

**Generalversammlung des
Bündner Verbandes der
Raiffeisenbanken**

Samstag, 24. April 1999

Is the trend your friend?

Max Lüscher, Direktor HWT Chur

Die Gruppe der Raiffeisenbanken ist bereits seit einigen Jahren die erfolgreichste Retailbank in der Schweiz. Sie, sehr geehrte Damen und Herren, tragen diesen Erfolg mit. Sie dürfen stolz darauf sein, und ich gratuliere Ihnen herzlich dazu.

"The trend", so lautet eine Börsenweisheit, "is your friend". Mit anderen Worten: wer dem Trend folgt, heimst Gewinne ein und ist erfolgreich - wer dem Trend nicht folgt, ... ist selber schuld. Gestützt auf oder inspiriert durch dieses amerikanische Börsensprichwort werde ich mir in meinem Kurzvortrag die Frage erlauben: "Is the trend your friend?", oder, konkret, macht es für die Schweizer Raiffeisenbanken Sinn, die Trends im nationalen und internationalen Banking mitzumachen? Meine Fragestellung ist zumindest in zweierlei Hinsicht eine kleinere oder grössere Provokation:

- einerseits mache ich mir als Aussenstehender an, strategische Fragestellungen aufzugreifen
- andererseits laufe ich Gefahr, meinem Vorredner, Herrn Dr. Pierin Vincenz, zu widersprechen.

Eine systematische und umfassende Darstellung der Trends im nationalen und internationalen Bank- und Finanzwesen würde nicht nur Ihre Toleranz, meine sehr geehrten Damen und Herren, sondern auch meine Kapazitäten übersteigen. Ich picke deshalb ein paar Entwicklungen heraus, die mir besonders wichtig und brisant erscheinen.

Als aufmerksame Zuhörerin und aufmerksamer Zuhörer haben Sie möglicherweise gestutzt, dass ich die Gruppe der Raiffeisenbanken einleitend kurz und bündig als "Retailbank" etikettiert habe:

Eine schweizerische Retailbank legt ihren Fokus auf die Privatkundschaft mit kleinen und mittleren Einkommen und auf das Firmenkundengeschäft mit Klein- und Mittelunternehmen. Anlagebedürfnisse ihrer Privatkundschaft befriedigt sie mit Angeboten im klassischen Kundengeschäft, mit Anlagefonds und mit Versicherungsprodukten (z.B. Einmaleinlagen). Kreditanliegen ihrer Privat- und Firmenkundschaft kommt die Retailbank nach sorgfältiger Beratung und Prüfung auf gedeckter und allenfalls ungedeckter Basis nach. Eine besondere Stärke ist das eigentliche Finanzplanungsgeschäft, d.h. die vernetzte Allfinanzberatung.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, der Trend zur Allfinanz, d.h. die Bank-, Versicherungs- und Steuerberatung aus einer Hand, wird nicht überall goutiert. Nicht nur die Topmanagements der beiden Schweizer Grossbanken scheinen diesen Trend unterschiedlich zu gewichten, auch viele Bankkader und Bankmitarbeiter - so zumindest meine Beobachtungen - wünschen diesen Trend am liebsten ins Pfefferland. Wenn ich dann - möglicherweise aus gleichem Mund - ein Jammern über das Geschäftsgebaren und den Erfolg eines AWD zu vernehmen glaube, komme ich aus dem Staunen nicht mehr heraus. Für mich ist es sonnenklar: Die Zukunft der Raiffeisengruppe liegt im standardisierten Allfinanzgeschäft. Mit anderen Worten: Der Allfinanztrend "is your friend"!

Sie haben die Nuance sicherlich bemerkt: Ich habe gesagt im standardisierten Allfinanzgeschäft: Eine Entwicklung in Richtung Private Banking oder - wenn auch nur in der Zentrale - gar in Richtung Investment Banking schiene mir falsch. Die Chancen für die Raiffeisenbanken wären zu gering und die Risiken zu gross. Der personelle und der technische Aufwand für ein professionelles Risikomanagement wäre betriebswirtschaftlich kaum vertretbar. Weshalb gestatte ich mir diese kritische Anmerkung? - Die Kooperation der Raiffeisenbanken mit dem renommierten Bankhaus Vontobel ist für mich zwar ein Geniestreich. Ob diese Kooperation gerade in die Emission von Finanzderivaten münden muss (siehe ganzseitige Inserate in diesem Frühjahr in der Finanzpresse), erscheint mir mehr als fraglich. Ich stelle dabei nicht in Abrede, dass das Private Banking und das Investmentbanking äusserst lukrativ und zukunftssträchtig sind. Ich meine aber, dass die Raiffeisenbanken gut beraten wären, wenn sie dieses Geschäft ändern überliessen. Oder anders ausgedrückt: Der Trend in Richtung Private Banking und Investmentbanking "is not your friend"!

