

Das
Ende der
CS

Den Todesstoss erlitt die Credit Suisse in Saudiarabien. Durch das harsche Urteil eines Mannes mit dem Namen Ammar al-Khudairy. Der Präsident der Saudi National Bank hatte im letzten November über eine Milliarde in die CS investiert – womit er zum grössten Aktionär aufstieg. Al-Khudairy wurde nun am 15. März in einem TV-Interview gefragt, ob er bei Bedarf weiteres Geld in die Schweizer Bank einschiessen würde. Worauf dieser brüsk abwinkte: «Die Antwort lautet: absolut nein – aus vielen Gründen.» Dieses Nein genützte, um die CS-Aktie auf ihre finale Tafelstrecke zu schicken.

Dass der Kollaps der altherwürdigen Credit Suisse im fernen Saudiarabien besiegelt wurde, ist bezeichnend: Die Schweiz und die CS haben sich entfremdet. Eine Skandalbank taugt schlecht zur helvetischen Ikone. Auch im Aktionariat gewannen arabische und amerikanische Investoren die Überhand. Am Ende befand sich weniger als ein Fünftel in inländischem Besitz.

Die Identitätskrise geht jedoch weit über die Credit Suisse hinaus. Das Swiss Banking als Gesamtes befindet sich im Niedergang. Der Abstieg begann mit der staatlichen Rettung der UBS, die sich im Investment Banking verzockt hatte. Es folgte der Abschied vom Bankgeheimnis. Tausende Kundendaten flossen ins Ausland, was weiteres Vertrauen in den Finanzplatz zerstörte.

Die Leute sind fassungslos

«Noch gilt unser Finanzplatz in der Welt als sicherer Hafen. Doch dieses Bild hat Risse bekommen», sagt Teodoro Cocca, Zürcher Bankenspezialist mit einer Professur an der Universität Linz. «Eine Schweizer Bank kann doch nicht untergehen – diesen Satz höre ich derzeit oft. Die Leute sind fassungslos, dass dies tatsächlich passiert ist.»

Alle diese Krisen haben deutliche Spuren hinterlassen. Ablesen lässt sich das am Global Financial Centres Index, dessen neues Ranking just diese Woche erschienen ist. Vor zehn Jahren belegte der Finanzplatz Zürich noch Platz 5, hinter London, New York, Hongkong und Singapur. Inzwischen ist die Stadt auf Rang 20 abgerutscht – überholt von Frankfurt, Paris, Seoul oder Sydney. Genf folgt auf Rang 23 (vgl. Tabelle rechts).

Das Swiss Banking versinkt im Mittelmass

Der Kollaps der Credit Suisse ist das letzte Kapitel eines stetigen Niedergangs. In der Liste der wichtigsten Finanzplätze erscheint Zürich gerade noch auf Rang 20. **Von Albert Steck**

«Ein Finanzplatz profitiert davon, wenn er über einen grossen Heimmarkt verfügt», erklärt der Londoner Finanzexperte Mike Wardle, der den Index konzipiert hat. «Deshalb ist es für ein kleines Land wie die Schweiz generell schwieriger, einen Spitzenplatz zu erreichen. Ihre Banken müssen im Ausland wachsen, um eine bestimmte Grösse zu erreichen. Umgekehrt sind die USA mit gleich sechs Standorten in den Top 20 vertreten.» Der Index basiert auf der Einschätzung von 10 000 Finanz-

profis sowie der Berechnung von 150 Messgrössen. «Zürich und Genf besitzen eine starke Position im Private Banking», sagt Wardle. «Doch in unserem Ranking berücksichtigen wir ebenso viele weitere Sektoren wie das Investment Banking, das Kreditgeschäft oder die Versicherungen.» Der Bedeutungsverlust der Banken spiegelt sich auch in den volkswirtschaftlichen Zahlen. Vor der Finanzkrise erreichte der Sektor einen Anteil von 8% am Bruttoinlandsprodukt. Nun ist der Beitrag auf 5% geschrumpft. Viel

wichtiger für das Land ist die Pharma- und Chemiebranche (vgl. Grafik). Sogar die UBS – obwohl ein Riese am Paradeplatz – bleibt verglichen mit den grossen Multis ein Leichtgewicht. Die Bank bringt einen Börsenwert von 60 Mrd. Fr. auf die Waage. Das ist ein Fünftel von Nestlé. Und in der Hierarchie der Banken kommt sie mit dieser Marktkapitalisierung gerade einmal auf Rang 25 – hinter einer Bank aus Indonesien. Auf ihrem Höhepunkt besass die UBS immerhin einen Wert von

