

Skandale der Credit Suisse belasten Roche-Chef

Severin Schwans Wut ist gross: Er muss sich Mängel im Risikomanagement vorwerfen lassen

Isabel Strassheim

Der Verwaltungsrat der Credit Suisse ist durch die jüngsten Skandale der Bank schwer belastet. Einer von ihnen ist Roche-Chef Severin Schwan. Der Spitzenmanager der Pharmaindustrie spielt mit bei den Meistern der Schweizer Bankenkorrumpion. Und er platzt fast vor Ärger.

Schwan ist bei der Credit Suisse seit 2014 an Bord, sitzt im Risiko- und Nominierungsausschuss, ist Vizepräsident und Lead Independent Director. Als solcher sollte er dem Präsidenten auf die Finger schauen und bei heiklen Geschäften einen Gegenpol zu ihm bilden. Schwan und die restlichen 13 Verwaltungsräte waren zwar nicht direkt in die zahlreichen destruktiven Skandale der Bank verwickelt. Doch Schwan sitzt als Mitglied des Risikoausschusses mitten im Sturm. Denn die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma) stellte diese Woche rund um den Moçambique-Korruptionsskandal und die Beschäftigungsaffäre schwere Mängel im Risikomanagement fest.

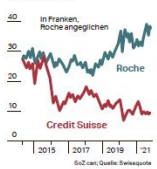
Schwan äussert sich nicht dazu. Doch von ihm nahestehenden Personen ist zu hören, dass das Schuldbewusstsein im Aufsichtsgremium angekommen sei: «Die Führung wusste nichts von den Problemen der Bank, doch genau das ist das Problem», sagt eine der Quellen. Dies betonte auch im Verwaltungsrat, bei Schwan allerdings ist die Fallhöhe am grössten. In Pharmakreisen heisst es, seine Wut sei enorm.

Schwan ist einer der erfolgreichsten und langjährigsten Pharmachefs weltweit, bestbezahlter Manager Europas. Roche hat einen Börsenwert von mehr als 300 Milliarden Franken, und der Aktienkurs steigt stetig. Ganz anders bei der Credit Suisse. Seit Schwan im Verwaltungsrat sitzt, ist der Aktienkurs förmlich abgestürzt. Der Börsenwert der Bank ist auf unter 30 Milliarden Franken gefallen.

Roche-Sitz im Verwaltungsrat hat lange Tradition

Sollte sein Mandat bei der Credit Suisse Schwan nun in Vernunft bringen? Der gesamte Verwaltungsrat sehe ein, dass er bei den Skandalen versagt habe, sagt ein Beobachter. Es geht gleich um vier schwerwiegende Fälle: erstens den Credit-Suisse-Kredit, der die Bevölkerung von Moçambique in die Armut stürzte, zweitens das Engagement von Direktiven gegen eigene Mitarbeiter, drittens die Ver-

Zwei Firmen driften auseinander



Steckt tief im Schlammseel: Roche-Chef und Credit-Suisse-Verwaltungsrat Severin Schwan

te des GreenStil-Fonds und viertens jene des Hedgefonds Archegos. Severin Schwan war 2013, als der Kredit an korrupte Staatsfirmen von Moçambique vergeben wurde, zwar noch nicht bei der Credit Suisse, wohl aber bei der Umschuldung 2016.

Traditionell sitzt ein Roche-Verehrer bei der Credit Suisse im Verwaltungsrat. Ursprünglich steckte dahinter die Idee, dem Pharmakonzern so einen Überblick über die Wirtschaftslage zu verschaffen. Das Bankgeschäft galt im Gegensatz zur Pharmabranche als einfach. Als der Jurist Schwan antrat, hatte sich dies jedoch entschieden verändert: Die Credit Suisse hatte gerade den US-Steuerinterzesstret hinter sich gebracht, indem sie ein Schuldengeständnis ablegte und Strafzahlungen von insgesamt 2,6 Milliarden Dollar leistete. Schwan hatte das offenbar gereizt, um das Image der Bank wieder aufzupolieren.

Bei der Spionageaffäre war Schwan am Drücker

Das beunruhigt auch den Verwaltungsrat von Roche, in dem Schwan ebenfalls sitzt. Die restlichen Mitglieder wollten gemäss einem Insider längere von ihm wissen, wie sein Job bei der Credit Suisse seine Arbeitszeit beim Pharmakonzern belastet. Die ausserordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats der Grossbank werden jedoch immer am Wochenende einberufen.

Und momentan sind es nicht die Mitglieder, sondern die Leiter der verschiedenen Ausschüsse, die die Aufarbeitung der Affären an die Hand nehmen. Vor allem Richard Meddings, der Interimsleiter des Risikoausschusses, ist gefragt. Er muss klären, warum die oberste Führungsriege von den riskanten Geschäften nichts wusste und die internen Kontrollprozesse versagten.

Bei der Spionageaffäre der Credit Suisse, die sich vom September 2019 bis ins Frühjahr 2020 zog, war Schwan jedoch am Drücker und arbeitete die Wochenenden durch. Hier ging es um die Entscheidung, ob der damalige Präsident Urs Rohner und Konzernchef Tidjane Thiam gehen müssten. Schwan hatte hier als Lead Independent Director und Gegenpol zu Rohner die Führung.

Doch es geht nicht nur um die zeitliche Belastung. Sondern auch

um die Frage des Versagens und des Rufs von Schwan.

