

«Wer kein Risiko eingehen will, muss sich mit 0,7 Prozent Zins begnügen»

Der abtretende BEKB-Chef Jean-Claude Nobili plädiert für weniger Regulierung, aber klare Leitplanken.

Interview: Mathias Morgenthaler

Herr Nobili, in einer Woche treten Sie als Chef der Berner Kantonalbank ab, 34 Jahre nach dem Eintritt ins Unternehmen. Empfinden Sie Wehmut?

Ich trage noch bis nächsten Samstag um Mitternacht die Verantwortung, da kann ich mich nicht um meine Befindlichkeit kümmern.

Sie werden das Büro erst verlassen, wenn das neue Jahr eingeläutet wird?

Natürlich sitze ich nicht 24 Stunden im Büro, aber wenn am Silvesterabend um 23 Uhr etwas passiert, bin ich zuständig. Eine Sekunde nach Mitternacht ist mein Nachfolger Hanspeter Rüfenacht verantwortlich. Sie lachen, aber Hiobsbotschaften kommen oft am Wochenende. Die Nachricht vom Lehman-Konkurs ist an einem Sonntag eingetroffen. Als Chef bin ich 24 Stunden zuständig und muss entsprechend wachsam sein. Das schliesst ein, dass wir immer wieder auch die unwahrscheinlichsten Szenarien durchspielen.

Sie haben achteinhalb Jahre die Verantwortung für die BEKB getragen. Fürchten Sie sich vor der Leere in der ersten Januar-Woche?

Es wird sehr wehtun, diese Aufgabe abzugeben, und ich habe keine Ahnung, wie ich den Wechsel verkraften werde. Der Rhythmus wird komplett ändern, wie wenn man bei einem Computer, der dauernd auf Hochtouren läuft, das System runterfährt. Ich weiss nicht, wie mein Körper darauf reagieren wird. Vorbereitet bin ich nicht - ich konnte mich nicht überwinden, einen Pensionierungskurs zu absolvieren.

Mit 60 Jahren müssen Sie sich auch nicht zur Ruhe setzen. Werden Sie bald BEKB-Verwaltungsrat?

Das steht im Moment nicht zur Diskussion. Wenn Kontinuität der Wunsch des Verwaltungsrats ist, helfe ich gerne mit. Vorerst werde ich mich auf meine Aufgaben als Stiftungsratspräsident der Sommerakademie im Zentrum Paul Klee und

als Präsident des Stiftungsrats der BEKB-Pensionskasse konzentrieren. Prinzipiell suche ich keine neuen Ämter.

Sie wären doch dafür prädestiniert, in der Finanzmarktaufsicht eine wichtige Rolle zu übernehmen.

Das wäre keine gute Idee, für die Finma bin ich zu revolutionär. Meiner Meinung nach gab es in der Regulierung in den letzten vier Jahren eine Fehlentwicklung. Seit Basel II krankt die Bankbranche an einer zu geringen Eigenkapitalausstattung, es braucht dringend einen Eigenmittelpuffer für schlechte Zeiten, eine Mischung von Risikogewichtung und Volumenlimiten. Mangels Mut, Leitplanken zu setzen, die sich auch in Extremsituationen bewähren, hat man ganz viele Details reguliert.

Was meinen Sie mit Leitplanken?

Im Extremfall würde das heissen, nur mit dem Gewährartikel zu arbeiten. Die Finma hat bekanntlich die Pflicht, jenen Organen, die nicht Gewalt für eine einwandfreie Geschäftsführung bieten, die Bewilligung zu entziehen. Stellen Sie sich vor, es gäbe nur diese eine Leitplanke und man liesse alles andere weg! Das wäre ein viel stärkeres, wirkungsvolleres Signal als die heutige Regulierungsdichte. Wenn das möglich wäre, ginge ich sofort zur Finma. Wer wenige Leitplanken setzt, übernimmt Verantwortung und fordert seine Leute



Jean-Claude Nobili: «Für die Finma bin ich zu revolutionär.» Foto: Manu Friederich

auf, ebenfalls Verantwortung zu übernehmen. Wird alles bis ins Detail reguliert, fühlt sich am Ende niemand mehr verantwortlich. Hier brauchte es den Mut, umzudenken - aber das ist unvorstellbar.

