

POLITIK

Zürich | vor 14 Std

«Die ZKB hat ein Klumpenrisiko»

Im Juni wählt der Kantonsrat neue Leute ins Bankpräsidium und den nebenamtlichen Bankrat der ZKB. Maurice Peder-gnana scheidet als langjähriger Bankrat aus. Er ist Bankenprofessor und kennt die Zürcher Staatsbank wie kein anderer von innen.



Quelle:Keystone

Sie sind der Jüngste im zehnköpfigen Bankrat und als Bankenprofessor der Fachmann im Gremium. Aber Sie müssen gehen wegen der Amtszeitbeschränkung. Kritisieren Sie diese?

Maurice Peder-gnana: Nein, ich halte sie für wertvoll, weil sie für eine gewisse Erneuerung sorgt.

Sie hätten der Beschränkung entgehen können, wenn Sie von der SP zum Präsidenten nominiert worden wären. Das geschah nicht. Bleibt Frust hängen?

Im ersten Moment habe ich das sicher nicht mit grösster Freude aufgenommen. Wer aber ein politisches Amt hat, weiss um solche Unwägbarkeiten. Es gibt im Leben Schlimmeres, als in einer Funktion nicht nominiert, nicht gewählt oder abgewählt zu werden.

Was denken Sie, warum hat die SP nicht Ihnen, sondern János Blum den Vorzug gegeben und damit in Kauf genommen, dass Sie gehen müssen?

Dazu will ich keine Stellung nehmen.

Könnte es daran gelegen sein, dass Sie – aus Sicht der SP – auf zu vielen Hochzeiten tanzen, nicht nur Professor und stv. Institutsleiter sind, sondern auch Finanzgeschäfte betreiben, etwa als Präsident der Zugerberg Finanz AG?

Wie gesagt: Kein Kommentar. Für mich ist das vorbei und gegessen. Vielleicht bin ich für die SP zu eigenständig und zu wenig fassbar, da ich nicht bei jedem Anlass als Cüpli- oder Biertrinker dabei bin. Jeder Abend, an dem ich beispielsweise einen Revisionsbericht studiert habe, um dann entscheidende Fragen zu stellen, war mir lieber.

Sie sind nicht nur Bankenexperte, sondern kennen die ZKB seit zwölf Jahren von innen. Wie hat Bankpräsident Urs Oberholzer, der im Sommer auch abtritt, seinen Job gemacht?

Ich verteile ungern öffentlich Noten. Aber bei Urs Oberholzer kann man sicher sagen, dass er den Dank und den Applaus, den er bei seinem letzten Auftritt im Kantonsrat erhielt, verdient hat. Sein enormer persönlicher und emotionaler Einsatz war für diese Bank wichtig. Wir verdanken ihm viel, auch in ungewöhnlichen Situationen wie im Bewältigen des Tötungsdelikts am Tessiner Platz im Juni 2004.

Urs Oberholzer gehörte der SVP an. Was hätte ein SPler anders gemacht?

Im jetzigen Gremium gibt es niemand anders, der diese Funktion besser hätte ausüben können. An der Spitze der ZKB steht ja nicht der Präsident, sondern das Zürchervolk, dem die Bank zu dienen hat. Also muss der Präsident vermitteln zwischen Geschäftsleitung, Kantonsrat und Volk. Wer das kann, ist ein guter

Präsident. Urs Oberholzer ist das sehr gut gelungen.

Der Bankrat als Aufsichtsorgan konnte nicht verhindern, dass sich 2007 Viktor Vekselberg bei Sulzer einschleichen konnte. Hat der Bankrat versagt?

Die Untersuchungen dazu zeigen, dass die Informationslage sehr verworren war. Es wäre falsch, auf jemanden mit dem Finger zu zeigen. Wichtig ist, dass nun erhebliche Verbesserungen durchgesetzt worden sind – angeregt auch von einem Gremium, in dem ich mitgearbeitet habe. Verschärft worden ist zudem auch die Meldepflicht. Heute kann man sagen: In einer ZKB wäre ein Fall Sulzer heute nicht mehr möglich. Im Investmentbanking der ZKB, wo es am meisten personelle Wechsel gab, herrscht heute eine andere Kultur als vor vier Jahren. Entscheidende Lernprozesse haben stattgefunden.

Ein Tolggen im Reinheft der ZKB ist auch der späte Ausstieg der ZKB aus dem Ilisu-Staudamm-Projekt in der Türkei 2009. Auch hier hat die Aufsicht des Bankrates offenbar versagt.

Beurteilungen von Projekten sind eben oft auch eine Frage der Mehrheiten in einem Gremium. In diesem Fall ist aus einer Minderheitsmeinung irgendwann eine Mehrheitsmeinung geworden. Dass dies geschehen ist, zeugt immerhin davon, dass die Organisation lebendig und lernfähig ist.

Schaut man sich die jüngste Jahresbilanz der ZKB an, herrscht eitel Wohlgefallen. Der Bank scheint es blendend zu gehen. Wo lauern die Gefahren?

