

# Brennpunkt KMU-Kredite

UBS-Generaldirektor Eugen Haltiner nimmt im Roundtable-Gespräch mit dem Direktor des Gewerbeverbandes, Pierre Triponez, und Unternehmer Rudolf Hug Stellung zur KMU-Geschäftspolitik von UBS.

**Herr Haltiner, die Einführung der Kundenratings hat den Grossbanken einige Kritik eingebracht. Zu Recht?**

**Eugen Haltiner:** Ich habe Verständnis, dass das Thema Rating Emotionen weckte. Es war allerdings weniger das Rating selbst, das Reaktionen hervorrief, als vielmehr die Folgerungen daraus. Die Einführung von Firmen-Bewertungen hatte einen direkten Einfluss auf die Kreditmarge und damit auf den Preis eines Kredites. Die dadurch ausgelöste Kritik hat sich in der Zwischenzeit allerdings gelegt: Der Markt versteht heute das Rating, die grössten Schwierigkeiten sind überwunden.

**Hat sich der Sturm tatsächlich gelegt?**

**Pierre Triponez:** Wenn Sie mich heute fragen, schon. Vor acht Jahren sah das anders aus, da gab es grosse Mängel: Erstens kam die Einführung des Ratings zu einer Zeit, in der es wirtschaftlich schlecht lief, dann kamen die Hiobsbotschaften der Banken – mit den insgesamt 54 Milliarden Verlusten auf faulen Krediten. Ich hatte tatsächlich den Eindruck, die KMU müssten die Zeche für die Fehler der Banken bezahlen. Hinzu kam, dass die Information zu Beginn sehr schlecht lief, so dass wir die Botschaft nicht verstanden. Und eben: Viele KMU mussten plötzlich mehr Zins bezahlen.

**Rudolf Hug:** Die KMU verstanden das Rating zu Beginn so, wie wenn ihnen die Banken damit zeigen wollten, wie schlecht sie sind. Dabei hätten die Banken doch zeigen können, wie gut die Firmen dastehen. Wenn man einen höheren Preis verlangen will, und dies mit einem schlechten Rating begründet, dann ist dies natürlich etwas anderes, als wenn man mit einem Rating aufzeigt, wie gut ein Unternehmen ist oder wo es noch etwas verbessern kann. Wir selbst standen dem Rating immer positiv gegenüber. Wir haben es aber auch einfacher, sind wir doch zu 100 Prozent eigenfinanziert.

**Sie sind also zufrieden mit der Bank?**

**Hug:** (überlegt) Nein, nicht in allen Aspekten. Es gab Phasen, in denen wir gar nicht zufrieden waren, und da haben wir auch keinen Hehl daraus gemacht. Positiv war jedoch, dass unsere Kritik immer gut aufgenommen wurde. Wir hatten auch stets gute Gesprächspartner. Vorletztes Jahr hatten wir jedoch einen Fall, mit dem wir gar nicht zufrieden waren.

**Nämlich?**

**Hug:** Unsere Gruppe war stets solide finanziert und mit einem guten Rating versehen. Besser könnte es eigentlich fast nicht sein. Vor anderthalb Jahren begleitete ich einen Start-

up, bei dem aus meiner Sicht alles stimmte, sowohl der Business-Plan wie auch die Finanzierung. Man konnte von einer eigentlichen Bilderbuchsituation sprechen. Ich wollte aber – zur Sicherheit – noch eine Kreditlimite von UBS haben, einfach für den Fall der Fälle.

**Wie hat UBS reagiert?**

**Hug:** Der Berater hat einen Kredit kategorisch ausgeschlossen, da es sich um einen Start-up handelte. Er schaute sich nicht einmal das Dossier an. Der Zufall wollte es, dass Herr Haltiner an diesem Tag einen Vortrag zum Verhältnis der Grossbanken zu den KMU hielt, was ich nutzte, um ihn zu einem persönlichen Gespräch zu bitten. Ich habe diese Unterredung in sehr guter Erinnerung: Herr Haltiner nahm die Problematik wirklich wahr. Wir bekamen schliesslich auch einen Kredit – allerdings zu sehr hohen Konditionen. Glücklicherweise mussten wir ihn schliesslich nicht in Anspruch nehmen.

