

Tollhaus CS

Wie kann es sein, dass ein Grosskonzern
seit Jahrzehnten nicht zur Ruhe kommt?
Blick in die Eingeweide einer
Chaos-Bank.

von ERIK NOLMANS

Der nächste Neuaufbruch

In einer Hinsicht ist die
Credit Suisse verlässlich:
Skandale und neue Chefs
gibts zuhauf – Urs
Rohner, Tidjane Thiam,
Thomas Gottstein,
António Horta-Osório
(hinten, von links), Axel
Lehmann (vorne).

Fotos: Imago Images, Daniel Winkler / 13 photos, Keystone, Mark Chubbey / Bild, Reuters, Fotomontage: BILANZ

Hauptgrund eins: Arroganz und Gier

Grossmachtsträume mit Nebenwirkung: Mit dem Kauf der US-Investmentbank First Boston holte er das Gespenst der Bonusgier in den Schweizer Konzern – **Rainer E. Gut**, Präsident von 1983 bis 2000.

Der Chef machts vor, warum sollen wir lassen: liess sich seine zwei Halbtagesjobs bei CS und Swiss Re mit mehrfachem Millionensalär vergolden – **Walter Kielholz**, Präsident von 2003 bis 2009.

Wasser predigen und Wein trinken: gönnte sich Maledivenflüge mit dem Firmenjet und lockeres Brechen von Corona-Regeln – **António Horta-Osório**, Präsident von 2021 bis 2022.



A

Am Schluss stand von den 13 Männern und Frauen im Verwaltungsrat der Credit Suisse gerade noch einer zu António Horta-Osório: sein Vertrauter Juan Colombas, Mitstreiter aus alten Tagen bei der englischen Lloyds, wo Horta-Osório als CEO und Colombas - zuletzt als COO - zehn Jahre eng zusammengearbeitet hatten. Alle anderen hatten den Daumen nach unten gedreht: Dem Chairman, erst seit neun Monaten im Amt, wurden seine verzweifelt vorgetragene Rechtfertigungsversuche für seine Verstösse gegen Corona-Quarantänevorschriften nicht abgenommen.

Eindeutig war dann auch die zweite Abstimmung, die an diesem Wochenende

von 15. und 16. Januar als Konsequenz aus der ersten erfolgte: die Wahl eines Ersatzes für den Präsidenten. Diese Abstimmung soll sogar einstimmig gewesen sein; auch Juan Colombas soll nichts dagegen gehabt haben, dass - wenn es schon einen Wechsel geben muss - Axel Lehmann fortan als Chairman fungieren soll, wie Insider berichten.

Eine kleine Gruppe im Board hatte diese Lösung bereits vorgespurt, und zwar noch vor dem Freitag, 14. Januar, als die Berichte der Anwaltskanzleien Homburger aus Zürich und Paul, Weiss aus New York vorlagen: Das Governance and Nominations Committee (GNC), der innerste Machtzirkel des Verwaltungsrats, befasste sich schon seit Bekanntwerden des zweiten Verstosses Ende Dezember mit dem Thema. Pikanterweise ist Lehmann, der infolge der Entwicklungen dann Chairman werden sollte, selbst Teil dieses GNC.

Themenführung im Komitee hatte Richard Meddings, Chef des Audit-Komitees, der schon beim Abgang von Tidjane Thiam 2020 infolge des Beschattungsskandals eine wichtige Rolle gespielt hatte. Die weiteren Mitglieder sind Severin Schwan in seiner Funktion als Lead Independent

Director, Kai Nargolwala als Chef des Compensation Committee, Christian Gellerstad als Chef des Conduct Committee und eben Axel Lehmann als Chef des Risk Committee. Lehmann war erst im Herbst 2021 in den Verwaltungsrat gekommen, von Horta-Osório persönlich geholt notabene, weil der einen Topmann für seinen Risikoausschuss brauchte.

