

**Zeitschrift:** Jahrbuch für Solothurnische Geschichte  
**Herausgeber:** Historischer Verein des Kantons Solothurn  
**Band:** 87 (2014)

**Artikel:** Von der Solothurner Kantonalbank zur Solothurner Bank SoBa : ein Erlebnisbericht  
**Autor:** Gross, Peter / Wallner, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514015>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

---

# VON DER SOLOTHURNER KANTONALBANK ZUR SOLOTHURNER BANK SOBA – EIN ERLEBNISBERICHT

---

**PETER GROSS**

PRÄSIDENT DES A. O. BANKRATS DER SOLOTHURNER KANTONALBANK (1994)  
UND PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS DER SOLOTHURNER BANK SOBA AG (1995–2000)

---

# EINLEITUNG

---

THOMAS WALLNER, ALT REGIERUNGSRAT

---

Der Kanton Solothurn, der nach aussen oft als unauffällig wahrgenommen wird, setzte sich dennoch während Jahrzehnten positiv in Szene. So machten sich Unternehmen der Uhrenindustrie und der Präzisions-KMU sowie Firmen wie Bally, Von Roll, Autophon oder Sunlight über die Landesgrenzen hinaus einen Namen. Bekannt sind auch die Film- und Literaturtage in Solothurn, die Kabarett-Tage in Olten oder Solothurn als erster Kanton mit einer Juraschutzzone. Schweizweit als einmalig und eindrucksvoll gerühmt wurde das Jubiläum «500 Jahre eidgenössischer Stand Solothurn 1481–1981» mit einem der Höhepunkte, dem Defilee von Oberbuchsiten mit rund 50 000 Zuschauern. Es sollte auf die traditionelle Wehrbereitschaft und die sprichwörtliche Bundestreue Solothurns Bezug nehmen. Das Leitbild von 1986 und die neue Verfassung im gleichen Jahr erregten Aufmerksamkeit. Dass Solothurn innerhalb von 60 Jahren mit Hermann Obrecht, Walther Stampfli, Willi Ritschard und Otto Stich vier Bundesräte stellte, zeigt die politische, oft parteipolitische Regsamkeit der Solothurner.

Dann aber sah man Anfang der 1990er-Jahre im Schweizer Fernsehen einen Mann, auf zwei Krücken gestützt, die Treppen zur Kantonalbank hinaufhumpeln. Mit dieser ständig wiederholten, symbolischen Szene wurde die schweizerische Öffentlichkeit auf ein Ereignis im Kanton Solothurn hingewiesen: Der Bankkrach war ausgebrochen, und zwar zum zweiten Mal, denn bereits 1886 hatte ein solcher das solothurnische Staatswesen erschüttert. Auch hundert Jahre später war Solothurn vor der ganzen Schweiz blamiert und das Image des Kantons mehr als nur angekratzt, was ihn zutiefst traf. Infolge steter Finanzknappheit und Kreditnot hatte der Kanton anstelle von blossen Sparbanken 1857 und 1869 die halbstaatlichen Institute «Solothurner Bank» und «Hypo-

thekarbank», gegründet, schon damals mit Staatsgarantie. 1886 sollten die beiden zur «Kantonalbank» fusionieren, nicht zuletzt, um auch der Staatskasse Tribut zu zollen.

Bei den Vorarbeiten zur Fusion kamen gefälschte Bilanzen und kriminelle Machenschaften ans Tageslicht, in die sogar zwei Regierungsräte verwickelt waren. Der Grund lag nicht nur in der schlechten Entlohnung von Exekutivmitgliedern, sondern auch in der damals faktischen Einparteien-Herrschaft der Liberalen und der dadurch möglichen Verfilzung, wie sie in jeder Partei, die allein regiert, vorkommt. In der Folge wurde 1886 erstmals einem Vertreter der Konservativen ein Platz in der Regierung zugestanden und 1895 das Proporzsystem eingeführt, das die Macht im Staat breiter abstützte.

Rund hundert Jahre später sollte sich die Bankenkrise wiederholen. Im Januar 1994 wurde es öffentlich, dass die Kantonalbank der Sanierung und der Restrukturierung bedurfte. Sie war zur Universalbank geworden, erlag aber der allgemeinen Wachstumseuphorie und hatte überdies leichtfertig Kredite vergeben. Der Einbruch der Baukonjunktur ab 1991 und die damit verschlimmerte Lage auf dem Immobilienmarkt trugen das Ihre dazu bei. Die Übernahme der maroden «Bank in Kriegstetten» aber brachte das Fass zum Überlaufen. Neben banktechnischen Fehleinschätzungen hatte die Politik mit hineingespielt sowie eine zu breit gefächerte Aufsicht, was nicht zu einer notwendigen Klarheit beitrug. Bei der Kantonalbank waren nicht weniger als elf Führungs- und Aufsichtsorgane tätig. Von staatlicher Seite die Finanzkommission und die Geschäftsprüfungskommission (GPK) des Kantonsrats, die Regierung und Teile des Bankrats. Eine Vermischung von Kompetenzen ist in solchen Fällen vorprogrammiert. Der Bankrat wurde vom Kantonsrat in strikter Beachtung der Parteienstärke gewählt. Verschiebungen in der Stärke der Fraktionen schlugen sofort durch. Im politisch berufenen Bankrat sollten zudem die Regionen und das Geschlecht berücksichtigt werden und obendrein spielte die Pfründenwirtschaft auch eine wichtige Rolle, gleich wie 1886, wo sie jedoch für viele Milizpolitiker eine existentielle Notwendigkeit bedeutete. Dies alles engte die Kandidaten-Auswahl unverhältnismässig ein. Gross schreibt mit Recht, dass für den Bankenbereich nicht politisch, sondern allein wirtschaftlich ausgewählt werden sollte.

Für die Aufsichtsorgane wäre eine selten gestellte und noch seltener beantwortete Frage von Bedeutung gewesen: Wann für wen das Bankgeheimnis und wann das Amtsgeheimnis zu beachten sei. Inwieweit zum

Beispiel der Vorsteher des Finanzdepartements als Bankratsmitglied seine Ratskollegen in Kenntnis setzen darf. Anscheinend war man seit jeher der Meinung, dass Schweigen angebracht sei. Die GPK ihrerseits wurde bei den alljährlichen Besuchen in der Bank nur bedingt informiert und vermochte deshalb kaum Einfluss zu nehmen. Die Aufsicht war schon bei den Banken von 1857/1869 unbefriedigend gewesen, ebenso bei der Kantonalbank 1886.

Eine weitere wichtige Frage stellte sich zum Banken-Modell «Staatsbank», und zwar nicht nur bezüglich der Zielsetzung, Kredite zu günstigen Bedingungen zu vergeben oder die Bank als lukrative Einnahmequelle für den Staat zu nutzen. Fraglich war auch die Staatsgarantie, die als «Lockvogel» wirken konnte. Sie ist ein Schönwetter-Instrument. Weder der Staat noch der Bürger erwarten, dass sie in der Tat beansprucht werden muss. Käme es aber doch zu einem Wolkenbruch, blutet letztlich der Steuerzahler. Erstaunlich ist deshalb, dass die Kantonalbank noch am 27. Januar 1994 in einem Brief an ihre Kunden bekräftigte, dass man wegen der Staatsgarantie keine Verluste zu befürchten habe. Später bestätigte auch der Regierungsrat, dass die Staatsgarantie nicht mehr zu rechtfertigen sei.

Neben der banktechnischen gab es in der ganzen Affäre auch eine politisch-gesellschaftliche Ebene: die politisch-personelle Verflechtung, der aufdringliche Einfluss der Parteipolitik, die täuschende Hoffnung auf staatliche Hilfe sowie die Leistungsaufträge des Staates. Und schliesslich waren sich alle Beteiligten zu wenig bewusst, dass jeder Kanton eine Wirkung nach aussen entfaltet und damit die Imagepflege von nicht geringer Bedeutung ist. An dieser arbeitete seither der Kanton umso erfolgreicher, je mehr der Bankkrach in den Hintergrund rückte. Zwei Beispiele dafür sind der viel beachtete Auftritt Solothurns am Zürcher Sechseläuten 2011 und an der OLMA 2013 in Sankt Gallen, wo ein unerwartet avantgardistisches Solothurn von den Zuschauern am Umzug bejubelt und im Vergleich mit andern Kantonen als besonders sympathisch und einfallsreich beurteilt wurde. Der überaus informative und aussergewöhnlich gestaltete Solothurner Pavillon versetzte die Besucher in Staunen.

Allenfalls ein Zeichen der Zeit oder ein kleiner Trost, aber keine Rechtfertigung mochte es gewesen sein, dass Solothurn mit seiner Bankkrise in der Schweiz kein Einzelfall war. Elf Kantone hatten ebenfalls mehr oder weniger schwere Bankprobleme zu bewältigen. Auf der Strecke aber blieben Appenzell Ausserrhoden und Solothurn.

Der vorliegende Rückblick von Peter Gross auf den zweiten Solothurner Bankkrach will keine vernarbten Wunden aufreissen. Er vermittelt aus gebotener Distanz von 20 Jahren übersichtlich, objektiv und kompetent breit angelegte Information, dazu Einschätzungen und Folgerungen. Gross hat sich dieser Aufgabe gestellt, prädestiniert als Präsident des a. o. Bankrats und des Verwaltungsrats der neuen Bank SoBa, der das Geschehen aus nächster Nähe mitverfolgte, zusammen mit seinem Kollegen im Bankrat Werner E. Flückiger. Aus ihren Arbeiten geht unter anderem hervor, dass es für das Bankgeschäft keine zusätzlichen Lehrbücher brauchte, man hätte lediglich die vorhandenen, einschlägigen strikte befolgen müssen. Wahrscheinlich habe es bei der Bank am Mut der Verantwortlichen gefehlt oder der Ernst der Lage sei nicht richtig erkannt worden.

An dieser Stelle sei Peter Gross ganz herzlich gedankt. Er hat vor 20 Jahren die nicht leichte Bewältigung der Solothurner Bankkrise wesentlich mitgestaltet und Lösungen erarbeitet. Jetzt schreibt er Solothurner Geschichte, was sehr verdienstvoll ist. Er schliesst seine Ausführungen mit einem ermunternden Fazit: «Und trotzdem ist Solothurn Heil widerfahren, denn mit der gefundenen Sanierungs- und Privatisierungslösung konnte der Schaden begrenzt und ein zukunftsweisender Weg beschritten werden.»

Seine Arbeit zeigt, dass jene falsch liegen, welche glauben, man könne aus der Geschichte nichts lernen. Wer grundlegende Erfahrungen zur Kenntnis nimmt und diese auch in veränderten Verhältnissen nutzt, kann erfolgreich sein.

Literatur: Angst Markus: Der solothurnische Bankkrach von 1887. In: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte Bd. 60, 1987.

Flatt Karl H.: 150 Jahre Solothurner Freisinn. Solothurn 1981.

Flückiger Werner E.: Solothurner Kantonalbank – Bank in Kriegstetten. Bern 1997.

Gross Peter: Von der Solothurner Kantonalbank zur Solothurner Bank SoBa. Separatdruck NZZ 1997.

Kantonsratsverhandlungen des Kantons Solothurn, div.

Wallner Thomas: Geschichte des Kantons Solothurn. Bd.4.1, Solothurn 1992. Bd.4.2, Solothurn 2011.

## CHRONIK UND FAKTEN

1994

- 26.01. Medienorientierung über Abschluss der Solothurner Kantonalbank (SKB) 1993: Es handelt sich dabei um einen Sanierungsfall
- 05.02. Mittagessen Regierungsrat Hänggi (Finanzdirektor) und P. Gross
- 22.02. Wahl des a. o.(ausserordentlichen) Bankrats
- 30.04. Rücktritt des ord. Bankrats der Kantonalbank
- 10.05. Zwischenbericht des a. o. Bankrats; Orientierungsveranstaltungen
- 14.06. Schreiben des Regierungsrats an die an einer Übernahme interessierten Banken bzw. Institutionen; Frist für Antworten bis 14. Juli
- 01.07. Vorliegen der summarischen Übersicht Bonitätsprüfung durch RevisuissePricewaterhouse (RPW)
- 08.07. mündliche Zwischenorientierung für den Regierungsrat
- 13.07. Angebot des Verbandes Schweizerischer Kantonalbanken (VSKB)
- 14.07. Angebot des Schweizerischen Bankvereins (SBV)
- 20.07. Arbeitssitzungen je mit VSKB und SBV
- 29.07./05.08. Angebote 2. Fassung durch VSKB bzw. SBV
- 03.08. Verhandlungen je mit VSKB und SBV
- 09.08. Bericht des a. o. Bankrats «Sanierung und Zukunft der Solothurner Kantonalbank»
- 09.08. Regierungsratsbeschluss (zuhanden Kantonsrat) betreffend Sanierung und Totalprivatisierung
- 10.08. Bekanntgabe Semesterabschluss; Orientierungsveranstaltungen
- 30.08. Kantonsratsbeschluss (einstimmig) betreffend Sanierung und Totalprivatisierung
- 12.10. Erste Sitzung Steuerungsausschuss SBV / SKB
- 03./08./10.11. Orientierungsversammlungen für Inhaber von Partizipationsscheinen
- 04.12. Volksabstimmung über Änderung der Kantonsverfassung sowie Privatisierungsgesetz (Stimmbeteiligung 51,8%; Ja-Stimmen zwischen 78 und 79%)

- 14.12. Bewilligung der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK)  
für den Betrieb der (neuen) Solothurner Bank SoBa

1995

- 01.01. a. o. Generalversammlung und weitere Massnahmen  
formeller Art  
03.01. Aufnahme Geschäftsbetrieb der Solothurner Bank SoBa

12.07.1996–10. 2000

Gross Präsident der Stiftung der Solothurner Bank  
zur Förderung der Solothurner Wirtschaft

1998

Auflage der Wettbewerbskommission an die neue,  
fusionierte UBS (SBG + SBV), die SoBa innerhalb von  
5 Jahren zu veräussern

2000

- 22.08. Medienorientierung über den Erwerb der SoBa durch die  
Baloise Versicherung  
19.10. a. o. Generalversammlung; Demission des bisherigen  
Verwaltungsrats

## LISTE DER ABKÜRZUNGEN

AA	Arthur Andersen AG	PwC	PricewaterhouseCoopers
BIK	Bank in Kriegstetten	PUK	Parlamentarische Unter- suchungskommission
BSI	Banca della Svizzera Italiana	RPW	Revisuisse Price Waterhouse
CEO	Chief Executive Officer	SBG	Schweiz. Bankgesellschaft
CL	Coopers & Lybrand Bankrevision AG	SBV	Schweiz. Bankverein
CS	Credit Suisse	SKA	Schweiz. Kreditanstalt
EBK	Eidg. Bankenkommission	SKB	Solothurner Kantonalbank
KB	Kantonalbank	SLT	Spar- und Leihkasse Thun
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen	STEA	Steuerungsausschuss
KPMG	KPMG Fides	VSKB	Verband Schweizerischer Kantonalbanken
NZZ	Neue Zürcher Zeitung	Weko	Eidg. Wettbewerbskommission

## AUSGANGSLAGE

Unter dem Titel «Kantonalbank – ein Sanierungsfall», ergänzt durch den Untertitel «Solothurner Kantonalbank fehlen bis zu 150 Mio. Fr. Eigenmittel», stand am 27. Januar 1994 in der «Solothurner Zeitung» Folgendes zu lesen:

*«Als ‹Sanierungsfall› bezeichnete gestern Finanzdirektor Peter Hänggi nach Kenntnis der provisorischen Jahresrechnung '93 die Solothurner Kantonalbank: Das Staatsinstitut benötigt nach einem Jahresverlust von 80 bis 90 Mio. Fr. bis zu 150 Mio. Fr. zur Deckung der fehlenden Eigenmittel.*

*Trotz eines erhöhten Cash-flows von 24,7 auf 59,5 Mio. Fr. wird die Kantonalbank laut Hänggi die fehlenden Eigenmittel in den nächsten Jahren nicht selbst erwirtschaften können. Der Finanzdirektor sieht deshalb zwei mögliche Varianten, um eine ‹nachhaltige Sanierung› der Bank zu erreichen: Entweder wird eine Auffanggesellschaft mit Staatsgarantie (gemäss Berner ‹Dezennium›-Modell) gegründet, oder der Kanton wirft sofort weiteres Dotationskapital für alle ungedeckten Kapitalrisiken ein. Bereits im November hatte der Kantonsrat das Dotationskapital um 20 auf 170 Mio. Fr. aufgestockt.*

*Die Auffanggesellschaft dagegen müsste gefährdete Kredit-Aktiven von 1 bis 1,2 Mrd. Fr. übernehmen, von denen bis 800 Mio. Fr. aus der ‹alten› Kantonalbank und bis 400 Mio. Fr. aus der Kreditmasse der übernommenen Bank in Kriegstetten (BiK) stammen. Sowohl die Gründung einer Auffanggesellschaft wie die Erhöhung des Dotationskapitals müsste vom Souverän genehmigt werden.*

*Die seinerzeitige (1992) Übernahme der Bank in Kriegstetten (BiK), entschieden durch den neuen Bankrat [nicht zu verwechseln mit dem nachmaligen a. o. Bankrat], wurde gestern von Regierung und Bankrat übereinstimmend als ‹Fehlentscheid› bewertet. Bankratspräsident Heinz Frey sprach sich angesichts dieser Situation für ‹eine grundlegende Bereinigung der Lage› aus. Allfällige personelle Konsequenzen – Frey wurde noch gestern durch Bankkunden zum Rücktritt aufgefordert – werden gemäss Heinz Frey selbst erst noch ‹überprüft›. Die jetzige Situation führte der Bankpräsident auf zu ‹grossen Optimismus› betreffend Altlasten und Rückstellungsbedarf sowie der konjunkturellen Trendwende zurück. Immerhin war eine externe Due Diligence durch Arthur Anderson [sic!] AG durchgeführt worden. Ein weiteres Aufschieben der Problembewältigung sei jedoch unmöglich gewor-*

den, weil die Eidg. Bankenkommission (EBK) keine Verlängerung der zuvor gewährten Eigenmittelerleichterung gewährt habe, führte Frey weiter aus.»

Die Schlagzeilen anderer Zeitungen lauteten am nachfolgenden Tag etwa so: «Eine äusserst kritische Lage – Solothurner Kantonalbank wird endgültig zum Sanierungsfall», «Reaktionen zwischen Empörung und Ratlosigkeit». Unter dem Titel «Haben die Bankberatungsfirmen versagt?» wurden vor allem die externen Revisionsstellen der Kantonalbank und der Bank in Kriegstetten anvisiert. Sie waren auch in die Bewertung der übernommenen BiK involviert. Mit der Headline «Autopartei fordert die Liquidation» wurde einmal mehr die voreilige Raschheit dieser Gruppierung bestätigt.

#### EIN AUSSERGEWÖHNLICHER TELEFONANRUF

Wie jedes Jahr verbrachten wir auch im Winter 1994 die Skiferien in Pontresina. Ein Peter Hänggi ruft an. Er sei Solothurner Regierungsrat und Finanzdirektor. Vermutlich hätte ich aus Berichten der Medien vernommen, dass sich die Solothurner Kantonalbank in Schwierigkeiten befinde. Er möchte möglichst bald mit mir über diese Angelegenheit sprechen.

Wir trafen uns am folgenden Samstag, dem 5. Februar, zum Mittagessen im Restaurant Orsini in Zürich. Hänggi legte dar, der noch amtierende Bankrat sei durch einen ausserordentlichen Bankrat abzulösen. Für dessen Wahl wäre an sich der Kantonsrat zuständig. Dieser tage jedoch nicht allzu häufig und deshalb habe er seine Kompetenz an sein Büro delegiert. Dieses setze sich zusammen aus den Präsidenten der Fraktionen und den Stimmenzählern. Geleitet werde das Büro jeweils vom designierten künftigen Ratspräsidenten. Am liebsten hätte das Büro die heikle Aufgabe an den Regierungsrat weiter delegiert. Aus Gründen der Verantwortung wolle und dürfe die Regierung diese Wahl jedoch nicht vornehmen. Man habe sich schliesslich darauf geeinigt, dass der Regierungsrat die Mitglieder des interimistischen Bankrats suche und dem Büro zur Wahl vorschlage. Das Ganze sei äusserst dringend.