**Herr Haltiner, nun hat ja nicht jeder Unternehmer die Gelegenheit, mit Ihnen direkt zu sprechen ...**

**Haltiner:** Ich treffe mich mit relativ vielen Leuten (lacht). Aber es ist schon so: Start-ups lassen sich mit Bankkrediten nur schwerlich finanzieren. Hier lag aber eine ausserordentliche Situation vor: Es handelte sich um einen Spin-Off der ETH, den Herr Hug, also ein erfahrener Unternehmer, unter seine Fittiche nahm. Damit konnte das Unternehmen von einem professionellen und finanziell abgesicherten Umfeld profitieren. Dies waren sehr günstige



**Rudolf Hug**, Inhaber und VR-Präsident der Hightech-Gruppe HT-Holding in Dättwil (AG)

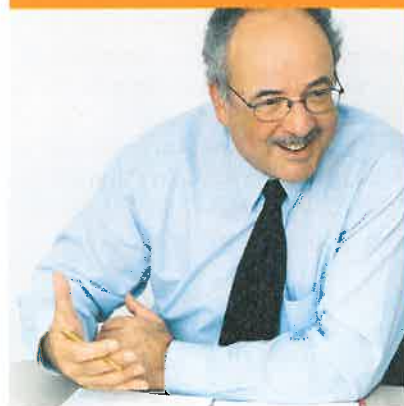
## Stichworte

### Der Unternehmensrat

1. Es braucht nicht nur einen Finanzplatz, sondern auch einen Werkplatz Schweiz.

2. Die Banken müssen sich bei den KMU-Krediten wieder mehr engagieren.

3. Die Zinssenkungen der Nationalbank sind für die Wirtschaft bestimmt und nicht für die Margenverbesserung der Banken.



Die Diskussionsteilnehmer (von rechts): Eugen Haltiner, UBS-Generaldirektor und Leiter Privat- und Firmenkunden; Rudolf Hug, Inhaber und VR-Präsident der Hightech-Gruppe HT-Holding; Pierre Triponez, FDP-Nationalrat und Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes; Gesprächsleiter Andreas Bantel

Voraussetzungen, was schliesslich zur Änderung unserer Beurteilung führte.

### Wie entwickelte sich diese Unternehmung?

**Haltiner:** Höchst erfreulich. Die Firma stellt Hochgeschwindigkeitskameras her, die beispielsweise verwendet werden, um Crash-Tests zu dokumentieren. Bereits im ersten Jahr waren die Zahlen schwarz.

**Triponez:** Es waren also ausserordentlich positive Umstände vorhanden ...

**Hug:** ... und dennoch wollte die Bank nicht einmal das Dossier anschauen.

**Haltiner:** Das hätten wir in der Tat anders angehen sollen. Wir finanzieren Start-ups in der Regel nicht, da sie ja noch keinen Leistungsausweis vorlegen können und damit ein hohes Finanzierungsrisiko darstellen. In diesem Beispiel hätten wir jedoch die Ausserordentlichkeit der Situation erkennen können. Diese äusserst vorteilhaften Rahmenbedingungen hätten ein grösseres Engagement absolut gerechtfertigt. Ich war froh, dass dieser Fall an mich herangetragen wurde, so konnten wir daraus unsere Lehren ziehen.

### Weshalb finanziert denn UBS sonst praktisch keine Start-ups?

**Haltiner:** Die Aussichten auf Erfolg oder aber Misserfolg sind in einem

derart frühen Stadium der unternehmerischen Entwicklung sehr schwer zu beurteilen. Schauen Sie bloss die aktuelle Konkursstatistik an: Wir hatten noch nie eine so hohe Konkursrate wie heute, und ich spreche nicht von Privatkonkursen, sondern von den Firmen. Das Gros dieser Unternehmen ist zwischen einem und fünf Jahre alt. Im Konkursfall geht dann fast alles verloren: Das Eigenkapital wie zumeist auch das Fremdkapital.