«FIT AND PROPER»

Dass sich der Zirkel innerlich bereits auf eine Ablösung von Horta-Osório eingestellt hatte, zeigt sich auch daran, dass die Bank bei der Finanzmarktaufsicht (Finma) bereits vor dem Wochenende grünes Licht für einen möglichen Ersatzkandidaten geholt hatte. Man besorgte sich eine solche «Fit and proper»-Bescheinigung nur für einen einzigen Kandidaten: Lehmann. Der war, ebenfalls schon vor den entscheidenden Abstimmungen, persönlich gefragt worden, «ob er Kandidat wäre, wenn er Kandidat wäre», wie es ein CS-Verwaltungsrat formuliert. Es war an Vize Schwan, in dieser Frage zu sondieren. Null involviert in die ganze Sache, nicht einmal in Form einer Information, war indes das operative Management, die

Konzernleitung um CEO Thomas Gottstein. Dies bewusst, wie es aus dem VR heisst, man befürchtete Leaks. Solche hatte es in den vergangenen Wochen mehrere gegeben, und die Presse hatte auch bereits zu spekulieren begonnen, ob auf der Teppichtage der Bank üble Machtspielen stattfinden würden.

Erst am Sonntagabend, als alles in trockenen Tüchern war, kontaktierte Lehmann den CEO. Gemeinsam riefen Lehmann und Gottstein dann ein Meeting für die Konzernleitung ein, und auch in der Town Hall am darauffolgenden Montag traten beide gemeinsam auf. Nun gelte es, die Ärmel hochzukrempeln und sich auf die Umsetzung der Strategie zu konzentrieren, gibt der neue Präsident seither gegen innen und aussen als Devise durch.

Die Mitteilung an die Presse ging um 00.25 Uhr raus, und so wachte die Schweiz am Morgen mit dem neusten Paukenschlag aus dem Hause CS auf. Mancher mag sich verwundert die müden Augen gerieben haben, aber wirklich überrascht war man andererseits auch nicht: Seit Jahren produziert die Bank einen Skandal nach dem anderen, kaum sind die letzten Nachrichten verdaut, kommt der nächste Hammer.

Die Konzernleitung war aussen vor gehalten: Der Verwaltungsrat befürchtete Leaks.

Dabei dachten viele, mit Horta-Osório sei jetzt der schon dutzendmal versprochene Neuaufbruch endlich eingeleitet. Da trat ein Saubermann an, der trompetete, jeder CS-Mitarbeiter sollte ein Risikomanager sein und damit zum Kulturwandel beitragen. Vergessen wollte man die Skandale um Greensill und Archegos, welche der Bank

2021 Verluste in Höhe von über fünf Milliarden Franken eingebrockt hatten, vergessen die Zeiten unter dem CEO Tidjane Thiam, der eine Misstrauenskultur bei der Bank eingeführt hatte. Und dann das: Der Präsident bricht die Quarantäne, nicht nur um schneller wieder aus der Schweiz ans nächste Businessmeeting zu reisen, sondern auch, um mal eben am Wimbledon- und am EM-Final in London teilzunehmen. Dies alles mit dem Firmenjet, den er auch sonst gerne benutzte, etwa um sich auf den Malediven bei seiner Frau absetzen zu lassen.

Das kann doch nicht wahr sein, rümpft man auf dem Bankenplatz Zürich die Nase - und langsam schwindet auch noch beim letzten Optimisten die Hoffnung, dass es bei der CS jemals besser kommen wird. Schon seit Jahrzehnten liegt die CS, was Negativschlagzeilen betrifft, ganz vorne. Es mag andere Banken gegeben haben, die UBS in den Jahren der Finanzkrise unter Marcel Ospel etwa oder die Zürcher Kantonalbank unter dem windigen CEO Hans Vögeli, aber irgendwann hatten sich die Institute wieder gefangen und waren in ruhigen Gewässern gelandet. Nicht so bei der CS. Dort ist das Chaos Dauerzustand, und dies schon seit fast 30 Jahren. ▶

Hauptgrund zwei: Aktionariat des Grauens

Sprüche und Machtspielen statt Besonnenheit: **David Herro**, Anlagechef von Harris Associates.

