

Die Schweizer Bankwirtschaft im Umbruch

Prof. Bruno Gehrig

Mitglied des Direktoriums

Schweizerische Nationalbank

Vortrag an der Swiss Banking School

Zürich, 26. September 2000

Meine Damen und Herren, liebe Swiss Banking School Alumni,

die Qualität einer Schule erkennt man einerseits an den Kenntnissen ihrer Absolventen, andererseits an deren Zusammenhalt als Zeichen ihrer - modisch ausgedrückt - Sozialkompetenz. Ihre Fachkompetenz haben Sie in Ihrer Arbeit bereits hinlänglich bewiesen; Ihre sozialen Fähigkeiten belegen Sie durch Ihr zahlreiches Erscheinen an diesem geselligen Anlass. Dafür, dass Sie mich in Ihrer Runde weilen lassen und mir die Gelegenheit geben, ein paar Gedanken zum "Swiss Banking" vorzutragen, möchte ich Ihnen ganz herzlich danken.

15 bewegte Jahre

Die Swiss Banking School wurde vor 15 Jahren gegründet - gemessen am Puls des Bankgeschäfts vor einer Ewigkeit. Nur ein paar Stichworte zur Erinnerung.

1987: Die Berliner Mauer teilt Europa noch in Ost und West. Heute sind die osteuropäischen Länder in die europäische Wirtschaft integriert und drängen in EU und Nato.

1987: die ersten PC's erobern die Schreibtische. Heute: Kein Kinderzimmer ohne Internet. Damals: Morgenröte der börsengängigen Finanzderivate; heute: keine Bank ohne sophistiziertes Risikomanagement.

1987: intensive, um nicht zu sagen: erbitterte, Diskussionen zur Frage: Kantonale Börsen oder gesamtschweizerische Börse? Heute sind wir allenfalls noch stolz darauf, wenn im darwinistischen Ueberlebenskampf auf gesamteuropäischem Niveau in Form der virt-x eine Börse mit mütterlicherseits schweizerischen Genen obsiegt.