**Hug:** Was die Kreditpolitik der Banken betrifft, hat das Pendel heute auf die andere Seite ausgeschlagen. In den Zeiten der «Schnaps- und Stumpfen-Entscheidung» war dies anders. Damals hiess es auch «Was, ihr wollt bloss eine Million? Nehmt doch gleich zwei.»

### Haben denn die Banken heute Angst vor dem Risiko?

**Triponez:** Das glaube ich nicht. Ich stelle fest, dass man sich in der Bankenwelt der Bedeutung der KMU sehr wohl bewusst ist. Es wird letztlich immer so sein, dass die wirtschaftlichen Aussichten eine Rolle spielen. Wir sind auch schockiert über die hohen Konkurszahlen. Wenn man sieht, dass dies vor allem Firmen in den ersten fünf Jahren trifft, muss man verstehen, dass die Banken entsprechend vorsichtig sind.

Ich möchte nicht zu den alten Zeiten zurückkehren, denn diese Politik war schlecht. Das Problem ist heute vielmehr, dass eine gewisse Anonymität herrscht: Die Frontmenschen kommen vielleicht zu wenig zum Zug, da die Ratings von Spezialisten im Backoffice erstellt werden. Eine Zeit lang hatte man den Eindruck, der Mann an der Front entscheide überhaupt nichts mehr.

**Hug:** Mein Vorwurf an die Banken ist, dass sie grundsätzlich einen Track-Record (einen Erfolgsausweis, Red.) verlangen. Das ist doch bei einem Start-up gar nicht möglich. Wenn die Banken aber nicht mehr ernten können! Bei der hohen Konkursrate darf man eines nicht übersehen: Sie ist nicht zuletzt auch geprägt von Leuten, die erwerbslos geworden sind und sich dann selbstständig machen wollten.

**Herr Haltiner, gibt es denn an diesem Entscheid nichts zu rütteln, Start-ups grundsätzlich nicht zu finanzieren?**

**Haltiner:** Sehen Sie: Die Banken haben gelernt, einen Unterschied zwischen Fremd- und Eigenkapital zu machen. Wir werden uns hüten, diesen Mangel an klarer Trennung der in den 80er und 90er Jahren geschah, wieder Einzug halten zu lassen. Unser Geschäft ist die Vergabe von Fremdkapital. Hier haben wir Methoden, Systeme und eben auch die Fachleute an der Front, die diesen Markt verstehen. Sie sind in der Lage, gemeinsam mit dem Unternehmer die Verhältnismässigkeit der Finanzierung zu diskutieren. Wir wollen nicht mehr zu den Verhältnissen zurückkehren, wo oft Fremdkapital faktisch als Risikokapital eingesetzt wurde.

**Die Grenze zwischen Fremd- und Eigenkapital ist ja nicht so eindeutig zu ziehen.**

**Haltiner:** Richtig. Das ist häufig eine Bewertungsfrage, und im Grenzbereich lässt sich zu Recht debattieren. Doch einer Unternehmung, die zwar ein originelles Produkt und gleichwohl keine klare Zukunftsperspektive hat, kann ich kein Geld nachschieben, um einen weiteren Marktversuch zu finan-

zieren. Besonders dann nicht, wenn bereits drei frühere misslungen sind. Da würde ich sogar dem Unternehmer raten: Schau dich lieber nach einer anderen Lösung um, statt auch noch das letzte Geld aufs Spiel zu setzen. Behalte deine Substanz und übergib die Firma oder verkaufe sie.

