen gestellt werden. Die Analyse der Geschäftspartner und ihrer Bonität ist zu verbessern. Das interne Kontrollwesen muss sich ausdehnen auf Niemandland und Neuland.

Das Element des auch im Detail sorgfältigen Risikobewusstseins muss die Bankstrategie für das Gebiet der neuen Finanzinstrumente prägen. Völlig falsch wäre es, neue Schritte der externen Aufsichtsbehörden abzuwarten. Besser als eine weitere Aufblähung gesetzgeberischer und administrativer Eingriffe sind zunächst Selbstkontrolle und hernach Selbstdisziplin der massgebenden Grossinstitute. Dabei wiegt, wie die Geschichte lehrt, der Vorwurf des mangelnden Einfallsreichtums sehr viel weniger schwer als die Anklage der ungenügenden Sorgfalt oder der nicht wahrgenommenen Verantwortung.

### **Komplementäre Funktion der neuen Technologien**

Sollen die Bankaktivitäten im Kern auch in Zukunft Dienstleistungen im ursprünglichen Sinn des Wortes bleiben, muss sich die Strategie an entsprechende Grundsätze halten. Die individuell mit Bankkunden abgeschlossenen Vertragsverhältnisse, die sich ausserhalb des Massengeschäftes, das heisst etwa des Zahlungsverkehrs und des routinemässig abgewik-



kelten Handels bewegen, bedürfen beidseits einer von Menschen vorgenommenen Gestaltung. Diese auf Langzeit ausgelegten Partnerschaften müssen das zentrale strategische Anliegen sein.

Die beteiligten Menschen und die eingesetzten Maschinen haben komplementäre Funktionen. Die wechselseitige Ergänzung bleibt aller Voraussicht nach auch in Zukunft notwendig. Der höhere Anteil mechanistischer Dienstleistungselemente erfordert regelmässig eine höhere Qualität der komplementären Beiträge, die von beratenden, urteilenden und entscheidenden Menschen erbracht werden.

### **Zurückhaltung gegenüber bankfremden Aktivitäten**

Die Strategie bezüglich bankfremder Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten hat sich m. E. nach dem Grundsatz «Schuster bleib bei deinem Leisten» zu richten. Die inzwischen abgebrochene Euphorie für Konglomerate müsste eigentlich den Banken bekannt sein. Aber auch die tastenden Ausflüge in bankfremde Gefilde raten durch ihre bisherigen Ergebnisse zu Zurückhaltung. Das Bankgeschäft hat schon in seiner eigentlichen Dimension Entwicklungen zu verdauen, die höchste Fachkompetenz und vertiefte Detailkenntnisse erheischen. An den verlockenden Gestaden, die vordergründig zu Grenzüberschreitungen einladen, warten etablierte Spezialisten, die etwelchen Eindringlingen mit Vergnügen nicht nur blutige Köpfe, sondern auch finanzielle Quittungen bescheren.

Die Prinzipien der Arbeitsteilung und der korrespondierenden (kompetenten) Spezialisierung, mit denen wir gerade in unserem Lande ausgezeichnete Erfahrungen gemacht haben, sollten wir auch in der Bankstrategie schon aus grundsätzlichen Erwägungen nicht aufgeben.

Professionalität im besten Sinne ist eines der Markenzeichen des schweizerischen Bankwesens. Wer sich in berufsfremden Dienstleistungen als Dilettant oder bestenfalls als intern «diplomierter» Berater anbietet, gefährdet den bisherigen Qualitätsanspruch. Dass sich etwas «verkaufen» lässt, mag zwar kurzfristig verlockend sein. Dabei wird aber leicht die imperative Verpflichtung übersehen, für die entsprechende Leistung gegebenenfalls rechtlich einzustehen.

### **Schlussfolgerungen**

Die Innovationshysterie, die Teile des Bankgeschäftes erfasst hat, muss einer *skeptischen Versachlichung* Platz machen. Die Vermittlung und Lenkung der Geld- und Kapitalströme ist eine zu ernste Sache, als dass man sie

einer «Fantasie ohne Grenzen» überlassen könnte. Euphorie und Enthusiasmus sind fehl am Platz, wenn Konkurrenzdruck in zunehmend weniger kontrollierten Märkten laufend neue und immer kühnere Dienstleistungsvarianten hervorbringt.

Bankstrategie, die Lehre von der Bankführung im grossen — im Gegensatz zum operativen Bankmanagement und zum Bankmarketing («Taktik») — legt die Grundsätze fest, denen sich der Bankstratege verpflichtet fühlt. Oberste Verpflichtung ist der sorgfältige, zweckmässige und verantwortungsbewusste Einsatz der den Banken anvertrauten Werte, Kräfte und Instrumente. Die Angemessenheit der Massnahmen und die Verhältnismässigkeit der wechselseitigen Verpflichtungen gehören zu den Grundprinzipien des soliden Bankiers. Der Sinn für ein *ausgewogenes Verhältnis zwischen Chance und Risiko* prägt die Berufsethik im Bankgeschäft. Die Spekulation ist der grösste Feind hohen und dauernden Berufsansehens. Vorgegebene Grenzen zu respektieren, ist zwar selten spektakulär, dafür aber um so weniger verzichtbar für Begründung und Bestätigung der integralen Verlässlichkeit.

Auch in den verbleibenden vierzehn Jahren dieses Jahrhunderts wird der Bankier, der diese Berufsbezeichnung verdient, nicht zum reinen Händler degenerieren, der ausschliesslich sich wandelnde Produkte in sich ändernden Märkten absetzt. Die beste Gewähr für die besten Bankstrategien bleibt auch in Zukunft der *gut ausgebildete, sachkundige, vielseitig interessierte Bankier*, der seine Mittlerrolle mit ebenso hoher Verantwortung für die ihm anvertrauten Gelder wie für die den Unternehmen zuzuführenden Gelder wahrnimmt. Sein Beruf verlangt neben Intelligenz und Wissen in mindestens ebenso ausserordentlichem Ausmass *Verantwortungsgefühl für politische und wirtschaftliche Gesamtanliegen*.

**Für alle Freunde der Natur.** Die Cigarren und Stumpen von Wuhrmann werden aus guten und naturreinen Übersee-Tabaken mit Liebe für Liebhaber gemacht.  
Zum Beispiel: **Habana Feu.** Der währschafte Stumpen.



**A. Wuhrmann & Cie AG. Cigarrenfabrik Rheinfelden.**  
Cigarren und Stumpen aus naturreinen Übersee-Tabaken.