Rauchpausen statt engagierte Teilnahme: Der arabische Grossaktionär konzentrierte sich vor allem darauf, die Bank mit Rekordzinsen auszubluten – **Jassim Bin Hamad JJ. Al Thani**, Mitglied von Katars Herrscherclan und ehemaliger CS-Verwaltungsrat.

Schablonenhaftes Nachhaltigkeitsgeschwurbel statt harte Kontrolle: **Larry Fink**, Chef von Blackrock.



Fotos: Keystone (2), Imago Images (1), Bloomberg (2), PPO (1)

Hauptgrund drei: Strategiemanie à la McKinsey

Der Berater wollte dann auch selber ran: Ex-McKinsey-Mann **Lukas Mühle-mann**, CEO nach 1997, Präsident von 2000 bis 2002.

Zeichnete als Master-mind im Hintergrund die Schablonen für seine Chefs und durfte als Dank in die Konzernleitung: Ex-McKinsey-Mann **Thomas Wellauer**, CEO Credit Suisse Financial Services von 2000 bis 2002.

Strategische Nullsummenspiele und verlorene Jahre: Die Organisation, die er der CS verpasste, wurde wieder rückgängig gemacht – Ex-McKinsey-Mann **Tidjane Thiam**, CEO von 2015 bis 2020.



► Wer die Ursachen des Übels ergründen will, muss bei dem Mann beginnen, der als Architekt der modernen CS gilt: Rainer E. Gut, Langzeitpräsident von 1983 bis 2000. Der war als einer von wenigen Schweizern in der fremden Welt des Investmentbankings tätig gewesen. 1972 hatte der Präsident der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA), wie die Credit Suisse noch hiess, dem soeben von Lazard Frères in New York zur CS gestossenen Jungbanker den Auftrag gegeben: «Put Credit Suisse on the map in international business.»

GESPENST INS HAUS GEHOLT

1990, zuerst als CEO und später als Chairman längst zum unangefochtenen Alleinherrscher in der Bank aufgestiegen, trat Gut an, den Auftrag zu erfüllen - und kaufte eine US-Investmentbank. Doch mit ihr holte er sich ein Gespenst ins Haus, das seither keiner mehr bändigen konnte: masslose Gier. Und weil er sich mit First Boston auch eine der übelsten aller Investmentbanken ausgesucht hatte, war es auch eine besonders üble Gier.

Bis dahin war die 166 Jahre alte CS lange das, worauf sie sich noch heute gern beruft: eine Bank für Unternehmer, stark

im Corporate Banking und mit wachsender Bedeutung im Privatkundengeschäft. Mit First Boston änderte sich die DNA.

Die Übernahme von First Boston war zunächst aus der Not geboren, hatte Gut doch schon in den achtziger Jahren eine Minderheit erworben, doch dem Milliardeninvestment drohte der Verlust, weil sich First-Boston-Banker mit allerlei Geschäften arg verspekuliert hatten. Mit der vollständigen Übernahme unter das Dach der kapitalstarken Schweizer Bank konnte der Zusammenbruch verhindert werden.

Mit dem Kauf von First Boston beginnt aber auch ein zweites Übel, das die Bank bis heute begleitet: das teure Hätscheln verwöhnter Grossaktionäre. Mit der Gründung der Vorgängergesellschaft CS First Boston waren auch institutionelle Investoren begrüsst worden, unter anderem ein saudi-arabischer Geschäftsmann namens Suliman Olayan. Der war mit der Performance in höchstem Masse unzufrieden, worauf Gut beschloss, ihm bei der mehrheitlichen Übernahme 1990 eine Prämie anzuzahlen. Noch heute ist die Olayan-Familie mit fünf Prozent einer der bestimmenden Grossaktionäre der CS. Noch schlimmer sollte es unter Guts Nachfolger