Der a. o. Bankrat sollte lediglich aus fünf Mitgliedern bestehen, idealerweise aus drei Bankprofis und zwei Unternehmern aus dem Kanton. Für mein Mitwirken stellte ich einige wenige Bedingungen: Da ich über genügend Erfahrung verfüge, erwarte ich, dass mir der Vorsitz übertragen werde. Der neue Bankrat dürfe sich nur mit der Gegenwart und der Zukunftsausrichtung befassen; dementsprechend sei er nicht in die Aufarbeitung der Vergangenheit einzubeziehen. Bezüglich der Einsitznahme der



Solothurner Regierungsrat 1994, v.l.n.r. Rolf Ritschard (SP), Cornelia Füeg (FDP), Peter Hänggi, Landammann (CVP), Thomas Wallner (CVP), Fritz Schneider (FDP)

andern Mitglieder sei mir sodann ein Vetorecht einzuräumen. Spontan stimmte Hänggi meinen Bedingungen zu. Per Handschlag besiegelten wir unseren Pakt. Ich fühlte mich dazu insofern «legitimiert», als mir meine Frau beim Adieusagen Carte blanche gegeben hatte. Sie meinte, ich solle mich frei fühlen; ich könne ja das Mäusen doch nicht lassen.

Hänggi zückte sodann ein Papier und nannte Namen denkbarer Kandidaten, über die in der Regierung gesprochen worden war. Mit Claire und Ernst Trümpy zusammen hatten meine Frau und ich anlässlich eines runden Geburtstags des «Energiepapstes» Michael Kohn im Zürcher Zeughauskeller einen fröhlichen und anregenden Abend verbracht. Wir verstanden uns gut. Deshalb war mir die Mitwirkung von Trümpy genehm. Werner Flückiger kannte ich von mehreren Begegnungen im Militär. Als Oberst war er zuletzt leitender Nachrichtenoffizier des Feldarmee Korps 4 (Zürich und Ostschweiz). Er war der erste Leiter der damals neu eröffneten Filiale der Kreditanstalt (CS) in Solothurn gewesen und vor seiner Pensionierung hatte er die zur Kreditanstaltgruppe gehörende Bank Neumünster geleitet. Wie ich gegenüber Hänggi prophezeit hatte, sagte mir Werner gleichentags am Telefon spontan zu. Somit fehlten noch ein weiterer «Bänkler» und ein Solothurner Unternehmer. Hänggi nannte auf Grund seiner Liste eine wenig teamfähige Person, die ich von der Uhrenindustrie her kannte. Hänggi war alles andere als erstaunt, als ich von dem mir kurz zuvor eingeräumten Vetorecht Gebrauch machte. Man habe in der Regierung auch gezweifelt.

## RÜCKBLLENDE: ENTSTEHUNG UND 1. KRISE DER SOLOTHURNER KANTONALBANK<sup>1</sup>

Im Kanton Solothurn herrschte noch Mitte des 19. Jahrhunderts und länger als andernorts grosse Armut. Bezeichnenderweise standen unverhältnismässig mehr Solothurner in fremden Diensten als Angehörige anderer Kantone. Die Industrialisierung setzte spät ein. Lange Zeit gab es nur Kleingewerbe und Landwirtschaft. Auszüge aus Gründungsakten von Banken verdeutlichen die damalige Situation: Die kantonale Ersparniskasse werde errichtet in Erwägung, *«dass es zur Beförderung der Sparsamkeit und des Wohlstandes beitragen dürfte, wenn jedermann im Kanton, besonders den weniger Bemittelten, den Tagelöhnern, Dienstboten und Kindern, die Möglichkeit dargeboten wird, ihre Ersparnisse sogleich an einen sichern Ort zinstragend anzulegen»*, und *«um der Verschwendung namentlich der Branntweinpest, dem Luxus, der Unsittlichkeit etc. entgegen zu arbeiten, Sparsamkeit, häuslichen Wohlstand, überhaupt das Wohl unserer Einwohner zu befördern, so haben sich solche Männer vereinigt, [...]»*.

Bei den meisten Bankgründungen wurden damals stets die gleichen drei Ziele verfolgt:

1. Schaffen von Anreizen zum Sparen – durch günstige Zinsbedingungen,
2. Kreditgewährung – zu günstigen Bedingungen,
3. Erschliessen von Einnahmequellen für die Gemeinwesen, welche Banken besitzen. *«Bei unserer knappen Finanzlage ist der Staat angewiesen, auf Vermehrung seiner Einnahmen möglichst bedacht zu sein»*, hiess es damals.

Dass das gleichzeitige Verfolgen solcher Ziele zu Problemen führen musste, liegt auf der Hand. Vielfach wurden für die verschiedenen Aufgaben – Sparen, Ausleihungen, Hypotheken – nicht die gleichen Banken eingeschaltet. Naturgemäss kam stets der Frage der Garantiestellung seitens des Gemeinwesens, also der Staatsgarantie, eine grosse Bedeutung zu.

<sup>1</sup> nach: Angst Markus: Der Solothurner Bankkrach und die Verfassungsrevision von 1887 (Olten 1986), auch in: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte 60 (1987) und: Wallner Thomas: Geschichte des Kantons Solothurn 1831-1914, 4. Band, Teil I (Solothurn 1992).

Bereits 1846 war im Kanton Solothurn von der Errichtung einer Kantonalbank die Rede. Die Berner Kantonalbank diente als Vorbild. Als Folge der Ablehnung verschiedener Vorstösse wurden einige andere Banken gegründet. Dazu gehörten auch die beiden Institute, die später zur Kantonalbank fusioniert wurden, nämlich die «Solothurnische Bank» und die «Hypothekarkasse». In den Jahren 1878 und 1882 wurden im Kantonsrat Motionen eingereicht, welche die Schaffung einer Kantonalbank wieder ins Rollen brachten. Das entsprechende Gesetz wurde vom Volk im Verhältnis 4:1 angenommen. Der elfköpfigen Bankkommission gehörten sechs vom Kantonsrat gewählte Mitglieder an, darunter von Amtes wegen der Vorsteher des Finanzdepartements (Regierungsrat).

Der Start der neuen Kantonalbank am 1. Januar 1886 stand unter keinem guten Stern. Ehemalige Aktionäre der Solothurnischen Bank erhoben erfolglos mehrere Klagen bis vor das Bundesgericht, weil sie sich in ihren Ansprüchen verletzt fühlten. Die Solothurnische Bank sei der Sämann gewesen; der Staat respektive die Kantonalbank heimse nun die Ernte als Schnitter ein, argumentierten sie.

Alsdann zeigten sich bei der Auflösung der Aktiven und Passiven der beiden halbstaatlichen Vorgängerinstitute namhafte Verluste und Unregelmässigkeiten. Bemängelt wurde ferner, dass Vertreter des Staates in den Verwaltungsräten sassen und die Probleme nicht erkannten. Eine kantonsrätliche Untersuchungskommission wurde eingesetzt. Sie legte im Frühjahr 1886 ihren Bericht vor. Neben zwei Verluste verursachenden Kreditpositionen wurden Kompetenzüberschreitungen und Verletzung von Aufsichtspflichten gerügt. Schadenersatzprozesse waren in Teilen erfolgreich.

Kaum war die für den Kanton verlustreiche Krise einigermaßen bewältigt, folgte 1887 der grosse Krach. Kriminelle Machenschaften kamen ans Tageslicht. Angestellte der früheren Hypothekarkasse hatten Unregelmässigkeiten begangen. Zudem hatte der Buchhalter der konkursiten Uhrenfirma Roth & Cie., gleichzeitig im Nebenamt Regierungsrat, Bilanzen gefälscht, um die Firma kreditwürdig erscheinen zu lassen. Daraus erwachsen der Kantonalbank erneut namhafte Verluste.

Der Bankkrach führte zu einer eigentlichen Staatskrise. Zwei Regierungs- und vier Kantonsräte waren die personellen Opfer. Der Bankratsausschuss und der Bankdirektor mussten zurücktreten. Die Vermischung politischer Ämter mit leitenden Funktionen bei den Bankinstituten, für viele eine existenzielle Notwendigkeit, waren die Hauptursache der letzt-

lich dem Staat anfallenden Verluste von rund 2,8 Mio. Franken. Dies bei einem defizitären Kantonshaushalt – direkte Steuern wurden noch keine erhoben – und bei einem Jahresetat von etwa 1,8 Mio. Franken.

Die politischen Folgen waren nachhaltig. Die faktische Einparteienherrschaft der Liberalen (Freisinnigen) war zu Ende. Eine neue Kantonsverfassung (1887/1888) trat in Kraft. Die wichtigste Änderung bestand in der Einführung des Proporz-Wahlsystems für den Kantonsrat.

Das Image des Kantons war angeschlagen. Da gleichzeitig auch die Berner Kantonalbank Verluste zu beklagen hatte, schrieb 1886 Ulrich Dürrenmatt, Redaktor der reformiert-konservativen «Berner-Zeitung» in Herzogenbuchsee, in Anspielung auf den konkursiten, für die Verluste bei der Solothurner Kantonalbank verantwortlichen Bankier Simon Lack, folgenden Vers:

*«Kracht es dort, so kracht es hier,  
Heute mir und morgen Dir,  
Gestern nahm's den Mutz beim Frack,  
Heute sitzt der Urs im Lack.»*

#### URSACHEN DER ERNEUTEN KRISE

Gut 100 Jahre später wiederholte sich die Abfolge. Zuerst traf es die Berner, dann die Solothurner. Für Solothurn bedeutete dies, dass es rund 100 Jahre nach der Gründung der Kantonalbank also erneut zu einer Krise kam. In den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts mutierte die Bank von einem Spar- und Hypothekar-Institut zu einer Universalbank. Sie erlag immer mehr einer auch andernorts grassierenden Wachstumseuphorie. Bisweilen verwies man auf die von Prof. Ernst Kilgus, Direktor des Instituts für schweizerisches Bankwesen an der Universität Zürich, vertretene Auffassung, Retailbanken seien künftig zu klein, wenn sie nicht über eine Bilanzsumme von mindestens 10 Mia. Franken verfügten. Die SKB hatte 1994 «nur» 6 Mia. Franken.

Werner Flückiger, der im nachmaligen a. o. Bankrat tatkräftig mitwirkte, hat in einer Broschüre akribisch das Zahlenmaterial der beiden Banken seit 1970, einschliesslich der Kommentare der Bankleitungen, analysiert (Flückiger, Werner: Solothurner Kantonalbank, Bank in Kriegstetten – Chronologie eines Zusammenbruchs. In: Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschungen, Band 251, 1997).

Zusammenfassend nennt er als Hauptgründe des Zusammenbruchs:

- «1. *Zu risikofreudige Expansion des Hypothekar- und Kreditgeschäftes ab den späten Achtzigerjahren, bei offenbar fehlenden verbindlichen Richtlinien für die Kreditpolitik,*
2. *ungenügende Basis von Kapital und Reserven (während Jahren),*
3. *zu wenig effiziente Geschäftsführung (Konditionen, Personalpolitik, Filialpolitik, etc.) mit dem Hinweis auf die Pflicht zur Wirtschaftsförderung im Kanton,*
4. *ungenügende Bank- und Führungserfahrung eines Teils der politisch berufenen Bankräte und offenbar keine klare Festlegung der Kompetenzen und Verantwortungen,*
5. *zu wenig professionelle Revision und Überwachung der Geschäftstätigkeit und ungenügende Erfassung bzw. Behebung von Schwachstellen durch die Verantwortlichen, und*
6. *Übernahme der stark angeschlagenen Bank in Kriegstetten, die zum Teil aus gleichen Gründen in Notlage geraten war.*

*Wie bei ähnlich gelagerten Fällen von in Not geratenen Instituten in der schweizerischen Bankenlandschaft muss auch hier festgestellt werden, dass keine neuen Grundsätze aufgestellt und keine zusätzlichen Lehrbücher über die Handhabung des Bankgeschäftes geschrieben werden müssen, um inskünftig solche Debakel zu verhindern.»*

Das «Fass zum Überlaufen» brachte wohl die Übernahme der Bank in Kriegstetten. Im Juni 1992 erfolgte die Beteiligungsnahme der SKB im Zuge einer Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechtes der bisherigen Aktionäre. Im November des gleichen Jahres erwarb die SKB total 97% des Aktienkapitals und im September des Folgejahres übernahm sie rückwirkend alle Aktiven und Passiven. Pikanterweise war der Regierungsrat dagegen.

Der Finanzdirektor war wohl Mitglied des Bankrats, allerdings nur mit beratender Stimme. Dessen ungeachtet hätte der Regierungsrat – gleichsam als Treuhänder der dem Kanton gehörenden Bank – seine Auffassung rechtzeitig schriftlich und mündlich, allenfalls auch via Medien oder gar mittels rechtlicher Massnahmen viel dezidierter zur Geltung bringen sollen.

## VERHEERENDE FÜHRUNGSSTRUKTUREN

Bei der SKB waren nicht weniger als elf Führungs- und Aufsichtsorgane tätig, nämlich die Eidgenössische Bankenkommission (EBK), die externe Revisionsstelle, sogenannte (Miliz-) Zensoren, das interne Inspektorat, der Kantonsrat, dessen Geschäftsprüfungs- sowie dessen Finanzkommission, der Regierungsrat, der Bankrat, dessen Bankkommission (d. h. Ausschuss des Bankrats) und die regionalen Niederlassungskommissionen. Eine Verwischung und Vermischung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten war deshalb unvermeidlich. Das Schwarz-Peter-Spiel feierte Urständ.

Der 15-köpfige Bankrat wurde vom Kantonsrat in strikter Beachtung des im Rat bestehenden jeweiligen Parteienproporz gewählt. Ergaben sich bei Neuwahlen Verschiebungen in den Parteienstärken, so schlug dies unmittelbar auf die Zusammensetzung des Bankrats durch. «Selbstverständlich» mussten ebenfalls die verschiedenen Regionen des Kantons im Bankrat angemessen vertreten sein. Zunehmend gewann auch der Geschlechterproporz an Bedeutung. Die drei berücksichtigten Proporz-Faktoren (Partei, Region, Geschlecht) wirkten sich auf die Qualität zwangsläufig negativ aus.

Politik und Bankgeschäft sind zwei grundverschiedene Dinge. Das Bankgeschäft darf ohnehin nicht politisch beeinflusst werden. Gefälligkeitskredite werden oft notleidend. Objektivität und Professionalität heissen die Erfolgsfaktoren.

Aufschlussreich war der Kommentar des Leiters der Solothurner Handelskammer, die Spitze der Kantonbank dürfe nicht mehr nach parteipolitischen Kriterien, sondern müsse nach Kompetenz besetzt werden. Unter «Spitze» war durchaus auch die Direktion zu verstehen. Sie war bisweilen stark Freisinn-dominiert.

## WEDER ALLEIN NOCH ERSTMALIG

Die Solothurner Kantonbank geriet weder als erste noch als letzte Kantonbank in Schwierigkeiten. Ebenso spektakulär waren die Pleitefälle in den Kantonen Appenzell A. Rh. (1996), Basel-Stadt, Bern (1993), Genf (2000), Waadt (2001/2002). Auch Glarus (2008), Graubünden, Jura (1996), Neuenburg, Schaffhausen, Tessin und Wallis hatten ihre Sorgen. Deren Ursachen lagen meistens darin, dass man die angestammte Tätigkeit in sachlicher und geographischer Hinsicht überschritt. Allzu oft wurde «über den Gartenhag gefressen» – nicht nur über die Kantons-, sondern

gar über die Landesgrenze hinweg. In der Fachsprache nennt man das «Hors-rayon-Geschäfte tätigen». Oft wurden auch Transaktionen mit abenteuerlichen Figuren, wie etwa dem berühmt-berüchtigten Werner K. Rey und dem von ihm beherrschten Kartenhaus abgeschlossen. Auch in Solothurn war man diesbezüglich allzu naiv. Auf der Strecke geblieben sind bisher die Kantonalbanken von Appenzell A. Rh. und Solothurn.

#### LETZTE AMTSHANDLUNGEN UND ABGANG DES ALTEN BANKRATS

Längere Zeit unbesetzt war die Position des Vorsitzenden der Geschäftsleitung der Bank. Am gleichen Tag, an die die Medienorientierung mit der Hiobsbotschaft stattfand, teilte der alte Bankrat mit, er habe Jürg Bretscher gewählt, Amtsantritt sei der 1. März. Der gebürtige Solothurner Bretscher war bei der Kreditanstalt in verschiedenen Funktionen tätig. So leitete er unter anderem einmal die Geschäftsstelle am Flughafen Zürich-Kloten, wo naturgemäss das Geldwechselgeschäft eine grosse Rolle spielt.

Vier Tage nach der Medienorientierung stellten in einem Schreiben an den Präsidenten des Kantonsrats 13 der 15 Mitglieder des Bankrats ihren «Rücktritt in Aussicht». Entgegen der Meinung des Kantonsrats, der den Rücktritt aller per Ende März forderte, wollte der alte Bankrat noch bis Ende April im Amte bleiben. Es ging ihm darum, auf Kosten der Bank durch Experten seine Unschuld belegen zu lassen. Das Verzögern des Rücktritts kritisierte der Regierungsrat in den Medien mit «schlechtem Stil» und «Enttäuschung».

Zu Beginn machte es den Anschein, der noch amtierende ordentliche Bankrat wolle selber ein Sanierungskonzept erarbeiten und vorschlagen. Dies musste eine Illusion sein. Hierzu fehlte noch das erforderliche abgesicherte Zahlenmaterial. Abgesehen davon war der alte Bankrat allzu stark mit der eigenen Vergangenheitsbewältigung beschäftigt – eine Erscheinung, die in sozusagen allen Sanierungsfällen vorkommt.

Den noch amtierenden Präsidenten der SKB Heinz Frey kannte ich von der Scintilla her. Er leitete damals die Solothurner Autophon AG und war Kantonsrat. Als er das Präsidium der SKB übernahm, musste er aus dem Verwaltungsrat des Bankvereins austreten. Bei einem Mittagessen einigten wir uns rasch: Sein Bankrat befasse sich ab sofort nur noch mit den die Vergangenheit betreffenden Dingen; Gegenwart und Zukunft seien unsere Sache. Bis Ende April könne ein Mitglied seines Bankrats als Gast und Verbindungsmann an unseren Sitzungen teilnehmen. Dies war

Pirmin Bischof, damals Rechtsanwalt in Solothurn, seit 2011 Ständerat. Er tritt heute immer mehr als Wirtschafts- und vor allem Finanzexperte seiner Partei (CVP) auf, und zwar vor allem im Zusammenhang mit den von der UBS verursachten Problemen Ende des ersten Dezenniums des 21. Jahrhunderts.

Das später eintreffende Ersuchen des abgelösten Bankrats, die Rechnungen seiner Rechtsexperten noch durch die Bank bezahlen zu lassen, lehnten wir im Einvernehmen mit dem Regierungsrat ab. Unabhängig von allen Rechtfertigungsversuchen hatte der Kantonsrat aus seinen eigenen Reihen eine Parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) bestellt. Sie hatte zu ermitteln, «wie es dazu kam» und wer was zu verantworten habe. Der Regierungsrat unterstützte das Vorhaben. Der Bericht der PUK lag erst Ende August des Folgejahres 1995 vor.

#### WAHL DES A. O. BANKRATS

Noch fehlten zwei Mitglieder für den neuen interimistischen Bankrat. Am Wochenende vor der Vorstellung der fünf Personen beim Regierungsrat telefonierte mir Hänggi mit einer gewissen Erleichterung. Die besonders gute Nachricht war, dass Rupert Blattmann bereit sei mitzumachen. Rupert wurde im Hinblick auf seine Pensionierung als Generaldirektor des Schweizerischen Bankvereins verfügbar. Ich kannte und schätzte ihn von der Sanierung der Uhrenindustrie sowie vom Verwaltungsrat der Betriebsgesellschaft des Zürcher Kongresshauses her. Besonders schwierig war es jedoch offenbar, einen zweiten Solothurner Unternehmer zum Mitmachen zu bewegen. Vergebens hielt man Umschau im Westen oder Norden des Kantons. Also schluckte man die Kröte, mit Ruedi Rentsch erneut jemanden aus dem Ostteil vorschlagen zu müssen. Das war mir natürlich egal. Der Familie Rentsch gehörte die Firma RIG. Das Jahr 1994 sollte für Ruedi arbeitsintensiv werden. Es endete damit, dass seine Firma an einen australischen Konzern veräussert wurde, was er Anfang Jahr noch nicht voraussehen konnte.

Das noch geltende Kantonalkbankgesetz schloss die Wahl von Personen, die mit andern Banken verbunden sind, aus. Somit hätten Rupert Blattmann, Werner Flückiger und ich gar nicht Mitglieder des Bankrats werden können. Meinem Ratschlag folgend beseitigte das Büro des Kantonsrats diese Hürde durch folgende Interpretation: Die Unvereinbarkeit gelte nur dann, wenn beide Banken (einerseits die SKB, andererseits die Bank, in dessen Verwaltungsrat das Bankratsmitglied bereits mitwirkte)



**Rupert  
Blattmann,  
Zug**

Rupert Blattmann war als Generaldirektor des Schweizerischen Bankvereins unter anderem verantwortlich für die Kredite in der Schweiz.