Warum?

Weil der Mensch lieber viele Details regelt, als sich um die Leitplanken zu kümmern. Wir machen das sehr rigoros. Wir publizieren seit Jahren unsere «10 Grundsätze für eine gute Unternehmensführung». Wenn Sie an eine Bilanzpressekonferenz eines anderen Unternehmens gehen, erhalten Sie jedes Mal schwere Schriftstücke, in denen über Dutzende, ja Hunderte von Seiten die Corporate-Governance-Regelungen beschrieben sind. Haben Sie je einen Chef nach den wichtigsten drei bis vier Grundsätzen befragt? Ich bin nicht sicher, ob Sie viele überzeugende Antworten erhalten würden. Es werden so viele Details aufgeführt, dass am Ende niemand mehr das Wichtige vor Augen hat. Man hält zum Beispiel fest, wie viele Stunden ein Verwaltungsrat in Sitzungen gesessen ist, versäumt es aber, so grundlegende Dinge wie den Umgang mit ausländischen Kunden oder die Lohnpolitik klar zu regeln.

J.-C. Nobili Solid und erfolgreich

1977 trat Jean-Claude Nobili als volkswirtschaftlicher Assistent der Generaldirektion in die Berner Kantonalbank ein. Die Krise Anfang der Neunzigerjahre prägte Nobilis Entscheidungen. Im Jahr 2000 wurde er Finanzchef, in den letzten achteinhalb Jahren führte er die BEKB, die heute über 63 000 Aktionäre hat und im März - wie seit 18 Jahren jedes Jahr - einen Rekordgewinn vermelden konnte: 160 Millionen Franken. Mit Erreichen des 60. Lebensjahres scheidet Nobili aus der Bankführung aus. Er übergibt sein Amt Hanspeter Rüfenacht, der seit 12 Jahren für die Bank tätig ist und zuletzt den Bereich Beratung und Verkauf leitete. (mmw)

Komplexität, der Branchentrend ging eher in die andere Richtung.

Was sagen Sie einem Kunden, der risikoloses Geld anlegen will?

Wer kein Risiko eingehen will, legt sein Geld in Schweizer Bundesobligationen an und muss sich mit 0,7 Prozent Zins begnügen. So einfach ist das. Die BEKB verfügt über liquide Mittel von rund 5 Milliarden Franken, die wir für die Absicherung der Refinanzierung brauchen. Mit diesem Geld können wir kein Risiko eingehen; deshalb kommen auch deutsche Staatsanleihen nicht mehr infrage, denn es besteht die Gefahr, dass Deutschland seine Schulden nicht zurückzahlen kann.

Manche sagen, in ein paar Jahren brauche es keine Bankberater mehr, dann vertrauten wir uns in solchen Fragen einem elektronischen Assistenten an. Stimmen Sie dem zu?

Wenn ich morgen einen Herzinfarkt erleide - surfe ich dann im Internet und suche mir einen Arzt, der mich operiert? Wer einmal im Leben ein Haus kauft oder eine Firma gründet, nutzt gerne die Erfahrung einer Fachperson, der er vertraut. Wer online den günstigsten Anbieter sucht, muss alle paar Monate wechseln. So findet er Schnäppchen, aber keine Partner, die ihn langfristig begleiten. Nein, der Kundenberater wird nicht verschwinden.

Wie haben Sie es geschafft, trotz wachsender Konkurrenz auf dem Platz Bern jedes Jahr einen neuen Rekordgewinn auszuweisen?

