

Retailbanken im Wandel

Prof. Dr. Bruno Gehrig

Vizepräsident des Direktoriums

Schweizerische Nationalbank

175 Jahre Amtspersparniskasse Thun, 21. November 2001

Der 175. Geburtstag der Amtersparniskasse Thun ist ein bemerkenswertes und erfreuliches Ereignis. Für eine Bank sind 175 Jahre eine sehr lange Zeit. Ihr Institut ist älter als unser 1848 geschaffener Bundesstaat, fast dreimal so alt wie die 1935 in Kraft gesetzte Bankengesetzgebung und fast zweimal so bejahrt wie die erst seit 1907 tätige Nationalbank. Dass sich Ihre Bank, deren Führungsstruktur in gar kein Lehrbuch passen will, auch nach den turbulenten Veränderungen der 90er Jahre guter Gesundheit und intakter Schaffenskraft erfreut, verdient grösste Anerkennung: An die Adresse von Kunden und Genossenschaftlern, die den Gedanken der Selbsthilfe sorgsam, nachhaltig und loyal in eine erfolgreiche Realität umgesetzt haben. Und an die Adresse von Generationen von Bankleitern, welche die Geschicke Ihres Instituts sachkundig und in ungetrübtem Respekt vor den richtigen Proportionen gestaltet haben. Ihnen allen gelten mein Glückwunsch und die Anerkennung der Nationalbank, für die ich tätig bin.

Auch wenn die Beaufsichtigung von Banken die gesetzliche Aufgabe der Eidg. Bankenkommission ist, hat die Nationalbank ein sehr offensichtliches und hohes Interesse an der Solidität und Leistungsfähigkeit des Bankensystems. Denn unser Auftrag, im Gesamtinteresse des Landes für stabile monetäre Rahmenbedingungen zu sorgen, kann nur gelingen, wenn das, was wir mit unseren Werkzeugen tun, durch ein sicheres, effizientes Bankensystem auf die Finanzmärkte und den realen Sektor umgesetzt und übertragen wird.

Dabei ist die Abhängigkeit gegenseitig. Je besser es uns gelingt, monetäre Stabilität zu erreichen, desto eher werden es die Banken schaffen, robust und handlungsfähig zu bleiben. Und umgekehrt können wir unseren Auftrag nur effizient erfüllen, wenn das Bankensystem störungsfrei funktioniert.

Daher bin ich dankbar dafür, dass ich heute Ihr Gastreferent sein darf. Ich beginne mit einigen Feststellungen zu dem, was sich in den 90er Jahren im inländischen Bankgeschäft vollzogen hat, zu einer in der Tat und insbesondere in Ihrer Region folgenschweren Dekade des Wandels. In einem zweiten Teil möchte ich einige Überlegungen anstellen zur aktuellen Struktur und zu den Wettbewerbsverhältnissen im Retailgeschäft in der Schweiz. Mit Ausführungen zu zentralen geschäftlichen Herausforderungen werde ich dann mein Referat abschliessen. Dem heutigen Anlass entsprechend werde ich mich beschränken auf das inländische Retailgeschäft, d.h. die Versorgung von Haushalten sowie kleinen und mittleren Firmenkunden mit Finanzdienstleistungen.

Rückblick auf die 90er Jahre

Die Fakten sprechen für sich: Am 3. Oktober waren es zehn Jahre her, dass die Eidg. Bankenkommission die Spar- und Leihkasse Thun aufgrund von gravierenden Insolvenzproblemen schliessen musste. Dieser ebenso notwendige wie in seinen Konsequenzen bedauerliche Entscheid bildete den spektakulären Auftakt zu einem tiefgreifenden Umbruch in unserer Bankenlandschaft. Er hat alle im Retailgeschäft engagierten Bankengruppen betroffen, aber am härtesten auf jene Institute durchgeschlagen, die stark im mit Immobilien besicherten Kreditgeschäft, insbesondere im gewerblichen Hypothekarkredit, exponiert waren.