**Werner  
E. Flückiger,  
Forch**

Werner E. Flückiger arbeitete in der CS-Gruppe. Er eröffnete unter anderem die Filiale in Solothurn und leitete später die Bank Neumünster, als diese in die Schweizerische Kreditanstalt integriert wurde.



**Dr. Rudolf  
Rentsch,  
Wangen  
b. Olten**

Dr. Rudolf Rentsch ist Delegierter und Präsident des Verwaltungsrates der RIG Rentsch AG in Rickenbach.



**Dr. Ernst  
Trümpy,  
Vizepräsident,  
Hägendorf**

Dr. Ernst Trümpy war Direktionspräsident der Atel und Verwaltungsrat der Solothurner Handelsbank.

Mitglieder des Bankrats:

Rupert Blattmann, Werner E. Flückiger, Rudolf Rentsch, Ernst Trümpy.

zueinander in einem Konkurrenzverhältnis stünden. Dies hatte zur Folge, dass Rupert Blattmann sofort aus zwei eher unbedeutenden Verwaltungsräten zurücktrat. Meine beiden Mandate wurden nicht tangiert.

Während wir am 21. Februar 1994 darauf warteten, dem Regierungsrat vorgestellt zu werden, legten wir eine Arbeitsteilung fest. In einer solchen Situation ist es unerlässlich, in die einzelnen Ressorts der Organisation direkt einzuwirken. Die Zuordnungen lagen auf der Hand: Rupert Blattmann übernahm den Kommerzteil (Kredite, Geschäftsstellen), Werner Flückiger das sogenannte indifferente Geschäft (Wertschriften, Handel, Interbankengeschäft), Ernst Trümpy die Logistik (Personal, Immobilien, EDV, Verarbeitung, Sicherheit), der promovierte Jurist Ruedi Rentsch die Rechtsfragen, die Verbindung zu den Gemeinschaftswerken und den Beteiligungen. Mir fielen

die Public Relations, die Verbindungen zu Kanton und Eidgenössischer Bankkommission zu. Zudem war ich für das Rechnungswesen und das Controlling zuständig. Die Stellvertretung wurde horizontal (je ein Ratskollege) geregelt. Als Vizepräsident des Rats wurde Ernst Trümpy bestimmt.

Als Zweites galt es die Sitzungstermine festzulegen. Wir planten Sitzungen in einem Intervall von etwa zehn Tagen, obwohl ich dafür bekannt war, wenige und kurze Sitzungen abzuhalten. Gesamthaft fanden in den zehn Monaten des Jahres 1994 27 Sitzungen des Bankrats statt. Im Laufe der Zeit wurden beinahe 200 Einzelaufträge beziehungsweise Pendenzen aufgearbeitet. Wie bei mir üblich, wurden die einzelnen Voten nie protokolliert. Nur wenn jemand seine abweichende Auffassung festgehalten haben will, kann er dies verlangen. Das kam aber beim bestens harmonierenden a. o. Bankrat nie vor. Protokolliert wurden somit lediglich die gefassten Beschlüsse sowie die angeordneten Massnahmen. Dementsprechend kam der nach «Fälligkeitsdaten» geordneten Pendenzen- und Terminliste eine zentrale Bedeutung zu. Sie wurde am Schluss jeder Sitzung durchgegangen und à jour gebracht.

Unnötig zu erwähnen, dass die einzelnen Mitglieder nebst der Teilnahme an den Bankratssitzungen im Rahmen der ihnen zugeordneten Ressorts eine wackere Arbeitslast zu tragen hatten. Das gilt vor allem für uns drei «Bankprofis». Rupert Blattmann hatte sich, unterstützt von Werner Flückiger, stark mit den einzelnen Kundendossiers zu befassen. Die jahrzehntelange Bankerfahrung half ihnen hierbei enorm.

Das Vorstellungsgespräch beim Regierungsrat entbehrte nicht einer gewissen Komik. Hier die fünf Kandidaten, die es zu begutachten galt. Auf der andern Seite die fünf Regierungsräte, glücklich, Dumme gefunden zu haben, die bereit waren, sich in ein solches Abenteuer einzulassen. Dazu der Zeitdruck, denn anderntags hatte das Büro die Wahl vorzunehmen; somit bestand keine Chance, noch einen Kandidaten auszuwechseln. Und überdies kannten, ja duzten sich der eine oder andere. Ich kannte lediglich oberflächlich von der Studienzeit in Bern her Fritz Schneider.

Am nächsten Tag hatten wir vor dem Büro des Kantonsrats anzutreten. Es lag auf der Hand, dass die Vorsitzende, die Freisinnige Verena Stuber aus Grenchen, mich zuerst befragte. Was mich veranlasse, diese schwierige Aufgabe überhaupt zu übernehmen, wollte sie wissen. Meine lakonische Antwort, genau das frage man mich zu Hause ebenfalls, wirkte Eis brechend. Dann fügte ich bei, es entspreche meinem Pflichtgefühl, dem Staate zu dienen, wenn dies erforderlich sei. Sanierungen und Re-

strukturierungen hätten es überdies besonders in sich. Die zweite Frage betraf meine Beziehungen zum Kanton Solothurn. Meine Antwort, es gebe eigentlich keine, wurde umfunktioniert: Ich sei ja auf Grund der von mir erwähnten Mandate bei Von Roll, Scintilla und Swatch Group geradezu einer von ihnen.

Anschliessend galt es, sich den Kadern der Bank zu präsentieren. Die noch amtierenden Bankräte waren zu dieser Veranstaltung ebenfalls eingeladen. Erstaunlich viele folgten der Einladung. Beim nachfolgenden Apéro kam ich mir wie ein Feldprediger vor: Sie hätten Mühe, sich noch in der Öffentlichkeit zu zeigen, erzählten Bankräte mir. Sie kämen sich wie Geächtete vor und auch zu Hause sei die Stimmung nicht mehr die gleiche. Ich forderte sie auf, mental einen Zeitsprung zu machen. Wahrscheinlich früher als vermutet werde die Angelegenheit an Aktualität verlieren.

#### AUFTRAG UND ZEITPLAN

Selbstverständlich begann ich mich nach dem ersten Gespräch mit Hänggi einzuarbeiten. Unterlagen waren zu sichten. Viele Fragen stellten sich. De quoi s'agit-il? Wie lautet der Auftrag? Was sind mindestens theoretisch denkbare Lösungsalternativen? Welche Sofortmassnahmen sind erforderlich? Hierbei ist stets zu beachten, dass solche niemals die spätere Wahl einer Lösungsvariante beeinträchtigen dürfen. Wie sind die Zeitverhältnisse? Was sind die am meisten Zeit beanspruchenden Elemente?

Immerhin hatte der Kantonsrat bereits früher die Arbeiten zur Umwandlung der Kantonalbank als einer öffentlich-rechtlichen Anstalt in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft eingeleitet. Eine derartige Umwandlung bedingte die Zustimmung der Stimmbürger. Gleiches galt für eine allfällige Privatisierung.

Ein schriftlicher Auftrag an den a. o. Bankrat lag nicht vor. Im Wesentlichen ging es um folgende Punkte:

1. Führen der Bank als oberstes Leitungsorgan im Rahmen der bestehenden Vorschriften und Kompetenzen.
2. Erarbeiten eines Sanierungs- und Restrukturierungskonzeptes.
3. Beraten des Regierungsrats beziehungsweise des Vorstehers des Finanzdepartements.

Am Anfang glaubten wir, die Sanierung und Restrukturierung könne bis zum Frühjahr 1995 warten. Dies hätte eine gründliche Ermittlung

des quantitativen Sanierungsbedarfs erlaubt. Dass die Eidgenössische Bankkommission (EBK) bereits Ende 1993 verfügt hatte, die Bank müsse per Ende des laufenden Jahres 1994 eine bereinigte Bilanz vorweisen, wussten wir zunächst noch nicht. Diese Forderung bestimmte alsdann den Endpunkt unserer Arbeit. Die voraussichtlich vorher durchzuführende Volksabstimmung konnte spätestens am 4. Dezember stattfinden, da die Abstimmungstermine jeweils im Vorjahr in Anlehnung an die eidgenössischen Urnengänge festgelegt werden.

Die strikte einzuhaltenden Meilensteine vor einer Abstimmung sind: Beschluss und Antrag des Regierungsrats, Behandlung in den kantonsrätlichen Kommissionen, Behandlung in den Fraktionen, erste und zweite Lesung im Kantonsrat, Versand des Abstimmungsmaterials, Parteiparolen. Das ganze Prozedere beansprucht 3½ Monate. Somit hatten wir bereits Anfang August unseren Bericht samt Antrag zu unterbreiten. Den Regierungsrat in einer einzigen Sitzung mit dem Dossier zu konfrontieren war illusorisch. Zweckmässigerweise sollte er vorher über die wesentlichsten Elemente informiert werden. Dem stand jedoch die Ferienzeit entgegen. Somit empfahl es sich, gegebenenfalls die Mitglieder einzeln mit der Materie vertraut zu machen.

Das Ganze glich einer Handorgelbewegung. Dort der Endtermin mit seinen vorgelagerten Phasen, hier die Notwendigkeit, zu ermitteln, wie hoch der Sanierungsbedarf zu veranschlagen und wie er zu finanzieren sei. Kein Weg führte daran vorbei, die Kundendossiers einzeln zu sichten und zu bewerten. Dazu brauchte es den Einsatz einer anerkannten Revisionsgesellschaft. Wer mit der SKB oder der BiK schon zu tun hatte, kam hierfür a priori nicht in Frage. Somit standen nur noch die KPMG Fides und die Revisuisse Price Waterhouse (RPW; heute PwC) zur Verfügung. Da sich die Kreditdossiers, vor allem diejenigen der ehemaligen BiK, in einem himmeltraurigen Zustand befanden und die KPMG ein modernes, EDV-unterstütztes Kreditinformationssystem entwickelt hatte, ergab sich eine logische Arbeitsteilung. Sobald der Bankrat sein Amt angetreten hatte, erhielt die KPMG den Auftrag, das Projekt KREFIS (Bezeichnung abgeleitet von Kredite und deren Finanzierungssystem) auszulösen. Der Leiter der Revisuisse, Peter Weibel, war bereits vorher aufgefordert worden, eine Sonderequipe von 16 Personen bereitzustellen: Bis Ende Juni würden zwei Zahlen benötigt, nämlich die Summe der notleidenden Ausstände sowie die Höhe des Rückstellungsbedarfs.

## SOFORTMASSNAHMEN UND SONDERPROBLEME

Sofortmassnahmen dürfen den später zu treffenden Grundentschluss, das heisst die Wahl einer Alternative oder Variante, nicht präjudizieren. Sie dienen dem Zeitgewinn und dem Schutz vor unangenehmen Überraschungen. In unserem Falle gehörten dazu die «Check-ups» bezüglich Exportfinanzierungen und Akkreditiven, Derivaten, Sicherheit, Asset & Liability (Zahlungsbereitschaft, Fristenkongruenz von Ausleihungen und Kundengeldern usw.). Andere Banken wurden gebeten und beauftragt, diese Check-ups durchzuführen. Mit Ausnahme der Sicherheit waren die festgestellten Mängel nicht allzu gravierend. Sie liessen sich innert vernünftiger Zeit beheben.

Bereits Ende des Vorjahres 1993 hatte die EBK eine Erhöhung der Eigenmittel seitens des Kantons um 20 Mio. Franken verfügt. Der a. o. Bankrat bestätigte den kantonalen Behörden die Notwendigkeit dieses Schrittes. Er wurde vollzogen. Anlässlich einer Darlegung der Grundzüge, einschliesslich Zeitplan, des sich in Vorbereitung befindenden Sanierungs- und Restrukturierungskonzeptes gelang es uns, die EBK davon abzubringen, eine weitere Erhöhung des Dotationskapitals zu verlangen.

Ähnlich wie Anfang der 1980er-Jahre im Kommerzbereich der Bankgesellschaft installierten wir eine separate Abteilung zur Behandlung der Risikopositionen, abgekürzt AFR genannt. Im Laufe der 90er-Jahre verfügten sozusagen alle Banken über solche Gefässe. Beim Schweizerischen Bankverein und der UBS wurden sie «Recovery» genannt.

Die Bewirtschaftung «sauer» gewordener Ausstände besteht darin, fällig gewordene Zinsen einzutreiben und zusätzliche Sicherheiten zu erhalten – beispielsweise durch Verpfändungen von Beteiligungen, Wertchriften, Immobilien. Allenfalls kann erreicht werden, dass der Schuldner die ihm gewährten Kredite dank Veräusserungen solcher Aktiven reduziert oder völlig zurückzahlt. Eine andere Schiene kann sein, eine Ablösung der Kredite durch andere Geldgeber zu erwirken. Zur sogenannten Bewirtschaftung gehört gegebenenfalls die Einleitung von Betreibungs- oder Konkursverfahren. Schliesslich darf nicht unerwähnt bleiben, dass es vielleicht aber auch dank der Mithilfe der Bank gewissen Kunden gelingt, den «Turnaround» zu schaffen.

Bei der vorangegangenen Pleite der Berner Kantonalbank waren alle sauren Kundenpositionen in eine Auffanggesellschaft, die «Dezennium AG», übertragen worden. Dieses Verfahren konnte nicht tel quel über-

nommen werden, denn zwischen Bern und Solothurn gab es Unterschiede grundlegender Art. In Bern stand fest, die Kantonalbank sei weiterhin als öffentlich-rechtliche Anstalt zu belassen und die Sanierung und Zukunftsgestaltung allein durch den Kanton vorzunehmen. Im Kanton Solothurn hingegen war man bezüglich Allianzen und Hilfestellungen offen.

Selbstverständlich dispensierte dies uns nicht, die Charakteristiken einer Auffanggesellschaft zu definieren und deren Vor- und Nachteile aufzulisten. Zu diesem Zwecke führten wir ein Hearing durch, an dem auch Kollegen der Berner Kantonalbank teilnahmen. Als Vorteile einer Auffanggesellschaft sahen wir die Möglichkeit, den gesunden Bankteil ungestört und erfolgreich arbeiten zu lassen, was vor allem in psychologischer Hinsicht von Bedeutung sein kann. Sodann wird die Ertragskraft der operativen Bank gestärkt. Dazu kommt eine Verbesserung der Transparenz. Als Kantonalbank ist das Eigenmittelerfordernis dank der Staatsgarantie reduziert. Nachteilig ist demgegenüber, dass die Staatsgarantie über Jahre hinweg beansprucht wird und dass neue kantonale gesetzliche Regelungen erforderlich sind, besonders bezüglich Organisation der Aufsicht. Eine gewisse Aufteilung von Kundenbeziehungen wirkt sich ebenfalls nachteilig aus.

#### INTERESSE VON BANKEN

Bereits im März bekundete der Schweizerische Bankverein (SBV) seine Bereitschaft, unterstützend zu helfen. Im Schreiben des SBV an den Regierungsrat lautete richtigerweise die Hauptbotschaft, der SBV sei bereit, die Möglichkeiten einer operativen Zusammenarbeit mit der SKB abzuklären. Ferner werde er die Übernahme einer Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung an einer teil- oder voll privatisierten Bank prüfen. Wichtig war der Nebensatz, dass er im Fall einer Mehrheitsbeteiligung nicht beabsichtige, die Bank zu integrieren. In der gestützt auf diesen Brief publizierten Medienmitteilung betonte die Regierung, eine vollständige Privatisierung stelle lediglich eine der möglichen Sanierungsvarianten dar. Endgültig habe zum gegebenen Zeitpunkt ohnehin das Solothurner Volk zu entscheiden.

Der Verband der Kantonalbanken (VSKB) wurde durch den Schritt des Bankvereins alarmiert. Naturgemäss betonte der VSKB, ihm sei die Erhaltung der SKB als Kantonalbank ein prioritäres Anliegen. Er war sofort bereit, einen für die Refinanzierung von Festhypotheken benötigten Konsortialkredit von 100 Mio. Franken zu Selbstkosten zu organisieren.

Allerdings stellte er eine Forderung, auf die wir nicht eintreten konnten. Der VSKB verlangte, es sei seinen Kredite gewährenden Mitgliedbanken jedoch im Falle einer vorzeitigen Rückzahlung des Kredites ein allfälliger aus der Wiederanlage entstehender Verlust zu vergüten. Nachdem dieses inakzeptable Hindernis ausgeräumt war, teilten wir den Kredit hälftig auf den SBV und die Kantonalbanken auf.

Meine Kontakte mit den Kantonalbanken liefen hauptsächlich über die federführende und gewichtigste, die Zürcher Kantonalbank, vertreten vor allem durch Paul Hasenfratz. Die vernünftigen Beziehungen, die ich stets mit dieser Bank pflegen durfte, bewährten sich jetzt. Vom Verband hingegen hatte ich einen «mittelprächtigen» Eindruck. Er war nicht in der Lage, einigermaßen brauchbare Kennzahlen zur Verfügung zu stellen. Für uns wäre aufschlussreich gewesen, zu erkennen, wie sich die SKB im Quervergleich zu den andern Kantonalbanken, beziehungsweise zu den Mittelwerten aller, positionierte.

#### SICH MÖGLICHST RASCH ZEIGEN: ERSTE INFORMATIONSRUNDE

In einer solchen Situation gehört das «Sich zeigen» zu den vordringlichen Aufgaben. Man muss die Auftritte jedoch klug bündeln. Bereits am 9. April, also noch vor dem formellen Amtsantritt, konnten Interviews mit mir in den beiden wichtigsten Regionalzeitungen erscheinen. Das «Oltner Tagblatt» titelte «Alle konstruktiven Sanierungsvorschläge sind willkommen», die «Solethurner Zeitung» «Staatsgarantie ist kein Ruhe-kissen». Ich betonte, dass die aktive Bewirtschaftung notleidender Kredite vordringlich sei. Die Schiene einer Umwandlung in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft sei lediglich eine Erweiterung der bereits früher eingeleiteten Umwandlung in eine öffentlich-rechtliche AG.

Die Öffentlichkeit hat auch das Bedürfnis oder gar einen Anspruch, alle Mitglieder des neuen Teams zu sehen und zu erleben. Die Geschäftsleitung hatte ohnehin den endlich vorliegenden Jahresabschluss zu präsentieren. Allerdings gab es vorher noch ein Scharmützel mit der externen Revisionsstelle. Die Arthur Andersen AG war ihrerseits dem unvermeidlichen Mandatsentzug zuvorgekommen. Sie verband dies mit der Weigerung, den Revisionsbericht für das Geschäftsjahr 1993 zu unterzeichnen. Dies leitete sie aus der von uns auch in der Öffentlichkeit vertretenen Auffassung ab, es bedürfe zur Abschätzung des Ausmasses der gefährdeten Positionen einer

«Second Opinion». Mein Kompromissvorschlag lautete, Arthur Andersen könne ja neben der Unterschrift ergänzend Vorbehalte anbringen. Das wäre natürlich einer Selbstdesavouierung gleichgekommen. Schliesslich liess ich sie wissen, die auf den 10. Mai eingeplante Informationsrunde finde so oder so statt. Ich würde dann emotionslos erwähnen, die Revisionsstelle habe Angst, ihren Bericht unterzeichnet abzuliefern. Sie lenkte ein. Die Unvermeidbarkeit prozessualer Schritte war beiden Seiten klar.

Wie es sich gehörte, stand am Anfang der Informationsrunde eine schriftliche Mitteilung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. E-Mails gab es damals noch keine. Die mündlichen Orientierungen begannen mit der Personalkommission, gefolgt von den Medien, den Kommissionen des Kantonsrats, den Zensoren und den Niederlassungskommissionen. Der Schlusspunkt bestand in einem Auftritt vor den Inhabern von Partizipationsscheinen und den Mitarbeitern der Bank. Es war eine Mammutveranstaltung in Olten. Rund 1500 Personen nahmen teil. Vor oder während unseren Präsentationen konnten Fragen mit Hilfe eines an alle Teilnehmer abgegebenen Formulars gestellt werden. Die Formulare wurden kurz gesichtet und gebündelt. Der ganze Themenkreis «Vergangenheitsbewältigung» liess sich auf diese Weise ausklammern. Präsentationen und Beantwortung von Fragen wurden von den auf dem Podium sitzenden Mitgliedern des Bankrats, der Direktion sowie dem kantonalen Finanzdirektor bestritten. Die im Publikum anwesenden Vertreter der Organisation der schweizerischen Kantonalbanken bestätigten spontan sur place sowie nachher auch gegenüber ihren Kollegen – wie aus einem Protokoll einer ihrer Verbandssitzungen hervorgeht –, wir hätten auch die heissen Fragen äusserst korrekt und neutral beantwortet.