in der Finanzkrise kommen, als der damalige Präsident Walter Kielholz den Staatsfonds aus Katar als Aktionär holte, um nicht wie die UBS auf Staatshilfe angewiesen zu sein. Für die Milliarden, welche die Katarer einschossen, verlangten sie Rekordzinsen von bis zu elf Prozent. Die CS musste in zehn Jahren 5,8 Milliarden Franken in den Wüstenstaat abliefern, was die Bank bis ins Mark schwächte und zusätzlich dazu verleitete, die ausfallenden Gewinne mit vermehrtem Risikogebaren herbeizuholen. Erst unter Thiam hörten die Zahlungen auf. Beide Grossaktionäre, Olayan wie Katar, waren eine Zeit lang im VR vertreten, brachten aber wenig Befruchtendes. Von Jassim Al Thani aus Katar wissen Beobachter, dass er in den Sitzungen nie etwas sagte - aufgefallen ist er nur durch seine Rauchpausen.

GESCHWÄTZIGKEIT

Bei der CS beherrschen heute rund ein halbes Dutzend Grossaktionäre die Bank, sie halten zusammen rund ein Drittel. Nebst den gierigen Arabern gibt es noch eine amerikanische Anlagegesellschaft namens Harris Associates, deren Anlagechef David Herro zur CS gerne seinen Senf

abgibt, etwa als er im Skandal um Thiam den Abgang von Präsident Urs Rohner forderte oder jetzt, als er Horta-Osório stützte und dessen Verfehlungen als Petites abtat. Was ihn nicht daran hindert, bei jeder neuen Entwicklung sofort wieder umzuschwenken, wie aktuell, wo er die Übergabe an Lehmann begrüsst. Bis heute fragen sich die Leute ganz oben in der Bank, ob es reine Geschwätzigkeit oder Machtgehebe ist und, wenn ja, was das Ganze soll: Herro verliert mit seinem CS-Investment seit Jahren Geld.

Nicht viel bringen auch jene grossen Anlagegesellschaften wie Blackrock, die wegen ihrer schieren Grösse an Anlagegeldern in fast allen Blue-Chip-Firmen der Welt vertreten sind. Statt mal richtig zu schauen, was bei der Bank los ist, werden lieber schablonenhaft Listen abgehakt und wird geschaut, ob auch wirklich alle Nachhaltigkeitskriterien erfüllt sind. Wer also die Gründe für das jahrelange CS-Debakel erforschen will, tut gut daran, sich an eine eherne Weisheit zu erinnern: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Und die oberste Instanz ist nun mal das Aktuariat. Dass es auch besser laufen kann, zeigen Firmen wie Roche, die in Familienbesitz sind, oder die Partners Group, wo die Gründer als starke Ankeraktionäre weiter ein Auge auf den Entwicklungen haben. Für die CS wäre es am besten, «wenn ein namhafter Schweizer Investor auf den Plan treten würde», so Ex-CS-CEO Oswald Grübel im Interview mit der «NZZ

Langsam schwindet auch beim letzten Optimisten die Hoffnung, dass es bei der CS jemals besser wird.

am Sonntag», um jene Führungsrolle zu übernehmen, «vor der die anderen Investoren anscheinend zurückschrecken».

