

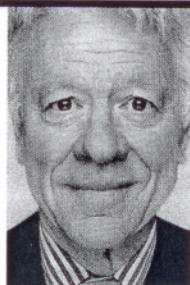
# Macht die Krise die Banker brav?

**Die Banken haben ihr wichtigstes Kapital verspielt:** unser Vertrauen. Jetzt wollen sie es zurückgewinnen – mit alten Männern und alten Rezepten. Wenn das nur gutgeht. **Text: Martin Vetterli; Illustration: Marcos Chin**



**Jean-Pierre Roth, Präsident der Nationalbank**

«Die heutige Krise ist global, aber nicht durch die Globalisierung ausgelöst. Vielmehr ist sie das Resultat eines Disziplinmangels in den Industrienationen. Von Finanzinstitutionen wurden die Risiken nicht krisengeprüfter Anlagen unterschätzt, und viele Geschäftsbanken verhielten sich prozyklisch, was zum Teil auf schlecht konzipierte Anreizstrukturen zurückzuführen war.»



**Franz Jaeger, Ökonom**

«Die meisten Schweizer Banken geschäftlich solide. Bei Grossbanken aber muss sich punkto Geschäftsmodell und in der Einstellung vieles ändern: Sie dürfen hinsichtlich Grösse sowie ihrer Geld- und Kreditmarktvernetzung kein volkswirtschaftliches Risiko mehr sein, man muss sich vom Offshore-Geschäft verabschieden, und der Staat sollte bei Boni Spielregeln setzen.»

**N**ur Prostituierte und Vorbestrafte sind noch unbeliebter als Investmentbanker. Das hat das Meinungsforschungsinstitut Emnid im vergangenen November im Auftrag des «Playboy» herausgefunden. Fünf Monate später stehen die Chancen gut, dass die Banker nun den letzten Platz der Beliebtheitsskala belegen.

Kein Wunder, die Bilanz nach bald zwei Jahren Finanzkrise ist verheerend: Die globalen Banken sind am Boden, das Weltfinanzsystem am Rande des Kollapses. Selbst Daueroptimisten dämmert es: Die Zeit der hemmungslosen Renditejagd, der wilden Boni-Gier, des zügellosen Milliardenpokers der Hedge-Fonds-Herren ist vorbei.

Das unkontrollierte Verbriefen unkalkulierbarer Risikopapiere in vermeintlich sichere Anlagen hat die Weltwirtschaft in Rekordzeit in den Abgrund gerissen.

«Wir stehen am Scheideweg», sagt Ex-Preisüberwacher Rudolf Strahm. Wie die Banken aus diesem Schlamassel herauskommen, sei im Moment kaum abschätzbar. «Wir stehen wahrscheinlich vor einer ähnlichen historischen Neuordnung der internationalen Finanzarchitektur und Bankenregulierung wie 1944 bei der Bretton-Woods-Konferenz», sagt der Sozialdemokrat. In Bretton Woods wurde die Basis

für das Wirtschaftswunder der fünfziger und sechziger Jahre gelegt. Jetzt müsse man den Grundstein für eine bessere Zukunft setzen und das Finanzsystem sicherer machen. Der Weg dahin ist für Strahm klar: Man muss die Finanzindustrie härter anfassen. Banken müssen ihre Eigenmittel massiv erhöhen, kaum regulierte Bereiche wie Hedge-Fonds besser beaufsichtigt werden. Und es brauche eine stärkere Regulatorbehörde, fordert er.

Das birgt Zündstoff. Denn höhere Eigenmittel wirken wie eine strenge Diät: Wer seine Geschäfte mit genügend Kapital unterlegen muss, kann

## **Beobachter** Umfrage

### **Vertrauen Sie Ihrer Bank noch?**

Machen Sie mit bei der Online-Umfrage auf [www.beobachter.ch/umfrage](http://www.beobachter.ch/umfrage)



# «Wir müssen zurück zum bodenständigen Banking. Nur der Banker, der das Geld seiner Kunden wie sein eigenes verwaltet, hat Zukunft.»

**Teodoro Cocca**, Private-Banking-Spezialist

weniger Geschäfte machen. Mehr Eigenkapital bedeutet also dünnere Renditen – und kleinere Grossbanken. Das ist der Preis dafür, dass nicht wieder eine Grossbank in der nächsten Krise vom Staat aufgepäppelt werden muss. Macht die Krise die Banken also besser? Ja, sagt Strahm, die Grossbanken werden ein kleineres Risiko für die Schweiz darstellen.