Ich hatte die Aufgabe der neu geschaffenen Abteilung für Restrukturierungen, die ausgelösten «check-ups» und die Charakteristiken samt Vor- und Nachteilen von Auffanggesellschaften zu erläutern. Anhand eines weiteren Schaubildes zeigte ich die denkbaren künftigen Strukturalternativen auf, nämlich öffentlich-rechtliche Anstalt, spezialgesetzliche AG, privatrechtliche AG. Auch dazugehörige Varianten wurden vorgestellt. So seien theoretisch autonome privatrechtliche Aktiengesellschaften mit breit gestreutem Aktionariat oder mit einem Mehrheitsaktionär denkbar. Die Überlegungen, welche Varianten aus welchen Gründen nicht praktikabel und deshalb nicht weiterzuverfolgen seien, wurden ebenfalls erörtert. Dies gelte auch bezüglich einer Liquidation der Bank sowie eines blockweisen Verkaufes von Aktiven und Passiven. Wichtig war natürlich,

die Sicherheit der Kundengelder hervorzuheben. Am Schluss folgte der Zeitplan. In der Folge gelang es uns, ihn einzuhalten.

«Freie Bahn für die SKB-Brautwerber» war die Headline der «Solvothurner Zeitung». Im «Cash» lautete der Titel «Die späte Rückkehr des grossen Sanierers». Wie damals üblich, berichtete Frau Anne-Marie Nega-Ledermann in ihrer «Finanz und Wirtschaft» am kompetentesten. Ihr Artikel stand unter dem Leitmotiv «In der SKB sind Profis am Werk». Und eine meiner Bemerkungen führte zum Untertitel «Gulliver Gross auf Entdeckungsreise». In ihrem Schlussabschnitt fasste sie zusammen: *«Nach Meinung des Bankrats sind drei Varianten gangbar: Beibehaltung des Status quo, was jedoch dem Kantonsratsbeschluss von 1992 widerspräche und mehr Nachteile als Vorteile böte, die Errichtung einer autonomen, spezialgesetzlichen AG mit dem Vorteil, dass sie KB bleiben könnte, aber nur teilweise entpolitisiert wäre, und die privatrechtliche AG mit Mehrheitsaktionär ohne Integrationsabsicht, was gemäss Gross auf vertraglichem Weg zugesichert werden müsste.»*

#### OFFERTVERFAHREN, HOLPRINZIP, STATUSERGEBNIS, VERHANDLUNGEN

Einer meiner Anregungen entsprechend setzte die Regierung den beiden Interessenten Kantonalbankenverband und Bankverein eine Frist von einem Monat, nämlich bis Mitte Juli, um ihre Angebote zu unterbreiten. Gleichzeitig wurde ihnen mitgeteilt, es gelte das Holprinzip. Sie sollten diejenigen Informationen, die sie benötigten, selber beschaffen beziehungsweise anfordern. Damit galt es zu verhindern, unseren engen Zeitplan ins Rutschen zu bringen. Dank der Arbeit der RPW erübrigte sich eine weitere Due-Diligence-Prüfung (Sorgfaltsprüfung beziehungsweise detaillierte Bewertung als Grundlage für einen Übernahmeentscheid), denn die für die Offertstellung benötigten wesentlichen Sachverhalte und Risiken waren bereits ermittelt worden und lagen auf dem Tisch.

Wie abgesprochen meldete die RPW am 1. Juli das Ergebnis ihrer Untersuchungen: Rund die Hälfte aller Kreditdossiers seien überprüft worden und zwar – wie vereinbart – mit Priorität die grossen und kritischsten Positionen. Die daraus abgeleitete Hochrechnung ergebe ein Total an notleidenden Engagements der Bank in der Höhe von 1,2 Mia. Franken. Diese verursachten Rückstellungen von 600 Mio. Franken. Diese Meldung leiteten wir sofort an die beiden Interessenten und die Regierung weiter. Es war jedoch von Anfang an klar, dass alle Dossiers zu sichten

waren. Das Monate später vorliegende Resultat bestätigte glücklicherweise die Hochrechnung vom 1. Juli.

Termingerecht reichten die beiden Interessenten ihre Angebote ein. Der vom VSKB angebotene Kredit war viel zu tief. Über eine logistische Unterstützung fehlte jegliche Aussage. Die vom Bankverein zuerst eingereichte Offerte berücksichtigte die finanziellen Entlastungserwartungen des Kantons keineswegs, denn dieser litt in den Jahren 1994/95 unter einem starken finanziellen Engpass.

Unverzüglich nach erster Sichtung der beiden Angebote wurde eine Zwischenrunde eingeschaltet. Es fanden am gleichen Tag separate Gespräche mit den Exponenten der beiden Interessenten statt. Dadurch wurden die späteren, von Anfang an terminlich fixierten Verhandlungen vereinfacht. Das galt insbesondere für diejenigen mit dem VSKB, dessen Möglichkeiten – seiner Struktur als Verband wegen – beschränkt waren. Der VSKB ging von der Voraussetzung aus, dass die SKB eine Kantonalkbank bleibe. Sein Angebot war primär eine Finanzierungsofferte zu Selbstkosten mit einem Maximalbetrag von 570 Mio. Franken. Diese Mittel seien für die Sanierung und die unerlässliche Neukapitalisierung einzusetzen. Sie seien via den Kanton – wenn er voll Eigentümer bleibe – oder durch den VSKB zur Übernahme eines Minderheitspaketes einzusetzen. Daneben sei der VSKB bereit, risikobehaftete Positionen gegen Entschädigung generalunternehmerisch zu bewirtschaften. Sodann gebe es Möglichkeiten zum «Andocken», vor allem bei der Berner Kantonalkbank auf den Gebieten der Informatik und der Verarbeitung.

Die ebenfalls am 3. August stattfindenden Verhandlungen mit dem SBV waren demgegenüber viel zäher. Die beiden sich gegenüberstehenden Delegationen beanspruchten verschiedene Sitzungsunterbrüche, um sich untereinander zu besprechen. Die Vertreter des SBV sahen sich überdies veranlasst, mit ihrem Mutterhaus in Basel Rücksprache zu nehmen. Schliesslich gelang es Finanzdirektor Hänggi, wiederum unterstützt durch Mitglieder des a. o. Bankrats, ein beachtliches Ergebnis zu erreichen. Dieses trug nun optimal der besonderen Situation der Kantonsfinanzen Rechnung.

Im Vordergrund stand die Privatisierung der Bank, gekoppelt mit der vollständigen Übernahme des Aktienkapitals durch den SBV. Hierbei würde dieser die Bank mit Kapital und Reserven ausstatten sowie dem Kanton eine Zahlung für Goodwill in der Höhe von 166 Mio. Franken zukommen lassen. Natürlich könne die Bank dann nicht mehr «Kantonalk-

bank» heissen. Per Übernahmedatum übernehme der SBV die Garantien für alle Sichtgelder, also für diejenigen Einlagen, über welche die Kunden jederzeit und ohne Kündigung disponieren können. Anders bei den Zeitgeldern, die erst nach Ablauf der Kündigungsfrist beziehungsweise per Fälligkeitsdatum (Festgelder und dergleichen) verfügbar werden. Für diese hafte der Kanton bis zu deren Fälligkeit. Für allenfalls nicht mehr benötigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter biete der SBV Stellen in seiner Organisation an. Im Übrigen gedenke er, gegenüber den Partizipanten eine Geste zu machen. Unabhängig von dieser prioritären Lösung sei er auch bereit, als Minderheitsaktionär einer vom Kanton beherrschten Bank einzusteigen.

Verständlicherweise wollte der Regierungsrat vermeiden, dass gleichsam in letzter Minute die Schweizerische Bankgesellschaft oder die Schweizerische Kreditanstalt Interesse an der SKB zeigten. Vorsorglicher Weise schrieb er ihnen. Den Briefen wurde ein «Fact Sheet» beigelegt. Wie von mir vorausgesagt, antwortete die Bankgesellschaft, für sie komme eine Beteiligung an einem autonom bleibenden Institut nicht in Frage. Abgesehen davon hatte sie sich bereits früher in der Region eingedeckt. Grösster Brocken war die ehemalige Solothurner Handelsbank. Vermutlich hätten zudem die Kartellbehörden den Finger erhoben. Die Kreditanstalt hatte seinerzeit die marode Ersparniskasse Olten erworben. Dummerweise weilte der massgebliche Dr. Joe Ackermann noch im Ausland. Ich empfahl Peter Hänggi, trotz unseres Zeitdrucks auf ihn zu warten. Kurz nach dessen Rückkehr trafen Peter und ich mit ihm in Zürich zusammen. Er erfasste sofort die Situation, vor allem als wir ihm schilderten, man habe sich mit dem Bankverein zu für den Kanton günstigen Bedingungen einigen können.

#### BERICHT UND ANTRAG

Der Vorsitzende eines Gremiums sollte dem Geschehen immer eine Nasenlänge voraus sein, oder wie die Militärs sagen: Er hat den Blick in die nächste Geländekammer zu werfen, die nächsten Schritte vorzubereiten und zu planen. Er hat überdies für die Einhaltung der Zeitpläne zu sorgen. Bis spätestens Mitte August hatten die Regierung sowie die kantonsrätlichen Kommissionen über ihre Anträge an das Parlament zu befinden. Unser Bericht und Antrag konnte aber erst nach Vorliegen des Zahlenmaterials und insbesondere der Verhandlungsergebnisse mit den Interessenten fertiggestellt werden.

Rechtzeitig hatte ich begonnen, einen Entwurf auszuarbeiten, mochte er auch noch so lückenhaft sein. Natürlich wurde der Fächer von Lösungsvarianten dank der frühzeitig angemeldeten Interessen Dritter eingeschränkt. Als stark visuell orientiertem Menschen lag mir daran, möglichst viel Stoff in Form von Abbildungen darzustellen. Dies galt auch für die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten, und zwar sowohl für die Bank als auch für den Kanton. Als schliesslich alle Mosaiksteine vorlagen – so auch das am Mittag per Fax bestätigte Desinteresse der Kreditanstalt –, fügten wir das Ganze zusammen.

Der lange Abend des 9. August – oder besser gesagt: die Nachtübung – bleibt unvergessen. Wir sassen im Halbkreis vor einer grossen Leinwand. Mein Entwurf wurde kapitelweise korrigiert und mit den bis dahin noch fehlenden Zahlen und Auswertungen ergänzt. Immer wieder war es erforderlich, uns in kleinere Separatteams aufzuteilen, um einzelne «Knoten» zu lösen. Ich forderte kompromisslos, der Bericht müsse für Laien verständlich sein. Hauptadressaten seien alle Mitglieder des Kantonsrats. Demzufolge mussten Fachbegriffe entweder vermieden oder allgemein verständlich umschrieben werden.

In einer derartigen Situation, in welcher der Zeitdruck enorm ist und bezüglich Qualität keine Kompromisse zulässig sind, lernt man die Teammitglieder schonungslos kennen. Dass ich auf die Kollegen des Bankrats zählen konnte, war mir bald ab Beginn unseres Zusammenwirkens klar. Neben ihnen verdienen Stephan Gerber und Alois Müller besonders hervorgehoben zu werden. Aber ohne die gute Seele Frau Ursula Dick-Lerch, eine äusserst speditiv und zielgerichtet vorgehende Mitarbeiterin, hätten wir wohl eine Freinacht verbringen müssen. Mit solchen belastbaren, hervorragenden Leuten zusammenarbeiten zu dürfen, bereitet echt Freude.

Der sogenannte «gelbe Bericht» vom 9. August 1994 mit dem Titel «Sanierung und Zukunft der Solothurner Kantonalbank» umfasste 37 Seiten und sieben Abbildungen. Einen wichtigen Platz nahmen hierbei die notwendigen Sanierungsleistungen des Kantons ein. Diese bestünden aus der Abschreibung des bisherigen Kapitals, der Deckung aufgelaufener und noch zu erwartender Verluste, aus Abwicklungs- und Reorganisationskosten sowie aus der Neuausstattung der Bank mit Kapital und Reserven. Für notleidende Positionen bestehe ein Rückstellungsbedarf von 442 Mio. Franken. Dazu kämen weitere 158 Mio. für gefährdete, aber nicht ausgesonderte Aktiven.

Drei denkbare Fälle wurden tabellarisch aufgelistet, durchgerechnet und beurteilt: Fall A ganz dem Kanton gehörende Kantonalkbank; Fall B eine hälftige Beteiligung des VSKB; Fall C privatrechtliche Bank im Eigentum des SBV. Die Berechnungen bestanden aus folgenden Schritten: Der Totalbetrag für die Sanierung und Rekapitalisierung betrage im Fall A 1214, B 1019, C 681 Mio. Franken. Diese Beträge vermindern sich um die von der Bank schon aufgebrauchten 318 Mio. Franken. Weiter seien abzuziehen die Beträge für Garantien (A 326, B 226, C 193 Mio. Fr.). Somit fielen zu Lasten des Kantons im Fall A 570, B 475, C 170 Mio. Franken. Sodann habe der Kanton das von ihm bisher der Bank zur Verfügung gestellte Dotationskapital von 170 Mio. Franken abzuschreiben. Der sich für den Kanton für das laufende Jahr 1994 ergebende Mittelbedarf betrage somit im Fall A 400, B 305, C 0 Mio. Franken.

Aus finanzpolitischer Sicht des Kantons beurteilten wir im Falle A das Zukunftsrisiko als besonders hoch. Die Erholungschancen ergäben sich allenfalls erst nach Jahren. Dem stünde diametral der Fall C gegenüber. Für die Bank sei der Fall C von Vorteil bezüglich künftiger Refinanzierungen. Hingegen könnte möglicherweise die Identifikation von Kunden und Mitarbeitern mit der Bank vorübergehend ein Problem sein.

Die Folgerungen des a. o. Bankrats lauteten:

- a. *«Im Lichte der spezifischen Situation der SKB und der Finanzen des Kantons treten grundsätzliche Erwägungen über die Daseinsberechtigung von Kantonalkbanken in den Hintergrund. Die SKB kann weder heute noch in Zukunft gewisse Bereiche oder Kundenkreise durch Vorzugskonditionen fördern oder Strukturpolitik betreiben und damit erhöhte Risiken eingehen. Bezüglich Führung ist es notwendiger denn je, in kleinen professionell zusammengesetzten Gremien ohne politische Einflüsse zu arbeiten.*
- b. *Eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der einzelnen Varianten ergibt sowohl aus der Sicht der Bank als auch des Kantons, dass es sich aufdrängt, den Weg der Privatisierung mit einer starken Bank als Mehrheitsaktionärin zu beschreiten (Fall C).*
- c. *Der a. o. Bankrat, im Einvernehmen mit der Geschäftsleitung der SKB, 1. beantragt einstimmig den zuständigen Behörden des Kantons Solothurn die Durchführung der finanziellen Sanierung der Solothurner Kantonalkbank gemäss dem im vorliegenden Bericht dargestellten Konzept,*

2. empfiehlt einstimmig (R. Blattmann im Ausstand), in Anbetracht der spezifischen Situation der Solothurner Kantonalbank und der Finanzlage des Kantons Solothurn, die Privatisierung der SKB.»

#### ENTSCHEID DES REGIERUNGSRATS UND ORIENTIERUNGSRUNDE

Die Mitglieder des Regierungsrats waren vororientiert. Sie konnten deshalb nach Vorliegen unseres Berichts mit Datum vom 9. 8. 1994 das Geschäft ohne Verzug abschliessend behandeln. Völlig zutreffend war das Statement der klugen Cornelia Füeg: *«Ein gewichtiger, aber leicht zu treffender Entscheid.»* Die Regierung stimmte unseren Anträgen am 9. August einstimmig zu.

Wir hielten es für zweckmässig, die nun zum Zuge kommenden kantonsrätlichen Gremien zuerst lediglich zu orientieren. Beschlüsse waren erst in der folgenden Woche zu fassen. Die Mitglieder sollten über ein Wochenende Zeit haben, den Bericht in aller Ruhe zu studieren. Da mit Lecks zu rechnen war, fand die Orientierung am späten Nachmittag des 10. August statt. Am Abend wurden die Mitarbeiter, die Niederlassungskommissionen und Zensoren der Bank orientiert und am Vormittag des nächsten Tages die Medien. Etwas gewagt war es, die Exponenten der wichtigsten regionalen Medien ebenfalls noch am ersten Tag zu «briefen», selbstverständlich mit der Auflage, ihre Berichte erst am 12. August erscheinen zu lassen. Peter Hänggi hatte Recht mit seiner Auffassung, diese Journalisten könnten eine Ächtung durch die Regierung nicht riskieren. Im Gegensatz zu den Fachredaktoren der grossen Tageszeitungen oder der Fachpresse waren sie naturgemäss mit der Materie nicht allzu vertraut. Mit Geduld und Einfühlungsvermögen erläuterten ihnen Peter und ich den Inhalt der Dokumentation.

Apropos Journalisten ist erwähnenswert, dass die versierte Bankenkennnerin Anne-Marie Nega von der «Finanz und Wirtschaft» Wochen vorher fragte, ob sie ihre Ferien wie ursprünglich geplant antreten dürfe. Sie wolle die nächsten Schritte in Solothurn keinesfalls verpassen. Bismarck soll einmal geäussert haben, die Journalisten gehörten zum Beruf der gescheiterten Existenzen. Glücklicherweise gibt es davon namhafte Ausnahmen.

Die beiden Gremien, nämlich die Finanzkommission und das Büro des Kantonsrats, waren anfänglich etwas pikiert. Sie seien nicht gewohnt, gemeinsam zu tagen. Wir stellten richtig, es handle sich zunächst nur

um eine Orientierung. In der Fragerunde stand naturgemäss das Thema «Staatsgarantie» stark im Vordergrund. Zu unterscheiden seien sofort verfügbare «Sichtgelder» und die «Zeitgelder». Letztere würden am Ende der Fälligkeitsfrist frei. Gemäss vorliegendem Konzept trete für bisherige Zeitgelder nach zwei Jahren anstelle der Garantie des Staates diejenige des Bankvereins.

Dem ausführlichen Sitzungsprotokoll ist zu entnehmen, dass ich gegen Schluss der Sitzung Folgendes ausführte: *«Es ist eine Gratwanderung zwischen einer schonungslosen Darlegung der Fakten, dazu sind wir von der Bank her verpflichtet, und der Sorge, das Vertrauen in die Bank und den Kanton nicht untergehen zu lassen. Das ist kein einfacher Vorgang.*

*Ein Element, das uns helfen würde, wäre, wenn eine Art «Solidaritätsgeist» mithelfen würde. Im Kanton Bern war das der Fall. Im Kanton Solothurn tut sich eine zusätzliche Möglichkeit auf, um den Schaden in Grenzen zu halten. Wenn morgen durch die Botschaft ein Signal gesetzt würde und eine gewisse Solidarisierung wenigstens in der lokalen Presse, und später im Kantonsrat auch eine einheitliche Meinung kundgetan wird, ist das für den Erfolg der Aktion bzw. der Lösung des schwierigen Problems ganz wesentlich. Das vorliegende Dossier – und das sage ich als Nichtpolitiker – ist kaum geeignet, um Politik oder politische Profilierung und Dissolidaritätsübungen zu betreiben. Ich habe schon einmal [SSIH = Société Suisse de l'Industrie Horlogère] eine Sanierung vorgenommen. Dort ist es uns gelungen, eine Solidarität herbeizuführen. Daher ist die Übung auch so gut gelungen.*

*Wir stehen in einer halben Stunde vor unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denen wir die Botschaft überbringen müssen. Da ist viel Affektives und Emotionales im Spiel. Wir müssen sehen, dass in dieser Lage, wo es zwischen Herz und Verstand zu entscheiden gilt, der Verstand überwiegt. Es ist ein zu ernstes Dossier, um auf diese Art eine Spaltung zuzulassen. Entschuldigen Sie mich, dass ich die Gelegenheit wahrgenommen habe, um Ihnen dies noch einmal zu sagen. Ich fühle mich in dieser Angelegenheit als Treuhänder oder als Sachwalter der Bank und dem Personal gegenüber verpflichtet.»*

Die Vorsitzende, Frau Verena Stuber, antwortete: *«Sie brauchen sich nicht zu entschuldigen. Ich finde es richtig, dass Sie diese Worte noch angefügt haben. Es ist eine ausserordentliche Lage. Der a. o. Bankrat hat mit der Aufzeigung der Varianten in kürzester Zeit eine ausserordentliche Leistung erbracht.»*

Wiederum sprachen die Headlines der Zeitungsartikel für sich. Davon eine Auswahl: «Solothurn ohne Kantonbank», «Die Chance packen», «Die beste Lösung», «Bankverein Honig für Solothurn», «Eine Kantonbank – nein danke». Einen Tag später erinnerte die NZZ unter dem Titel «Schwere Geburt, schmerzvoller Abschied» an die Gründung der Kantonbank und deren erste Krise, den sogenannten «Bankenkrach» von 1887 mit seinen politischen Folgen. Naheliegenderweise schlug der Solothurner Korrespondent der Zeitung, Kantonsrat und Mitglied der Finanzkommission Jörg Kiefer, die Brücke zur aktuellen Situation. Am Ende seines Artikels schrieb er: *«Über die finanzielle Situation hinaus ist bemerkenswert, wie heute die Gründe beurteilt werden, die in den meisten Kantonen bei der Gründung von Kantonbanken im Vordergrund gestanden hatten (Wirtschaftsförderung, Förderung des Sparwillens durch das Angebot staatsgarantierter Anlagemöglichkeiten, später das Wettbewerbsmotiv)»*. Sodann zitierte Kiefer aus der Botschaft des Regierungsrats an den Kantonsrat: *«Unter den heutigen wirtschaftlichen Verhältnissen und in Anbetracht der absehbaren Entwicklungstendenzen haben diese Rechtfertigungsgründe für den Bestand einer Kantonbank ihre historische Begründung verloren.»*

Die Frage nach den Gründen, weshalb ausgerechnet der Bankverein die SKB übernehmen wolle, fand ebenfalls eine zutreffende Antwort durch die NZZ. Kreditanstalt und Bankgesellschaft verfügten im Kanton Solothurn über einen Marktanteil von etwa je 17 %, der Bankverein nur von 6 %. Zusammen mit der Kantonbank würde sich dieser auf 31 % erhöhen. Damit erfolge eine Arrondierung im Mittelland, wo unlängst der SBV auch die Seelandbank erworben hatte.