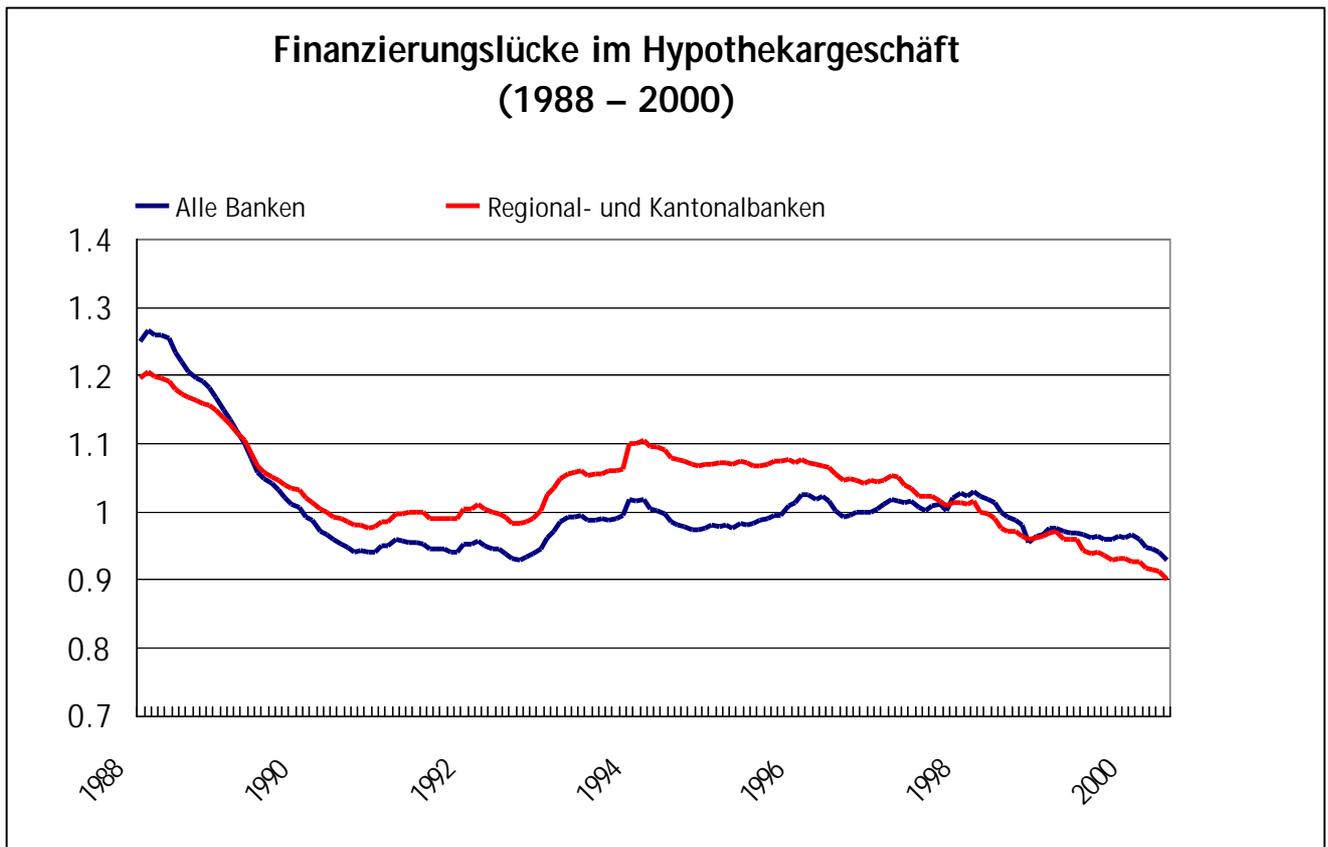
Kein Wunder, hat sich in diesen schnellebigen 15 Jahren auch die Bankenlandschaft gewandelt. 1987 stammten von den zehn grössten Banken in der internationalen "Champions League" nicht weniger als sieben aus Japan. Heute leiden die japanischen Banken immer noch unter der längsten Bankenkrise der Nachkriegsgeschichte. Auf schweizerischer Ebene sind aus fünf Grossbanken zwei geworden. Von 29 Kantonalbanken haben 24 überlebt, einige mit Finanzspritzen ihrer Trägerkantone. Die Hälfte der Regionalbanken hat nach dem Zusammenbruch der S+L Thun ihre Selbständigkeit verloren, und die Überlebenden sind näher zusammengedrückt. Zugewonnen hat, im erfreulichen Gegenzug, die Zahl in der Schweiz niedergelassener ausländischer Institute.

Die Schweizer Banken haben den Strukturwandel der letzten 15 Jahre gut bewältigt. Echte Zusammenbrüche blieben praktisch aus, und Erschütterungen der Realwirtschaft oder staatliche Rettungsaktionen wurden – entscheidend dank der Kooperation unter den Banken - vermieden. Der erreichte hohe Konzentrationsgrad - zwei Bankkonzerne machen fast zwei Drittel des Bankensystems aus - ist zwar nicht unproblematisch. Doch haben Länder mit geringerer Bankenkonzentration, allen voran die USA und Deutschland, einen Teil des in der Schweiz bereits überstandenen Strukturwandels und den dadurch bewirkten Konzentrationsschub noch vor sich.

Refinanzierungsprobleme

Dies heisst nicht, dass in der Schweiz der Strukturwandel abgeschlossen wäre. Verschiedene Banken zeigen zunehmend Mühe, ihr Kreditgeschäft zu akzeptablen Kosten zu

refinanzieren. Vor 15 Jahren konnte das Hypothekengeschäft im Branchendurchschnitt noch zu 120 Prozent mit Spargeldern und ähnlichen Einlagen finanziert werden.



