

Aloys Hirzel:

«Moralisches Handeln und
Profitorientierung schliessen sich
nicht aus – sie bedingen sich»

*Selbstbewusstsein plus Selbstkritik: Der
Finanzplatz Schweiz muss sich eine neue
Haltung zulegen, die auf nachhaltig
erzieltem Gewinn aufbaut. Und nicht auf der
Verteidigung langfristig unhaltbarer
Positionen.*

Die moderne Schweiz verdankt ihre rechtsstaatliche und gesellschaftliche Reform der Eroberung durch Napoleon vor 200 Jahren. Unter seinem Druck entstand die föderalistische Schweiz, unter dem Druck des Wiener Kongresses entstand die neutrale Schweiz. Ist unser Land nur unter Druck von aussen zu Veränderungen fähig? Fast scheint es so, wenn man die Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit im Schweizer Bankgewerbe betrachtet.

Früher provozierten nur Kriege einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel, wie wir ihn heute durch die Finanzkrise erleben. Die heutigen Angriffe auf den Finanzplatz Schweiz beschäftigen also nicht ohne Grund das ganze

Land. Es sind jedoch nicht die weltweit nach wie vor herausragenden Kompetenzen und Leistungen des *Swiss Banking*, die in Frage gestellt und kritisiert werden. Was dem Schweizer Bankgewerbe weltweit und fundamental geschadet und die Marke beträchtlich geschwächt hat, sind mehrere, sich kumulierende Schwächen. Erstens die Unfähigkeit, das Undenkbare zu denken und sich auf den «worst case» vorzubereiten. Zweitens die Abkehr von Haltungen und Werten, welche mit den Vorstellungen über die Schweiz und ihr Volk aufs engste verbunden sind. Und drittens ein erschreckender Mangel an Weitsicht und Vision.

So unvermittelt wie es nun den Anschein macht, kam das schweizerische Bankgeschäft international allerdings nicht unter Druck. Wer wollte, konnte diese Entwicklung kommen sehen. Spätestens Mitte der neunziger Jahre setzte jener Prozess der systematischen Untergrabung der Marke *Swiss Banking* ein, der zu ihrer Abwertung führte.

Wie die Schweizer Banken damals mit dem Problem der nachrichtenlosen Vermögen umgingen, wirkte wie ein Brandbeschleuniger auf ein mottendes Misstrauen gegenüber dem erfolgreichen Finanzplatz Schweiz. Der jahrzehntelange Unwille, sich mit den herrenlosen Vermögen auf Schweizer Bankkonten aus der Zeit vor und während des Zweiten Weltkrieges ernsthaft auseinander zu setzen, erst recht aber eine Erhebung im Jahre 1995, die knapp 40 Millionen Franken an solchen Geldern zutage förderte, wurde nicht nur von den jüdischen Kreisen als Provokation verstanden.

Die Folgen sind bekannt: die «Verstocktheit der Schweizer» wie das deutsche Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» damals formulierte, führte nicht nur zu einem kostspieligen Vergleich in der Höhe von 1,25 Milliarden Franken, sondern zu einem kostspieligen Reputationsverlust der Marke *Swiss Banking*, von dem sich diese bis heute nicht erholt hat. Denn es blieb nicht bei dieser einen kapitalen Fehleinschätzung. Auch die Entgegennahme von Potentaten-Geldern in den neunziger Jahren festigte im Ausland den Eindruck einer Doppelmoral, mit der die Schweizer Banken ihren Geschäften nachgingen. Dass andere Finanzplätze, insbesondere London, New York oder Singapur diesbezüglich weit aktiver waren und noch sind, wurde und wird von den Kritikern des Schweizer Bankenplatzes und den internationalen Medien geflissentlich übersehen; ebenso die Tatsache, dass die Schweizer Banken sich grossmehrheitlich korrekt verhielten.

Dennoch hat die Marke *Swiss Banking* nicht nur in der Welt draussen ein Problem, ihre Reputation zu behaupten, sondern auch im eigenen Land. Eine wesentliche Erklärung dafür sind die Arroganz und Ignoranz von wenigen, aber meinungsbildenden Exponenten der Bankenindustrie, und das damit einher gehende Unvermögen, tiefgreifende Veränderungen von sich aus zu suchen. Der im Zenit des UBS-Erfolges formulierte Anspruch, in unserer Gesellschaft gehöre der Wirtschaft das Primat und nicht länger der Politik, führte zu einer unnötigen Vergiftung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und einer Staatsführung, auf die man

kurz darauf mehr denn ja angewiesen sein sollte. Und obwohl die Verantwortlichen der grossen Banken nicht an der Spitze der bestverdienenden Manager stehen, sind ihre Bezüge teilweise derart hoch, dass damit das historisch gewachsene Bild der gierigen und gleichzeitig geizigen Banker problemlos bedient werden konnte.