160 Mrd. Fr., womit sie sich unter die sechs grössten Banken einreihen konnte. Die Credit Suisse erreichte zu den gloriosen Zeiten 100 Mrd. Fr. Dass in den letzten Jahren so viel Kapital vernichtet wurde, schädigte die Reputation, sagt Ray Soudah. Der Gründer der Zürcher Beratungsfirma Milleni-um Associates zählt zu den besten Kennern des hiesigen Finanzplatzes. «Ungeachtet der negativen Schlagzeilen gab es weiterhin Geldgeber, die in die Credit Suisse investierten. Diese stammten vor allem aus dem Ausland, weil sie

an die schweizerischen Werte glaubt haben. Die verlorene Glaubwürdigkeit aber kehrt nicht so leicht wieder zurück.» Der fatale Fehler im Swiss Banking sei der Drang nach globaler Grösse gewesen, so betont Teodoro Cocca. «Es ist die Crux der traditionellen Vermögensverwaltung, dass sie kein besonders dynamisches Wachstum aufweist. Denn sie lebt vom langfristigen Aufbau der Beziehung zwischen dem Berater und seinem Kunden und lässt sich daher nur schwer skalieren.»

Stattdessen wollten die Grossbanken ins riskante Investment Banking expandieren. Dabei sei es ein Irrglaube, dass grosse Banken mehr Erfolg hätten, sagt Cocca: «Mehr Grösse führt weder zu einer höheren Marge noch zu einer besseren Effizienz. Nur das Risiko nimmt zu. Trotzdem ist es für viele CEO verlockend, weil sie dadurch ihre Macht und ihre Vergütung steigern können.» Mit der CS-Übernahme gelingt der UBS – unverhofft – ein Wachstumssprung. Doch an der Markthierarchie ändert sich wenig,

denn die Vermögensverwaltung reicher Kunden ist enorm fragmentiert. Die UBS als Marktführer erreicht derzeit einen Anteil von 4%, kombiniert wächst dieser auf vielleicht 5 bis 6%. Zudem seien Fusionen stets heikel, gibt Ray Soudah zu bedenken: «Aufgrund der zahlreichen Überschneidungen gilt in diesem Fall nicht 1+1=2, sondern eher 1,5. Denn zahlreiche Kunden werden abwandern.» Eine komplexe Aufgabe wird es ebenso sein, die beiden Bankensysteme zusammenzuführen. Von den heute 120 000

Der Finanzplatz Schweiz verliert an Bedeutung – die Krisen überschatten den einstigen Glanz.

gungen, sondern ist den helvetischen Tugenden treu geblieben.» Daher sei auch der enorme Verlust von 130 Mrd. Fr., den die Nationalbank letztes Jahr eingefahren habe, weitgehend spurlos an ihr vorübergegangen. Die eine SNB (die Saudi National Bank) hat das Beben im Swiss Banking zwar ausgelöst. Doch dank der anderen SNB (der Schweizerischen Nationalbank) hat der CS-Untergang die Schweiz nicht ebenfalls in den Abgrund gerissen. Die Zerstörung am Paradeplatz ist schlimm genug.



MARK HENLEY / PANOS PICTURES / AUS DER SERIE «BANK ON US»

Die Schweiz im Mittelfeld

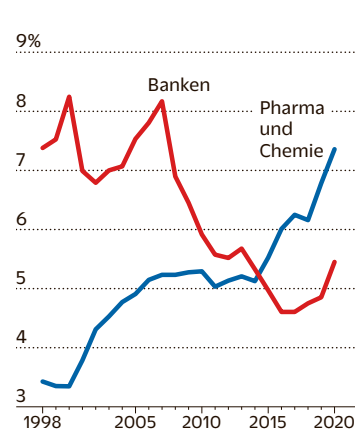
Rangliste der wichtigsten Finanzplätze

2023	2013	Stadt
1	2	New York
2	1	London
3	4	Singapur
4	3	Hongkong
5	13	San Francisco
6	(-)	Los Angeles
7	24	Schanghai
8	11	Chicago
9	8	Boston
10	9	Seoul
11	14	Washington DC
12	38	Shenzen
13	(-)	Peking
14	26	Paris
15	19	Sydney
16	34	Amsterdam
17	10	Frankfurt
18	27	München
19	18	Luxemburg
20	5	Zürich
23	7	Genf

Quelle: GFCI

Bankbranche fällt zurück

Anteil am Bruttoinlandsprodukt



Quelle: GFCI

Letztlich ...