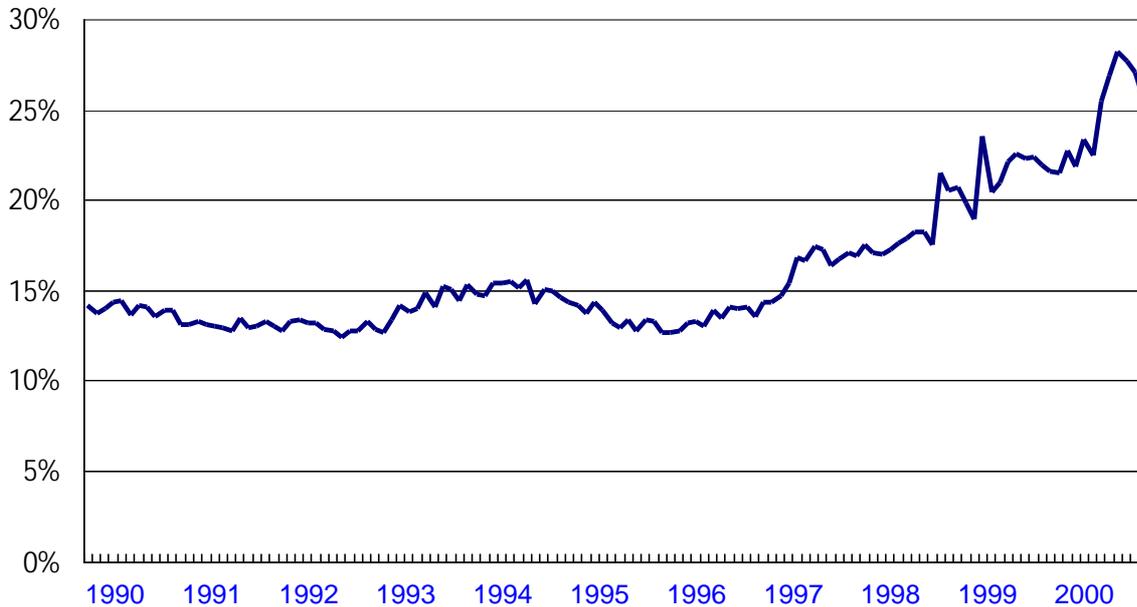
Heute besteht eine Lücke von - wiederum im Durchschnitt - rund zehn Prozent. Bei einzelnen Banken ist sie deutlich grösser.

Diese Finanzierungslücke ist nur zum Teil konjunkturbedingt. Im Wesentlichen zeigt sie ein strukturelles Problem auf. Zwar sparen die Konsumenten eher mehr als in früheren Jahren: Zum einen ist der Nettokapitalaufbau im Rahmen der beruflichen Vorsorge noch im Gang; zum andern hegen viele Zweifel an den Leistungsversprechen der ersten Säule. Die private Vorsorge gewinnt damit an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt die Konkurrenz um die angesparten Gelder zu. Auch die Sparer verlangen ihren Anteil an der "Securitisierungs- und- Globalisierungsdividende". Sie sind immer weniger bereit, die Hypothekarschuldner durch tiefe Zinssätze zu subventionieren.

Nachdem es nicht ganz einfach war, eine Alternative zum traditionellen Sparheft zu finden, hat es der Kunde heute eher schwer, sich im Dschungel der (bei einigen Banken bis zu zwei Dutzend) Kontoformen zurechtzufinden. Hinzu kommen zahllose Konkurrenzangebote von Versicherungen und Anlagefonds.

Was sind die Konsequenzen? Kurzfristig wird die Finanzierungslücke vorwiegend mit Geldern aus dem Interbankenmarkt gestopft. Solche Gelder können, wenn man das Schweizer Bankensystem als Ganzes betrachtet, nur aus dem Ausland kommen. Die Verpflichtungen der Schweizer Banken gegenüber ausländischen Banken haben denn auch kräftig zugenommen. Ihr lange stabiler Bilanzanteil hat sich innert fünf Jahren von 13 auf 26 Prozent verdoppelt.

Verpflichtungen gg. ausländischen Banken (in % der Bilanzsumme)



Auch Banken, die selbst gar keinen Zugang zum internationalen Interbankenmarkt haben, verlassen sich heute indirekt auf ihn. Dieser Ausweg ist nicht ohne Risiken für Liquidität und Ertragskraft.