- Innerhalb von nur zehn Jahren hat sich die Zahl der Regionalbanken von 204 noch 1990 auf heute rund 100 halbiert. Von diesem Aderlass ist auch Ihre Region betroffen worden.
- Die Zahl der Kantonalbanken hat von 29 im Jahre 1990 auf mittlerweile 24 abgenommen. Kein Zweifel: Die Staatsgarantie hat in diesem Bereich strukturstabilisierend gewirkt, allerdings an mehreren Orten unter grossen Opfern des Steuerzahlers.
- Auch die Gruppe der geschäftlich viel breiter engagierten Grossbanken blieb vom Konzentrationsprozess nicht verschont. Aus Ende der 80er Jahre noch fünf Instituten sind zwei geworden. Die CS hat die Bank Leu und die Schweiz. Volksbank übernommen, und die beiden einstmals grössten Institute – Bankgesellschaft und Bankverein – haben zur UBS fusioniert.
- Dagegen hat die Raiffeisengruppe dank ihrer defensiveren Kreditpolitik die Erschütterungen des Immobilienpreiszerfalls viel besser überstanden und ihre Marktstellung deutlich ausbauen können.

Der Rückblick auf die Neunziger Jahre kann sich indessen nicht in der Aufzählung solcher Fakten erschöpfen. Interessanter ist die Frage, wie Banken und Aufsichtsbehörde diese Entwicklung gesteuert und kontrolliert und welche Konklusionen sie aus den Erfahrungen gezogen haben.

Erlauben Sie mir dazu drei Bemerkungen.

Erstens wird man feststellen dürfen, dass die Branche den Stress von Strukturbrüchen und Anpassungszwängen im Grossen und Ganzen erfolgreich gemeistert hat, auch wenn das eine oder andere Rettungsmanöver erst im letzten Moment zustande kam. Ich weiss,

dass Ihre Region nicht der ideale Ort ist, um eine solche Beurteilung abzugeben. Denn hier haben Gläubiger Verluste erlitten, hier ist im Hinblick auf den Schutz von Bankeneinlagen eine bedauerliche Fehlleistung geschehen. Aber in der umfassenderen Betrachtung und im kritischen Vergleich mit in anderen Ländern gemachten Erfahrungen ist eine positive Würdigung am Platz. Dank einer ausgeprägten Branchensolidarität und weitherum vorzüglicher finanzieller Stärke ist es gelungen, schmerzliche Schritte und Schnitte vorzunehmen, ohne dass dabei Kunden wesentliche Nachteile erleiden mussten. Und die direkte Hilfe des Staates blieb beschränkt auf jene Kantone, die für die Fehlleistungen ihrer Kantonalbanken aus der gesetzlichen Pflicht zur Staatsgarantie geradestehen mussten. Der Effort zur Selbsthilfe war möglich, weil die Branche dank einer weit überdurchschnittlichen Kapitalausstattung in einem Zeitraum von fünf Jahren rund 50 Mrd. Franken an Wertberichtigungen und Verlusten zu absorbieren im Stande war.

Meine zweite Bemerkung gilt der besonders hart betroffenen Gruppe der Regionalbanken. Die Gründung der RBA-Holding als rettende Plattform für zahlreiche Institute war ein äusserst wichtiger, für die Gruppe und das Bankensystem erfolgreicher Schritt der Selbsthilfe. Er hat den Regionalbanken nicht nur wesentliche operative Vorteile gebracht, sondern ihnen 1994 erlaubt, ihre Identität im Markt entscheidend zu stärken und so die erlittenen Vertrauensschäden erstaunlich schnell wettzumachen.

Drittens besteht kein Zweifel, dass die Erfahrungen des Wandels in wesentliche Verbesserungen der Professionalität und der Aktionsbereitschaft der Bankführung umgesetzt worden sind. Das gilt für die Organisation betrieblicher Abläufe, den Einsatz der Informatik, die Evaluation und Kontrolle von Risiken und das Bemühen um die Erhaltung und Rückgewinnung der lebenswichtigen Ertragskraft. Für die Sicherheit und Stabilität der Institute zentral ist und bleibt die risikobewusste und risikogerechte Handhabung des Kreditgeschäfts. In den Jahren der Stagnation sind die Banken oft kritisiert worden für eine angeblich zu restriktive und zu schematische Kreditgewährung. Gewiss mag es in diesem Bereich Übertreibungen gegeben haben als Reaktion auf den exzessiven Kreditboom der späten 80er Jahre und die entscheidend dadurch begründeten Verluste. Aber in der generellen Tendenz war es betriebs- und volkswirtschaftlich richtig, ja unerlässlich, eine markant risikobewusstere und vor allem massvollere Gangart einzuschlagen. Das hat sich in einer in den letzten Jahren recht moderaten Entwicklung des inländischen Kreditvolumens ausgedrückt – zweifellos ein Element der Stärke, was immer in naher und ferner Zukunft auf die Banken und ihre Kunden zukommen mag.