**Das betrifft nun Firmen mit einem gewissen Lebensalter. Im Falle des Start-ups sind Sie ähnlich restriktiv: Faktisch verlangen Sie von Jungunternehmern, sich zu 100 Prozent mit Eigenkapital zu finanzieren.**

**Haltiner:** Das ist so. Der Start-up muss in der Initialphase mit eigenen Mitteln finanziert werden. Risikokapital ist hier gefragt.

**Ab welcher Phase betrachten Sie ein Unternehmen als fremdkapitalfähig?**

**Haltiner:** Nehmen Sie das Beispiel von Herrn Hug: Dieses Unternehmen konnte bereits nach einem Jahr zeigen, dass seine Produkte einen Markt haben, Bestellungen eingingen und die Produktion im Griff war. Es hatte bereits nach kurzer Zeit die Kraft, einen Cashflow zu erarbeiten. Mit diesem Leistungsausweis ist eine Beurteilung wesentlich einfacher, als dies noch vor 12 oder 18 Monaten der Fall war.

**Hug:** Einverstanden. Dennoch können sich die Banken nicht einfach um die volkswirtschaftliche Bedeutung der Innovationen für den Werkplatz Schweiz foutieren – und ich spreche hier auch als UBS-Aktionär. Heute ist es einfach so, dass die Banken dann einsteigen, wenn es Profit geben kann. Wir müssen aber einen Weg finden, der auch die Finanzierung von Risikokapital ermöglicht. Ich kann einfach nicht verstehen, dass diese weit überdurchschnittliche Saläre und Boni zahlen – und gleichzeitig sagen: Wir wollen keinen einzigen Franken für Start-ups verlieren. Der Entscheid zwischen volkswirtschaftlicher Verantwortung und profitorientiertem Denken kann doch nicht so digital gefällt werden.

**Haltiner:** Es ist keineswegs so, dass wir keine Verluste auf gewährten Darlehen erleiden. So rechnen wir je-



**Pierre Triponez**, FDP-Nationalrat und Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbandes in Bern

## Stichworte

Der Politiker meint:

Jedes einzelne KMU zeichnet sich durch eigenständige Besonderheiten mit einem spezifischen Beziehungsnetz aus. Dieser Tatsache sollten auch die Banken Rechnung tragen, indem sie

1. eine individuelle Beratung und Betreuung anbieten,
2. ihre Kreditpolitik auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ausrichten,
3. sich an der Finanzierung von Jungunternehmen beteiligen und damit einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten.

des Jahr mit Rückstellungen im tiefen dreistelligen Millionenbereich.

**Hug:** (kritisch) Und wie hoch war der Gewinn?

**Haltiner:** Der lag auf Stufe Konzern bei über sechs Milliarden Franken. Wir haben somit genügend Kraft, diese Abschreibungen zu tragen. Wir betreiben aber ein Geschäftsmodell, das darauf abzielt, die Investitionen zu optimieren und das damit verbundene Risiko mittels eines Versicherungsansatzes abzudecken. Die Kreditmarge muss uns erlauben, die zu erwartenden Verluste aus schlechten Krediten abzudecken.

**Triponez:** Nehmen wir doch einmal den einfachen Fall einer Nachfolgeregelung. Wenn ich von einem Vorgänger ein Restaurant übernehmen kann, so ist das kein Start-up. Dann ist hier eine Geschichte vorhanden, das Geschirr liegt bereits in den Schubladen, und der Umsatz ist bekannt. Auch wenn ich eine Schreinerei eröffne, kann man das nicht als Start-up bezeichnen. Hier sollten wir doch Lösungen finden für einfache Finanzierungen durch die Banken. Wir brauchen pro Jahr rund 10 000 neue Unternehmer, sonst geht diese Volkswirtschaft kaputt ...