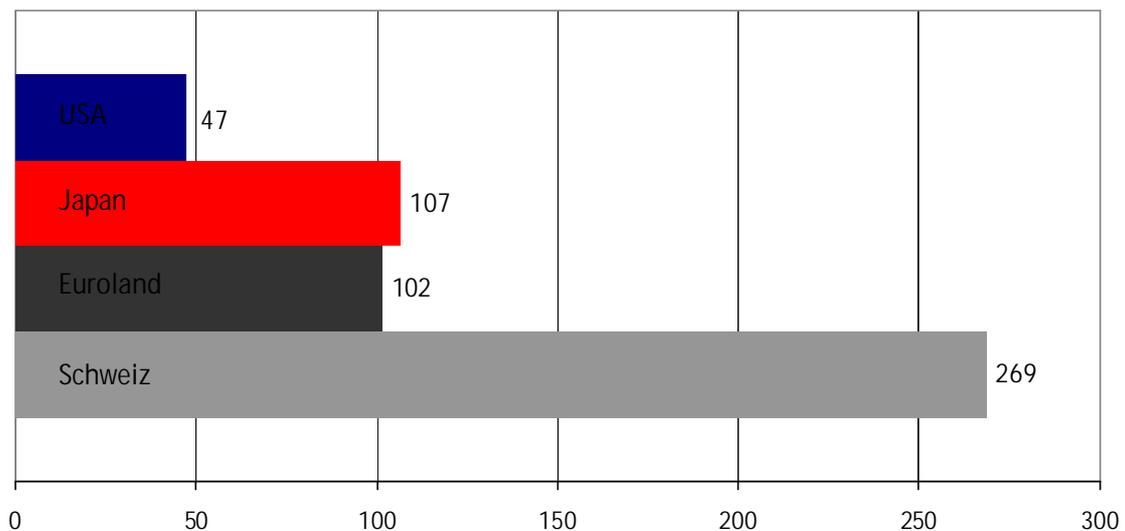
Als längerfristiger Ausweg bietet sich der Kapitalmarkt als Finanzquelle an. Allerdings haben gerade die kapitalmarktfähigen, sprich: grösseren, Banken am wenigsten Probleme bei der Hypothekenrefinanzierung. Die kleineren hingegen sind nicht kapitalmarktfähig - jedenfalls nicht für sich allein. Kapitalmarktfähigkeit wird für verschiedene Banken nur durch Zusammenschlüsse oder andere Formen der Kooperation erreichbar sein. Die gemeinsame Geldaufnahme ist allerdings schwierig; ihr dürften, besonders nach dem Scheitern der Emissionszentrale der Schweizer Gemeinden, Grenzen gesetzt sein. Wer kollektiv borgen will, muss mindestens eine strenge Aufsicht über seine Mitglieder nachweisen können.

Härtere Zeiten für Hypothekarschuldner

Als am nächsten liegendes Mittel gegen ein schlechteres Refinanzierungsverhältnis bleibt einer Bank eine Erhöhung der Passivzinsen. Dies aber geht zu Lasten der Rentabilität, wenn nicht die Aktivzinsen gleich stark angehoben werden können. Die Konsequenz ist eine doppelte: Einerseits gehen Banken, die risikobereinigt schon heute knappe Zinsmargen erwirtschaften, schweren Zeiten entgegen. Auch hier stehen die Zeichen auf Konsolidierung. Andererseits aber werden die Hypotheken in der Schweiz tendenziell teurer. Diesen Effekt können auch die verschiedenen Kapitalmarktlösungen nicht verhindern.

Eine längerfristig geringere Verschuldung wären im Vergleich mit anderen Ländern kein Landesunglück, sondern eher eine Wende zur Normalität. Die Schweizer stehen bezüglich Verschuldung international ziemlich einsam an der Spitze: Die Amerikaner haben Schulden in der Höhe von 50 Prozent des BIP. In Japan und Europa liegen die entsprechenden Werte bei 100 Prozent; in der Schweiz dagegen erreicht die Verschuldung schwindelerregende 270 Prozent des BIP.

Verschuldungsgrad
(Bankschulden des privaten Sektors in % des BIP, 1999)



Ein natürlicher Weg zum Abbau der Hypothekarschuld wäre eine vermehrte Amortisation. Heute ist die Rückzahlung von Schulden bei den Schuldern zwar nicht populär. Die diskutierte Steuerreform - die gleichzeitige Abschaffung von Eigenmietwert und Abzugsfähigkeit der Hypothekarzinsen - könnte den Konflikt zwischen Bank und Schuldner bezüglich Amortisation wirksam entschärfen. Ich weiss, dass die Meinungen zur Frage Schuldzinsen und Eigenmietwert geteilt sind. Aber kennen Sie ein Beispiel einer steuerlich bedingten Verzerrung, die nicht auf längere Sicht wesentliche negative Nebeneffekte produziert hat? Sogar die vermeintlich Begünstigten sind von der gesamtwirtschaftlich nicht optimalen Verwendung ihrer Mittel oft mitbetroffen.

