

Einblick in die Tätigkeit des EBRD-Exekutivdirektors

«70% ihrer Herausforderungen hat diese Bank in den Ländern deiner Stimmrechtsgruppe.» Mit diesen Worten und einem wohlwollenden Schulterklopfen begrüßte mich mein holländischer Kollege im Direktorium der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) an meinem ersten Arbeitstag im November 2005. Die Aussage schien mir auf Anhieb zwar übertrieben; aber immerhin war ich mir bewusst, dass ich als Schweizer Direktor nicht nur die grösste, sondern auch die vielfältigste Stimmrechtsgruppe leiten würde: Sie umfasst – neben der Schweiz – Liechtenstein, die Türkei und die Operationsländer der EBRD Aserbaidschan, Kirgistan, Montenegro, Serbien, Turkmenistan und Usbekistan.



Manuel Sager
Exekutivdirektor,
Europäische Bank für
Wiederaufbau und
Entwicklung (EBRD),
London

Die beiden Hauptfunktionen eines Exekutivdirektors sind die Wahrung der Interessen der einzelnen Länder der Stimmrechtsgruppe und die strategische Leitung der Bank. Die beiden Funktionen überschneiden sich bei der Genehmigung von Projekten. Alle zwei Wochen tritt das Direktorium zusammen, um Darlehen (überwiegend im Privatsektor) sowie Aktieninvestitionen nach folgenden Gesichtspunkten zu beurteilen: Das Engagement der Bank soll den Übergang von der früheren Plan- zur Marktwirtschaft fördern, darf aber potenzielle private Geldgeber nicht verdrängen. Zudem müssen die Geschäftspraktiken der Klientschaft einem internationalen Standard entsprechen.

Pragmatische Haltung zwischen Purismus und Relativismus

Im Direktorium gibt es immer wieder Diskussionen zwischen Puristen, die keine Abstriche von diesen Grundsätzen dulden, und Relativisten, die meinen, wenn in diesen Ländern schon alles zum Besten stünde, bräuchte es auch die EBRD nicht. Die Haltung des Schweizer Direktors ist hier meistens: Der Weg ist das Ziel, aber er muss erkennbar sein.

Diese eher pragmatische Einstellung ist zwar auch eine Frage der persönlichen Überzeugung. In erster Linie ergibt sie sich aber aus der Rolle als Vertreter des einen oder anderen Landes, das auf seinem in den Statuten der Bank als Verpflichtung festgeschriebenen Weg hin zu Pluralismus und Demokratie noch einen gewissen Rückstand aufweist.

Hier liegt auch ein Dilemma der Bank. Je weiter fortgeschritten ein Operationsland in seiner Entwicklung hin zu Freiheit und Marktwirtschaft ist, desto weniger bleibt für die EBRD zu tun. Umgekehrt machen es Willkür und staatlicher Interventionismus für die Bank schwieriger, bei ihren Projekten die marktwirtschaftlichen Grundsätze einzuhalten. Da geht es dann für einen Länderdirektor oft darum, den Bankiers ins Gedächtnis zu rufen, dass strukturelle Probleme und ein erhöhtes Geschäftsrisiko für eine Entwicklungsbank kein Grund zur Zurückhaltung sind, sondern ein Anreiz, die Schwierigkeiten zu überwinden.

Grössere Risiken einzugehen, kann sich die EBRD im Rahmen der strategischen Verlage-

rung ihrer Aktivitäten von Ostmitteleuropa in den Balkan und die GUS denn auch leisten. 2006 verzeichnete sie bei einem Geschäftsvolumen von rund 4,9 Mrd. Euro knapp 2,4 Mrd. Euro Gewinn.

Diskussionen um die Frage der Gewinnverteilung

Wie dieser Gewinn verwendet werden soll, ist gegenwärtig eine der im Direktorium umstrittensten Fragen. Für eine Hand voll vorwiegend aussereuropäischer Mitgliedstaaten stünde es einer kommerziellen Grundsätzen verpflichteten Institution wie der EBRD gut an, Dividenden an die Aktionäre – d.h. die 61 Mitgliedstaaten plus Europäische Gemeinschaft und Europäische Entwicklungsbank – auszuschütten. Die Mehrheit sähe darin allerdings eine problematische Umverteilung der aus den ärmeren Einsatzländern der Bank fliessenden Gewinne an die reichen Hauptaktionäre.

Zu Diskussionen Anlass gegeben hat in jüngster Zeit auch der in diesem Jahr mit steigender Tendenz auf 47% angewachsene Anteil Russlands am Geschäftsvolumen der Bank. Während der Transitionsbedarf dieses riesigen Landes mit seinen grossen regionalen Unterschieden kaum bestritten wird, befürchten einige Direktoren, dass der Ausbau der Aktivitäten in Russland auf Kosten anderer Länder gehen könnte, so etwa in Zentralasien.

Die Diskussionen um die Verwendung von Gewinnen und den Einsatz von Ressourcen werden in den Gängen und Sitzungssälen der EBRD in diesem Herbst noch an Intensität gewinnen, um dann an der nächstjährigen Jahresversammlung der Gouverneure der Bank (für die Schweiz: Bundesrätin Doris Leuthard) in Kiew entweder beigelegt zu werden oder lediglich einen weiteren Höhepunkt zu erreichen. ■