

Zwei Grossbanken – Ein Schicksal



Von Claude Baumann
Journalist und Buchautor

Vor zwanzig Jahren war es noch üblich, dass die Schweizer Grossbanken ihre Jahresergebnisse vor der Bekanntgabe aufeinander abstimmten. Denn in gutschweizerischem Einvernehmen wollte man allzu grosse Diskrepanzen vermeiden. So glichen die Banken ihre Gewinne einander an und orientierten ihre (inländischen) Konkurrenten über die Äufnung der Stillen Reserven. Erst Anfang der 90er Jahre begann der Wettbewerb zu spielen, als mit der weltweiten Liberalisierung in der Finanzindustrie das Schweizer Bankenkartell aufgelöst wurde.

Heute wären solche Absprachen schon aus wettbewerbsrechtlichen Überlegungen gar nicht mehr möglich. Momentan würde ein solches Unterfangen allerdings noch aus einem anderen Grund Mühe bereiten: Die Geschäftsentwicklung der verbliebenen zwei Grossbanken könnte gegensätzlicher nicht verlaufen. Da die Credit Suisse, die nach durchaus turbulenten Zeiten im Jahr 2008 nun wieder brilliert. Dort die UBS, die unverändert in der Verlustzone manövriert und scheinbar erfolglos um das Vertrauen der Kunden und Anleger kämpft. Diese schwarzen respektive roten Zahlen einander anzugleichen, wäre schwierig.

Vorschnelle Urteile

So unterschiedlich sich die beiden Schweizer Grossbanken nun auch präsentieren, voreilige Schlüsse daraus zu ziehen, würde der Sache nicht gerecht. Oft genug haben sich vorschnelle Urteile schon bald als falsch heraus-

gestellt. Als etwa Brady Dougan im Mai 2007 die operative Führung der Credit Suisse übernahm, haben nicht wenige Experten erhebliche Bedenken an seiner Wahl geäussert. Ihm, der seine ganze Karriere im Investmentbanking gemacht hatte, trauten sie nicht zu, eine Schweizer Grossbank führen zu können. Doch der spröde Amerikaner belehrte seine Kritiker eines Besseren und steuerte den Konzern zwar nicht makellos, aber doch souverän durch die Krise. Heute sitzt er fester denn je im Sattel, nicht zuletzt, weil er es obendrein verstand, die für die Schweiz sensiblen Themen (Bankgeheimnis, Steuerdebatte, Heimmarkt) an seine einheimischen CS-Kollegen zu delegieren – mit dem Resultat, dass die Credit Suisse heute auch im volkswirtschaftlichen Kontext eine wichtige Rolle spielt.

Warten auf Wunder

Voreilig in ihrem Urteil waren die Fachleute auch bei der Ernennung von Oswald Grübel an die operative Spitze der UBS – jedoch mit umgekehrten Vorzeichen: Von Anfang an wurde der einstige CEO der Credit Suisse mit Vorschusslorbeeren überhäuft. Sein Charisma, sein berühmt-berüchtigtes Durchsetzungsvermögen schienen allein schon Garant dafür zu sein, dass «Ossi» Grübel Wunder bewirken würde. Zehn Monate später hat die Bank ihre Bilanz zwar verkleinert, Risiken und jede Menge Jobs abgebaut, die Staatsbeteiligung aufgelöst (abgesehen von den Schrottpapieren bei der Nationalbank) und ein solides Eigenkapitalpolster geschaffen. Trotzdem ist sie nicht überm Berg.

Eigentlich sollte dies nicht erstaunen, denn ein Finanzkonzern, der so nah am Abgrund stand, braucht mehr Zeit als es die voreiligen Prognostiker zu glauben wissen. Oder mit anderen Worten: Selbst ein zum Superman proklamierter Bankmanager kann über Nacht keine Wunder vollbringen.

Vorschnelle, oftmals auch noch ziemlich apodiktische Urteile scheinen in Bezug auf die Finanzbranche eine lange Tradition zu haben. Schon vor

zwanzig Jahren läuteten manche (ausländischen) Medien das Ende des Schweizer Bankgeheimnisses ein, sahen später die Schwäche des Frankens kommen, genauso wie sie heute den endgültigen Niedergang des Finanzplatzes Schweiz vorwegnehmen. Doch soviel steht fest: Je absoluter die Prophезeungen daherkommen, desto weniger bewahrheiten sie sich. Natürlich ist die (Finanz-)Welt in den letzten zwei Jahrzehnten nicht stehengeblieben. Allein die Krise, verbunden mit den Kollateralschäden aus den USA und Europa, hat der hiesigen Branche enorm zugesetzt. Dennoch befinden sich die Schweizer Banken insgesamt unverändert in einer sehr guten Ausgangslage – vorausgesetzt, dass die einzelnen Institute ihre ebenfalls oft kurzfristige Optik aufgeben und statt dessen ihre Geschäftsmodelle austarieren, das Bankgeheimnis gemeinsam neu positionieren und sich auf verlässliche (Schweizer) Werte besinnen; besonders auch die beiden Grossbanken.

Eine Jahrhundertchance

Denn sie waren es, die in den letzten zwanzig Jahren mit der Präzision eines Schweizer Uhrwerks in jede grössere (Finanz-)Krise geschlittert sind – Krisen, die alle ihren Ursprung in den vielgepriesenen USA hatten. Mal tauchte die UBS, dann die CS und so weiter. Dass eine Grossbank dauerhaft erfolgreicher gewesen wäre als die andere, lässt sich nicht feststellen. Dazu waren ihre Gewinnmaximierungsstrategien allzu kurzfristig angelegt. Die jüngsten Turbulenzen haben bloss noch deutlicher den Mangel an Verantwortungsbewusstsein und an einem nachhaltigen Berufsverständnis aufgedeckt, und zwar auf allen Etagen in beiden Banken.

So besehen haben UBS und CS durchaus ein gemeinsames Schicksal und jetzt auch eine Jahrhundertchance, dieses Schicksal endlich beständiger zu machen. Nicht, indem sie ihre Resultate aufeinander abstimmen, aber indem sie sich vermehrt an die elementaren Regeln und Gesetze im Bankgeschäft halten.

claud.baumann@finews.ch ●