Fortsetzung von Seite 23

Jahre begangen. Die CS hatte ein kulturelles Problem, das sich in fehlenden Verantwortlichkeiten niederschlug. Oft war nicht klar, wer für was verantwortlich war. Das begünstigte einen fahrlässigen Umgang mit Risiken.

Prüfen Sie, die heutigen CS-Manager zur Rechenschaft zu ziehen?

Wir sind keine Strafbehörde, aber wir loten die entsprechenden Möglichkeiten aus.

Eröffnen Sie neue Verfahren?

Das ist noch offen, heute liegt der Fokus aber klar darauf, die Übergangphase der Integration in die UBS zu meistern und die Finanzstabilität zu wahren.

Braucht die Finma zusätzliche Machtmittel?

In vielen Fällen kann die Finma bereits jetzt sehr einschneidende Massnahmen verfügen. Aber wir begrüssen die Diskussion über neue Instrumente. Unser Werkzeugkasten wird jedoch vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellt.

Um welche Instrumente geht es?

Erstens um die Bussenkompetenz, die die meisten Aufsichtsbehörden kennen. Das Zweite ist das sogenannte Senior-Manager-Regime, bei dem es um die Feststellung von Verantwortlichkeiten geht. Es gibt kein Wundermittel. Im Bereich der Verantwortlichkeit einzelner Entscheidungsträger zeigt sich aber, dass es Lücken gibt, die zu schliessen sind.

Hätten Sie mit schärferen Instrumenten bei der CS mehr bewirken können?

Eine mangelhafte Unternehmenskultur und strategische Fehleinschätzungen des Managements können letztlich auch von einer scharfen Regulierung nicht vollständig unterbunden werden. Aber wir müssen alles unternehmen, um künftig solche Situationen zu verhindern. Es ist wichtig, dass neue Instrumente gut kalibriert sind und präzise und wirkungsvoll eingesetzt werden können.

Wie viel haben Sie am letzten Wochenende geschlafen?

Am letzten Wochenende haben alle direkt Beteiligten nur sehr wenig geschlafen. Alle wussten, dass der Schaden am Montag enorm ist, wenn wir keine Lösung finden. Es war unser gemeinsames Ziel, zu ver-

hindern, dass ein erster fallender Dominostein eine internationale Finanzkrise auslöst.

Wie gross war der internationale Druck, die Übernahme zu wählen und andere Möglichkeiten auszuschliessen?

Wir standen in Kontakt mit ausländischen Behörden, Druck gab es aber keinen. Die Schweizer Behörden haben selber entschieden, welche Lösung die beste ist. Und das war eindeutig die Übernahme durch die UBS.

Wer war der Mastermind dahinter?

Die Lösung war ein gemeinsamer Effort der involvierten Managements und Parteien, alle trugen ihren Teil bei. Unsere Rolle bestand unter anderem darin, alle Optionen vorzubereiten. Dies beinhaltete, sicherzustellen, dass die Bank auch für eine Übernahme alles vorbereitet hat. Normalerweise sind solche Prozesse auf sechs Monate angelegt, bei der CS verkürzten wir den Zeitraum schon im letzten Jahr auf drei Wochen. Die CS musste frühzeitig sicherstellen, dass ein allfälliger Übernahmeprozess in kürzester Zeit angestossen werden konnte.

Warum gaben Sie die Order, dass die CS die UBS anrufen musste und nicht eine andere Bank?

Wir müssen alles unternehmen, um künftig solche Situationen zu verhindern.



Marlene Amstad fordert zusätzliche Sanktionsmittel.