Weg vom Retailgeschäft?

Angesichts knapperer Margen und unter dem Eindruck unerwarteter Verluste im Kreditgeschäft haben sich verschiedene Banken erstmals rigoros überlegt, was sich noch lohnt und was nicht. Dabei sind deutliche Unterschiede feststellbar: Der Anteil des Kreditgeschäfts an der Bilanz lag bei den Grossbanken vor fünfzehn Jahren noch bei über 50 Prozent. Heute ist er gut halb so hoch. Umgekehrt die Regionalbanken und Kantonalbanken, die ihr Kreditgeschäft von damals schon 75, bzw. 85 Bilanzprozenten noch leicht gesteigert haben.

Für eine Disintermediation, im Sinne eines Verdrängens der Kreditvermittlung der Banken durch Wertpapiermärkte, besteht in der Schweiz noch Raum. Die Banken vermitteln immer

noch ein Mehrfaches an Geld im Vergleich zum Kapitalmarkt. Dabei hat die Schweiz einen gut ausgebauten Kapitalmarkt: Das Verhältnis zwischen Börsenkapitalisierung und Bruttoinlandprodukt (BIP) beispielsweise beträgt in der Schweiz gut 3:1, in den USA und Japan knapp 2:1 und in der Eurozone 1:1.

Mehr Disintermediation muss den Banken nicht schaden. Sie bedeutet nicht unbedingt weniger, sondern in erster Linie anderes Geschäft. Für verschiedene Banken ergäbe sich die Gelegenheit, ihre Ertragsquellen stärker zu diversifizieren. Die Schweizer Banken sind, beispielsweise im Vergleich zu den deutschen Banken, *einzelnen* betrachtet weniger diversifiziert, bzw. stärker spezialisiert; das Bankensystem *als Ganzes* hingegen ist stärker diversifiziert als das deutsche.

Disintermediation bedeutet allerdings, dass die Karten im Wettbewerb neu gemischt werden. Wer im Kreditgeschäft erfolgreich ist, braucht es nicht unbedingt im Wertpapiergeschäft zu sein. Hier stehen vor allem traditionelle Banken vor einer schwierigen Aufgabe. Sie kommt gleichzeitig mit der Herausforderung durch das e-banking.

Internet: "new economy" oder Strohfeuer?

Bringen e-banking und e-finance eine Revolution des Bankwesens oder nur einen elektronischen "twist" für ein im Grunde unverändertes Geschäft? Auf der einen Seite erinnern das e-banking und die daran geknüpften Hoffnungen und Befürchtungen an das Aufkommen des Versandhandels vor hundert Jahren. Das "catalogue retailing" erlebte zu Beginn beachtliche, für viele alarmierende Zuwachsraten. Dem traditionellen Detailgeschäft wurde der baldige Tod vorausgesagt. Ein Jahrhundert später werden schätzungsweise vier Prozent der Güter nach Katalog bestellt. Der direkte Kundenkontakt, und damit ein reales Filialnetz sind viel wichtiger als damals angenommen. Droht dem e-banking ein ähnliches Schicksal?

Solche Skepsis, verbunden mit spürbarer Lustlosigkeit, ist in der Branche recht verbreitet. Argumentiert wird etwa so: Bis jetzt hat uns das e-banking nur zusätzliche Kosten gebracht. Weit davon entfernt, das physische Geschäft zu ersetzen, verschlingt der Internet-Auftritt hohe Mittel. Mit Recht weisen diese Stimmen darauf hin, dass die Kunden dem virtuellen Geschäft einer Bank nur dann trauen, wenn im Bedarfsfall auch physische, d.h. lebende Ansprechpartner vorhanden sind. Nur - so hört man - ist das Internet-Fenster leider ein unerlässlicher Teil eines modernen Erscheinungsbildes.