**Hug:** ... und wenn wir Wachstum wollen, sollten es noch ein paar mehr sein.

**Ist es wirklich die ureigene Aufgabe einer Bank, diese volkswirtschaftliche Aufgabe zu übernehmen?**

**Hug:** Wer soll es denn sonst sein?

**Ein Aktionär einer Grossbank hat nicht zwingend die gleichen Interessen wie Herr Deiss. Ein Aktionär verlangt von seiner Bank zuerst einmal, den Profit zu maximieren.**

**Hug:** Diese Meinung teile ich als Aktionär nicht. Schauen Sie: Wenn die Grossbanken diese volkswirtschaftliche Aufgabe einfach den Kantonalbanken zuschanzen, dann zahlt am Schluss der Steuerzahler die Rechnung. Selbstverständlich haben die Grossbanken die Pflicht, gegenüber dem Aktionär möglichst gut dazustehen. Doch zwischen diesen beiden Polen gibt es vernünftige Mittelwege.

**Nämlich?**

**Hug:** Der Finanzplatz verlangt von der Schweiz relativ viel, was dem Werkplatz auf der anderen Seite einiges abverlangt. Jetzt kann man sich die Frage stellen: Können die Banken diese Vorteile einfach für sich behalten, oder ergibt sich daraus nicht auch eine gewisse Verpflichtung? Eine Bank darf und kann nicht einfach nur egoistisch für sich alleine denken. Sie darf aber andererseits sicher keinen Strukturverlust betreiben, der nicht verantwortbar ist.

**Haltiner:** Wir sind keine Egoisten. Gerade deshalb möchte ich die Behauptung zur Profitmaximierung korrigieren. Es geht um eine Optimierung. Eine Maximierung ist immer kurzfristig. Wir hingegen haben eine langfristige Perspektive, die auf Nachhaltigkeit unseres Engagements setzt. Wir betreiben deshalb eine verantwortungsbewusste Politik. Zudem geben wir nicht bloss Geld, wir bringen auch Know how ein. In vielen Fällen stellen wir fest, dass sich Unternehmen mit der Branchenentwicklung zu wenig auseinandersetzen und eine oft ungenügende Perspektive haben, wie sie ihr Bestehen nachhaltig sichern können.

**Wo zum Beispiel?**

**Haltiner:** Gerade im Tourismus gibt es Unternehmen, die versuchen, in einer zu fragmentierten Welt ihre Existenz durchzupauken, was – bei Lichte betrachtet – keine echte Perspektive ist.

**Triponez:** Man darf einfach Folgendes nicht übersehen: Einer Branche kann es auch zeitweise schlechter gehen, Stichwort «Sars» im Tourismus. Deshalb sollten die Branchen im Rating nicht allzu hoch gewichtet werden, denn in jeder Branche gibt es hervorragende und andere Unternehmen. Und da habe ich etwas Mühe, wenn Herr Haltiner sagt: Jetzt gibt es zu viele Garagen, deshalb gebe ich keiner einzigen Werkstatt mehr einen Kredit, egal, wie gut sie arbeitet.

**Herr Haltiner, ist das Branchenrating eine Art Sippenhaftung?**

**Haltiner:** Wir werten unser Portfolio regelmässig sehr sorgfältig aus, auch

**Eugen Haltiner**, UBS-Generaldirektor und Leiter Privat- und Firmenkunden

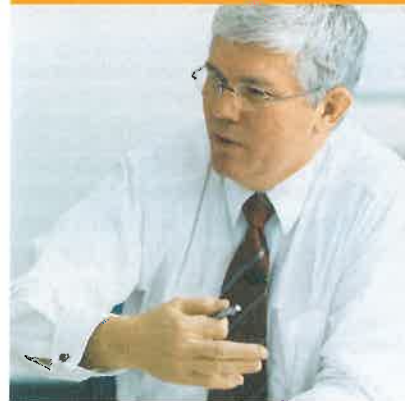
## Stichworte

Die Grundsätze des Bankers:

1. **Echte Partnerschaft beruht auf Respekt und Vertrauen.**

2. **Gegenseitiges Vertrauen kann nur entstehen, wenn man sich für einander Zeit nimmt, eine gemeinsame Sprache spricht und offen mitunter auch unterschiedliche Standpunkte ausdiskutiert.**