Aktuelle Wettbewerbsverhältnisse

Nach diesem kurzen Rückblick wende ich mich der gegenwärtigen Struktur des inländischen Bankgeschäfts zu, insbesondere den Wettbewerbsverhältnissen. Natürlich sind sie durch die eingetretenen Veränderungen nicht unberührt geblieben.

Im Wandel der letzten Jahre sind vielfältige Fortschritte erzielt worden, auch und wesentlich zum Vorteil der Kundschaft. Den meisten Instituten ist es gelungen, ihr Retailgeschäft durch Restrukturierungen und Kostensenkungen zu rentabilisieren. Jene Stimmen, die noch vor wenigen Jahren prinzipielle Zweifel an der kommerziellen Zukunft des Retail Banking geäußert hatten, sind verstummt. Wer – je nach Interessenlage – befürchtet oder gehofft hatte, dass sich die Grossbanken mehr oder weniger stillschweigend aus diesem Geschäft zurückziehen würden, sieht sich eines anderen belehrt. Gerade die grössten Retailbanken haben ihre geschäftliche Fitness durch wirksame Restrukturierungsefforts in Produktion und Distribution deutlich verbessert. Dies lässt absehbar eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs erwarten, was der Kundschaft recht sein soll. Einer schweizerischen Retail-Kundschaft, die traditionell von einem im internationalen Vergleich sehr günstigen Preis-Leistungsverhältnis profitiert. Wird dieser erfreuliche Befund auch langfristig Bestand haben? Das ist auch volkswirtschaftlich gesehen eine wichtige Frage. Ihre Beantwortung hängt entscheidend davon ab, ob und in welchem Masse in dieser Branche nicht nur heute und morgen, sondern auch langfristig wirksamer Wettbewerb herrschen wird.

Noch vor nicht allzu langer Zeit haben viele diese Frage unter Verweis auf die angeblich unbegrenzten Möglichkeiten des standortunabhängigen Internet-Bankings mit einem zweifelsfreien Ja beantwortet. Auch in Regionen, so die Überlegung, aus denen sich die Banken weitgehend abmelden, könne die Kundschaft über das Internet von einem zunehmend vielfältigen und daher höchst kompetitiven Angebot profitieren. Mittlerweile sind die Ansichten deutlich zurückhaltender geworden. Es mag zwar sein, dass Banking am PC in Zukunft einmal nicht nur in der Theorie und in den Verkaufsargumentarien der Hersteller unbegrenzte Wahlmöglichkeiten und dadurch garantierten Wettbewerb bedeutet, aber so weit sind wir noch längst nicht. Aller Erfahrung nach sind die erzielten kommerziellen Fortschritte des Internet-Banking deutlich unter den Erwartungen geblieben. Und insbesondere macht es den Anschein, dass die Bedeutung des elektronischen Vertriebs eher in der Ergänzung und kaum in der Alternative zur physischen Präsenz in Kundennähe liegt.

Wenn und weil dem so ist, spielen für die langfristige Zukunft des Wettbewerbs die herkömmlichen Strukturfaktoren eine anhaltend wichtige Rolle, insbesondere das Ausmass der Konzentration.

Das schweizerische Retailgeschäft ist durch eine hohe Konzentration gekennzeichnet. So wird der Markt für Spargelder und Inlandausleihungen durch die Gross- und Kantonalbanken dominiert, die zusammen 70% des Geschäfts bestreiten. Natürlich gibt es 24 Kantonalbanken, aber in zahlreichen regionalen Märkten wird das Wettbewerbsbild geprägt durch zwei Grossbanken und eine Kantonalbank mit bedeutenden sowie einige Regional- und Raiffeisenbanken mit kleineren Marktanteilen.

Längerfristig ist diese wettbewerbliche Struktur nicht unproblematisch, umso mehr als der kostenseitige Druck zu weiteren Konzentrationsschritten absehbar anhalten wird. Daraus eine konzentrationsfeindliche Haltung abzuleiten, wäre indessen unrealistisch und sachlich falsch. In vielen Fällen führt Konzentration zu überlebenswichtigen Effizienzverbesserungen und erhöhter Konkurrenzkraft. Aber auf dem Hintergrund der wettbewerblichen Gegebenheiten im Retailgeschäft Schweiz sind im Hinblick auf weitere Konzentrationsschritte doch zwei Vorbehalte anzubringen.