Für ihn ist aber klar, dass auch wir Kunden Lehren aus der Krise ziehen müssen. Etwa bei der Wahl der Hausbank. Strahm rät: «Für Kunden ist es sicherer und besser, wenn sie nicht mit Banken zu tun haben, die das Investmentbanking pflegen.» Deren Verlustrisiken seien viel grösser. Und sie bedienen ihre Kunden mit Anlageempfehlungen, an denen vor allem sie gut verdienen. «Banken ohne eigene Investment-Abteilungen sind meist neutraler», so Strahm.

## Zurück zu den alten Tugenden

Auch Teodoro Cocca, Professor für Vermögensverwaltung an der Universität Linz und profunder Kenner der Schweizer Pri-

wirtschaftler fordert nichts weniger als den Bruch mit der «Alles geht»-Ideologie der letzten Jahre. «Wir müssen zurück zum bodenständigen Banking. Nur der tugendhafte Banker, der das Geld seiner Kunden wie sein eigenes verwaltet, hat Zukunft.»

Ist es nicht naiv, die Haie der Weltwirtschaft aufzufordern, etwas weniger kräftig zuzubeissen? «Nein», sagt er. «Die Banken können gar nicht anders: Sie müssen alles tun, um das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen.» Spätestens seit die UBS ihre Unschuld verloren hat und geschützte Kundendaten an die US-Steuerbehörde weitergeben musste, ziehe bei der Kundschaft das Argument nicht mehr, dass eine Bank bloss diskret sein müsse. Macht die Krise die Banken also besser? Wenn sie die alten Tugenden wiederentdecken, dann ja, sagt Teodoro Cocca.

Marktstudien, die Privatbanken wohlweislich unter Verschluss halten, stützen seine Forderung. «Die Kunden suchen wieder konservative Werte, wollen Banken und Banker, die Überzeugungen haben. Sie ha-

■ *Absolute-Return-Fonds*. Die Idee war so einfach wie verlockend: Sie sollten auch in Baisse-Zeiten Gewinne abwerfen. Nur: 2008 haben 54 der 57 in der Schweiz zugelassenen Fonds im Schnitt 17 Prozent verloren. UBS und CS mussten ihre Absolute-Return-Fonds, die vor ein paar Jahren der grosse Renner gewesen waren, schliessen. Die Rendite war mies, die Risiken zu gross, die Anlagegelder weggeschmolzen. Den Schaden tragen die Kunden.

■ *Strukturierte Produkte*. Sie waren das Zupferd des letzten Booms, aber auch die Spitzenreiter unter den undurchsichtigen Gebührenscluckern – und deshalb die Lieblinge der Bankberater. Die Krise hat den Mythos demontiert, dass Anleger ohne viel Risiko hohe Renditen einstreichen könnten. Die Statistiken der Schweizer Börse zeigen, dass ein Umdenken stattgefunden hat: 2008 wurden 20 Prozent weniger «Strukis» gehandelt als 2007. Dieses Jahr hat sich die Talfahrt noch beschleunigt: Im Januar knickte der Umsatz um 54 Prozent ein, im Februar um 49 Prozent.



**Ulrich Thielemann, Vizedirektor Institut für Wirtschaftsethik St. Gallen**

«In der schwierigen Situation eines vollkommen aufgeblasenen Banking besteht die Verantwortung der Banken vor allem darin, ihr Geschäft kontrolliert runterzufahren und die global notwendige Regulierung zu unterstützen. Dazu gehört auch, sich von der Kultur der Gier zu verabschieden, die durch Bonussysteme angetrieben wurde. Die Banken müssen wieder zu verlässlichen Partnern der Realwirtschaft werden, statt dass sie Blasenkapital aufbauen, für dessen Abbau dann der Steuerzahler aufkommen muss.»



**Simonetta Sommaruga, Ständerätin**

«Erstens müssen sich Banken in sollen wissen, was sie kaufen, die den Renditen gehören auch die für die Banken klare Vorschriften dass Banken ihre Risiken auf den für eine starke und unabhängige sind. Das ist in ihrem Interesse.»

vatbankenszene, warnt vor voreiligen Schlüssen, aber aus anderen Gründen: «In der jetzigen Situation sagen zu wollen, in welche Richtung der Bankenplatz Schweiz geht und was das Zukunftsmodell einer erfolgreichen Bank ist, wäre vermessen. Wir stecken mitten in einem Veränderungsprozess. Oberstes Ziel der Banken ist momentan, durch diese Zeiten zu kommen, ohne unterzugehen.»