Wer so argumentiert, macht wohl einen Fehler. E-banking ist nicht einfach ein dem Bestehenden angehängter Präsenzarms. Das Internet krempelt das Bankgeschäft längerfristig grundsätzlich um. Dazu ein paar Stichworte. Information: Das Internet gibt einer Bank die Möglichkeit, ihre Kunden - und diejenigen der Konkurrenz - viel besser über ihre Produkte zu informieren. Produkte: Es wird viel leichter, gezielt Produktbündel anzubieten und sogar Fremdprodukte in die eigene Palette aufzunehmen. Wettbewerb: Die Kunden sind besser informiert und erhalten dadurch längere Spiesse. Der Markteintritt für Anbieter relativ standardisierter Dienstleistungen wie der Abwicklung von Börsenaufträgen (brokerage) wird einfacher; hier hat die Margenerosion bereits eingesetzt.

Die Macht des Internet dürfte indessen noch weiter reichen. Erfahrungen in den USA ergeben, dass nicht alle, aber doch eine Mehrheit der Kunden ihre gesamten Finanzgeschäfte am liebsten derselben Bank – einer Hausbank sozusagen – anvertrauen würden. Aber dies nur unter zwei Voraussetzungen. Erstens muss der Zugang zu den klassischen, häufig beanspruchten on-line Dienstleistungen, insbesondere dem Zahlungsverkehr und dem Brokerage, bequem und sicher sein. Zweitens muss die

Bankverbindung offen sein für den Zugang zu Konkurrenzprodukten, insbesondere im Anlagebereich. Der Kunde möchte seine Prioritätsbank, aber er möchte nicht exklusiv von ihr abhängig sein. Er fordert gleichzeitig den Komfort einer festen, vertrauten Beziehung und den leichten Zugang zu den Vorteilen des Wettbewerbs. Ein nicht nur visuell, sondern vor allem in der Dienstleistungsqualität überzeugender Internet-Auftritt wird damit zum Rückgrat einer erfolgreichen Bankstrategie. Um dieses herum gruppieren sich dann die physischen Aktivitäten. Anders ausgedrückt: Wer glaubt, das Internet-Fenster seiner Bank sei nur einfach ein zusätzlicher Vertriebskanal, sozusagen die Filiale Surferswil, liegt wohl falsch.

Erfolgsfaktoren: Vertrauen und Aufmerksamkeit

Dies bedeutet nicht, dass die physische Präsenz einer Bank überflüssig wird. Die Wurzel des Bankgeschäfts ist Vertrauen. Dies ist seit Jahrhunderten so und bleibt es auch im Internet-Zeitalter. Vertrauen setzt unter anderem voraus, dass sich der Kunde im Bedarfsfall an einen Ansprechpartner mit offenem Ohr wenden kann. Es liegt wohl in der menschlichen Natur, dass Vertrauen am besten im persönlichen Kontakt gedeiht. Eine rein virtuelle Bank dürfte deshalb als Hausbank für die Mehrzahl der Kunden nicht in Frage kommen.

Persönliche Kontakte sind allerdings zeitaufwendig und zwischen einer Bank und ihrer Vielzahl von Kunden nicht laufend möglich. Wichtig ist der gute Ruf eines Geschäftspartners, seine Reputation. Im Internet, wo der Weg zur lokalen Regionalbank gleich weit ist wie zu einer Bank in Kalifornien, kommt es noch stärker als früher auf den Ruf einer Bank, ihren "brand name", an. Der Wettbewerb im Internet ist deshalb auch ein Wettbewerb zwischen Markennamen. Wiederum sind die Kleinen hier besonders gefordert. Ein guter Name setzt nicht zwingend Grösse voraus, aber die Liste erster (Internet)-Adressen im Schweizer Bankgeschäft wird sicher keine 300 Einträge haben.

Voraussetzung für den Erfolg im Internet ist, potentielle Kunden überhaupt erst einmal auf die eigene Website zu bringen. Es ist aber bekannt, dass nur ein ganz geringer Prozentsatz an Internet-Adressen von einer grossen Zahl von Kunden aufgesucht werden. Die grosse Mehrheit von Internet-sites sind solche, auf die sich nur wenige Nicht-Spezialisten verlaufen. Zudem ist der Mensch träge. Wer seine Bankverbindung mit Konti, Passwörtern und allem, was dazugehört, einmal installiert hat, neigt zum Bleiben. Die Banken, die zuerst eine erfolgreiche Internet-Präsenz errichten können, gewinnen einen schwer aufzuholenden Vorsprung auf die Konkurrenz.