Das taten wir nicht. Wir sagten der CS nicht, wen sie anrufen soll. Als privates Unternehmen war das ihre Entscheidung. Wir haben aber sichergestellt, dass die CS die Voraussetzungen schafft, damit ein potenzieller Käufer – wer auch immer das ist – in kürzester Zeit die nötigen Prüfungen und eine Übernahme durchführen kann.

Also musste die CS selber bei der UBS anrufen und sagen: «Können wir uns bitte übernehmen?»

Die Übernahme ist eine privatwirtschaftliche Lösung. Unsere Rolle war es, dem Verwaltungsrat der Credit Suisse die dringende Handlungsnotwendigkeit zu verdeutlichen. Handeln hingegen musste der Verwaltungsrat der Credit Suisse.

Gab es andere Übernehmer, etwa die Saudi National Bank?

Die Transaktion mit der UBS erwies sich als die beste Lösung für die Stabilität. Diese konnte realisiert werden.

Kurzfristig hat man eine internationale Finanzkrise abgewendet, für die Schweiz verschärft sich aber das Too-big-to-fail-Problem. Was tut man dagegen?

Das ist eine sehr wichtige Frage, der wir uns stellen müssen. Es ist vorgesehen, dass für die fusionierte Bank die Anforderungen an Kapital und Liquidität progressiv steigen. Wir können das nicht per Montag verlangen, gewisse Übergangsfristen sind notwendig. Aber die Anforderungen werden steigen.

Können Sie die UBS zwingen, zum Beispiel das Schweiz-Geschäft abzuspalten?

Unser Aufsichtsmandat gibt

uns keine Kompetenz, hier direkt einzugreifen. Die fusionierte Grossbank und ihre Risiken werden natürlich im Fokus unserer Aufsicht sein. Beim Zusammenschluss werden wir auch die kartellrechtlichen Gesichtspunkte mit Unterstützung der Wettbewerbskommission (Weko) prüfen. Entscheidungen zur Strategie der Bank obliegen nun der UBS. Aber die Behörden müssen sich überlegen, ob die Too-big-to-fail-Gesetzgebung zu ergänzen ist.

Die neue UBS löst bei vielen Bürgern ein Unbehagen aus. Das Land steht einer Bank gegenüber, die enorme politische und wirtschaftliche Macht und, durch ihre Grösse, ein Erpressungspotenzial hat. Wie bekommt man dieses Problem in den Griff?

Zum einen mit hohen Kapital- und Liquiditätsanforderungen, die wie erwähnt nach einer Übergangsfrist steigen werden. Eine wichtige Rolle spielt aber auch, welches Geschäftsmodell die Bank verfolgt. Nicht alle Bankgeschäfte sind mit denselben Risiken verbunden. Vermögensverwaltung ist etwas ganz anderes als Investment Banking. Dies werden wir im Sinne der Systemstabilität berücksichtigen. Heute liegt unser Fokus aber auf der Übergangsphase.

Neue Superbank

Wackelt der Stuhl von UBS-Chef Ralph Hamers?

Als die UBS am Sonntag um 20 Uhr die Übernahme der Credit Suisse (CS) bekanntgab, machte die Grossbank in ihrer Mitteilung eines klar: Der aktuelle UBS-CEO Ralph Hamers werde auch die neue Superbank leiten. Noch wenige Stunden zuvor hatte es ganz andere Gerüchte gegeben. Am Sonntagmittag tauchte ein altbekannter Name auf: Sergio Ermotti sei im Gespräch, bei der neuen Riesensbank den CEO-Posten zu übernehmen, meldeten Medien. Sie beriefen sich auf Informationen aus dem Verwaltungsrat der UBS. Ermotti hatte die UBS bereits von 2011 bis 2020 geleitet. Nach seinem Abgang wurde er Verwaltungsratspräsident des Rückversicherers Swiss Re.

Gemäss Informationen der «NZZ am Sonntag» wurden im Rahmen der CS-Rettung tatsächlich Gespräche mit Sergio Ermotti geführt. Ein Sprecher Ermottis beantwortete eine Anfrage mit «kein Kommentar». Auch die UBS will sich mit keinem Wort äussern. Damit bleibt offen, warum es in diesen

Gesprächen genau ging. In der Bankenbranche kursieren zwei Versionen. Eine davon: Der erfahrene und in der Schweiz gut vernetzte Ermotti hätte die neue, vergrösserte UBS übernehmen sollen. Für diese Version spricht, dass CEO Ralph Hamers nicht umstritten ist. Extern ist zu hören, dass er es etwa verpasst habe, die guten Jahre der UBS dazu zu nutzen, für sie eine überzeugende Strategie für die weitere Zukunft zu entwickeln. Generell habe er bei der Grossbank bisher wenig bewegt, heisst es weiter.