Der Kommentator der «Solothurner Zeitung» schrieb unter anderem: *«Anders als etwa im Kanton Bern, wo Jahr für Jahr Zuschüsse aus der Staatskasse nötig sind, resultiert für den Kanton Solothurn lediglich ein Ende mit Schrecken [...]. Bankrat und Regierung ziehen die richtigen Schlüsse. Parlament, Stimmvolk und Steuerzahler wird zweifellos die bestmögliche Lösung vorgeschlagen.»* Und er schloss: *«Die finanzpolitische Bewältigung des Kantonbank-Desasters kann mithin rasch und mit kalkulierbarem Risiko erfolgen. Die Aufarbeitung der Verantwortlichkeiten dagegen wird noch von heftigen politischen Gewittern begleitet sein.»*

#### FINANZKOMMISSION UND KANTONSRAT

Zu Beginn der Sitzung der Finanzkommission interessierte, wie die Lage und Stimmung bei der Bank sei. Wir konnten berichten, dass kaum Gelder

abgezogen worden seien. Überhaupt verlaufe alles in den üblichen Bahnen. Die Kommissionsmitglieder meldeten Analoges aus ihren Regionen und Parteien. Der Antrag des Regierungsrats sei gut aufgenommen worden. Treuherzig und sympathisch war die Aussage eines Mitglieds, er sähe selber auch keine andere Lösung als die beantragte Privatisierung und Veräusserung der Bank. Aber seit Sitzungsbeginn sei lediglich eine halbe Stunde verstrichen und nun sollte er in einer derart bedeutungsvollen Angelegenheit zustimmen. Damit habe er Mühe. Ich schaltete mich ein und bekundete mein Verständnis für seine Skrupel. Um noch etwas Zeit verstreichen zu lassen, griff ich einige fachspezifische Themen auf. So erläuterte ich beispielsweise die Aufgabe der Eidgenössischen Bankkommission, die unwiderruflich eine Bereinigung der Bilanz bis Ende Jahr verlangt hatte. Für sie stehe der Gläubigerschutz klar im Vordergrund. Daneben habe sie für die Gleichbehandlung von sich konkurrenzierenden Banken zu sorgen.

Die Diskussion dauerte noch kurze Zeit weiter. Das Ratsmitglied, das Skrupel hatte, zeigte sich befriedigt. Er sei nunmehr bereit, zuzustimmen. Eintreten war unbestritten. Die Kommission behandelte alsdann die verschiedenen rechtlichen Entwürfe von Erlassen, die vom kompetenten Juristen der Finanzdirektion, Viktor Kissling, vorbereitet worden waren. Wir vom Bankrat wurden hierfür nicht mehr benötigt. Es war etwa Viertel vor neun. Bevor ich in die Ferien verreiste, blieb genügend Zeit für einen Kaffee – für mich wie üblich einen Tee – mit den Kollegen. Später vernahmen wir, die Finanzkommission habe den Antrag des Regierungsrats zuhanden des Kantonsrats mit 10 Stimmen bei einer Enthaltung verabschiedet.

Dass daraufhin der Kantonsrat der Vorlage ohne Gegenstimme sein Placet erteilen würde, war doch eher eine Überraschung. In der Beratung schimmerte bisweilen eine gewisse Ohnmacht durch. Die Zahlen sprächen eine deutliche Sprache und diktierten den Entscheid, hiess es von linker Seite. Die Bank sei weniger an ihrem Leistungsauftrag gescheitert als an Fehlern des Managements. Eine grüne Kantonsrätin bemängelte, es sei gegenüber dem Bankverein nicht das Optimum herausgeholt worden. Den Grund sah sie darin, dass im a. o. Bankrat vor allem Grossbankenvertreter sässen; diese hätten die Regierung nicht optimal beraten, um keinen für die Grossbanken schlechten Präzedenzfall für die Übernahme einer Kantonalbank zu schaffen.

Der Kantonsrat behandelte und verabschiedete alsdann die beiden Vorlagen für die kantonale Volksabstimmung vom 4. Dezember 1994. Es

waren dies die Änderung der Kantonsverfassung sowie das Gesetz über die Privatisierung der Solothurner Kantonalbank. Im Verfassungstext hiess es, die Solothurner Kantonalbank werde in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft übergeführt, an der sich der Kanton höchstens als Minderheitsaktionär beteiligen dürfe. Der Kantonsrat wollte mehrheitlich an der Möglichkeit einer Minderheitsbeteiligung festhalten – ein illusorisches Wunschdenken. In der Verfassung und im Gesetz wurde sodann der Regierungsrat beauftragt, abschliessend alle zum Vollzug der Umwandlung der Rechtsform und der Privatisierung notwendigen Schritte vorzunehmen und Entscheide zu treffen. Er könne einzelne Entscheide an den ausserordentlichen Bankrat delegieren. Dass ein interimistisches Organ wie dieser in einer Staatsverfassung ausdrücklich erwähnt wurde, war wohl einmalig.

Dankbar schrieb Peter Hänggi – im Jahre 1994 nicht nur Finanzdirektor, sondern auch Landammann, das heisst Regierungspräsident – dem Bankrat und der Geschäftsleitung, wir hätten unter grossem Zeitdruck eine kompetente Leistung erbracht, welche seine Bewunderung verdiene.

#### WAS, WENN KRIEGSTETTEN NICHT GEWESEN WÄRE?

Man kann sich fragen, ob die Kantonalbank ohne den Klumpfuss der von ihr übernommenen Bank in Kriegstetten (BiK) zu retten gewesen wäre. Es ist davon auszugehen, dass rund ein Drittel des Sanierungsbedarfs auf die frühere BiK zurückzuführen war. Somit wären für die Sanierung und Rekapitalisierung «nur» 800 Mio. Franken einzusetzen gewesen. Zieht man die bereits von der SKB aufgebrauchten Mittel plus die Garantien ab, hätte sich zu Lasten des Kantons ein Betrag von 170 Mio. Franken ergeben, also genau so viel wie das vom Kanton noch abzuschreibende Dotationskapital. Es wäre also knapp aufgegangen, aber die Bank wäre völlig nackt dagestanden. Die Eidgenössische Bankenkommission hätte höchstwahrscheinlich den Kanton, der zu jenem Zeitpunkt finanziell «ausgetrocknet» war, zu weiteren Zuschüssen verpflichtet.

Interessant ist noch ein anderer Gesichtspunkt: Nach dem Konkurs der Spar- & Leihkasse Thun (SLT) hagelte es gewaltige Vorwürfe an die Bankbranche, weil man eine Bank habe in die Binsen gehen lassen. Dies sei enorm imageschädigend gewesen; ein zweiter Fall à la SLT dürfe nicht mehr vorkommen. Deshalb vereinbarten die Grossbanken, im Turnus müsse künftig jeweils eine von ihnen einspringen und für die Guthaben der Kunden garantieren. Jede hoffte natürlich, dass es sich um einen relativ

kleinen Fall handle, wenn sie an die Reihe komme. Da die Kantonalbank Solothurn die BiK übernahm, musste keine der Grossen – vermutlich hätte es den Bankverein getroffen – in den sauren Apfel beissen.

### PROJEKT ARCUS

Mit dem Entscheid des Kantonsrats war eine wichtige Weiche gestellt. Es galt nunmehr die kurze bis Ende Jahr verbleibende Zeit zu nutzen, um den Übergang in eine privatisierte Tochterbank des Schweizerischen Bankvereins vorzubereiten. Zu diesem Zwecke lösten wir ein unter dem Kennwort «ARCUS» (der Bogen) segelndes Projekt aus. Dem von mir geleiteten Steuerungsausschuss (STEA) berichteten 19 Projekt-Teams. Sie setzten sich aus Kadern des Bankvereins, der Kantonalbank und – soweit nötig – der kantonalen Verwaltung zusammen. Den STEA unterstützte ein Projektcontrolling, dem je ein Mitarbeiter des SBV und der SKB angehörte. Meine Hauptaufgabe bestand darin, für eine logische, zeitlich gestaffelte Abfolge der einzelnen Schritte zu sorgen, sowie die Querverbindungen zwischen den einzelnen Teams sicherzustellen.

Von Anfang war klar, dass nicht alle Probleme bis Jahresende gelöst werden könnten. Priorität hatten: Bezeichnung der neuen Bank, inklusive Logo, Eröffnungsbilanz samt Buchungsschnitten und Konsolidierungsfragen, Organisationsstruktur mit Stellenplänen, Nahtstellen zum sich im Aufbau befindenden Service- und Beratungszentrum des Bankvereins in Olten, allfällige Übernahme der Pensionskasse der SKB durch diejenige des SBV, Planung der EDV-Ablösung (wäre bei der SKB ohnehin nötig geworden), Ersatz von Dienstleistungen und Produkten, die bisher vom Verband der Kantonalbanken und deren Tochterinstituten stammten, Zusammenwirken mit dem SBV bezüglich Asset & Liability sowie internes Revisorat.

### AUFFANGGESELLSCHAFT «DREI LINDEN AG»

Aus Gründen der Transparenz war es nunmehr angezeigt, die problembehafteten Kredite in eine Auffanggesellschaft «umzutopfen». Die getroffene Lösung erleichterte die Abrechnung bezüglich der kantonalen Schuldanerkennung und ermöglichte eine angemessene Mitwirkung und Mitverantwortung des Kantons. Zum Glück war es nicht notwendig, eine neue Firma zu gründen. Die Kantonalbank besass eine inaktive Immobiliengesellschaft, die «Drei Linden AG». Deren Zweck wurde durch eine Statutenänderung neu wie folgt umschrieben: «Bewirtschaftung und Abbau

der von der Solothurner Kantonalbank übernommenen Kredit- und anderen Aktivgeschäfte unter möglichst geringer Beanspruchung vorhandener Rückstellungen». Die zeitliche Befristung wurde bis zur Erreichung dieses Zwecks ausgerichtet. Die finanziellen Reserven wurden für eine Betriebsdauer von fünf Jahren ausgelegt.

Rupert Blattmann, unterstützt von Werner Flückiger, übernahm das Präsidium. Den Verwaltungsrat bildeten sodann je zwei Exponenten des Bankvereins (Willy Hirter, Hans Lerbscher), der Kantonalbank (Stephan Gerber, Marcel Müller) sowie des Kantons (Kantonsrat Peter Kofmehl, Dr. Kurt Altermatt, der überaus tüchtige damalige Chef der kantonalen Finanzverwaltung). Am Ende der Sitzungen hatten alle jeweils die Abschreibungsprotokolle zu unterzeichnen. Damit wurden spätere Diskussionen über das Ausmass von Abschreibungen und Rückstellungen vermieden.

An die Drei Linden AG wurden Aktivpositionen im Wert von 1,1 Mia. Franken (exklusive Forderungen an den Kanton in der Höhe von 193 Mio. und exklusive Zinsen) sowie Rückstellungen von 600 Mio. übertragen. Es wurden nicht alle wertberechtigten Aktiven ausgegliedert, sondern lediglich solche mit geringer Erholungswahrscheinlichkeit. Die Bilanz der Auffanggesellschaft wurde refinanziert durch ein Darlehen der SKB von ca. 600 Mio. Franken.

#### PRIVATISIERUNGSVERFAHREN

Die völlige Privatisierung der SKB stellte ein absolutes Novum in der Banken-, ja Rechtslandschaft unseres Landes dar. Erstmals galt es, eine öffentlich-rechtliche Anstalt in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft umzuwandeln, ohne alle Aktiven und Passiven einzeln aufzulisten. Letzteres wäre eine enorme Sisyphusarbeit gewesen. Es musste somit ein Weg für einen direkten, en bloc erfolgenden Übergang gefunden werden. Die sich stellenden komplexen Rechtsfragen galt es mit externen Experten und den zuständigen Stellen des Bundes und des Kantons zu klären. Selbst der damalige Vorsteher des Eidgenössischen Justizdepartementes, Prof. Arnold Koller, wurde involviert.

Basis der Transaktion war die von der Revisionsstelle testierte Bilanz per 30. Juni 1994. Damit noch ein Kapital von 1 Mio. Franken übrig blieb, waren die kumulierten Verlustvorträge zunächst mit dem Eigenkapital zu verrechnen. Der immer noch verbleibende Verlust war alsdann durch vom Kanton zu erbringende Sanierungsleistungen abzudecken. Zu diesem Zweck gewährte der Bankverein (SBV) zunächst dem Kanton ein Darlehen

von 167 Mio. Franken, bestehend aus 166 Mio. spätere Goodwill-Zahlung plus 1 Mio. zur Schaffung eines positiven Bilanzwertes bei der SKB zur Erlangung der Fusionsfähigkeit. Parallel zur Sanierung der SKB gründete der SBV die mit den notwendigen Eigenmitteln ausgestattete neue «Solothurner Bank SoBa» mit einem Aktienkapital von 49 Mio. Franken. In einem zweiten Schritt fusionierten die SKB und die SoBa, wobei eine Erhöhung des Aktienkapitals auf 50 Mio. Franken vorgenommen wurde. Die Goodwill-Zahlung des SBV an den Kanton erfolgte in Form eines Verzichts auf die Darlehensforderung. Der kurzfristig erhaltene Anteil am Aktienkapital der SoBa in der Höhe von einer Million erfolgte ebenfalls durch Verrechnung mit dem Restdarlehen. Dadurch wurde die SoBa per 1. Januar 1995 Tochter des SBV.

Die Privatisierung per Fusion hatte ähnlich wie bei einem Erbgang zur Folge, dass alle Rechte und Pflichten an die SoBa übergingen. Dies galt auch für alle Verträge (Kundenbeziehungen, Arbeitsverträge usw.), in welche die SoBa als Rechtsnachfolgerin der SKB nahtlos eintrat.

#### PARTIZIPATIONSSCHEINE (PS)

Ein delikates Kapitel war die Behandlung des PS-Kapitals im Rahmen der Sanierung. Ausgangspunkt war die Tatsache, dass das PS-Kapital Risikokapital ist und das dem Kanton (Dotationskapital) und den Partizipanten gehörende Kapital verloren war. Die Rechtslage war unmissverständlich. Dessen ungeachtet bekundeten viele Partizipanten Mühe, die bittere Pille zu schlucken.

Bei der Präsentation des Sanierungskonzeptes im August hatte der SBV jedoch erklärt, er werde gegenüber den Partizipanten eine Geste machen. Der Kanton war dazu nicht in der Lage, denn dies wäre einer Diskriminierung der «gewöhnlichen» Steuerzahler gleichgekommen, abgesehen davon, dass hierbei bestehende Rechtsvorschriften verletzt worden wären.

Die Geste des Bankvereins lautete: Wahlweise pro Partizipationsschein eine Barabgeltung von Fr. 20.- oder Bezug eines Optionsscheins im Werte von mindestens Fr. 20.-, verbunden mit einem Optionsrecht auf Erwerb einer Namenaktie des SBV, und zwar mit einer Optionsfrist bis 20. 12. 1996. Wer die zweite Variante wählte und einen günstigen Zeitpunkt erwischte, fuhr besser als diejenigen, die eine Barabgeltung bevorzugten. Natürlich vermieden wir vom Bankrat und die Vertreter des Bankvereins, an den Versammlungen mit den PS-Inhabern eine Empfehlung abzugeben.

Im Einvernehmen mit dem SBV erklärte sich die SKB (spätere SoBa) zusätzlich bereit, die Vorzugsverzinsung für weitere zwei Jahre in etwas modifizierter Form fortzusetzen: Verzinsung der Guthaben von maximal Fr. 1000.- pro PS zu 1 % höher als der jeweilige Satz auf Seniorenkonti, und zwar begrenzt auf Guthaben von maximal Fr. 50'000.- pro PS-besitzenden Kontoinhaber. Voraussetzung war selbstverständlich der positive Ausgang der Volksabstimmung.

Die drei Orientierungsversammlungen in Olten, Dornach und Solothurn wurden stark besucht und verliefen lebhaft. Viele benutzten die Gelegenheit, «Dampf abzulassen». Im Rampenlicht stand besonders der Finanzdirektor, Landammann Peter Hänggi. Da wir mittlerweile ein eingespieltes Team waren und alle Klartext sprachen, verliefen die Veranstaltungen befriedigend. Sie trugen natürlich ebenfalls dazu bei, das Terrain im Hinblick auf die Volksabstimmung vorzubereiten.

#### ABWERBEAKTIONEN

Dem Kanton Solothurn benachbarte Banken konnten den Versuch nicht lassen, aus der Schwäche der SKB Nutzen zu ziehen. Die Basler Privatbank Sarasin und vor allem die Kantonalbanken von Aargau, Baselland und Bern starteten mindestens in den ihnen angrenzenden Solothurner Gebieten Werbeaktionen. Besonders aggressiv gebärdete sich die Basellandschaftliche Kantonalbank. Sie liess in der Region Dorneck-Thierstein Couverts mit Werbematerial in die Briefkästen verteilen. Auf den Briefumschlägen war gedruckt: «Diese Bank ist unverkäuflich». Sie lockte mit einem Checkheft im Wert von 100 Franken und argumentierte, es sei nicht jedermanns Wunsch, als Kunde einer vertrauten Bank plötzlich bei einer Grossbank zu landen. Der Werbebrief des Direktionspräsidenten Paul Nyffeler schloss: «Als Dankeschön für die Neueröffnung erhalten Sie die ersten 10 oder 20 Franken von uns vergütet.» Überdies lockte man mit einer grossen Goldverlosung, bei welcher 1 Kilo Gold zu gewinnen war.

Wir reagierten mit einem Zirkularbrief und hoben hervor: «*Die Niederlassungen werden bei einer Annahme der Vorlage nicht zu Filialen des Schweizerischen Bankvereins; ein eigener Verwaltungsrat und eine eigene Geschäftsleitung garantieren eine rasche Geschäftsabwicklung und die Berücksichtigung der spezifischen Verhältnisse in der Region.*»

Peter Hänggi schrieb dem ihm bestens bekannten Paul Nyffeler – ein früherer Regierungsrat – einen offiziellen Brief. Dessen Kantonalbank demonstrierte eine angebliche Verbundenheit mit der Region, die, soweit

dies den Kanton Solothurn betreffe, nicht bestehe. Er fügte bei: *«Mit der Privatisierung wird die Solothurner Kantonalbank einen wichtigen Schritt zur Bewältigung des Strukturwandels im Bankgewerbe tun, der anderen Banken – wie gesund und unverkäuflich sie heute auch noch scheinen mögen – erst noch bevorsteht.»*

Die Wirkung der Abwerbeaktionen war bescheiden. Nur wenig Geld floss ab.