Trotzdem ist für Cocca schon jetzt klar: Die Branche muss umdenken. «Diese Krise, in der unser Finanzplatz gleich zweimal in kürzester Zeit existentiell bedroht wurde, geht an die Substanz der Branche. Sie stellt das Selbstverständnis der Banker grundsätzlich in Frage.» Der bekennende Markt-

ben genug von all den undurchsichtigen und kaum verständlichen Finanzkonstrukten. Heute verlangen sie klare, leichtverständliche, transparente Produkte – zum Beispiel Obligationen. Und Anlagen, die auch ethisch Sinn machen», heisst es bei einer grossen Privatbank. Den Vermögensverwaltern bleibt gar nichts anderes übrig. Opportunistisch müssen sie sich den Wünschen der superreichen Kundschaft beugen, weil die ihnen sonst davonläuft.

## Die verfänglichen Vehikel

Die Krise hat auch brutal aufgezeigt, dass viele der neuen Anlageinstrumente ungefähr so erdbebensicher waren wie ein Karntenhaus. Vier Beispiele:

■ *Lehman-Zertifikate*. Diese strukturierten Produkte wurden mit dem Gütesiegel «Kapitalschutz» versehen und den auf grösste Sicherheit bedachten Kunden verkauft. Der Slogan «So sicher wie ein Bankbüchli, aber mit mehr Rendite» verfiel. Der Kollaps der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers hat gezeigt, was die Versprechungen wert waren. Die Papiere sind heute praktisch wertlos. Viele Banken – allen voran die CS – schleichen sich aus der Verantwortung. Die hohen Gebühren haben sie längst kassiert.

■ *Hedge-Fonds*. Ihr Nimbus, in jeder Börsenlage Geld zu bringen, ist arg verblasst. Hedge-Fonds haben in den letzten zwei Jahren so schlecht rentiert wie nie zuvor.



Spätestens seitdem Bernard Madoffs 50-Milliarden-Schneeballsystem aufgefliegen ist, ist das Image der Branche ramponiert. Seriöse Dachfonds hatten der Gewinnmaschine Madoff blind vertraut und alle Warnsignale in den Wind geschlagen. Den Schaden trägt die Kundschaft von Privatbanken aber nicht alleine. Sie ist zu vermögend, um leichtfertig verprellt zu werden. Deshalb übernimmt zum Beispiel die Genfer Privatbank UBP den halben Schaden.

Diese vier Anlagevehikel haben eines gemeinsam: Sie verschlingen Gebühren, wie Wölfe Schafe reissen. Die Idee dahinter: Man verschiebe Gelder von einfachen in komplexere Anlagen, für die der Kunde höhere Gebühren zahlt. Statt ein Sparkonto ein Absolute-Return-Fonds oder ein kapitalgeschütztes Zertifikat, statt Aktien (-fonds) teure strukturierte Produkte, statt bloss Aktien, Immobilien und Obligationen noch einen Hedge-Fonds ins Depot.

### Die Übertreibungen zurückwünschen

Der Erfolg dieses Konzepts hat einen Namen: Oswald Grübel. Der neue UBS-Chef- lenker hatte die Credit Suisse unter anderem mit dieser Strategie aus ihrer letzten Krise geführt. Sein Rezept wurde von der ganzen Branche kopiert und verfeinert. Der

### SP Bern

Sachen Transparenz massiv verbessern: Die Kunden Berater müssen ihre Provisionen offenlegen, und nebst gesamten Kosten auf den Tisch. Zweitens braucht es über die maximale Verschuldung, um zu verhindern, Staat abwälzen. Drittens müssten sich die Banken Aufsicht einsetzen, in der auch Kleinanleger vertreten Bisher haben sie sich stets dagegen gewehrt.»

gleiche Grübel sagt heute: «Die Zeit der Übertreibungen ist vorbei. Wir werden uns aber noch wünschen, dass diese Zeit wiederkommt, weil alle davon profitierten.» Das klingt uneinsichtig. Doch je länger die Krise dauert, desto eher können selbst Kritiker des Bonus-Monopoly dem trotzigen Satz Grübels etwas abgewinnen. Und je schärfer die Rezession, desto tiefer die Einschnitte – insbesondere für Banken. Ihre Bedeutung – dafür muss man kein Prophet sein – wird schrumpfen.

Im Moment geht es ums nackte Überleben. Deshalb macht man, was man in einer Krise immer macht: Man zieht sich auf das Kerngeschäft zurück. Das kennt man, dem vertraut man. Dieser Logik folgend,

## «Schweizer Bank»: Ein Mythos am Ende

**Die Schweizer Banken waren einst Garanten für Sicherheit und Stabilität. Der Mythos ist dahin. Etappen eines Niedergangs.**