Zum einen, dass die Kantonalbanken – in welcher Rechtsform auch immer – ihre Position als von den beiden Grossbanken unabhängige Retailanbieter erfolgreich behaupten können. Wettbewerbslich gesehen wäre es ein bedauerlicher Schritt, wenn ein regionaler Markt mit drei Hauptkonkurrenten in eine Struktur mit nur noch zwei dominanten Akteuren übergehen würde. In dieser Optik sind intensivierete Anstrengungen der Kantonalbanken, Grössenvorteile innerhalb ihrer Gruppe zu erzielen und weitergehende, auch durch gegenseitige Beteiligungen unterstützte Formen der Zusammenarbeit zu realisieren, der klar wünschbare, ja unausweichliche Weg, wenn diese bedeutende dritte Kraft im schweizerischen Retailgeschäft auf die Dauer Bestand haben soll. Das ist kein Plädoyer für staatliche Strukturhaltung, sondern für einen mutigen kommerziellen Effort, der nicht nur den betrieblichen Kosten, sondern auch der langfristigen Wettbewerbsdynamik in den Regionen Rechnung trägt.

Zum andern spielen für die Zukunft des Wettbewerbs auch die Regional- und Raiffeisenbanken eine wichtige Rolle. In vielen Regionen sichern sie der Kundschaft wesentliche Wahlmöglichkeiten. Die Raiffeisenbanken haben in den letzten Jahren deutlich zulegen können. Nicht so die Regionalbanken. Wohin ihr weiterer Weg führt, interessiert nicht nur ihre Aktionäre und Genossenschafter, sondern auch ihre effektiven und potentiellen Kunden. Für die Zukunft der Regionalbanken und der anderen

Retailanbieter wird entscheidend sein, ob und wie es gelingen wird, die aktuellen und künftigen Herausforderungen zu meistern.

Zwei Herausforderungen

Ich möchte mich im Folgenden mit zwei dieser Herausforderungen befassen. Einerseits mit der Kostenentwicklung und der Frage der Betriebsgrösse, andererseits mit dem Problembereich der Refinanzierung bzw. der Passivgeldbeschaffung. Meine Problemauswahl ist selektiv, aber sie bezieht sich auf die beiden nach verbreiteter Auffassung wichtigsten Anpassungszwänge.

Kosten und Betriebsgrösse

Nach dem Strukturwandel des vergangenen Jahrzehnts liegt die Schlüsselfrage auf der Hand: Haben im Retailgeschäft kleinere Anbieter auf die Dauer noch eine Chance? Ist es denn nicht vielmehr so, dass stetig, manchmal in Schüben steigende Fixkosten die notwendige Betriebsgrösse markant erhöhen und so den Überlebensraum für kleine Anbieter immer mehr gefährden?

Diese Frage lässt sich nicht einfach und klar mit Ja oder Nein beantworten. Sie muss vielmehr qualifiziert ausfallen, meines Erachtens mit einem Nein unter Bedingungen.

Gewiss ist davon auszugehen, dass es bei den Dienstleistungsprozessen der Retailbank bedeutende Grössenvorteile gibt. Der wichtigste Grund liegt in den hohen und wohl weiter steigenden fixen Kosten, die nur durch erhebliche Geschäftsvolumina kommerziell getragen werden können. Beispiele sind unter anderem die Informatik, die Systeme des Zahlungsverkehrs, die betrieblichen Kontrollprozesse und der Einsatz von spezialisierten Mitarbeitern. Aber das heisst nicht, dass nur grosse Banken überleben können.

Die Erfahrung lehrt – in unserem Land und anderswo –, dass die Beziehung «je grösser desto rentabler» keineswegs zutrifft. Vielmehr hängen Rentabilität und Überlebenschancen davon ab, wie sich Banken organisieren: Was sie in eigener Regie im eigenen Hause selbst tun und was sie von aussen beziehen. Auf diese Weichenstellung, d.h. die in Abhängigkeit von der Betriebsgrösse optimale Fertigungstiefe kommt es entscheidend an. Tatsächlich hat die gewählte Fertigungstiefe im Trend der letzten Jahre stetig abgenommen, während die Bezüge von Dritten immer wichtiger geworden sind: Bei Gemeinschaftswerken des Finanzplatzes (Beispiel Wertschriftenverwaltung oder Zahlungsverkehr), bei den Einrichtungen der Bankengruppe (Beispiel RBA Holding), bei den Kompetenzzentren von Grossbanken (Beispiel Devisenhandel) oder bei

Finanzspezialisten (Beispiele Anlagefonds oder Versicherungsleistungen). Im Retailgeschäft haben auch kleinere Anbieter kommerziell attraktive Perspektiven, aber nur – und diese Bedingung wird zusehends unerbittlicher – wenn sie ihre eigene Fertigungstiefe radikal optimieren. Das erfordert zweierlei.