Wie die jüngste Vergangenheit gezeigt hat, begannen sich die Reihen im eigenen Land erst unter dem enormen Druck auf das Bankgeheimnis und den Verbalattacken aus den USA, Deutschland und Frankreich zu schliessen. Dazu hat auch das souveräne Krisenmanagement der Schweizerischen Nationalbank viel beigetragen. Sie vermittelte der Öffentlichkeit erst den Eindruck, dass inmitten eines von aussen gesteuerten Hurrikans eine eigene Kraft mit Augenmass das geprügelte und manchmal hilflos wirkende Schweizer Banking vor einem imagemässigen Zusammenbruch bewahrt. In einem nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch geschwächten Umfeld hat die Nationalbank hierzulande wie auch im Ausland eindrückliches und weltweit anerkanntes *Leadership* gezeigt.

Trotzdem ist der allgemeine Schulterchluss zu Gunsten der Schweizer Banken brüchig. Die Öffentlichkeit vermag zwar sehr wohl zu unterscheiden zwischen individuellem Fehlverhalten wie im Fall der UBS, die unbeherrschbare Risiken einging, und der Betroffenheit anderer Institute durch die Auswirkungen der globalen Finanzkrise. Die Bevölkerung zweifelt auch nicht an der hohen Professionalität, mit der die Banken in ihrem

angestammten Geschäft tätig sind. Die Mühe, welche Öffentlichkeit und Medien bekunden, sich mit dem *Swiss Banking* so zu identifizieren, wie man das bei einer nationalen Schlüsselindustrie erwartet, liegt anderswo begründet.

Die Auseinandersetzungen mit den Behörden und den Medien in den USA, aber auch in Deutschland und andern Ländern gehen letztlich darauf zurück, dass weitherum die Wahrnehmung besteht, das heutige *Swiss Banking* baue auf einem Geschäftsmodell auf, das auf der Steuerhinterziehung beruht und damit auf einem Verhalten, das in fast allen Ländern als Betrug am Staat verstanden wird. Wieweit diese Wahrnehmung mit den Fakten übereinstimmt, ist unerheblich. Und der Hinweis, dass Steuerhinterziehung in der Schweiz kein Verbrechen ist, sondern lediglich ein Vergehen, ist allenfalls ein hilfloser Versuch, etwas rechtlich zu legitimieren, was sich moralisch nicht legitimieren lässt.

Die aus dem defensiven Umgang mit der Problematik der nachrichtenlosen Vermögen bekannte Geschichte wiederholt sich: Erneut ist das *Swiss Banking* durch den Mangel an Voraussicht und das Insistieren auf einer nicht mehr haltbaren Position in die Defensive geraten. Das zwingt zu Zugeständnissen, welche von vielen Schweizerinnen und Schweizern als unakzeptabel empfunden werden. Ausgelöst durch das Fehlverhalten einiger Banker muss sich die Schweiz vorführen lassen und Abbitte leisten, wie es eines souveränen Staates unwürdig ist.

Der wahre Schaden, der in dieser ausser Kontrolle geratenen Auseinandersetzung entstanden ist, liegt nicht in den Milliarden, die dem Finanzplatz Schweiz bisher als Kosten entstanden sind und als entgangene Vermögen zur Verwaltung möglicherweise noch entstehen werden. Er liegt auch nicht im drohenden Abjagen von Marktanteilen durch die Banken jener Länder, welche die Schweiz an den Pranger stellen, um sie im Konkurrenzkampf zu schwächen.

Der nachhaltigere Schaden, auch im Sinne der vom Schweizer Philosophen Hans Saner definierten weltweiten «Empörungskosten», liegt vielmehr im Verlust der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens. Werte wie Ehrlichkeit und Redlichkeit, Tugenden wie Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit, die dem Selbstverständnis der Schweizerinnen und Schweizer entsprechen, werden von einer weit gestreuten Staatengemeinschaft in Zweifel gezogen. Die Beherrschung der ganzen Leistungspalette des Finanzuniversums, die Qualität der Dienstleistungen, die politische Stabilität und andere starke Elemente des *Swiss Banking* werden auch heute noch von niemandem hinterfragt. Aber die leichtfertige Preisgabe vertraulicher Kundendaten durch den Bundesrat etwa sät zumindest Misstrauen, ob es die Schweiz mit einigen ihrer Kernwerte noch ernst meint, zum Beispiel mit dem Schutz der Kundendaten und damit indirekt auch des anvertrauten Eigentums. Solche Zweifel tun weh, weil sie sich in Kombination mit verlorenen Kernwerten nur mit grossem

Aufwand und über eine längere Zeit beheben lassen.