Sie wissen es alle: Rund 42 Milliarden Schweizer Franken an Kreditabschreibern haben die Schweizer Banken in den ersten sechs Jahren dieses Jahrzehnts produziert. Das ist wahrlich keine Meisterleistung. Es spricht für die Raiffeisengruppe, dass sie dazu kaum etwas beigetragen hat. Sie bleibt davon aber nicht unbetroffen. Ausgelöst von den Grossbanken oder etwa der Zürcher Kantonalbank greift nach und nach die Philosophie der risikogerechten Kreditzinsen um sich. Auch wer sich nur am Rande mit Finanzmärkten beschäftigt, weiss, dass ein Obligationenschuldner mit einem B-Rating einen höheren Zinscoupon bezahlen muss als ein Schuldner mit einem blanken AAA. Je unsicherer die Zins- und Tilgungszahlungen sind, desto mehr Zins verlangt der Anleger. Es wundert eigentlich nur, weshalb die Banken so lange gebraucht haben, bis dieses Grundprinzip Teil ihrer Kreditpolitik geworden ist.

Bekanntlich hat jedes Problem mindestens eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Viel griffiger hat das Pestalozzi ausgedrückt, indem er zwischen Kopf und Herz unterschieden hat. Risikogerechte Preise - oder im englischen Bankjargon "Risk adjusted Pricing" - machen auf der Sachebene bzw. im Kopf zweifellos Sinn. Das Herz - und dies gilt gerade für die genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken - dürfte damit schon mehr Mühe damit haben. Dem Trend zu risikogerechten Preisen dürften sich aber auch die Raiffeisenbanken nicht entziehen können. Für die Raiffeisenbanken gilt es aber, aus den Fehlern der Grossbanken und grossen Kantonalbanken zu lernen. Es kann nicht sein, dass in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld mit einer Bombenwerfermentalität risikogerechte Preise eingeführt werden. Vor allem Firmenkunden muss im Sinne eines Entwicklungsprozesses die Chance gegeben werden, sich auf das neue Pricing einzustellen. Die Bank muss Möglichkeiten und Wege zu einem besseren Kundenrating aufzeigen. Für mich ist die Einführung eines Risk adjusted Pricing ein klassischer Anwendungsfall für ein (Kunden-)management durch Zielsetzung. Ganz besonders wichtig erscheint mir für die Raiffeisenbanken auch, dass bei aller Risikogerechtigkeit der Kreditkonditionen auf moderate Risikozuschläge geachtet wird. Risikoaufschläge von 2, 3 und mehr Prozent wären für mich mit dem genossenschaftlichen Gedanken nur schwer vereinbar. Aber auch generell: Wenn Banken nicht mehr bereit sind, einen Risikoausgleich zu machen oder - banktechnisch gesprochen - Risikotransformation zu betreiben, erfüllen sie eine zentrale volkswirtschaftliche Aufgabe nicht mehr.

Risikogerechte Preise bieten den Raiffeisenbanken aber auch attraktive Entwicklungschancen. Für kleine und mittlere Unternehmungen (KMU's) ist die Kreditpolitik der Raiffeisenbanken oft enttäuschend. Nicht wenige KMU's wären noch so gerne bereit, einen moderaten Zinsaufschlag in Kauf zu nehmen. Mit anderen Worten: Moderate risikogerechte Preise sind meiner Meinung nach geeignet, bestehende Freundschaften zu erhalten und neue Freunde zu gewinnen.

Wer soviel Erfolg hat wie derzeit die Raiffeisenbanken, kommt nicht darum herum, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Wie ich der gestrigen NZZ entnehmen konnte, ist der Personalbestand in der ganzen Gruppe innert zwei Jahren von 3'693 auf 4'312 gewachsen. Dies sind fast 17%! Ich gehe kaum fehl, wenn davon ein grosser Harst aus dem Grossbankenkontext übergetreten ist. Bitte verstehen Sie jetzt meine folgenden Äusserungen nicht falsch: Da konnte zweifellos sehr viel gutes und wertvolles Know-how gewonnen werden. Aus meiner Sicht wäre es aber fatal, wenn die Raiffeisengruppe praktisch von innen heraus eine Grossbankenmentalität entwickeln würde. Für mich ist klar: Die Raiffeisengruppe wird dann weiterhin grossen Erfolg haben, wenn alle Mitarbeiter, vom Topmanagement in der St. Galler Zentrale bis zum Lehrling in der Raiffeisenbank Zizers Trimmis, als Raiffeisenbänkler denken, fühlen und handeln. Mit andern Worten: Es wird Hauptaufgabe Ihrer Personalführung sein, Raiffeisenbänkler mit Kopf, Herz und Hand zu entwickeln. Die Schweizer Bankenlandschaft braucht die Raiffeisengruppe, aber nicht als verkappte Grossbank, sondern als Bank mit einem klaren und durchaus auch etwas urchigen Profil. Und - vergessen Sie bitte nicht - ein Teil des Regionalbankendebakels in der ersten Hälfte der neunziger Jahre lässt sich durchaus damit erklären, dass etliche dieser zum Teil über hundert-jährigen Banken verschwunden sind, weil sie "Grossbank spielen" wollten. Mit anderen Worten: Verfallen Sie nicht dem Trend, den Grossen so viel wie möglich nachzumachen. Ich meine, dass es bereits bei verschiedenen Kantonalbanken Anzeichen dafür gibt. Unser Bankenwald braucht neben Buchen und Tannen auch Bergföhren oder Arlen.