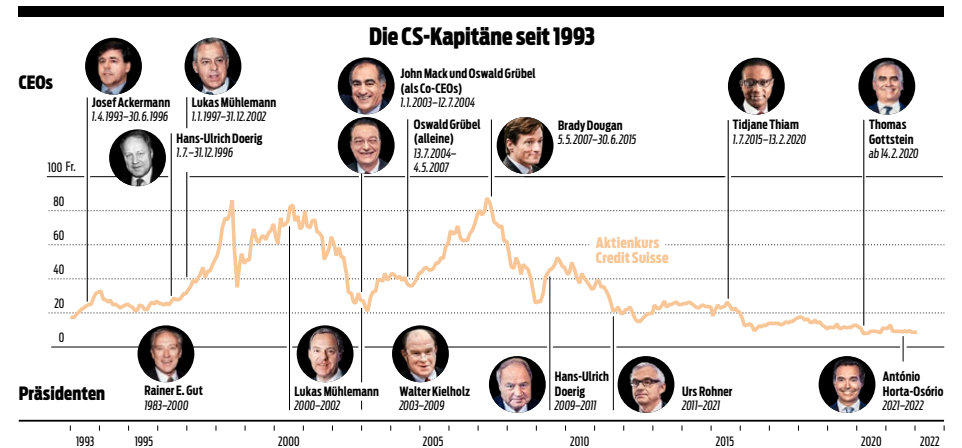
Was die Grossaktionäre vormachen, leben auch die Mitarbeiter. Ihre Gier hat einen anderen Namen: fette Boni. Das Gespenst liess nach der Übernahme von First Boston nicht lange auf sich warten. Verzweifelt versuchte Gut den Gesamtkonzern davor zu schützen, etwa 1993 mit der Entlassung des Obmanns Archibald Cox. Doch mit dessen Nachfolgern sollte es nur noch schlimmer kommen. Mit Allen

Wheat, der sich öffentlich dazu bekannte, sein Ziel sei es, «möglichst viel Geld zu verdienen», brachen alle Dämme. 1995 gab es für Wheat neun Millionen Dollar Jahres-salär. In der Truppe um Wheat war auch ein aufstrebender Investmentbanker, der später mit anderen Rekordern auf sich aufmerksam machen sollte: Brady Dougan, CEO der CS von 2007 bis 2015, der 2010 mittels PIP-Optionen eine Jahreszahlung von 70 Millionen Franken einstrich. Im Zaum halten konnte die Bonus-Banker niemand richtig, denn längst hatte sich ein weiteres Grundübel bei der Bank eingeschlichen: schwache Chefs.

KEINE BANKER

Gut galt zwar mit seinem arroganten Auftreten als knallharter Lenker, überliess die strategische Arbeit aber gerne anderen. Inspirieren liess er sich von Leuten, die er besonders bewunderte: Strategieberater von McKinsey. Vor allem ein Mann hatte es ihm angetan: Lukas Mühle-mann, in jenen Jahren Chef von McKinsey Schweiz und ein brillanter Kopf. Leider aber kein Banker, was sich fatal auswirken sollte. Mühle-mann galt Mitte der neunziger Jahre als Managementstar, wurde zum CEO der Swiss Re berufen und sorgte dort mit einem typischen McKinsey-Move für Wertsteigerung: Er trennte einen Bereich ab.

Gut war so beeindruckt, dass er Mühle-mann 1997 zum neuen CEO der CS berief. Der Job war frei geworden, weil der bisherige CEO Josef Ackermann das Weite ►



Hauptgrund vier: Hoch befördert, hoch gefordert

Der Wirtschafts-anwalt wollte sich immer als Banker sehen – und scheiterte krachend: **Urs Rohner**, Präsident von 2011 bis 2021.

«The untested CEO» – als Investmentbanker und als Schweiz-Chef war er top, doch als CEO sah er in seinem grossen Reich die Probleme nicht kommen: **Thomas Gottstein**, CEO seit 2020.

Bei seinen vorherigen Arbeitgebern Zurich Insurance und UBS hat es für den obersten Job nie gereicht, jetzt bei der CS aber darf er ran: **Axel Lehmann**, Präsident seit 2022.