#### VOLKSABSTIMMUNG

Mitglieder der Geschäftsleitung und des a. o. Bankrats – auch ich – nahmen gesamthaft an 28 Veranstaltungen teil, die im Hinblick auf die Volksabstimmung stattfanden. Daneben gab es in den Geschäftsstellen der Bank Orientierungsgespräche über die Lage und Zukunft der Bank. Bewusst enthielt sich die Bank, eigene politische Kampagnen durchzuführen.

In einem Zeitungsinterview wurde ich gefragt: *«Bisher hat man kaum Opposition gehört. Ist es Ihnen nicht fast ein bisschen zu ruhig, haben Sie ein gutes Gefühl vor der Abstimmung?»* Meine Antwort lautete: *«Um diese Frage zu beantworten, kenne ich die Solothurner Volksseele zu wenig. Aufgrund dessen, was ich zu hören bekomme, scheint die Meinung vorzuherrschen, dass keine andere Möglichkeit als die vorgeschlagene besteht. Einerseits wird dabei sicher hier und dort die Faust im Sack gemacht; das ist angesichts der Geschehnisse in der Vergangenheit verständlich. Andererseits glaube ich aber, dass es auch im Kanton Solothurn viele Leute gibt, die ein grosses Fragezeichen hinter die heutige Form der Kantonalbanken mit Staatsgarantie setzen. Und schliesslich denken begreiflicherweise wohl auch die Solothurner Stimmbürgerinnen und Stimmbürger als Steuerzahler an ihr eigenes Portemonnaie.»*

Das Solothurner Abstimmungsergebnis vom 4. Dezember 1994 erfuhr ich in Asien. Bei einer Stimmbeteiligung von 51,8% stimmten 78,9% für die Verfassungsänderung und 78,5% für das Privatisierungsgesetz. In einem Kommentar der «Solothurner Zeitung» hiess es nach der Abstimmung: *«Dabei hat sich ein Happy-End schon früh abgezeichnet. Kurz vor Ostern wurde das Angebot des Bankvereins für die Übernahme des maroden Staatsinstituts bekannt, und als sich dieses in Franken konkretisierte, wurde (fast) allen klar: Diese Chance ist zu packen, wenn sich der Kanton nicht auf Jahre hinaus zusätzlich gewaltig verschulden will.»*

## ÜBERGANG ZUR NEUEN «SOLOTHURNER BANK SOBA AG»

Der per Mitternacht zu vollziehende Übergang von der Kantonalbank zur SoBa löste einen Rattenschwanz von Formalien aus. Die Juristen und Notare hatten Hochkonjunktur. Aber alles war bestens vorbereitet. Den Vogel schoss allerdings zunächst das Sekretariat der Eidgenössischen Bankenkommission ab. Im Dezember sei es nicht mehr in der Lage, das sofort nach der Volksabstimmung eingereichte Gesuch zur Erteilung der Betriebsbewilligung der neuen SoBa noch zu behandeln. Einige Mitarbeiter befänden sich überdies Anfang Dezember im Militärdienst. Ich liess die EBK wissen, es würde mir grösste Freude bereiten, die Bank auch ohne ihre Bewilligung arbeiten und am üblichen ersten Arbeitstag im neuen Jahr die Schalter öffnen zu lassen. Ich sei gewiss, die Solothurner Polizei werde uns hierbei unterstützen. Siehe da: Die Bewilligung zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit wurde doch noch mit Datum vom 14. 12. 1994 erteilt.

Um die Kontinuität zu wahren und zu demonstrieren, wünschte der neue Aktionär, der Schweizerische Bankverein, dass der a. o. Bankrat zum neuen Verwaltungsrat mutiere. Der SBV ergänzte diesen durch drei seiner Generaldirektoren, nämlich Jürg Haller, Franz Menotti und Georges Schnell. Der damals für Merger & Acquisition zuständige Haller hatte vorher das Dossier SKB bearbeitet. Georges Schnell vertrat den SBV gegenüber der Regierung und der Öffentlichkeit. Innerhalb des SBV war Franz Menotti für Retail-Banken, die dem SBV gehörten – wie nun eben die SoBa – zuständiger Führungsverantwortlicher. Der SBV beanspruchte das Vizepräsidium der SoBa, nicht jedoch das Präsidium.

In den neuen Statuten wurde die landesübliche Alterslimite von 70 Jahren eingeführt. Mit der Zeit schieden deshalb sukzessive die Kollegen Werner Flückiger, Ernst Trümpy und Rupert Blattmann aus. Um den Zusammenhalt der verschworenen «Ausserordentlichen» aufrecht zu erhalten, treffen wir uns zweimal jährlich. Leider verstarb Rupert Blattmann Ende Februar 2006 nach einer längeren Leidenszeit. Wir vermissen ihn sehr. Sein Fachwissen, seine Teamfähigkeit und seine Kollegialität waren beispielhaft. 2013 verschied leider auch Ruedi Rentsch.

Mit dem Übergang zum SBV änderten auch die Modalitäten unserer Entschädigung. Es galten nicht mehr die sich an die kantonale Regelung anlehenden Tagesansätze, sondern eine angemessene fixe jährliche Ent-

schädigung. Man munkelte, ein sich als professioneller Verwaltungsrat ausgebender, bisweilen eher glückloser ehemaliger Bankier habe, bevor ich angefragt wurde, ein Mitwirken abgelehnt, weil er in finanzieller Hinsicht in einer andern Liga zu spielen gewohnt sei. Sicherlich waren die rund 100'000 Franken, die ich im höchst arbeitsintensiven Krisenjahr 1994 von der Bank erhielt, eher bescheiden. Aber die Freude an der keineswegs alltäglichen Aufgabe, gekoppelt mit der Gratwanderung «Gelingt es oder stürzen wir ab?», war den Einsatz wert.

### SCHLUSSBERICHT

Wir fanden es richtig, zuhanden des Regierungsrats einen Schlussbericht zu verfassen (sog. «grüner Bericht»). Wie oft bei derartigen Dokumenten finden sich wesentliche Elemente im Anhang. Die «Chronologie der Ereignisse 1994» enthält 91 Positionen.

Wie es sich gehört, fand anlässlich unserer letzten Sitzung als a. o. Bankrat gemeinsam mit der Direktion eine Manöverkritik statt. Der entsprechende Passus im Schlussbericht lautet:

*«Positiv ausgewirkt hat sich die straffe Führung mit Phasenplänen, Termin- und Pendenzenlisten sowie die Zuordnung von Betreuungszuständigkeiten. Das Unterstützungsangebot des SBV in einem frühen Zeitpunkt hat einen gewissen Rückhalt vermittelt und erlaubte – zusammen mit demjenigen des VSKB – ein zielgerichtetes Arbeiten, ohne weitere, allzu theoretische Modell-Lösungen mitberücksichtigen zu müssen. Trotzdem hat man keine – alte oder neue – vorgefasste Meinungen (Tabus) gekannt oder zugelassen. Die Festlegung des Holprinzips bezüglich Information war für die Einhaltung des ohnehin gedrängten Zeitplanes sehr wichtig. Der auf Grund der Forderungen der EBK entstandene Zeitdruck wirkte sich generell positiv aus. Man muss ein solches Projekt zügig vorantreiben; die bei Kunden und Mitarbeitern naturgemäss vorhandene Unsicherheit gebietet dies ebenfalls. Daraus kam auch der Öffentlichkeitsarbeit ein hoher Stellenwert zu; lieber zu früh und unvollständig – ohne daraus ein Hehl zu machen – als (zu) spät informieren.»*

*Das wirtschaftliche Umfeld und vor allem die Immobiliensituation im Kanton und in den einzelnen Regionen wurde möglicherweise zu wenig erfasst. Eine entsprechende Studie hätte in die Phase 2 gehört. Ähnliches gilt bezüglich der Steuersituation. Schliesslich wäre es von Nutzen gewesen, die Situation der Pensionskasse einer weiteren Check-up-Abklärung zu unterwerfen.»*

In Form eines Auszugs aus dem Protokoll des Regierungsrats des Kantons Solothurn vom 26. Januar 1995 mit den Abschnitten 1. Ausgangslage, 2. Auftrag des a. o. Bankrates, 3. Schlussbericht des a. o. Bankrates, steht unter «Genehmigung des Schlussberichtes des a. o. Bankrates»:

*«Der Regierungsrat nimmt mit grosser Befriedigung vom Schlussbericht des a. o. Bankrates Kenntnis. Er stellt fest, dass das Mandat des a. o. Bankrates am 31. Dezember 1994 erloschen ist. Zudem darf festgestellt werden, dass der a. o. Bankrat mit Dr. Peter Gross als Präsident an seiner Spitze den ihm übertragenen Auftrag mit grösster Sachkompetenz, unter Einhaltung des äusserst engen Terminplans zur vollsten Zufriedenheit des Regierungsrates erfüllt hat. Den Mitgliedern des a. o. Bankrates gebührt der aufrichtige Dank des Regierungsrates. In diesen Dank seien alle Personen eingeschlossen, die auf der Seite der Solothurner Kantonalbank zusammen mit dem a. o. Bankrat die Sanierung und Restrukturierung sowie die Privatisierung unterstützt und begleitet haben.»*

Im Namen des Kantonsrats schrieb dessen Präsidentin am 22. Februar 1995: *«In seiner ersten Sitzung im Jahre 1995 hat das Büro des Kantonsrates als seinerzeitige Wahlbehörde des ausserordentlichen Bankrates der Solothurner Kantonalbank heute mit grosser Befriedigung vom Inhalt Ihres Schlussberichtes Kenntnis genommen. In einer ausserordentlich schwierigen Situation haben Sie Ihr umfassendes Sachwissen und Ihre Energie zielstrebig zugunsten des Kantons Solothurn eingesetzt. Das Büro des Kantonsrates möchte es nicht unterlassen, sich der Anerkennung des Regierungsrates anzuschliessen und Ihnen auch im Namen des Parlamentes für Ihren kompetenten und intensiven Einsatz und vor allem für die hervorragende Erfüllung Ihres Auftrages herzlich zu danken.»*

#### VERTRAGSWERK ZWISCHEN DEM KANTON UND DEM BANKVEREIN

Die Ausarbeitung samt Genehmigungsverfahren der verschiedenen Verträge zwischen dem Kanton und dem Bankverein beanspruchte einige Zeit. Beratend unterstützte ich den Kanton und hatte dabei Gelegenheit, mich über Exponenten des Rechtsdienstes des SBV zu ärgern, die sich Entscheidungskompetenzen anmassten und vieles komplizierten.

In einer Medienmitteilung vom 30. November 1995 schrieb der Kanton: *«Sowohl die Geschäftsprüfungskommission und die Finanzkommission des Kantons haben sich in Wahrnehmung des Oberaufsichtsrechtes mit dem Vertrag [...] befasst. Der Vertrag untersteht als Ganzes dem*

*Amtsgeheimnis; es liegt auf der Hand, dass Verträge, an denen auch Private beteiligt sind, grundsätzlich nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind. Dabei spielen einerseits Gründe des Persönlichkeitsschutzes eine Rolle, und andererseits haben die Vertragsparteien ein Interesse daran, dass ihre Verhandlungsstrategie der Allgemeinheit nicht bekannt gemacht wird. Das Amtsgeheimnis hinderte aber eine umfassende Information von GPK und FIKO nicht, da diese beiden Kommissionen dem Amtsgeheimnis ebenfalls unterstehen.»*

Inhaltlich ging es um den Verzicht des Kantons auf die Erhebung der Grundstückgewinn- und Handänderungssteuern im Zusammenhang mit der Sanierung und Privatisierung der Bank. Sodann wurde ein Verlustvortrag von 150 Mio. Franken mit Wirkung für die Staats- und Gemeindesteuern für die Dauer von sieben Jahren eingeräumt. Als Gegenleistung für erbrachte Sanierungsleistungen des SBV wurde die Nachfolgebank somit auf den ersten 150 Mio. Franken Ertrag von den Steuern befreit. Das war nichts Aussergewöhnliches. Das kantonale Steuergesetz ermöglichte solche Steuererleichterungen insbesondere im Zusammenhang mit Sanierungen oder Neugründungen von Firmen.

Hingegen war eine Befreiung von Kapitalsteuern ausgeschlossen. In der Mitteilung wurde ferner hervorgehoben, dass die getroffene Regelung keine Schlechterstellung von Kanton und Gemeinden zur Folge habe, da die Kantonbank vollständig von der Steuerpflicht befreit war. Aufschlussreich war der nachfolgende Passus: *«Hätte der Regierungsrat auf der Erhebung von Grundstückgewinn- und Handänderungssteuern bestanden, wäre der vom SBV an den Kanton geleistete Goodwill-Beitrag geringer ausgefallen. Der Kanton hätte demnach über erhöhte Sanierungskosten die eigenen Steuern bezahlt.»*

#### PENSIONS-KASSE

Nie hätten wir gedacht, die Pensionskasse (PK) einer staatlichen Institution könnte eine Unterdeckung aufweisen. Begreiflicher Weise wollte der Bankverein von der Möglichkeit Gebrauch machen, Mitarbeiter von der SoBa zum SBV oder umgekehrt zu transferieren. Voraussetzung dazu wäre gewesen, die Pensionskassen zusammenzulegen oder mindestens deren Leistungen anzugleichen. Die leider zu spät vorgenommenen Abklärungen ergaben jedoch eine nicht unbedeutende Unterdeckung bei der PK der ehemaligen Kantonbank. Nach Einsicht in die Unterlagen stellten Fachleute des SBV das «Loch» fest. Die Finanzdirektion bezweifelte deren

Auffassung und gab ein Fachgutachten in Auftrag. Dessen Schlussfolgerung erschien der andern Seite unzutreffend. Ein Gegengutachten wurde angefordert. Als Folge davon herrschte vor allem bei Peter Hänggi und seinen Leuten Ratlosigkeit. Einer meiner oft angewendeten Arbeitsmethoden entsprechend wurden alle Beteiligten an den gleichen Tisch beordert. Wir Laien hatten grösste Mühe, zu erkennen, wo die Divergenzen lagen. Wie üblich versuchte ich mittels einer Flip-Chart oder Wandtafel das Ganze aufzuzeichnen. Nunmehr wurde alles klar. Der eine Experte wollte uns weismachen, dass es gar keine Unterdeckung geben könne, weil der Kanton ohnehin für alle Verpflichtungen hafte. Dies gab für den Finanzdirektor ein böses Erwachen. Erstmals wurde ihm bewusst, dass nicht nur die Pensionskasse der Bank, sondern auch diejenige der kantonalen Verwaltung eine namhafte Deckungslücke aufwies.

Die Pensionskasse der SoBa wies eine Unterdeckung von 14 Mio. Franken auf. Wir vereinbarten folgenden Kompromiss, über den die Öffentlichkeit am 30. April 1996 orientiert wurde:

Zu Lasten der Jahresrechnung 1994 übernimmt die SoBa eine zweckgebundene Rückstellung in der Höhe von 7,3 Mio. Franken. Vom verbleibenden Fehlbetrag von 6,3 Mio. übernimmt der Kanton 3,5 Mio. Franken. Den Rest sowie den Zins für den seit 1. Januar 1995 bestehenden Fehlbetrag tragen die Solothurner Bank als Arbeitgeberin sowie die Versicherten und die Rentner der Pensionskasse.

Glücklicherweise entwickelte sich die Bank gut, was bereits im Moment der getroffenen Vereinbarung erkennbar geworden war. Wenn ich mich richtig erinnere, bestand das Opfer der Versicherten hauptsächlich in einem Hinausschieben von Teuerungsausgleichen.

#### PUK-BERICHT

Spät – eigentlich zu spät, denn die Sache war seit einem Jahr irgendwie gelaufen – legte die Parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) ihren Bericht mit Datum vom 29. August 1995 vor. Der Bericht ist keine Meisterleistung. Er ist allzu umfangreich, weist viele Wiederholungen auf und ist schlecht gegliedert. Von «Erhabenheit» kann keine Rede sein. Gewisse Aussagen sind eher spekulativer Art oder gar «voyeuristisch». Es wird beispielsweise abgeleitet, weil der bei der SKB eine Funktion ausübende A Mitglied des Rotaryclubs X sei, der B beim Club Y und die beiden Clubs am Tage Z gemeinsam tagten, hätten A und B sicher über die SKB gesprochen und einiges «gemischt». Vergebens sucht man im Bericht

wirkliche Schlussfolgerungen und gehaltvolle zukunftsweisende Betrachtungen und Vorschläge.

Selbstverständlich hatte die PUK eine primär politisch orientierte Aufgabe zu erfüllen. Wie meistens in solchen Situationen belastete sie hauptsächlich die Regierung, vor allem den Finanzdirektor. Auf der andern Seite schonte sie – wie üblich – den Kantonsrat mit seinen Kommissionen. Die PUK ist ja schliesslich ein vom Kantonsrat und aus Mitgliedern dieses Rates zusammengesetztes Gremium. Ähnlich wie der ehemalige Bankrat untermauerte sie ihre Auffassungen durch Berichte namhafter externer Experten. Für die PUK arbeiteten Prof. Peter Hänni und Rechtsanwalt Werner Schnyder, für den früheren Bankrat waren die Professoren Peter Nobel und Wolfgang Wiegand im Einsatz. Die in die Affäre involvierte Revisionsstelle Arthur Andersen AG beanspruchte die Dienste von Prof. Roland von Büren. Die nicht ganz billig arbeitende Gutachterindustrie konnte somit aus dem Trauerfall wacker Nutzen ziehen. Der a. o. Bankrat war diesbezüglich eine geradezu löbliche Ausnahme.

Immerhin zu Recht stellte die PUK fest: *«Es war die Bank, die eine aggressive Wachstumsstrategie ohne genügende Rücksicht auf die Reserven entwarf und umsetzte; es war die Bank, die das BiK-Geschäft initiierte und durchzog. Es war die Informationspolitik der Bank, die den Ernst der Situation mit dem Hinweis auf eingeleitete Massnahmen und bevorstehende Verbesserungen herunterspielte.»*

Die PUK hatte vor allem den Finanzdirektor im Visier, was an sich kaum erstaunte. Sie schrieb: *«Eine Sonderstellung innerhalb des Regierungsrates nahm der jeweilige Finanzdirektor ein. Er war das eigentliche Bindeglied zwischen der Bank und dem Aufsichtsorgan Regierungsrat. Der Finanzdirektor sass mit beratender Stimme im Bankrat und hatte damit eine eigentliche Schlüsselstellung. Seine Aufgabe war es, nicht nur den Informationsfluss zwischen Regierungsrat und Bank sicherzustellen, sondern auch die Interessen des Regierungsrates als Vertreter des Hauptkapitalgebers im Bankrat zu vertreten.»*

Diese Auffassung ist etwas blauäugig. Faktisch wurden die Entscheide im fünfköpfigen Ausschuss des Bankrats getroffen. Es bestand der Eindruck, dass der Gesamt-Bankrat diese lediglich sanktionierte. Als Mitglied mit bloss beratender Stimme war die Bedeutung des Finanzdirektors in diesem grossen Gremium zusätzlich geschwächt. Etwas besser wäre eine Einsitznahme als Mitglied des Ausschusses gewesen. Die beste Lösung hätte jedoch darin bestanden, den Regierungsrat ausserhalb und

damit übergeordnet anzusiedeln. Dann hätte der Bankrat in wichtigen Angelegenheiten die Zustimmung der Regierung einholen müssen. Verheerend war, dass Finanzdirektor Peter Hänggi die Sitzungen des Bankrats häufig «schwänzte» und damit die faktische Protestmöglichkeit der Regierung aus der Hand gab. Die Interessen des Kantons als Eigentümer zu wahren war die eigentliche Aufgabe der durch den Finanzdirektor vertretenen Regierung. Ein anderes Organ des Kantons kann diese Aufgabe kaum besser wahrnehmen.

Peter Hänggi erhielt alsdann innerhalb des Regierungsrats ein anderes Departement zugewiesen. Bei den Regierungsratswahlen von 1995 zog er seine Kandidatur vor dem 2. Wahlgang zurück. Er war die einzige Person, die noch Opfer des Bankskandals werden konnte. Schade. Die Zusammenarbeit mit ihm klappte perfekt; man konnte sich auf ihn verlassen. Überhaupt hatte ich vom ganzen Regierungsrat einen sehr guten Eindruck. Aber die Fehler waren früher begangen worden.