Zum einen die Beschränkung der Eigenfertigung und die Konzentration der Kräfte auf Tätigkeiten, die das kleine Institut ebenso gut wenn nicht besser als grössere Anbieter erbringen kann. Zentral ist die Beratung des Kunden in seinen vier finanziellen Grundbedürfnissen

- Ersparnisse anlegen
- Finanzierungen machen
- Zahlungen abwickeln
- und Risiken absichern.

Im Beratungsteil sind die Grössenvorteile nicht entscheidend. Wo es sie gibt, können sie durch Zusammenarbeit, Kundennähe und nachhaltige Beziehungspflege wettgemacht werden. Zusätzlich zur Beratungskompetenz braucht auch ein kleines Institut eine eigene Kreditkompetenz, damit es Privathypotheiken und kleinere Firmenkredite erfolgreich anbieten kann.

Zum andern aber verlangt die Optimierung der Fertigungstiefe den Verzicht auf Tätigkeiten, in denen sich die Eigenfertigung nicht lohnt und niemals lohnen kann. So drängt sich im Retailbanking für die meisten Finanzprodukte, die im Rahmen der Beratung zum Einsatz gelangen, der Bezug bei Dritten auf.

Offensichtlich ist gerade im schweizerischen Retailgeschäft in dieser Richtung Bedeutendes unternommen worden. Die Institute sind im Durchschnitt schlanker geworden und stärker fokussiert auf Tätigkeiten mit echtem kommerziellem Wertschöpfungspotential. Aber dieser Optimierungsprozess ist eine Daueraufgabe, weil sich Technologien, Märkte und Kundenerwartungen verändern. So stellen wir gerade im traditionellen Kundensegment von Klein- und Mittelbetrieben einen anhaltenden Bedeutungszuwachs grenzüberschreitenden Tätigkeiten fest. Damit verbunden sind steigende Ansprüche an die Hausbank und ihre Dienstleistungsbereitschaft, beispielsweise in Bezug auf Handelsfinanzierungen, die Absicherung von Währungsrisiken oder im Mehrwährungs-Zahlungsverkehr. Gerade für kleinere Institute wird der Zwang zur

Optimierung betrieblicher Strukturen anhalten. Er wird ihre Leitungsorgane zweifellos auch in den kommenden Jahren auf die Probe stellen.

Refinanzierung

Die zweite Herausforderung liegt in den zunehmenden Schwierigkeiten der meisten Retailbanken, ihr Kreditgeschäft zu akzeptablen Kosten zu finanzieren. Dieses Problem hat sich im Verlauf der letzten Jahre sukzessive verschärft. Während anfangs der 90er Jahre noch über 100% der Ausleihungen mit traditionellen Passivgeldern finanziert werden konnten, waren es im Jahr 2000 weniger als 90%. Bei den Regionalbanken ist dieser Trend gar noch ausgeprägter festzustellen. Diese Finanzierungslücke ist zweifellos strukturell und nicht nur konjunkturell bedingt. Sie hat ihren entscheidenden Grund darin, dass die Haushalte ihr Anlageverhalten wesentlich geändert haben. Sie sind besser informiert als früher und können mit geringem Aufwand Dienstleistungsangebote vergleichen und nötigenfalls ihre Bankbeziehung wechseln. Jedenfalls sind sie immer weniger bereit, sich mit den bescheidenen Spargeldzinsen abzufinden und dadurch gelegentlich die Hypothekarschuldner zu subventionieren.

Was muss eine Bank vorkehren, um sich auf diesen Trend einzustellen? Kurzfristig kann sie sich vermehrt Mittel bei anderen Banken holen. Allein, dieser Ausweg ist zwar vorübergehend gangbar, auf die Dauer aber nicht ohne Nachteile für Liquidität und Ertragskraft.