«Der Mythos der Schweizer Banken entstand nach dem Zweiten Weltkrieg», sagt Joseph Jung, CS-Chefhistoriker und Kenner der Bankengeschichte. In zwei Kriegen, 1870 und 1914, erlebten Reiche in Deutschland und Frankreich, wie ihr Kapital pulverisiert wurde, während das Geld in der Schweiz erhalten blieb. Dies und die einmalige Stabilität der Schweiz begründeten ihren Ruf als sicherer Hafen. Nach der Weltwirtschaftskrise erliess sie Regeln zum Schutz der Banken und Kunden, darunter das schon lange praktizierte Bankkundengeheimnis. In der Zwischenkriegszeit floss viel Geld in die Fluchtburg, wo es vor ausländischen Spitzeln und Konfiskation sicher war. Als einziger Staat in der Mitte Europas blieb die Schweiz im Zweiten Weltkrieg unversehrt. «Das wurde fast als Wunder gesehen und schuf Vertrauen. Nach dem Krieg startete der Finanzplatz durch», sagt Jung. Seither stehen die Banken für Solidität und Verlässlichkeit und verkörpern die Schweiz wie Uhren und Schokolade.

### Die «Gnomen von Zürich»

In den sechziger Jahren wuchsen die Grossbanken rasant und expandierten international. Das Bankgeheimnis war dabei nur «eines der Elemente für die Erfolgsgeschichte», wie der Historiker Robert U. Vogler nachwies. Stabilität und Diskretion wurden jedoch zu einem Mysterium, das auch den Neid konkurrierender Finanzplätze weckte. Der Labour-Politiker und spätere britische Premier Harold Wilson schimpfte schon 1956 auf die «Gnomen von Zürich», weil sie das Pfund hinuntergespekuliert hätten. Damals ging es noch nicht um Geldwäsche und Steuerflucht. Aber der verschwegene, verschlagene Schweizer Bankier wurde zum Topos, hundertfach kolportiert in Büchern und Filmen à la James Bond.

### Geld stinkt nicht

Im Land selbst hatten die Banken nichts zu fürchten. Es gab zwar moralische Kritik. Aber insgesamt standen die Schweizer zu ihnen. Ungesagt galt: «Pecunia non olet – Geld stinkt nicht», wusste man doch genau, wie wichtig die Banken inzwischen waren. 1977 kam aus, dass von der SKA-Filiale Chiasso aus 2,2 Milliarden Franken Kunden-

gelder in Liechtenstein versteckt worden waren. Die Beihilfe zur Kapitalflucht beherrschte monatelang die Debatte, der Ruf der Banken war erschüttert. Paradoxerweise stärkte der Fall Chiasso aber den Mythos: Die Banken stabilisierten sich selbst, fixierten Sorgfaltspflichten und betrieben – unvergessen die SKA-Mützen – Charmeooffensiven im Volk. Eine SP-Initiative gegen das Bankgeheimnis schiffte 1984 klar ab. Potentaten- und Drogen-gelder von Marcos, Mobutu bis Magharian setzten dem Ruf des Finanzplatzes weiter zu. Aber der in London geprägte Spruch «United Bandits of Switzerland» fand im Inland kaum Nachhall. 1997 kam das Geldwäschereigesetz, das Bankgeheimnis erreichte weiterhin höchste Zustimmung. Auch als es um die Holocaust-Gelder ging, gab es nicht Massenproteste am Paradeplatz, sondern unterschwellige Solidarität gegen die Angriffe aus den USA.

### Wehe, die Kasse stimmt nicht

Risse bekam der Mythos nicht wegen der Moral. Die Wende markiert die Immobilienkrise der neunziger Jahre. Kleinbanken fielen, Kantonalbanken wankten. Die CS übernahm die Bank Leu und die kriselnde Volksbank, Bankverein und Bankgesellschaft fusionierten zur UBS. In diesen Turbulenzen begann der Nimbus der ewig soliden Schweizer Bank zu bröckeln. Hinzu kam, dass sich die Grossen in den USA eingekauft hatten. Immer mehr amerikanische Topshots kamen, Yankee-Methoden und Phantasiesaläre breiteten sich aus. Internationalisierung und Entfremdung gingen Hand in Hand.

Solange Gewinne sprudelten, Banktitel stiegen und der Fiskus kassierte, hielt der Mythos. Aber wehe, als die Kasse nicht mehr stimmte! Ausgerechnet die UBS, die das Nationalsymbol Swissair vom Himmel geholt hatte, trudelte selbst und heischte Solidarität. Dass sie wegen ihrer schieren Grösse die Schweiz als Geisel nehmen konnte und sich der Staat freikaufen musste, war zu viel.

Der Mythos der Schweizer Banken ist dahin – nicht weil sie ethisch versagt hätten, sondern weil sie in der Finanzkrise geschäftlich abschmierten und so die Urwerte von Stabilität und Sicherheit desavouierten, die sie zu Identitätsträgern der Schweiz gemacht hatten. Sie sind auf dem Boden der Realität angekommen, wo mit dem Mythos kein Geschäft mehr zu machen ist. **Helmut Stalder**