Das Internet rüttelt auch an Tabus. Früher hatten ein Ticket-Corner und ein Stand mit bankeigenen Broschüren die "Magnet-Funktion", um Leute in die Schalterhalle zu bringen. Im Internet-Geschäft genügt solches nicht mehr. Es geht nicht einfach um bunte Lockvögel, welche die Website einer Bank zum Erlebnisraum machen. Aber der potentielle Kunde sucht die Homepage einer Bank am ehesten dann auf, wenn sich das für ihn lohnt, selbst wenn er nicht – oder noch nicht – an einem Wechsel seiner Bankverbindung denkt. Ein erstklassiges Informationsangebot - auch über Angebote der Konkurrenz - dürfte das Minimalerfordernis sein.

Gewinner und Verlierer

E-banking ist mehr als ein Internet-Auftritt. Die Elektronisierung vereinfacht nicht nur die Verarbeitung, sondern ermöglicht die Speicherung und Auswertung immenser Datensätze. Sie erlaubt die Entwicklung, das Angebot und nota bene auch das Pricing von Produkten,

die genau auf ein Kundenprofil zugeschnitten sind. McKinsey schätzt, dass eine optimale Kundensegmentierung Ertragspotentiale von bis zu 200 Basispunkten schafft.

Umgekehrt bringt das e-banking auch Risiken. Die meisten Banken wussten schon vor dem e-banking ein Lied über wachsende Informatikbudgets zu singen. Jetzt kommen zusätzliche Investitionen auf die Banken zu. Realistischerweise ist zu erwarten, dass einzelne zu den grossen Gewinnern gehören, Viele aber nie auf ihre Kosten kommen werden. Die besten Chancen, sich im Wettbewerb durchzusetzen, hat die Bank, die früh und dezidiert ihre Strategie definiert - vor allem, wenn sie dies frei von Illusionen tut. Traditionelle Kundenstämme und unangefochtene Ertragsnischen können sich als gefährliche Trugbilder erweisen.

Kooperation mit Konkurrenten

Eine weitere Voraussetzung des Erfolgs ist die Fähigkeit zu kooperieren. Zunehmend gehört dazu die Zusammenarbeit mit Konkurrenten. Mit den neuen Technologien ist die Infrastruktur des Bankwesens zu einem Schlüsselfaktor des Erfolgs geworden. Die Schweizer Banken haben sich sehr erfolgreich eine gemeinsame Infrastrukturplattform geschaffen:

1. das SIC als zuverlässiges und effizientes Zahlungssystem mit Verbindung zum europäischen TARGET,
2. die vollelektronische Börse SWX, beides verbunden durch
3. ein weltweit führendes "delivery-versus-payment"-Wertpapierabwicklungssystem (SECOM/SIS), und ergänzt durch
4. Repo SWX als Handelsplattform für gesicherte Geldmarktkredite.

Allein in den letzten fünf Jahren ist es gelungen, jeden Franken Transaktionskosten auf 20 Rappen zu drücken. SWX hat deshalb gute Chancen, sich in der Verbindung mit *tradepoint* erfolgreich im europäischen Aktienhandel zu plazieren.

Die Infrastruktur bleibt ein Erfolgsfaktor des Swiss Banking, und die Fähigkeit zur Kooperation mit Konkurrenten bildet die Basis zu deren Weiterentwicklung. Diese Zusammenarbeit ist nicht immer einfach, wie das Beispiel der nicht zustande gekommenen Transaktionsbank zeigt.

Vieles spricht dafür, dass im infrastrukturellen, aber auch im Produktebereich die spezifischen Kooperationsformen zwischen den Polen des umfassenden Gemeinschaftswerks und der vertraglichen, marktmässigen Anlehnung an eine Partnerbank vielfältiger und bunter werden. Auf dieser Ebene sind die Marktteilnehmer mit schwierigen, ja überlebenswichtigen Entscheiden über ihre Struktur konfrontiert. In der Fähigkeit, stabile, gegenseitig vorteilhafte Partnerschaften zu identifizieren, rechtlich optimal zu begründen und mit Geschick zu unterhalten und weiterzuentwickeln, liegt eine Erfolgsbedingung, auf die es wohl in den kommenden Jahren viel stärker ankommen wird als in der Vergangenheit.