Als längerfristiger Ausweg bietet sich – von einer strategischen Rückführung des Kreditgeschäfts abgesehen – der Kapitalmarkt als Finanzierungsquelle an. Für Regionalbanken steht dabei das Pfandbriefdarlehen im Vordergrund, ein durchaus bewährtes und kostengünstiges Instrument der Mittelbeschaffung am Markt. Aber sein Einsatz ist und bleibt nur in Grenzen sinnvoll, weil die Benützung von Pfandbriefdarlehen mit der Verpfändung erstklassiger Aktiven verbunden ist. Sie stehen dann als Gegenwert für alle anderen Bankverbindlichkeiten nicht mehr zur Verfügung. Der direkte Gang an den Kapitalmarkt in der Form der Platzierung einer Obligationenanleihe kommt nur für grössere Institute mit einem Rating in Frage. In dieser Hinsicht sind die Spiesse der meisten Regionalbanken eindeutig kürzer als die ihrer hauptsächlichen Konkurrenten, zumal einige vom Vorteil einer Staatsgarantie profitieren. Sie sind auch kürzer als die Spiesse der Raiffeisenbanken, die ihre Strukturen so ausgestaltet haben, dass sie über ihren Verband den Kapitalmarkt zur Mittelbeschaffung benützen können und dies auch regelmässig tun. Nun bin ich mir der Unterschiede zwischen Regional- und

Raiffeisenbanken sehr wohl bewusst. Aber mit dem Blick auf die anhaltenden Refinanzierungstrends kann ich mir schwer vorstellen, dass die Regionalbanken auf die Dauer auf diesen Finanzierungsweg verzichten können. Eine Wiederbelebung der Emissionszentrale ist gewiss kein gangbarer Weg. Obligationen eines Regionalbankenverbundes sind nur platzierbar, wenn die Bonität dieses Schuldpapiers mit einem durch eine unabhängige Agentur ausgesprochenen Rating festgestellt wird. Ein solches Gütesiegel setzt indessen wesentliche strukturelle und institutionelle Veränderungen voraus. Es verlangt klare kollektive Haftungsverpflichtungen und einige Einschränkungen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit, vor allem in Bezug auf den Umgang mit Risiken. Hierin liegt die Anstrengung, die Regionalbanken wohl erbringen müssen, wenn sie ihren Wettbewerbsnachteil in der Beschaffung von Fremdkapital nachhaltig beseitigen wollen. Dabei wird ihnen ihre insgesamt reiche Ausstattung mit Eigenkapital das Erreichen der Kapitalmarktfähigkeit erleichtern.

Schlussbemerkung

Mit der Optimierung der betrieblichen Strukturen und der Sicherung der eigenen Mittelversorgung werden die Retailbanken absehbar herausgefordert sein. Hinzu kommen anhaltende technologische Veränderungen, sich wandelnde Marktverhältnisse und schwieriger werdende konjunkturelle Bedingungen. Vielerorts haben die bis vor kurzem reichlich fließenden Börsenerträge die Erfolgsrechnung markant verbessert, wodurch sich manche Schwachstelle überdecken liess. Mit diesem günstigen Sonderfaktor ist für absehbare Zeit kaum mehr zu rechnen. Umso mehr muss es darauf ankommen, Probleme rasch zu erkennen und entschlossen zu lösen. Wichtig ist, dass dabei die Prioritäten richtig gesetzt werden. Retailbanken haben wenig Chancen auf eine erfolgreiche Flucht in die Vermögensverwaltung, auch wenn in dieser Sparte bis vor kurzem leicht Geld zu verdienen war. Nachhaltig wird diese Rechnung für die meisten nicht aufgehen können. Für Retailbanken ist und bleibt das Bilanzgeschäft zentral. Hier muss die überlebenswichtige Zielrendite erwirtschaftet werden, auch wenn dies ein hohes Mass an Handlungsbereitschaft und Durchstehvermögen verlangt.

Ihre jublierende Bank hat die Turbulenzen eines ganzen Geschichtsbuches erfolgreich gemeistert: Zeiten zukunftsgläubiger Zuversicht und enttäuschender Rückschläge, Aufschwünge, Abschwünge und Seitwärtsbewegungen. Sie hat diese beeindruckende Leistung erbracht, weil ihre Leiter im Spannungsfeld zwischen Stetigkeit und Veränderung

richtig entschieden haben. Ich gratuliere der Amtersparniskasse Thun zum Erreichten und wünsche ihr gutes Gelingen auf ihrem weiteren Weg.