Erstens waren es für Inlandbanken acht gute, von tiefen Zinsen geprägte Jahre - das sind günstige Umstände, für die ich nichts kann. Zweitens haben uns die schmerzhaften Erfahrungen in den Neunzigerjahren und die starke Konkurrenz geholfen, besser zu werden. Weil wir keinen Quartalsgewinn und keinen Boni hinterherjagen, sondern uns an einem auf zehn Jahre angelegten Zielpfad ausrichten, verfolgen unsere Berater mit ihren Kunden langfristige Ziele.

Für Ihren Nachfolger Hanspeter Rüfenacht sind 18 Gewinnsteigerungen in Folge eine schwere Hypothek. Entscheidend ist nicht die jährliche Gewinnsteigerung, sondern dass die Eigenmittelerwirtschaftung über einen Zeitraum von zehn Jahren funktioniert. Daran werden er und alle Mitarbeiter gemessen. Es ist gut möglich, dass nach acht guten sieben magere Jahre kommen.

Welches sind die zwei grössten Herausforderungen, die Sie Ihrem Nachfolger übergeben?

Das extrem tiefe Zinsniveau und die schwer abschätzbaren Auswirkungen der internationalen Verschuldung. Es kann im nächsten Jahr eine Rezession geben, es kann aber auch noch Jahre so weitergehen. Dank unserer Tiefstrategie und der sehr breiten Abstützung sollten wir auch in einem schwierigen Umfeld vernünftige Erträge erwirtschaften können.

Sehen Sie eine Lösung für die Schuldenkrise im EU-Raum?

Als kleiner Kantonalbankler kann ich keine Ratschläge erteilen, wie die Welt zu retten wäre. Es schockiert mich, dass sich die Banken gegenseitig nicht mehr vertrauen. Die Finanzmärkte sind verunsichert, weil sich keine Lösung abzeichnet. Die Politiker versuchen den Eindruck zu erwecken, man könne die Probleme lösen, ohne jemandem richtig wehzutun. Es ist aber keine Lösung, immer mehr Geld zu schicken und sich zu Tode zu sparen. So blutet die Bevölkerung aus. Wer soll all diese Schulden je zurückzahlen können? Der Rettungsschirm hält bloss das kranke System länger am Leben. Ich sehe keine andere Lösung als einen Schuldenschnitt, eine schmerzhaft Sanierung. Argentinien hat in den letzten zehn Jahren gezeigt, wie das funktionieren kann.

Die Regulierungsdichte ist eine Antwort auf die Verfehlungen in den letzten Jahren. Sehen Sie ein Umdenken bei den Schweizer Banken?

Ich mag der Konkurrenz kein Zeugnis ausstellen. Lassen Sie mich mit einer Gegenfrage antworten: Hat sich jemand darüber empört, dass Banken in Inseraten wieder für Produkte werben, die vollen Kapitalschutz und sechs, acht oder zehn Prozent Rendite versprechen? Hier hat die Lehman-Pleite offensichtlich nichts verändert. Weder der Konsumentenschutz noch die Medien empören sich darüber. Jeder Metzger muss Herkunft und Kosten seiner Produkte deklarieren, nur in unserer Branche bleibt es schleierhaft, wer genau den Kapitalschutz garantiert und welche Kosten diese strukturierten Produkte generieren.

«Ich konnte mich nicht überwinden, einen Pensionierungskurs zu absolvieren.»

Das bedeutet doch auch: Die Kunden glauben die schönen Versprechen gerne.

Es ist oft ein Zusammenspiel von schlechter Beratung und Kunden, die zu wenig Fragen stellen. Wenn Kunden neu zu uns kommen, stellen wir häufig fest, dass sie Produkte im Depot haben, von denen sie keine Ahnung haben. Sie haben Produkte gekauft in der diffusen Hoffnung: «Es chunt de scho guet.» Wir setzen alles daran, dass der Kunde gut informiert ist und dann seine Entscheidungen fällt. Das gelingt nur, wenn beide Seiten die gleiche Sprache reden. Offene, ehrliche Beratung ist unsere grösste Wachstumschance. Wir arbeiten mit Symbolen wie Erde, Luft, Wasser und Feuer, um das Risikoprofil jedes Kunden festzulegen. Wir reduzieren die