Wenn alles gut geht, besteht immer die Gefahr, dass man sich nicht mehr ständig hinterfragt, Risiken übersieht, selbstzufrieden und überheblich wird. Was der ZKB zu denken geben muss, ist die Tatsache, dass die Raiffeisen- oder Post-Gruppe rascher wächst. Die ZKB muss noch mehr die Bankkunden einbeziehen und auf sie zugehen. Wie im KMU-Geschäft und im Hypothekarkreditgeschäft muss die ZKB auch bei der Vermögensverwaltung im Raum Zürich die unangefochtene Nummer 1 werden. Massnahmen sind zwar eingeleitet, aber der Weg dorthin ist noch lang.

Gibt es andere Risiken?

In der Informatik und Logistik besteht die grosse Herausforderung darin, eine Struktur zu finden, die mit den Mitteln und Zielen der Bank vereinbar ist. Daneben hat die ZKB ein strukturelles Klumpenrisiko im Wirtschaftsraum Zürich. Das heisst, ihre Kredite konzentrieren sich auf zu wenige Branchen, obwohl der Raum Zürich eine vielfältige Branchenstruktur aufweist. Das Kreditportfolio der ZKB sollte ein Abbild dieser Vielfalt sein.

Wo genau liegt das Klumpenrisiko?

Nicht nur bei der ZKB hat man in der Krise 2008/2009 überrascht feststellen müssen, dass beispielsweise viele Unternehmen direkt und indirekt von deutschen Automobilherstellern abhängig sind. Wenn diese Autohersteller Einbrüche von bis zu 50 Prozent haben, dann betrifft dies erstaunlich viele Firmen im Raum Zürich. Eine Lehre daraus ist, dass man die verschiedensten Branchen noch genauer im Auge behalten muss. Etwas mehr Zurückhaltung sollte sich die ZKB hingegen im Immobiliensektor auferlegen. Denn wenn der Zinszyklus aufwärts und die Immobilienpreise einmal abwärts laufen, führt das zu Schwierigkeiten, die man in der Bankbilanz bald einmal spüren würde.

Als Sie 1999 Bankrat wurden, schüttete die Staatsbank an den Kanton rund 30 Millionen jährlich aus. Heute sind es mehr als zehnmal so viel an Kanton und Gemeinden. Wie hat dieses quantitative Wachstum die Arbeit im Bankrat verändert?

Als ich anfang, war der Bankrat ein Job, den man am Ende einer politischen Karriere sozusagen als Ehrenamt erhielt. In den ersten vier Jahren gab es im Bankrat noch keine Ausschüsse. Sehr vieles wurde von der Geschäftsleitung und dem Bankpräsidium vorbereitet, sodass die Geschäfte im Bankrat in wenigen Sitzungen «abgesegnet» werden konnten. Heute lässt sich die Governance der ZKB absolut mit den besten Unternehmen vergleichen. Der Bankrat hat vielfältige Fachausschüsse, wo man mit internen und externen Experten die Sachverhalte vertieft diskutiert.

Die nebenamtlichen Bankräte sind ja keine Bankfachleute, sondern einfach Abgeordnete der Parteien. Bleibt ihnen nicht bloss die Kopfnickerfunktion?

Ich finde es wichtig, dass an der Spitze nicht Leute stehen, die glauben, sie verstünden von vornherein alles besser. Am Beispiel der UBS oder früher der Rentenanstalt sieht man, dass dort sogenannte Fachleute an

der Spitze auch nicht verhindern konnten, dass ihre Unternehmen in die Krise steuerten. Es braucht Leute, die unbefangen die richtigen Fragen stellen und rechtzeitig die Bremsen ziehen können.

Braucht es aber nicht speziell im Bankpräsidium und beim Bankpräsidenten mehr Bankwissen?

Wer ins Bankpräsidium will, muss ja das Anforderungsprofil des Kantonsrates erfüllen. Die Leute sind alle Experten auf ihrem Gebiet, sei es für Risiko- oder Strategiefragen. Die Kombination dieses Wissens ist wertvoll. Was es zudem noch braucht, ist unternehmerisches Denken, verbunden mit einer gewissen Demut vor der Funktion. Und den Willen, den Gesetzesauftrag gegenüber dem Volk zu erfüllen. Die ZKB ist nicht eine Bank, bei der ich jedes Vierteljahr eine Spitzenrendite nachweisen muss. Trotzdem ist sie grundsolid und hat in ihren letzten 140 Jahren noch nie einen Verlust erlitten.

Im Juni wählt der Kantonsrat voraussichtlich eine der drei folgenden Personen zum ersten Bankpräsidenten: János Blum, Jörg Müller oder Bruno Dobler. Wer eignet sich am besten?

Das kommentiere ich nicht. Aber die Bürger können gelassen sein: Alle drei sind in der Lage, das Gremium zu führen. Wir haben in den letzten Monaten alle Reglemente und Richtlinien überarbeitet und die Bank bis in die feinsten Zellen so fit gemacht, dass sie unabhängig von der Person an der Spitze in eine gesunde Zukunft gesteuert werden kann.

Auch der Zweit- oder Drittbeste könnte nicht viel Schaden anrichten?

Ich bin überzeugt: Selbst wenn jemand mutwillig dieser Bank Schaden zufügen wollte, kann er das als Einzelner gar nicht. Das ist wie ein Riesentanker, der mit 5000 PS ruhig dahingleitet. Ein Einzelner hat keine Chance, den Kurs massgebend zu verändern.

Thomas Schraner

LESERKOMMENTARE

Aktuell keine Kommentare vorhanden