Die Arbeit der PUK konnte dem a. o. Bankrat egal sein. Allerdings gab es eine Ausnahme: Die PUK sollte vermeiden, den beklagten finanzkräftigen Treuhandgesellschaften die Verteidigung allzu leicht zu machen, indem sie vor allem andere Instanzen und Personen belastete. Unterstützt von der vom Kanton und der Bank beauftragten Anwältin Brigitte von der Crone vom Zürcher Büro Schellenberg & Haissly versuchte ich dies dem Präsidenten der PUK, dem Juristen und sozialdemokratischen Stadtpräsidenten von Grenchen, Boris Banga, damals Kantonsrat und Präsident der Finanzkommission, später Nationalrat, zu suggerieren.

## PROZESSE

Zu unterscheiden waren zivil- und strafrechtliche Verfahren. In strafrechtlicher Hinsicht stand der Tatbestand der ungetreuen Geschäftsbearbeitung im Vordergrund. Angeschuldigte waren ehemalige Exponenten der Kantonbank und der von ihr übernommenen Bank in Kriegsstetten. Nur der ehemalige Präsident des Verwaltungsrats der BiK wurde schliesslich schuldig gesprochen. Er starb bald darauf.

Alle andern Angeschuldigten erhielten nach der Einstellung des Strafverfahrens eine Prozessentschädigung von 450'000 Franken. Unter dem Titel «Keine weiteren Entschädigungen im Prozess um Solothurner Kantonbank» (NZZ 13. 6. 2001) war eine nicht alltägliche Meldung zu lesen: «*Die Entschädigungen für die Angeklagten im eingestellten Solothurner Kantonbank-Prozess werden nicht erhöht: Das Obergericht hat einen*

*Rekurs von Bankpräsident Heinz Frey abgewiesen. Wie das Gericht mitteilt, hatte Frey vom Kanton Solothurn 0,5 Mio. Fr. Entschädigung verlangt. Er machte geltend, dass ihm durch das Strafverfahren mehrere Verwaltungsratsmandate entgangen seien. Wie bereits das Amtsgericht sah es auch das Obergericht als erwiesen an, der Ruf von Heinz Frey sei durch das Kantonalbank-Debakel und den PUK-Bericht bereits derart ramponiert, dass er in Verwaltungsräten ohnehin nicht mehr gerne gesehen wurde. Zudem habe er keinen einzigen Beleg für den behaupteten Schaden eingereicht.»*

Zutreffend zur ganzen juristischen Aufarbeitung war der Kommentar in der «Solothurner Zeitung» vom 20. 2. 2003: «*Der Crash der einstigen Solothurner Kantonalbank (SKB) liegt bereits Jahre zurück. Doch die wirtschaftlichen und politischen Folgen sind längst nicht ausgestanden. So sieht sich der Kanton nicht zuletzt wegen des Verlustes von 400 Millionen Franken aus dem SKB-Debakel zu einem rigorosen Sparkurs gezwungen. Kein Ereignis der jüngeren Kantonsgeschichte hat derart einschneidende Konsequenzen gehabt – und wird noch lange haben. Viel ist inzwischen unternommen worden, das Bankdebakel politisch, wirtschaftlich und juristisch zu bewältigen. Auf strafrechtlicher und auf zivilrechtlicher Ebene wollte man «Schuldige» für die Pleite zur Rechenschaft ziehen. Doch das Lehrstück zeigt, dass das mit «Schuld und Sühne» so eine Sache ist [...]. Unsere Gesetzgebung setzt für einen Schuldspruch voraus, dass jemand willentlich und wissentlich Fehlentscheide getroffen hat. Wo der Vorsatz fehlt oder «bloss» Überforderung, Blauäugigkeit oder Dummheit das Handeln von Bankdirektoren, Bankräten sowie ihren fachlichen und politischen Aufsichtsorganen leitete, greifen die Gesetze aber ins Leere.»*

Wie üblich endeten die zivilrechtliche Auseinandersetzungen mit Vergleichen. Im Februar 2003 erfolgte die Einigung mit den beiden Revisionsgesellschaften. Aus prozesstaktischen Gründen wurden hohe Summen eingefordert, und zwar von der Arthur Andersen (AA) 144 Mio. Franken, von der Coopers & Lybrand Bankrevision AG (CL) 70 Mio. Gemäss der abgeschlossenen Vereinbarung zahlte die CL 10 Mio., AA 8 Mio. Franken. Der Kanton und die UBS (ehemals SBV) teilten den Erlös unter sich hälftig auf. Man musste froh sein, von AA noch etwas zu erhalten. Sie ging unter. Ihr wurde in den USA die Vermischung von Revisionstätigkeit und Beratung zum Verhängnis – alles wie gehabt beim Dossier der Übernahme der BiK durch die SKB. Allerdings wurde AA nachträglich von einem US-Gericht vom Hauptvorwurf freigesprochen.

Bezüglich der zivilrechtlichen Auseinandersetzung mit ehemaligen leitenden Herren berichtete die «Mittellandzeitung» am 31. 12. 2003 unter dem Titel «Schlussstrich gezogen»:

*«Der Kanton erhält 2,5 Mio. Franken und verzichtet im Gegenzug auf weitere Schritte gegen die betroffenen sieben Mitglieder der ehemaligen strategischen und operativen Bankleitung: Bankpräsident Heinz Frey, Vizepräsident Stefan Wild, die Mitglieder der ehemaligen Bankenkommission Pirmin Bischof, Max Müller und Rudolf Studer sowie die ehemaligen Direktoren Manfred Lanz und Max Cotting. Man habe sich zu dem Schritt entschlossen, weil aus Erfahrung mit einem schwierigen und entsprechend langen Verfahren hätte gerechnet werden müssen. Das Büro des Kantonsrates habe vor Einreichung einer Klage den betroffenen Personen einen aussergerichtlichen Vergleich vorgeschlagen.»*

Von der Öffentlichkeit eher unerwartet wurde im Dezember 2004 gemeldet, dass es dem Kanton nach langwierigen Verhandlungen gelungen sei, auch von sieben ehemaligen leitenden Personen der BiK 910'000 Franken zu erhalten. Allerdings wurde bei einer Person, die ebenfalls Mitglied des Bankrats gewesen war, die Einforderung einer Verjährungsverzichtserklärung vergessen. Der Betreffende war nicht bereit, eine freiwillige Zahlung zu leisten. Inwiefern Versicherungen zur Schadendeckung beitragen, konnte man naturgemäss den Pressemitteilungen nicht entnehmen.

Das Kantonalbankgesetz konnte erst aufgehoben werden, nachdem alle Prozesse – meistens durch aussergerichtliche Vergleiche – hinfällig geworden waren (RRB Nr. 2005/525 vom 1. März 2005).

#### FUSION MIT AUFLAGEN

Am 7. Mai 1998 bestätigte die Eidgenössische Wettbewerbskommission (Weko), dass sie an ihrer Sitzung vom 4. Mai dem Unternehmenszusammenschluss von Schweizerischer Bankgesellschaft und Schweizerischem Bankverein zur neuen UBS unter folgenden Auflagen zugestimmt habe:

1. Verkauf von rund 25 bedeutenden, im Retailgeschäft mit Schweizer Kunden stark verankerten Bankstellen möglichst an einen Erwerber;
2. Verkauf von Banca della Svizzera Italiana, Solothurner Bank und Bosslab AG;
3. Verbleib in verschiedenen Gemeinschaftswerken der Schweizer Bankenwirtschaft für mindestens 5 Jahre.

Die Marktanteile der neuen UBS im Tessin (zusammen mit der Banca della Svizzera Italiana) und im Kanton Solothurn (zusammen mit der SoBa) wären tatsächlich hoch, sicherlich deutlich über 50% geworden. Man musste deshalb mindestens diesen beiden Auflagen Verständnis entgegenbringen. Die Weko war bisher ein «zahnloses» Gebilde. Wollte sie nunmehr Stärke demonstrieren? Hierzu eignete sich die nicht allzu beliebte, auf öffentlichen Goodwill jedoch angewiesene Bankenbranche bestens.

Am 21. Januar 1999 fand eine von mir verlangte Besprechung von Delegationen der UBS, geleitet von Stephan Haeringer, und der SoBa statt. In dem von mir vorgelegten Papier stellte ich einleitend fest, dass weder ein Übernehmer für die SoBa noch für die 25 UBS-Geschäftsstellen vorhanden sei. Überdies sei die SoBa noch schmalbrüstig (Reservenbildung, Refinanzierungsmöglichkeiten usw.) und habe wegen des herrschenden Schwebezustandes Probleme, neue Geschäfte abzuschliessen zu können. Deshalb schlug ich alternativ folgende Lösungsmöglichkeiten vor:

- A. Die UBS übernimmt die Vaterschaft für eine Retail-/KMU-Bank mit Basis Solothurn/SoBa plus maximal 25 UBS-Geschäftsstellen und placiert alsdann Aktien paketweise. Die UBS und die neue Retail-/KMU-Bank unterhalten auch später miteinander Geschäftsbeziehungen (Anlagefonds, Devisen, Akkreditive etc.).
- B. Die SoBa erweitert ihren Rayon und erwirbt entsprechend UBS-Geschäftsstellen im zu erweiternden geographischen Gebiet (Baselland, Ob- und Nid Aargau, eventuell zusätzlich Biel, Bern, Aargau, Basel-Stadt).

In beiden Fällen bereitet die UBS ein schrittweises Going-Public der SoBa vor.

So oder so, Haeringer wollte von alledem gar nichts wissen. Man kämpfte um jeden einzelnen Kunden, damit dieser bei der UBS bleibe. Für das Abstossen der 25 Geschäftsstellen wurde als beauftragte Agentin eine Treuhandgesellschaft eingeschaltet. Mit grösster Mühe wurden diese Geschäftsstellen einzeln an verschiedenste Banken abgetreten. In der Öffentlichkeit wurde oft bemängelt, es fehle eine nicht staatlich beherrschte Bank für Retail- und KMU-Kunden. Die Weko hätte deshalb sicherlich zugestimmt. Und die UBS hätte einen Kunden für ihre Produkte und Spezialitäten gewonnen.

Nick Senn, ehemaliger Verwaltungsratspräsident der Schweizerischen Bankgesellschaft, ist einer der wenigen Bankiers unseres Landes, der kon-

zeptionell und politisch zu denken vermag. Als ich ihm später einmal meine Idee darlegte, war er begeistert. Über die Reaktion der UBS konnte auch er nur den Kopf schütteln. Die Weko räumte der UBS eine Frist von fünf Jahren für die Veräusserungen der BSI und der SoBa ein. Die italienische Versicherungsgruppe Generali erwarb die BSI. Für die UBS war dies ein äusserst lukratives Geschäft. Wie vermutet, gab es aber für die SoBa kaum ernsthafte Interessenten. Wer will schon eine in einem geographisch begrenzten Gebiet tätige Retailbank erwerben?

#### ROLLE DES VERWALTUNGSRATS EINER TOCHTERGESELLSCHAFT

Der Verwaltungsrat der SoBa setzte sich nunmehr aus Spitzenkräften der Mutterbank UBS sowie anderweitig ihren Hauptberuf ausübenden «Milizlern» zusammen. Wir Aussenstehenden bildeten damals den ausserordentlichen Bankrat der Kantonbank. Es stellte sich uns immer mehr die Frage, welches der Auftrag und die Verantwortlichkeiten eines obersten Leitungsorgans einer zu 100% einer Mutterbank gehörenden Firma eigentlich seien. Selbstverständlich erhielt das Ganze noch eine besondere Brisanz in Anbetracht des Umstandes, dass die «Mutter» verpflichtet war, die «Tochter» zu veräussern. Eine kurze Anfrage an den mir bestens bekannten Doyen der Schweizer Aktienrechtler Peter Böckli beantwortete dieser wie stets umgehend und prägnant: Es handle sich tatsächlich um ein echtes Problem, das zu bearbeiten sich aufdränge. Dies sei allerdings aufwendig; er selber könne sich leider der Sache nicht annehmen, weil ihm als Verwaltungsrat der UBS, also unserer Muttergesellschaft, die Hände gebunden seien. Dass ich nicht mit ihm rechnen durfte, war mir von Anfang an klar. Aber gab es einschlägige Literatur oder gar Gerichtsurteile?

Wir stiessen auf die Dissertation von 1988 eines Flurin von Planta mit dem Titel «Der Interessenkonflikt des Verwaltungsrates der abhängigen Konzerngesellschaft». In einer zusammenfassenden Schlussfolgerung schreibt von Planta, der Verwaltungsrat der abhängigen Konzerngesellschaft sei verpflichtet, seine Tätigkeit allein auf deren Interessen auszurichten. Eine Berücksichtigung allfälliger Wünsche der Ober-Konzernleitung sei ihm nicht gestattet, es sei denn, diese deckten sich mit dem Gesellschaftsinteresse der Untergesellschaft. Würde man dieser Linie folgen, kämen vor allem die vom Konzern delegierten Verwaltungsräte in einen gewaltigen Konflikt. In Abweichung von seiner eigenen Theorie macht sich von Planta

allerdings keine Illusionen. Er schreibt wörtlich: *«Der Verwaltungsrat der abhängigen Konzerngesellschaft ist (somit) in der Praxis nicht mehr als eine Marionette der Konzernleitung. Er ist in der Regel weder willens noch in der Lage, Schädigungen seiner Gesellschaft durch letztere zu verhindern.»*

Peter Böckli ergänzte in einer späteren Auflage sein Standardwerk «Schweizer Aktienrecht» um einen Abschnitt «Konzernrecht / Der Verwaltungsrat der Konzernuntergesellschaft» und publizierte überdies einen Aufsatz mit dem Titel «Der «eingearbeitete» Verwaltungsrat».

Böcklis differenziertes Bild lässt sich etwa wie folgt umschreiben: Die Konzernleitung bestimmt die Strategie und Organisation der Unter- gesellschaft; sie beherrscht ebenfalls die Finanzen und heuert Personal an und beruft es ab. Nicht gangbar ist, den «Unterverwaltungsrat» zwar beizubehalten, ihn aber von jeder echten Aufgabe zu entbinden. Dieser übt gleichsam eine treuhänderische Funktion aus, die hauptsächlich aus Beaufsichtigung, Begleitung und Überwachung besteht. Das bezieht sich beispielsweise auf die seitens der Konzernleitung eingesetzten Führungs- personen und auf die Finanzvorgänge. Er sorgt für die Einhaltung der Solvabilität und den Schutz der Interessen der partikulären Gläubiger der Tochtergesellschaft. Deren Verwaltungsrat trägt folglich wesentlich zur Funktionsfähigkeit sowie zur Einhaltung der Gesetze bei. Damit er seine Aufgaben wahrnehmen kann, ist er vom Konzern mit den erforderlichen Informationen zu versorgen.

Der Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft kann weder einfach ab- geschafft, noch von jeglicher Aufgabe entbunden werden. Miliz-Verwal- tungsräte, die nicht in der beherrschenden Muttergesellschaft tätig sind, haben *«ein schwieriges Amt an der Schnittstelle widersprüchlicher Kräf- tetlinien im Konzern auszuüben und die residuellen Eigeninteressen der in den Konzern eingearbeiteten Geschäftseinheit zu wahren»*, schreibt Böckli wörtlich. Er spricht von einer «Frühwarnfunktion». Die Zuwahl von vom Hauptaktionär unabhängigen Personen sei überdies unumgänglich, weil nur solche in der Lage seien, die geläufigen örtlichen Kenntnisse einzu- bringen.

Eine vollständige rechtliche und finanzielle Unterwerfung der Un- tergesellschaft unter die Obergesellschaft sei – immer laut Böckli – nicht rechtmässig. Immerhin könne geschehen, dass die Unter- gesellschaft von der Konzernleitung veranlasst werde, geldwerte Leistungen an andere Konzerngesellschaften ohne entsprechende Gegenwerte zu erbringen. Es sei auch denkbar, dass ihr gute Geschäftsgelegenheiten entzogen, an-

derseits aber im Konzerninteresse unrentable Tätigkeiten zugewiesen werden. Dazu gehören auch Ablieferungen an die Konzernmutter in Form sogenannter «Management-Fees».

Uns «Milizlern» der SoBa war klar, dass wir bezüglich des von der Wettbewerbskommission angeordneten Verkaufs der Bank keine Mitsprache- oder gar Mitwirkungsrechte oder -pflichten hatten. Aber als «Treuhand» – wie Böckli später in der Ergänzung seines Standardwerkes schreibt – konnte es uns nicht gleichgültig sein, in welchem Zustand die Bank an einen Käufer übergang. Zugegebenermassen störte es mich auch ein wenig, aufgefordert zu sein, die Briefe an die Direktion bezüglich deren Salärerhöhungen oder Gratifikationen tel quel mit zu unterzeichnen. Mit der Zeit entfiel selbst diese Aufgabe; bestenfalls wurde ich noch seitens des für die SoBa Führungsverantwortlichen der UBS, Franz Menotti, post festum informiert. Natürlich hätte ich demissionieren können. Das wäre allerdings wenig loyal gewesen in einer Situation, von der wir alle wussten, dass sie nicht von langer Dauer sein konnte. So oder so fand ich mich bestätigt, dass es für mich richtig war, grundsätzlich keine Mandate bei Konzerntochtergesellschaften anzunehmen. Solothurn war allerdings ein Sonderfall, wie ich auf Grund der intensiv selber erlebten Geschehnisse feststellen kann.

#### STIFTUNG ZUR FÖRDERUNG DER SOLOTHURNER WIRTSCHAFT

Das Präsidium der Stiftung zur Förderung der Solothurner Wirtschaft gehörte zum Pflichtenheft des Bankpräsidenten. Aus besseren Zeiten stammend verfügte die Stiftung über beträchtliche finanzielle Mittel. Ihr Problem bestand jedoch darin, dass es an genügend förderungswürdigen Projekten mit einem Konnex zum Kanton Solothurn fehlte.

#### DOCH NOCH EIN KÄUFER

Am 22. August 2000 erschienen Medienmitteilungen der UBS und der Versicherungsgruppe Bâloise. Die UBS schrieb: *«Die Basler Versicherung wird von der UBS die Solothurner Bank SoBa erwerben. Die Transaktion, welche voraussichtlich im Herbst des laufenden Jahres abgeschlossen wird, unterliegt der Genehmigung der Schweizer Aufsichtsbehörde. Über den Preis wurde Stillschweigen vereinbart. Der Verkaufserlös liegt indessen nicht wesentlich über dem Konzernerlös. UBS erfüllt mit dem Verkauf eine Auflage der Wettbewerbskommission, ihre Tochterbank bis spätestens Frühjahr*

2003 zu veräussern.» Beigefügt waren folgende Zahlen über die SoBa: 19 Geschäftsstellen, Reingewinn 1999 CHF 28,7 Mio., rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In der Mitteilung der Bâloise wurde ausgeführt, die Akquisition basiere auf der strategischen Ausrichtung der Gruppe zum integrierten Anbieter von Lösungen im Versicherungs-, Vorsorge- und Vermögensbereich. Die Bank eigne sich ideal als Plattform zum schnellen Aufbau eines modernen, gesamtschweizerischen Vorsorge- und Vermögensmodells. Die Bank werde neu «Baloise Bank SoBa» heissen und weiterhin vom CEO Jürg Bretscher geleitet werden. Das VR-Präsidium übernehme der Präsident der Bâloise, Rolf Schäuble.

Zweifel herrschten allerdings in zweierlei Hinsicht: Macht die doch eher kleine Versicherungsgesellschaft Bâloise etwas Intelligentes? Hat der breitspurig angekündete Aufbau eines «kundenahen Vertriebskonzeptes mit Multichannel-Optionen», basierend auf SoBa-Stützpunkten in grossen Städten der Schweiz, eine Zukunft? Der auf Grund der erhaltenen Informationen verfasste Artikel «Solothurn wird Hauptsitz einer neu national tätigen Bank» («Oltner Tagblatt» vom 23. 8. 2000) war wohl korrekt, aber voreilig.

Das von teuren Experten – wie heute üblich – mit Begriffen aus dem amerikanischen Business-Mekka erarbeitete Konzept entpuppte sich bald als Makulatur. Es wurde still beerdigt. Nichts von den angekündeten neun Beratungs-Centers, wo interessierte Privatkunden von qualifizierten Versicherungs- und Bank-Anlageberatern bedient worden wären.

Natürlich musste ich noch die formelle ausserordentliche Generalversammlung leiten. Vom bisherigen Verwaltungsrat verblieben die beiden Solothurner Unternehmer Ruedi Rentsch und Alex Stebler. Als Mangel empfand ich, dass niemand mit Bankkenntnissen zugewählt wurde. Dahingestellt bleibe, ob es sinnvoll war, den Namen der Bank zu ändern. Jedenfalls verursachen solche Übungen stets beträchtliche Kosten. Pikant ist, dass in einer Zeitungsmittteilung vom 11. 9. 2004 (BaZ?) ein Kaufpreis von 337 Mio.Franken erwähnt wurde, den die Bâloise der UBS entrichtet habe.