Was ist zu tun? Eines ist klar: Der Blick zurück mit einem *mea culpa* genügt nicht. Es braucht eine neue, tragfähige Strategie, wie die Werte wieder etabliert werden können, welche als typisch schweizerisch gelten und die das *Swiss Banking* weltweit so erfolgreich gemacht haben. Es braucht eine neue, ebenso selbstbewusste wie selbstkritische Haltung, die auf nachhaltig erzielt, also ökonomischem und sozialem Gewinn aufbaut und nicht auf der Verteidigung langfristig unhaltbarer Positionen. Und es braucht unverbrauchte Persönlichkeiten, welche für ein in der Krise geläutertes *Swiss Banking* eintreten. Der Ansatz, den der Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, Patrick Odier, definiert hat geht in die richtige Richtung: «Wir brauchen Bankiers, die sich durch Nachhaltigkeit, Berechenbarkeit, ethische Ansprüche, Kundennutzen, Partnerschaft und Masshalten auszeichnen.» Das Bankgeheimnis ist dabei nicht verhandelbar. Aber es muss es wieder auf seinen Kern, nämlich den Schutz der Privatsphäre fokussiert und vom Image des Steueroptimierungsinstruments befreit werden. Es bleiben genügend Argumente, um sich damit auch künftig und dauerhaft von der Konkurrenz zu unterscheiden. Das schweizerische Banking darf auch nicht derart auf das Bankgeheimnis reduziert werden, wie man das in der Vergangenheit zugelassen hat. Damit wird man dem Leistungsvermögen der Marke bei weitem nicht gerecht.

Das alles zu verändern, braucht allerdings Zeit. Kurzfristige Kampagnen bringen gar nichts. Eine langfristig erfolgreiche Strategie könnte auf folgenden drei Pfeilern aufbauen:

1. Der Goodwill, den sich die Schweizerische Nationalbank im Krisenmanagement aufgebaut hat, macht sie zum idealen Träger eines internationalen Reputationsmanagements für den Finanz- und Bankenplatz Schweiz. Zwar muss sie sich hüten, in die politische Verantwortung einbezogen zu werden. Aber die Vertretung des Ansehens des Finanzplatzes Schweiz muss ein Kernanliegen auch der Nationalbank sein und dessen Pflege zu ihren Aufgaben gehören. Wenn nötig, muss das Pflichtenheft des Nationalbankpräsidenten entsprechend angepasst werden. Mit Philipp Hildebrand erhält sie 2010 einen jungen, blitzgescheit und rhetorisch brillanten Präsidenten. Er ist der Prototyp eines Schweizer Bankers der neuen Generation mit hoher persönlicher Glaubwürdigkeit, weltweit exzellent vernetzt – ein idealer Repräsentant des zeitgemässen, sich an hohen fachlichen und ethischen Standards orientierenden Bankenplatzes Schweiz.
2. Das Image des Finanzplatzes Schweiz muss auf den durchaus tragfähigen, traditionellen Fundamenten des Swiss Banking neu aufgebaut werden. Diese gründen auf den Werten einer hohen Arbeitsethik, der

Kompetenz über das ganze Leistungsspektrum des Finanzuniversums, der Diskretion und Berechenbarkeit bis hin zur finanziellen, systemischen und politischen Stabilität und einer erstklassigen Corporate Governance und Compliance. Kernstück bleibt das Bankgeheimnis, ohne dass sich wie dargelegt das *Swiss Banking* darauf reduzieren lassen darf. Es steht nach schweizerischem Empfinden nicht nur für eine weltweit einzigartige Leistung der Bankenindustrie. Es steht auch symbolhaft für den Wert der Privatsphäre und stellt insofern einen wesentlichen Teil schweizerischen Selbstverständnisses dar.

In der entsprechenden Strategie müssen auch die Erkenntnisse über die «Versöhnung von Profitmotiv und sozialer Verantwortung» berücksichtigt werden, wie sie etwa vom deutschen Medien- und Kommunikationsexperten Norbert Bolz definiert wurden. Sie besagen, dass sich moralisches Handeln und Profitorientierung nicht ausschliessen, sondern bedingen. Ohne den Einbezug von gemeinsamen Werten, welche die globalisierte Welt zusammenhalten und die folglich nicht nur schweizerisch sind, wird es dabei nicht gehen.

3. Der Wille und die Bereitschaft, Transparenz als Teil des neuen Geschäftsmodells von *Swiss Banking* zu verstehen, ist eine

Grundvoraussetzung für die Stärkung der Marke. Diese hat weniger mit Daten zu tun als mit Haltung. Denn in Zeiten austauschbarer Produkte spielt die Haltung eines Unternehmens oder einer Industrie – geprägt vom Chef – eine zentrale Rolle. Es geht dabei um den Anstand, der nicht nur einem selber, sondern der ganzen Industrie dient. Es geht um das Bewusstsein des Wertes von langfristigem Denken. Es geht um Ehrlichkeit als Teil der Geschäftspolitik. Und es geht darum, mit Transparenz die Voraussetzungen für Kooperationen und Allianzen unter Erfolgreichen zu schaffen. Wie die jüngste Vergangenheit schmerzhaft gezeigt hat, können eigene Interessen nur dann durchgesetzt werden, wenn sie jene der Konkurrenten mit berücksichtigen.