Kritik gibt es auch UBS-intern. Ein hochrangiges Mitglied der Geschäftsleitung soll sich zeitweise gar geweigert haben, die Anordnungen von Hamers umzusetzen, weil er diese für sachlich falsch hielt. Am Schluss musste der erfahrene Banker gehen. Auch andere Manager innerhalb der UBS sollen mit ihrer Kritik an Hamers nicht hinter dem Berg halten. UBS-intern gibt es zudem Zweifel, ob Hamers der Richtige sei, um den hochkomplexen Zusammen-

schluss der zwei Grossbanken durchzuführen. Hamers ist aber auch aus einem anderen Grund in einer diffizilen Position: Er ist noch immer von einem Strafverfahren in den Niederlanden betroffen. Die «Finanz und Wirtschaft» schrieb diese Woche, das Risiko einer Verurteilung von Hamers möge zwar klein sein, es habe in der momentanen Situation aber «grosstes Gewicht».

Es spricht aber auch viel gegen die Version, dass ein Ersatz von Hamers an der UBS-Spitze diskutiert wurde. Mit einer Neubesetzung würde die UBS in einem besonders heiklen Moment für grosse zusätzliche Unruhe sorgen. Und das wäre das absolute Gegenteil dessen, was die UBS-Chefs in den letzten Tagen als absolute Priorität bezeichneten: Stabilität zu schaffen. In Bankerkreisen macht denn auch noch eine andere Interpretation die Runde: Ermotti sei gar nicht für den UBS-Chefposten angefragt worden. Vielmehr wäre er dann zum Einsatz gekommen, wenn die Credit



UBS-CEO Ralph Hamers.

Suisse verstaatlicht worden wäre und als eigenständiges Unternehmen weiterbestanden hätte. Ermotti hätte in diesem Fall möglicherweise den heutigen CEO Ulrich Körner oder den Verwaltungsratspräsidenten Axel Lehmann abgelöst. Ralph Hamers vereint zudem Eigenschaften, die ihn durchaus für die komplexe Aufgabe empfehlen. Der Niederländer gilt als nahbar, umgänglich und freundlich. All das passt in eine Zeit, in der Themen wie Transparenz, Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit ganz oben auf der Traktandenliste von Firmen stehen. Für viele ist auch die Fachkompetenz des 57-jährigen unbestritten. Der langjährige Chef der niederländischen Finanzgruppe ING steuerte diese durch eine Reihe von Stürmen. Als Verfechter der Digitalisierung entspricht er in den Augen von vielen dem Bild eines Bankers der Zukunft. Hamers hat zwar keinen Schweizer Pass, gleichwohl dürfte er mit seiner offenen Art auch in der Politik und bei der Schweizer Bevölkerung punk-

ten. Angesprochen auf die Gerüchte, sagt ein UBS-Kadermitarbeiter denn auch, dass «heute alle in der UBS wie eine Eins hinter Hamers stehen». Sicher ist, dass dieser in den Sitzungsmarathons der letzten Tage vor Presse, Investoren und Aktionären gut gelaunt wirkte und äussert motiviert, die Zukunft der UBS anzugehen. Klar ist aber auch: Ein CEO-Posten ist in einer solch aussergewöhnlichen Situation immer ein Schleudersitz. Zudem wird bei den Grossbanken mit besonders harten Bandagen gekämpft. Die Kritik an Hamers dürfte manchen Topmanagern aus der UBS oder der CS dazu dienen, sich selber in Position zu bringen. Ähnliches gibt auch für andere wichtige Posten in der neu zu formierenden Geschäftsführung. Erfahrene Banker betonen gegenüber der NZZ am Sonntag etwa, es sei entscheidend, nicht automatisch auf UBS-Kader zu setzen, sondern auch kompetente Manager der CS zu berücksichtigen.

Jürg Meier und Zoé Baches