► gesucht hatte. Dies, weil ein anderer McKinsey-Mann, Thomas Wellauer, für Gut eine der unzähligen Neuorganisationen gebastelt hatte und auf den Blaupausen für Ackermann nur der Job eines Spartenchefs vorgesehen war. Wellauer durfte als Dank später die Kernsparte der Financial Services leiten – und scheiterte ebenso wie sein Chef Mühlemann. Beide mussten die Bank später verlassen. Ein Versicherer löste Mühlemann ab 2003 als Präsident ab: Walter Kielholz, VR-Delegierter der Swiss Re, der einfach zusätzlich noch das CS-Präsidium übernahm. Er liess sich für seine beiden Teilzeit-Aufgaben fürstlich bezahlen. Allein bei der CS, wo er das Pensum einmal mit 60 Prozent bezifferte, kassierte er bis zu 16 Millionen Franken im Jahr.

Mit dem Abgang von Mühlemann und Wellauer war der Geist von McKinsey allerdings nicht vertrieben. Er fand 2015 in der Person von Tidjane Thiam, ebenfalls ehemaliger McKinseyaner und als Chef von Prudential auch kein Banker, wieder Eingang. Kritische Fragen bei seinem Antrittsauftritt vor der Presse wischte er verärgert vom Tisch. Und ging dann bald daran, grosse Pläne für eine neue Organisation zu zeichnen. Als Folge wurde die CS neu nach

Regionen organisiert. Es war die x-te Neuorganisation, die die CS aus dem Hut zauberte, und sie wurde, wie alle anderen vorher auch, bald wieder von der nächsten abgelöst – der 2021 als neuer Präsident angetretene António Horta-Osório machte jene von Thiam einfach wieder rückgängig und gliederte die von Thiam ausgelagerte Asien-Einheit wieder in die Sparten Vermögensverwaltung und Investmentbank ein. Resultat der strategischen Planspiele von Thiam: fünf verlorene Jahre.

Immerhin soll nun nicht gleich wieder ein neuer Weg eingeschlagen werden. Unmittelbar nach seinem Antritt hat Axel Lehmann wissen lassen, die Strategie werde beibehalten. Erster Schritt der Bank unter seiner Ägide ist die Ad-hoc-Mitteilung, dass der Gewinn im vierten Quartal infolge von Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten in Höhe von 500 Millionen Franken negativ beeinflusst wird. So schafft er sich etwas Luft auf Vorrat. Wie Horta-Osório hat Lehmann Gottstein das Vertrauen ausgesprochen. Das ergibt Sinn, denn ein CEO-Wechsel würde für zusätzliche Unruhe sorgen, und Ersatz steht nicht parat – die Managementdecke ist dünn. Gottstein ist ein Branchenprofi mit 30 Jahren

Erfahrung und Lehmann ein angesehener Finanzfachmann, und doch gibt es nicht wenige Stimmen in der Bank, die die Chefs für hoch, ja zu hoch befördert halten. Gottstein etwa machte als Schweiz-Chef einen tadellosen Job, musste aber einsehen, dass der CEO-Job eines internationalen Bankkolosses doch ein anderes Kaliber ist: Die Skandale um Greensill und Arcehos sah er nicht kommen.

UP TO THE JOB?

Axel Lehmann wiederum, der einen Grossteil seiner Karriere bei Zurich Insurance und der UBS verbrachte, schaffte es bei beiden Firmen nie nach ganz oben. Ob er das Format für die Führung des kriselnden Giganten hat, muss er erst noch beweisen. Nicht «up to the job» war Urs Rohner, als General Counsel noch angesehen, als Präsident weniger. In seine Amtszeit fallen die Ursprünge vieler der heute aufgekommene Skandale, und der Aktienkurs stürzte ab. Zur Ruhe kommen dürfte die CS auf kurze Frist wohl kaum. Die Aufarbeitung des Greensill-Skandals steht noch an, und auch die Leaks der letzten Zeit könnten – falls die dafür Verantwortlichen identifiziert werden – zu weiteren Abgängen füh-

ren. Gut möglich, dass auch in der Auseinandersetzung mit Horta-Osório noch nicht das letzte Wort gesprochen ist: Er hat sich einen prominenten Schweizer Wirtschaftsanwalt genommen.