Abschliessende Bemerkungen

Ich komme damit zu einigen abschliessenden Bemerkungen.

Die angesprochene Auswahl von Problemen ist gewiss unvollständig. Man müsste auch über Private Banking reden, über regulatorische Risiken, das Projekt einer Postbank und sich konkretisierende Allfinanzrends. Ich wollte mit meiner Akzentuierung zwei Problem-bereiche in den Vordergrund stellen, denen meines Erachtens in der Hierarchie der Herausforderungen die obersten Plätze zukommen.

Die sich verschärfenden Refinanzierungs- und Disintermediationsprobleme zwingen zu kreativem Nachdenken und entschlossenem Handeln. Die augenfälligen Trends haben eine entscheidende strukturelle Komponente, die unabhängig von laufenden Zins- und Kapitalmarktschwankungen wirksam bleibt. Es ist auf diesem Hintergrund ein gutes Zeichen, dass wir trotz günstiger konjunktureller Perspektiven eine massvolle Entwicklung der Kredite registrieren. Dass die strategische Reaktion auf die Disintermediationstendenz gelingt, liegt ebenso in Ihrem wie im Interesse der Sicherheit und Effizienz des Bankplatzes Schweiz.

Auch wenn ich kein besonderer Technologiefreak bin, teile ich die Auffassung derjenigen, die im e-banking die für die hergebrachte Bankenstruktur grösste Herausforderung der Nachkriegszeit vermuten. Wie kaum ein Ereignis zuvor beschleunigt die Verbreitung des e-banking den Schumpeter'schen Prozess der kreativen Zerstörung, einen Vorgang, bei dem wir erahnen, dass er auch die Fundamente erschüttert, ohne zu wissen, wohin er genau führen wird.

Wenn ich an die frühen 80er Jahre denke, die Zeit meiner ersten Erfahrungen in einer Bank, und mir die Finanzlandschaft heute anschau, registriere ich vor allem eines: Veränderungen. Unsere Banken haben den Tatbeweis erbracht, dass sie fähig sind, sich an neue Umstände und Gegebenheiten anzupassen. Das stimmt zuversichtlich. Stärker als in den letzten 15 Jahren, wird es in Zukunft auf diese Fähigkeit zum erfolgreichen Wandel ankommen. Unabhängig davon, ob sich eine Bank als global, regional, universal, spezialisiert, traditionell oder virtuell versteht, beruht diese Fähigkeit vor allem auf zwei Voraussetzungen:

Zum einen auf strategischer Unvoreingenommenheit. Was in der Vergangenheit vielleicht ein Tabu war - etwa ein Zusammengehen mit dem bisher schärfsten Konkurrenten oder das Eingeständnis, in einem Geschäftsfeld nicht mehr konkurrenzfähig zu sein - muss offen angesprochen und analysiert werden. Die selbstkritisch-suchende Reflexion wird umso besser gelingen, je mehr Toleranz, Offenheit und Dialogbereitschaft das betriebliche Kommunikationsklima prägen. In einer Zeit rascher und grundlegender Veränderungen können sich betriebspolitische Korrektheit und Unterwürfigkeit in Bezug auf vorgefasste Meinungen als verhängnisvolle Tranquilizers erweisen.

Zum anderen ist Anpassungsfähigkeit wesentlich eine Frage der Lern- und Ausbildungsbereitschaft. Jede unternehmerische Umorientierung lässt berufliche Erfahrungen und Fertigkeiten obsolet werden, schafft aber gleichzeitig die Notwendigkeit, neues Humankapital zu schaffen. Als Absolventen der Swiss Banking School haben Sie Ihr Bekenntnis zur lebenslangen Weiterbildung längst abgelegt. Mit dieser Grundhaltung leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zum kommerziellen Gedeihen und zur Sicherheit unseres Finanzplatzes. An beidem ist naheliegenderweise auch die Nationalbank in hohem Masse interessiert.

Ich danke Ihnen fürs Zuhören und den Leitern, Leiterinnen, Dozentinnen und Dozenten der Swiss Banking School für Ihren unermüdlichen, erfolgreichen Einsatz.