UBS bemüht sich um diese Art der Partnerschaft. Sie führt zu Lösungen, die für beide Seiten Gewinn bringend sind, und schafft echten Mehrwert.



entlang der Branchen. Wir sind sogar in der Holz- und Waldwirtschaft tätig. Es ist also keineswegs so, dass wir uns aus gewissen Branchen verabschieden, weil wir kein Interesse mehr daran hätten. Die Leistung eines einzelnen Unternehmens spielt eine wichtige Rolle. Aber – nochmals – wenn einer Branche die Dynamik zur Veränderung fehlt, werden wir zurückhaltender. Wenn sich beispielsweise zwei Hotels im gleichen Dorf mit genau dem gleichen Angebot, etwa im Wellness-Bereich, konkurrenzieren, dann komme ich zum Schluss, das ergibt keinen Sinn. Hier sollte ein Abstimmprozess stattfinden, wo man

sich auf 2-, 3- oder vielleicht 4-Sterne-Hotels festlegt.

**Hug:** Ich sehe im Rating durchaus einen volkswirtschaftlichen Nutzen: Gerade im Binnenmarkt, wo der Wettbewerb manchmal zu wenig spielt, sorgt es für eine gewisse Belebung und für Strukturveränderungen. Problematisch ist aber, dass die KMU im Vergleich zu Grossunternehmen viel zu hohe Zinsen zahlen müssen. Ich weiss, wovon ich spreche, da ich im VR der Axpo-Holding bin. Grosse Firmen haben echte Marktkonditionen, welche ein KMU nie und nimmer erhält.

**Triponez:** Ich kann das bestätigen, insbesondere, was die kleinen Unternehmen betrifft. Allerdings trifft dieser Mechanismus auch auf die Strompreise zu, das wissen Sie als Axpo-Vertreter ja nur zu gut ...

**Hug:** ... wir haben die Strompreise eben erst gesenkt ...

**Triponez:** ... und das Gleiche gilt auch für den Versicherungsbereich. Ein Kleinunternehmer ist in den Bereichen Einkauf, Lager und Administration in dieser Situation. Wenn sich dies nun kumuliert, wird es schwierig.

**Hug:** Es kommt noch etwas Wichtiges dazu: Die mehrfachen Zinssenkungen der Schweizerischen Nationalbank wurden von den Banken für Margenverbesserungen gebraucht. Das darf einfach nicht sein, denn diese waren doch als Impulse für die Wirtschaft gedacht. Wir haben jetzt historisch tiefe Zinsen der SNB, und ich bin sehr gespannt, was passiert, wenn die Refinanzierungskosten wieder steigen.

#### **Werden dann die Banken ihre Margen wieder senken?**

**Haltiner:** Es trifft zu, dass die Banken in der Phase der Zinssenkungen ihre Marge ausgebaut haben. Sie mussten dies auch tun, denn vorgängig war dieses Geschäft nicht zuletzt wegen der Risikosituation tiefrot. Sie können aber ein Geschäft langfristig nicht anbieten, wenn Sie nicht eine faire Chance haben, die Kapital-

die Risiko- und die Betriebskosten zu decken. Heute ist das KMU-Geschäft bei uns, und ich denke auch im Gesamtmarkt, ein profitables Geschäft geworden, das gut positioniert ist. Wenn die Zinsen steigen, wird der Wettbewerb dafür sorgen, dass die Margen tendenziell wieder sinken werden.

**Hug:** Dann hoffen wir, dass ihr im Investmentbanking wieder etwas mehr Profit macht als in den letzten Jahren, so stimmt die Rechnung am Schluss gleichwohl noch.

