

Gastbeitrag zur Credit-Suisse-Übernahme

Das Totalversagen eines Systems

Ein paar Begriffe zunächst: Regieren heisst Vorausschauen – so lautet ein berühmter Satz. Vorausschauen hat mit Prävention (vorbeugen, verhindern) zu tun. Das leuchtet ein. Wenn man sich diese Begriffe vor Augen hält, dann muss es auch ein Gegenteil geben. Jedenfalls wären Wegschauen, Verdrängen, falsche Rücksichtnahme und Versäumnisse wohl solche Ausdrücke.

Die Credit Suisse war in der Schweiz eine systemrelevante Bank, die von der Aufsicht geschont wurde, obschon sie seit einem Jahrzehnt von einem Skandal zum nächsten torkelte. Ich bin mir sicher, dass eine kleinere Bank nach solchen zahlreichen Vorfällen und Mängeln von der Finanzmarktaufsicht geschlossen worden wäre. Aber weil die CS eben so gross war, liess man sie weiter gewähren, immer verbunden mit dem mehr oder weniger stringent und nachhaltig erteilten Rat, sich endlich zu bessern. Eigentlich eine Perversion: Weil sie gross war, schonte man sie. Die Gefährdungslage wollte man nicht sehen.

Nun ist sie am Ende des Weges: Allerdings nicht etwa, wie man dem Volk anlässlich einer beschämenden Pressekonferenz des Bundesrates weismachen wollte, wegen ein paar Meldungen auf Social Media oder wegen Entwicklungen in der amerikanischen Bankenszene. Also wegen ein paar schwarzen Vögeln, die das so schöne Bild gestört haben. «Der Verweis auf angebliche schwarze Schwäne ist letztlich ornithologische Rosstäuscherei. Meine These ist, dass die vermeintliche Unvorhersehbarkeit von Ereignissen allzu oft als Ausrede für fehlendes Risikomanagement herhalten muss», so Niklaus von Bomhard. Und das gilt für das mangelhafte Risikomanagement des Bundesrats, der Finanz-

«Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit gehören zu den wichtigsten, schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen.»

marktaufsicht und der Schweizerischen Nationalbank.

Die CS war am Ende, weil sie – zu Recht – das Vertrauen der Anleger und der Kunden verloren hatte. Vertrauen wiegt Geld bei weitem auf: Es ging nicht primär um Eigenkapital oder um Liquidität. Es ging um Kultur und Vertrauen. Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit gehören zu den wichtigsten, schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen. Dass die CS kein Vertrauen mehr geniessen konnte, war entscheidend. Die nicht entschuldbaren kommunikativen Fehlleistungen der Unternehmensführung haben den Untergang seit Herbst 2022 beschleunigt. Und trotzdem tun die zuständigen Behörden überrascht und hatten keinen Plan B – für eine Risikolage, die schon lange erkennbar war.

Dem Volk verkauft man die Folgen einer verlaunten und zögernden Aufsicht und mit Blick auf das System ungenügender Aktivität und Strategie als «commercial transaction» (durchgesetzt wohlverstanden mit Notrecht). Man staunt, und es befällt eine Sprachlosigkeit ob dieser Wortklauberei und Schönfärberei. Ein Beleg findet sich in den sogenannten FAQ, welche der Bundesrat publiziert hat (Fassung vom 19. März 2023; sie ist nicht mehr im Netz). Dort stand wortwörtlich: «Eine vorübergehende Verstaatlichung (Temporary Public Ownership) wurde angesichts der real bestehenden Möglichkeit einer privaten Übernahme verworfen.» Man hat also das Naheliegende nicht getan, obschon man aus dem Fall UBS von 2008 genau wusste, wie die Vertrauensbildung funktionierte und wie erfolgreich eine Übernahme durch den Bund hätte sein können. Der Präsident der Bankiervereinigung meint dazu, auch die Wettbewerbsdominanz durch die UBS sei nicht so schlimm: Der Kunde könne ja wechseln.

Falls die Elite des Finanzplatzes glaubt, sich auf diese Weise einen guten Ruf für sich selbst und für den Finanzplatz zu sichern, irrt sie gewaltig. Widersprüche, das ist klar, greifen Vertrauen und Stabilität an. Dieselben Kreise beklagten sich dann darüber, dass in der Schweiz einfach beim Normalbürger das Verständnis für die Wirtschaft fehle. Ja wirklich. Fremder könnte einem dieses Establishment nicht sein.



Monika Roth

Die Autorin ist Expertin für Corporate Governance und selbstständige Rechtsanwältin