Grossbanken sind in den letzten Jahren mehr und mehr dazu übergegangen, zwischen Front Office und Back Office, also zwischen Verkauf und Verarbeitung, aufzuteilen. Das Back Office ist dabei mehrheitlich zentralisiert worden. Versteht sich von selbst, dass diese Zentralen nicht in Chur oder in anderen Kleinstädten liegen. Es gibt also einen Trend in Richtung Spezialisierung (z.B. Verkauf einerseits und Verarbeitung andererseits) und einen Trend in Richtung Zentralisierung. Dort wo tatsächlich Massenproduktion anfällt, z.B. im Zahlungsverkehr oder in der Wertschriftenadministration, lässt sich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen kaum etwas gegen eine Zentralisierung einwenden. Die Heerscharen von Mitarbeitern, die es bis vor wenigen Jahren in diesen Bereichen noch gab, sind ohnehin wegrationalisiert. Mühe habe ich dagegen zum Beispiel mit der Zentralisierung von Kreditentscheiden, wie sie heute bei den beiden Grossbanken üblich ist. Auch hier wird von Grossbankenseite übersehen, dass die Trennung von Beziehungsebene (sprich Kundenkontakt) und Sachebene (sprich Kreditentscheid) auf die Dauer nicht erfolgreich sein kann. Ich bin fest überzeugt, dass die Raiffeisengruppe diese Fehler nicht machen wird. Mit anderen Worten: Die Raiffeisengruppe ist wohl gut beraten, wenn sie den Trend zur Spezialisierung und Zentralisierung nur dort mitmacht, wo es der Kundenbeziehung zugute kommt.

Es kommt aber noch ein weiterer Aspekt dazu: Die Banklehre, die Berufsprüfung und die Höhere Bankfachprüfung, aber auch die neuen Fachhochschulen für Wirtschaft, setzen in ihren Lehrplänen auf Allrounder oder, wenn sie lieber wollen, auf breit ausgebildete Generalisten. In einer Welt, in der die Zukunft immer rascher Gegenwart wird, ist dies der einzig richtige Weg. Wie gross muss aber die Enttäuschung unseres Nachwuchses sein, wenn die Praxis primär spezialisierte Arbeitsplätze schafft. Die Raiffeisenbanken bieten tüchtigen Nachwuchsleuten die möglicherweise bald einzigartige Chance an, als Bank-Allrounder tätig zu sein. Nutzen Sie in Ihren Banken diese Chance konsequent!

Meine sehr geehrten Damen und Herren, wenn Sie überhaupt etwas von meinem Vortrag erwartet haben, dann sicher nicht, dass ich ein Thema in der Zeit von rund 15 Minuten tiefgründig durchleuchten könnte. Ich habe mir einfach erlaubt, mit meinem Herzen und frisch und frei von der Leber zu sprechen. Wenn man primär auf der Sachebene lehrt und schreibt, dann werden Sie verstehen, dass man sich ab und zu auch pointiert äussern möchte.

Ich möchte meinen Vortrag mit einem "Bild" abschliessen: Sie kennen folgendes Phänomen: Da sitzt jemand in einem übervollen Eisstadion und sieht nicht mehr, was unten auf der Eisfläche läuft. Also steht er auf und hat jetzt den Überblick. Tun es ihm einige wenige nach, haben auch sie mehr vom Spiel. Stehen aber alle Zuschauer im Stadion auf, haben alle wieder gleich wenig davon. In den Sozialwissenschaften spricht man in diesem Zusammenhang vom "Trugschluss der Verallgemeinerung". Mit andern Worten: was für das Handeln Einzelner oder Weniger sinnvoll und nützlich ist, kann sich dann als sinnlos und schädlich erweisen, wenn alle dasselbe tun.

Ich habe es als grosse Ehre betrachtet, hier an diesem Anlass als Gastredner eingeladen worden zu sein. Ich danke Ihrem Präsidenten, Herrn Paul Duff, und meinem Betreuer, Herrn Reto Kühnis, herzlich dafür. Ihnen, meine sehr geehrten Damen und Herren, und Ihrer Bankengruppe wünsche ich weiterhin viel Erfolg, aber auch den Mut, bei jedem neuen Trend in Banking and Finance zu fragen:

"Is this trend really my friend?"