#### **Bleibt das Firmenkunden-Geschäft die Cash Cow der Grossbanken?**

**Haltiner:** Diese Geschäftsfelder können und dürfen sich nicht gegenseitig quersubventionieren. Ich kann von einer Privatbank, nur weil sie gute Geschäfte macht, nicht verlangen, dass sie auch noch Kredite anbietet. Es kommt etwas Weiteres dazu: Die Risikokosten fallen in unserem Geschäft vergleichsweise wenig ins Gewicht. Viel entscheidender sind die Betriebskostenzuschläge: Mit dem Bewirtschaften einer Kreditbeziehung ist eben ein gewisser Aufwand verbunden. Wenn ich nun eine Kreditlimite von 300 000 Franken gebe, die im Jahresverlauf nicht einmal voll genutzt wird, dann ist in einem solchen Fall der Anteil der Betriebskosten deutlich höher als derjenige der Risikokosten. Dies trotz der Rationalisierungen, denn auch hier sind Grenzen gesetzt, da damit immer auch eine gewisse Anonymität verbunden ist.

**Hug:** In einer Welt, in der die Konkurrenz zusehends härter wird, dürfen wir auch die Kräfteverhältnisse nicht aus den Augen verlieren. Die überdurchschnittlichen Löhne des Finanzplatzes sind für den Werkplatz heute ein Problem. Diese Löhne kann eine Industrie oder ein Gewerbe niemals zahlen. Wir haben einen Wettbewerb der Talente, den wir mit einem solchen Ungleichgewicht niemals gewinnen können. Es ist zum Beispiel heute sehr schwierig, Ingenieure zu finden, da immer weniger ausgebildet werden. Andere Bereiche – Stichwort Finanzwelt – sind eben viel attraktiver geworden. Und mittelfristig ist ein Finanzplatz Schweiz allein keine Perspektive, wir brauchen auch einen Werkplatz Schweiz.

**Haltiner:** Ich habe in Davos anlässlich des Tourismuskongresses gesagt: Wir brauchen das Tourismusland Schweiz. Wir

können es uns schlicht nicht erlauben, dass derartige Branchen verschwinden. Fakt ist aber auch, dass wir in den letzten zehn Jahren gegenüber unseren alpinen Konkurrenten 20 Prozent Marktanteil verloren haben. Wie sehen denn die nächsten zehn Jahre aus? Können wir uns noch einmal erlauben, weitere 20 Prozent zu verlieren? Deshalb mein Appell an diese Branche: Strengt euch bitte an, entwerft neue Geschäftsmodelle, damit wir unseren Konkurrenten wieder Paroli bieten können. Das ist keine Angelegenheit der Banken, wir können nur hartnäckig immer wieder neue Ideen und unternehmerisches Handeln fordern.

**Hug:** Wenn es euch tatsächlich um eine Optimierung und nicht um eine blosser Maximierung der Gewinne geht, darf die Politik der Banken einfach die Gesamtbetrachtung nicht aus den Augen verlieren. Es gab Zeiten, da haben die Banken alle Sekretärinnen absorbiert, um sie dann später wieder auf den Markt zu werfen, als keine Coupons mehr geschnipselt werden mussten. Mit den Informatikern ist genau dasselbe passiert. Ihr könnt einfach nicht bloss diese kurzfristige Optik haben, im Sinn von «Was ist das Beste für uns?», und euch gleichzeitig um den Rest füttern.

#### **Betreiben die Banken zuviel Optimierung in eigener Sache?**

**Haltiner:** Das wäre in der Tat ungesund. Ich habe auch entschieden, diese branchenbezogene Analyse und Hilfestellung, die wir nun im Tourismus vorgenommen haben, auch auf andere Gebiete auszuweiten. Uns lassen diese Probleme keineswegs kalt. Vielmehr sind wir in all den besprochenen Themen in einem echten Sinn engagiert, weil wir erstens Freude an diesem Geschäft haben und zum Zweiten zu unserer Verantwortung auch stehen. Wir sind an einer gesunden KMU-Struktur in der Schweiz sehr interessiert. Und nicht zuletzt liegt uns daran, den Dialog mit den Unternehmen weiter zu fördern.