Auch der Verwaltungsrat, der zum grossen Teil noch aus der Zeit von Rohner stammt, dürfte Veränderungen erfahren. Im Dezember hatte die Bank angekündigt, das Gremium auf maximal zwölf Personen zu verkleinern. Kein Geheimnis ist, dass Horta-Osório viele der Mitglieder für ungeeignet hielt, wegen fehlenden Banking-Wissens oder anderer Mängel – was seiner Beliebtheit im Gremium nicht gedient haben dürfte. Der starke Mann im VR, Severin Schwan, habe Horta-Osório vor einem Jahr zugesagt, während einer Übergangszeit noch zur Verfügung zu stehen. Noch offen ist, ob er im Frühling nochmals antritt. Der Nebenjob bei der CS hat dem Roche-Chef einen Reputationsschaden beschert, weil man ihn als Vize für mitschuldig an den Geschehnissen der letzten Jahre hält. Andererseits muss man ihm zugutehalten, dass er sich bei den Krisen um Thiam und jetzt um Horta-Osório nicht gescheut hat,

Horta-Osório hat sich einen prominenten Schweizer Wirtschafts-anwalt genommen.

seine Verantwortung als Lead Independent Director wahrzunehmen. «Ich habe in dieser Frage noch keinen Entscheid gefällt», sagt er zu BILANZ. Spätestens bis Ende März werde dies aber im Rahmen der Vorbereitung der Generalversammlung ge-

schehen (sie findet am 29. April statt). Druck von Roche hinsichtlich eines Austritts gebe es nicht, betont er, es sei beim Pharmakonzern üblich, dass der CEO ein Mandat ausserhalb des Unternehmens habe. Das Mandat bei der Bank habe er 2014 bewusst gewählt, weil die Finanzindustrie eine der Schlüsselsektoren der Schweizer Wirtschaft sei und wichtig für das Gedeihen des Landes insgesamt.

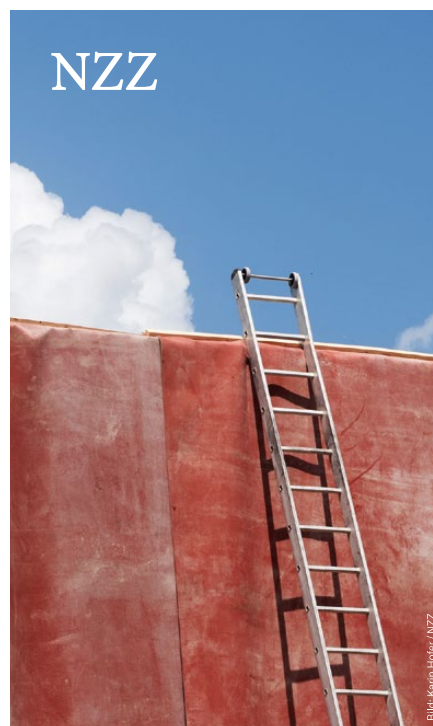
Immerhin: Die schnelle Lösung mit Lehmann gibt Schwan überhaupt erst die Möglichkeit abzutreten – wenn sich die Sache lange hingezogen hätte, wäre ein Abgang zur GV hin wohl unmöglich geworden.

Unklar ist auch, ob Horta-Osório-Freund Juan Colombas auf die Länge im Gremium bleibt oder nach dem Ausscheiden seines Mentors auch irgendwann Reissaus nimmt. Zu Bedauern wäre solches, denn Colombas ist ein beständiger Bankerprofi. Und gute Leute, da zumindest hatte Horta-Osório recht, gibt es klar zu wenige im Board. ■

Weiter auf Seite 38 Duell im Private Banking zwischen CS und UBS.

ANZEIGE

NZZ



Fotos: Keystone (2), Raphael Moser / BZ / Tamedia

Bild: Karin Hofer / NZZ

Achtung vor den Andersdenkenden

Journalismus.

Jetzt Probeabo abschliessen:
go.nzz.ch/bilanz3 Monate lesen,
1 Monat bezahlen