#### ZEHN JAHRE DANACH

Am 27. November 2004 veröffentlichte die «Mittellandzeitung» in einem Rückblick auf das Kantonalbank-Debakel Stellungnahmen des Finanzdirektors Christian Wanner und der Parteipräsidenten. Abgesehen von of-

fensichtlich parteiüblich gefärbten Seitenhieben deckten sich die Meinungen weitgehend. Die Stichworte auf die Frage des Stellenwertes und der Auswirkungen des Debakels lauteten: Düsteres Kapitel, grösste Krise, die der Kanton bewältigen musste, Vertrauensbruch gegenüber staatlichen Institutionen, kein Spielraum mehr bei den öffentlichen Finanzen, gekoppelt mit einem an sich erwünschten Zwang zu Sparsamkeit und Strukturreformen, keine Möglichkeiten für Steuerreduktionen.

Einige bemängelten, dass mit Ausnahme des einzigen Opfers (Nichtwiederwahl von Regierungsrat Peter Hänggi; ihm hatte die Partei nahegelegt, für den 2. Wahlgang nicht mehr zu kandidieren) das politische Leben als solches sich nicht wesentlich geändert habe, ja dass einige früher involvierte Personen ungeschoren davongekommen seien und weiterhin Ämter ausübten. Kaum jemand habe die Verantwortung übernommen.

Der Entscheid für die Privatisierung und der Verkauf sei auch rückblickend absolut richtig. Der Kanton wäre nicht in der Lage gewesen, die unerlässliche «Auffinanzierung» der Bank vorzunehmen. Das Fehlen einer Staatsbank sei ohne Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung geblieben. Es gebe genug Banken, die ihre Dienstleistungen anbieten. Die getroffene Lösung sei nachhaltiger und für den Kanton billiger als diejenige im Kanton Bern. Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.

#### AUSWERTUNGEN UND LEHREN

Verständlicherweise fand die Sanierung, Restrukturierung und Privatisierung vielerorts grosse Aufmerksamkeit. Referate, Aufsätze und Lehrveranstaltungen waren gefragt. Mein Freund Bruno Gehrig bat mich und einige Exponenten aus Solothurn, im Wintersemester 1995/96 an einem mehrtägigen interdisziplinären Doktorandenseminar (Bank- & Rechtswissenschaft) der Hochschule St. Gallen mitzuwirken. Sein Kollege von der Juristerei war Prof. Jens Drolshammer. Als Experten wirkten ferner die mir bestens bekannten Professoren Ernst Kilgus und Beat Kleiner (früherer Chef des Rechtsdienstes der SBG) mit.

Wichtig schien mir unter anderem zu sein, bei jedem Schritt auf das Legalitätsprinzip hinzuweisen, das heisst auf die Notwendigkeit, vorhandene Rechtsvorschriften stets zu beachten. Darin lag ja für mich, der ich in der Privatwirtschaft zu arbeiten gewohnt war, ein ganz besonderes Element unseres Wirkens bei der damaligen Solothurner Staatsbank. Selbstverständlich engte es uns bisweilen stark ein; es sei allein an die sich

daraus ergebenden Zeitfaktoren erinnert. Auf der andern Seite waren wir beeindruckt, wie in unserem Lande selbst in Krisensituationen rechtliche Vorschriften strikte eingehalten werden.

Äusserst lebhaft verlief die Diskussion in einem Seminar mit Präsidenten und Vorsitzenden der Geschäftsleitungen von Regionalbanken. Zum zentralen Problem geriet immer mehr die Aufgabenzuordnung und Abgrenzung der beiden Ebenen. Auslöser hierfür war meine Auffassung, es sei durchaus angezeigt, dass der Präsident Kunden besuche, selbstverständlich begleitet vom CEO und dem zuständigen Kundenbetreuer. Hierbei gehe es nicht um das Abschliessen konkreter Geschäfte. Einerseits hätten Kunden einen Anspruch, den obersten Exponenten unmittelbar kennenzulernen, andererseits habe dieser ein Interesse, die Sorgen und Nöte der Klienten an Ort und Stelle in Erfahrung zu bringen und zu vernehmen, wie es um das Verhältnis zwischen Bank und Kunde stehe. Ich jedenfalls hätte nie auf solche Besuche verzichten wollen. Hierbei kam mir natürlich zugute, dass ich sowohl vom Bankgeschäft als auch von den Problemen vor allem industrieller Unternehmen einiges verstand. Bezeichnenderweise kamen bei diesen Besuchen bei sogenannten KMU oft anstehende Nachfolgeprobleme zur Sprache. Unvergessen bleibt jener Kunde, der etwas beleidigt war, weil ich während des vormittäglichen Besuches auf ein Glas Wein verzichtete. Beim Rundgang durch den Betrieb fiel auf, wie sich die Belegschaft von ihm abwendete. Der Grund lag nicht allein an seiner «Fahne». Jedenfalls verabschiedeten wir uns nicht nur beinahe unanständig rasch, sondern leiteten auch ohne Verzug den Abbau unseres Kreditengagements in dieser Firma ein.

Die in der Angelegenheit «Solithurner Kantonalbank» gemachten Erfahrungen umfassen drei Ebenen:

1. die Problematik der Kantonalbanken schlechthin,
2. die Privatisierung, das heisst die direkte Umwandlung einer öffentlich-rechtlichen Anstalt in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft,
3. das Krisenmanagement.

Verschiedentlich wurde ich aufgefordert, darüber zu schreiben oder zu referieren. Wie üblich arbeitete ich meistens anhand von Schaubildern. Zum Thema «Kantonalbank» seien hier kurz meine Auffassungen dargelegt, wie ich sie im Februar 1995 in Suhr an einer Veranstaltung der «Aargauischen Stiftung für Freiheit und Verantwortung in Politik und

Wirtschaft» (Stiftung Hans Letsch) vor einem grösseren Publikum vertrat. Die Veranstaltung stand unter dem Titel «Eine Milliarde für den Aargau? – Gedanken zur Privatisierung von Staatsaufgaben aus ordnungspolitischer Sicht». Hierbei wurden die dem Kanton gehörenden Institutionen Kantonbank, Gebäudeversicherung und Elektrizitätswerk anvisiert.

Als «Gefahren und Probleme staatseigener Banken» sah ich hauptsächlich die Wettbewerbsverzerrungen. Sodann riskiere man Ertrags-einbussen wegen verschiedensten Förderungsmassnahmen (Spargelder zu Vorzugsverzinsungen, sozialer Wohnungsbau, tiefe Hypothekarver-zinsungen zwecks Bevorzugung der Mieter, Anlage staatlicher Mittel zu privilegierten Konditionen etc.). Allenfalls fehlten deshalb dann genügende Mittel für Rückstellungen oder eine angemessene Verzinsung des dem Staate gehörenden Dotationskapitals.

Werden Mittel aus strukturpolitischen Gründen eingesetzt, beispielsweise zur Erhaltung obsoleter Strukturen einzelner Kunden oder gar Branchen, erwachsen ebenfalls höhere Risiken. Dies kann zu Verlusten bis hin zur Beanspruchung der Staatsgarantie führen. Ähnliches gilt, wenn Staatsbanken lediglich aus strukturpolitischen Überlegungen neu anzusiedelnde Betriebe finanzieren.

Je besser das System mit sich konkurrenzierenden Banken funktioniert, desto schwammiger, ja unreal sei der Leistungsauftrag an Institute in Staatsbesitz. Die Staatsgarantie sei protektionistisch, letztlich sogar ungerecht gegenüber jenen Steuerzahlern, die nicht privilegierte Bankkunden seien.

Bezüglich Führung staatseigener Betriebe warnte ich vor der Einflussnahme der Politik durch Besetzung der Organe nach Parteien-, Regionen- und Geschlechter-Proporz. Ungenügende Professionalität und reduzierte Objektivität könnten die Wirtschaftlichkeit beeinträchtigen und erhöhte Risiken bewirken. Ich sprach mich für einen kleinen, 5–7 Mitglieder umfassenden Bankrat aus. Es sei kein Ausschuss zu bilden. Mehrere Bankprofis, beispielsweise Frühpensionierte, seien in einem Bankrat unerlässlich. Aktive Politiker gehörten nicht in ein solches Gremium.

Entgegen dem Titel der Veranstaltung sehe ich die Privatisierung nicht primär als Mittel, möglichst schnell Kasse zu machen. Letzteres sei ohnehin nur einmal möglich; verkauft ist verkauft. Ich bejahe jedoch Privatisierungen, weil solche ordnungspolitisch richtig seien, bezüglich Führung dank des Aktienrechts zu klaren Verhältnissen führten, bezüglich Mentalität von Vorteil und überdies zukunftsorientiert seien.

Privatisierungen müssten nicht zwingend im Alleingang erfolgen. Sei man zu wenig gesund oder gross und fehlten genügend Marktchancen, dränge sich wohl ein Verbund mit andern Gleichgestellten oder eine Anlehnung an einen starken Partner – nicht zwingend eine Grossbank – auf.

In der Diskussion wehrte sich selbstverständlich der dem bürgerlichen Lager angehörende Präsident der Aargauer Kantonalbank mit den üblichen Sprüchen. Im Gegensatz zu Solothurn verfüge der Aargau über eine kerngesunde, erfolgreiche Kantonalbank, und so weiter. Trotz Aufforderung verschwieger er geflissentlich den hohen Anteil zinsprivilegierter Spargelder. Den Vogel schoss jedoch der kantonale Finanzdirektor ab. Meine an ihn gerichtete Frage lautete, ob der Kanton von der Kantonalbank kumulativ angemessene Entschädigungen erhalte für a) das der Bank zur Verfügung gestellte Dotationskapital (analog einem Aktienkapital), b) die Steuerbefreiung und c) – gleichsam als Versicherungsprämie – für die gewährte Staatsgarantie. Seine Antwort lautete, daran habe er noch nie gedacht ...! Die Quittung war Kopfschütteln und Heiterkeit im Publikum.

#### KRISENMANAGEMENT

Die Ursachen von Krisen einzelner Unternehmen mögen vielfältig sein. Zwei Faktoren sind jedoch meistens erkennbar, nämlich eine abenteuerliche Expansion sowie krasse Führungsfehler, also Missmanagement. Die beiden Elemente schliessen sich keinesfalls aus; sie wirken sich vor allem dann katastrophal aus, wenn sie – wie meistens – kombiniert vorkommen. Ein unfähiges Management versucht häufig, seine Schwächen zu kaschieren durch ein enormes, zu Lasten von Qualität gehendes Wachstum. Das galt sowohl für die frühere Solothurner Kantonalbank als auch beispielsweise für die Swissair – den grössten Pleitefall, den unser Land erleiden musste. Wenn hier in der Folge die wichtigsten Massnahmen zur Bewältigung einer Krisensituation aufgelistet werden, so liegt es nahe, den Blick immer wieder auch auf die Fehldispositionen und Unterlassungen in den letzten Monaten der Swissair-Gruppe, also der Ära des Mario Corti, zu werfen. Ob dort bei richtigem Handeln eine Rettung noch möglich gewesen wäre, kann niemand mit Bestimmtheit sagen. Aber immerhin, ein geordneter Rückzug bis hin zu einem sanften Grounding hätte sich durchaus machen lassen.

Das oberste Gebot zur Bewältigung einer Krisensituation heisst Schaffen von Transparenz. Es gilt, das juristische Organigramm, die tatsächlichen Führungsstrukturen, die Beziehungen innerhalb der Gruppe und

nach aussen, und zwar in finanzieller und rechtlicher inklusive vertraglicher Hinsicht aufzuzeichnen. Die Transparenz wird vorteilhafterweise noch verbessert, wenn das Ganze anhand von Schaubildern, Graphiken, Tabellen etc. in einem Chart-Raum sichtbar gemacht wird.

Ein zweites höchst bedeutungsvolles Element besteht in der Sicherstellung der finanziellen Liquidität. Damit wird der Rücken frei gehalten für die eigentliche Projektarbeit. Abgesehen von der engen Überwachung der Kassenlage sind mit den Banken Stillhalteabkommen (Offenhaltung gesprochener Kredite, also Verzichte auf Rückzüge oder Reduzierungen zugebilligter Kreditlimiten) abzuschliessen. Liquidität lässt sich zudem schaffen durch Veräusserungen von Aktiven (Firmenteile, Immobilien, Patente usw.), die nicht für die Ausübung der Kernaktivitäten benötigt werden.

Erste bedingungslos durchzusetzende Massnahmen müssen sodann ein «Stop Loss» bewirken, das heisst Verlustverursacher sind «abzubinden». Hierbei muss meistens zum «Zweihänder» gegriffen werden. Aber aufgepasst: Sofortmassnahmen dürfen nie später einzuschlagende Wege verbauen.

Die Krise kann kein noch so gewiefter Sanierer allein bewältigen. Er braucht ein Team unbefangener Leute. Unbefangen bedeutet, dass niemand mit der zu rettenden Firma bereits verhängt ist. Bisherige Verwaltungsräte und oberste Kader sind «tabuisiert» und von der Vergangenheitsbewältigung absorbiert, einschliesslich der Abwehr drohender Straf- oder Verantwortlichkeitsklagen. Sie bangen um ihren Ruf oder gar ihr eigenes Portemonnaie.

Die Angehörigen des neuen kleinen Führungsteams – des STEA = Steuerungsausschusses somit, wie wir ihn bei allen von mir geleiteten Sanierungsfällen hatten – bilden einen «Mix» von Fachkräften, wobei jeder sein ihm zugewiesenes Fachressort bis tief in die Hierarchie hinein direkt leitet. Die bisherige oberste Führungsgarnitur muss somit auf die Seite geschoben werden. Hingegen ist das bei den mittleren und unteren Kadern vorhandene Wissen und Können zu reaktivieren. Wie früher bereits erwähnt, liegen die zu treffenden und vor allem durchzusetzenden Massnahmen auf der Hand. Die sogenannte «Erfindungshöhe» ist bescheiden.

Im Falle der Swissair hätte einem STEA sicher ein Jurist angehören sollen, der sich der notleidenden Auslandengagements angenommen hätte. Er oder ein weiterer Kollege hätte Alternativen für neue Gruppenstrukturen – unter anderem einen «Reverse Takeover», also eine Übernahme der Muttergesellschaft Swissair durch die Tochter Crossair – erarbeiten

müssen. Vorzubereitende Alternativen wären Nachlässe – es gibt verschiedene Formen, bis hin zu (Teil-)Konkursen. Eine im Rechnungswesen und Controlling – nicht primär Finanzen – gewiefte Führungspersönlichkeit hätte für die Transparenz und Ordnung sowie das Erkennen der Verlustquellen sorgen müssen. Vielleicht wäre der Einbezug des Aviatikjournalisten Sepp Moser quasi als Nachrichtenbeschaffer und des Teufels Advokat, natürlich belegt mit einem Rede- und Schreibverbot bis zum Abschluss des Projektes, sinnvoll gewesen. Anhand von Tagebucheintragungen (wann ereignete sich was) – in militärischer Sprache ausgedrückt eines «Gefechtsjournals» – hätte er später ohne weiteres Kapital schlagen dürfen.

Der Beizug von Unternehmensberatern muss stets sehr dosiert und gezielt erfolgen. Er rechtfertigt sich nur, wenn im Hause selbst zu wenig oder ungenügend qualifizierte Spezialisten vorhanden sind. Berater aus Alibigründen einzuschalten, um sich auf sie berufen zu können, ist inakzeptabel. Auch Berater sind am engen Zügel zu führen. Project-Reviews mit den Standard-Traktanden «Stand der Abklärungen; Probleme; Aufträge (wer tut was mit wem bis wann?)» sind häufig unter Leitung der Exponenten des obersten Leitungsorgans durchzuführen. Analoges gilt bezüglich der Sitzungen des Steuerausschusses. Um es nochmals klar zu machen: Dessen Mitglieder führen Arbeitsgruppen und sind Linienvorgesetzte einzelner Ressorts – alles wie gehabt bei den selbst miterlebten Sanierungsfällen Telekurs, Uhrenindustrie, Solothurner Kantonalbank.

Wie bereits angetippt: Vorbehaltene Entschlüsse, Planungen von Alternativen und Varianten gehören in Krisensituationen ebenfalls zum normalen Arbeitspensum. Diese sind zunächst so zu definieren, dass bei jedem gewichtigen Entschluss klar wird, welche vorbehaltenen Möglichkeiten tangiert, ja allenfalls hinfällig würden.

Sich der Öffentlichkeit und natürlich den Kadern und der Belegschaft und deren Vertretern zu zeigen, ist ein selbstverständliches Muss. Das hat auf die Arbeitsphasen abgestimmt zu erfolgen. Die für die Öffentlichkeitsarbeit einzusetzende Zeit muss somit phasenkonform und effizient verwendet werden. Hierbei dürfen selbstverständlich weder Halb- noch Unwahrheiten noch spontane Versprechungen verbreitet werden. Natürlich gibt man nicht gerne zu, man sei noch nicht in der Lage, diese oder jene Frage zu beantworten. Noch besser ist es, proaktiv von Anfang an abzustecken, über welche Felder man noch keine Aussagen machen könne. In Fällen von Sanierungen und Restrukturierungen ist «Mediengeilheit» stets verheerend.

In einem Artikel in der «Neuen Mittelland Zeitung» (17. 3. 2001) unter dem Titel «Wie die SAir-Krise anzugehen wäre» wies ich auf alle diese Punkte hin.

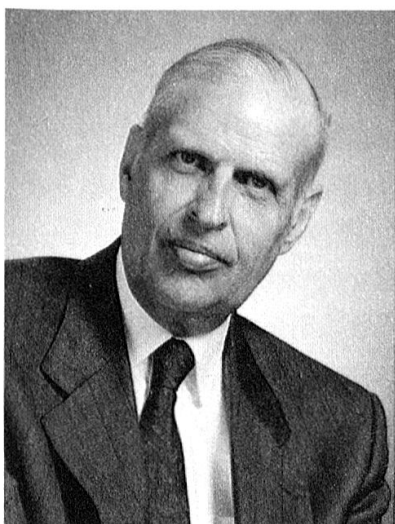
Auch die klassische Methode der finanziellen Sanierung erwähnte ich dort: Kapitalschnitt, Umwandlung von Krediten in neues Aktienkapital, was wiederum Raum für neue Kredite schafft.

### GRATWANDERUNG

Zeichnen sich Probleme ab, muss stets rasch und zielstrebig gehandelt werden. Juristische Einzelfragen, Formalitäten oder politische Faktoren dürfen keine Hindernisse sein; gegebenenfalls sind sie zu missachten. Häufig erhält man einen Schlag ins Genick, wenn – wie am Anfang häufig – neue Hiobsbotschaften eintreffen. Wer den Teppich wendet, entdeckt immer wieder neuen Unrat. Im Keller modern häufig noch mehr Leichen als zunächst vermutet.

Sanieren und Restrukturieren sind Gratwanderungen. Ähnlich wie bei Extremsportarten sind sie irgendwie Drogen. Man ist permanent (Selbst-)Zweifeln ausgesetzt: Gelingt es oder gelingt es eben doch nicht? Entscheidend ist letztlich, ob die Firma Zukunftschancen hat, was häufig nicht von Anfang an klar erkennbar ist. Der Sanierer muss jedoch überzeugt sein, dass es gelingen wird, den Turnaround zu schaffen.

Max Frisch hat es in anderem Zusammenhang auf den Punkt gebracht: *«Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen!»*



Dr. iur. Peter Gross, geb. 1931, war unter anderem als Generaldirektor der Schweiz. Bankgesellschaft verantwortlich für den Logistikbereich, später für das Kommerzgeschäft und alle inländischen Niederlassungen.

The first part of the paper discusses the importance of the  
of the system. The second part discusses the importance of the  
of the system. The third part discusses the importance of the  
of the system.

The fourth part discusses the importance of the  
of the system. The fifth part discusses the importance of the  
of the system. The sixth part discusses the importance of the  
of the system.

The seventh part discusses the importance of the  
of the system. The eighth part discusses the importance of the  
of the system. The ninth part discusses the importance of the  
of the system.

The tenth part discusses the importance of the  
of the system. The eleventh part discusses the importance of the  
of the system. The twelfth part discusses the importance of the  
of the system.

The thirteenth part discusses the importance of the  
of the system. The fourteenth part discusses the importance of the  
of the system. The fifteenth part discusses the importance of the  
of the system.

The sixteenth part discusses the importance of the  
of the system. The seventeenth part discusses the importance of the  
of the system. The eighteenth part discusses the importance of the  
of the system.