Der Schweizer Aktionärsberater Innta hat seit 2016 die Einlassung des Verwaltungsrats der Credit Suisse verweigert. «Denn wir haben Mängel in der Geschäftsführung und eine ungenügende Aufsicht festgestellt, welche die Reputation des Unternehmens nachhaltig schädigt», sagt Christophe Volonté, Leiter für Corporate Governance. Er lehnte 2019 die Wahl von Präsident Rohner ab, weil er für eine funktionierende Kontrolle verantwortlich gewesen wäre, die aber in der Beschäftigungsaffäre mangelhaft war.

Verwaltungsrat habe nicht selbst für Kontrollen gesorgt

In diesem Frühjahr verweigerte Innta die Wiederwahl von Severin Schwan. Der Grund: Er habe an zu vielen Sitzungen gefehlt. «Wir erachten dies für einen Vizepräsidenten und Lead Independent Director als ungenügend.» Tatsächlich war Schwan dieses Jahr von gut 15 Prozent der Aktionärinnen und Aktionären nicht gewählt worden.

Es ist aber das Gesamtgemisch in der Verantwortung, wenn die ganzen Fälle der letzten Jahre auf mangelhafte Strukturen in der Corporate Governance zurückzuführen sind, sagt Volonté. Es geht nicht um eine spezielle Fehlleistung von Schwan. Ein Grundfehler des Verwaltungsrats der Credit Suisse sei gewesen, sich zu stark auf Vorschriften der Finma zur internen Berichterstattung verlassen zu haben, statt eigenständig für wasserdichte Kontrollprozesse zu sorgen.

«Offen spricht niemand in Pharmakreisen über Severin Schwans Lage. Doch aus dem Umfeld von Roche heisst es, er sei «in einer schwierigen Situation». Schwan habe sein Mandat bei der Credit Suisse zu wenig hinterfragt, hänge nun mit im Schlammseel, und der Ruf von Roche sei belastet. Aussteigen könne er jedoch mitten in der Krise nicht.

Schwan selbst sei die Reputationsfrage egal, sagt einer, der ihm nahestand. Er sehe sich aktuell noch in der Pflicht des neuen Credit-Suisse-Präsidenten António Horta-Osório. Nach den jüngsten Wechsels im Verwaltungsrat und im Management will Schwan nicht noch mehr Unruhe hineinbringen, wie zu hören ist. Klar sei aber auch, dass Schwans Zeit bei der Credit Suisse bald enden werde, sagt die Quelle.

«Die einzige Sprache, die die Manager verstehen, sind Bussen, die wehtun»

Für Wirtschaftsrechtler Peter V. Kunz ist klar: So, wie die Finma arbeitet, wird sie nicht ernst genommen. Statt einer harten Aufsicht sei sie heute ein Trainingslager für die Grossbanken

Insgesamt 475 Millionen Dollar muss die Credit Suisse in Grossbritannien und den USA als Strafe bezahlen, weil ihre Investmentbanker in Moçambique kriminelle Machenschaften betrieben. Sie trieben das betrieblare Land in den Ruin, und die Credit Suisse muss darum auf Kredite von 200 Millionen Dollar verzichten.

In der Schweiz stellte die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma) zudem fest, dass Aussagen, welche die Bank öffentlich und gegenüber der Finma machen und gegenüber der Finma machen, sich in der Folge als teilweise unvollständig oder gar unzutreffend erweisen.

In Klartext: Es wurde gelogen, aber es passierte nichts. Keine Bussen, keine Klagen, und die fehlbaren Manager sind weg, samt ihren Millionenalären. Das sei ein Sys-

temfehler, sagt Peter V. Kunz, Bankprofessor an der Universität Bern.

Herr Kunz, man hat das Gefühl, die Geschichte wiederhole sich. Die Credit Suisse erhalt in den USA und Grossbritannien Prügel von der Aufsicht, muss Hunderte Millionen Bussen zahlen. Aber die Schweizer Aufsicht Finma macht nichts. Korrekt?

Ganz so ist es nicht. Immerhin hat die Finma im Fall der Überwachungsfälle überraschend Klartext gesprochen und sogar die Gewähr bei einwandfreie Geschäftsführung infrage gestellt. Doch strafrechtliche Bussen aussprechen kann sie nicht, und das ist ein Mangel. Also ist die Finma ein zahlloser Papiertiger.

Im Schweizer System steckt ein Fehler. Der Finma fehlt schlicht das Gebiss. Die einzige Sprache, die die Manager verstehen, sind Bussen, die den Banken und damit auch ihnen wehtun. Das sieht man jeweils, wenn die Wettbewerbskommission Durchende Millionen von der Swisscom verlangt. Dann gibt es zwar ein Geschrei, aber es passiert etwas. Hinzu kommt, dass sich die Finma als unterstützender Partner der Banken sieht, der mit sich reden lässt. Reden ist nicht schlecht.

Es fragt sich, wie – ob bei einem freundlichen Mittagessen oder knallhart im Büro. Die partnerschaftliche Struktur, die wir in der Schweiz pflegen, funktioniert offensichtlich nicht richtig, denn die Aufsicht wird nicht selten schlicht ignoriert.

Die Politik deckt das. Sie will keine zu starke Finma. Und das ist das Problem. Die Politik will es nicht, sie wünscht sich die Finma als Wirtschaftsförderin. Aber auch die Finma will nicht Tacheles sprechen.

Warum? In den USA rotieren die Menschen zwischen den Banken und der Aufsicht. Bei uns geht es meist nur in eine Richtung, weil die Finma schlicht nicht konkurrenzfähig ist. Die Studenten fangen nach dem Master bei der Finma an. Nach einigen Jahren gehen sie zu einer Grossbank, mit 50 Prozent mehr Lohn. Statt zu einer harten Aufsicht wird die Finma so zum Trainingslager für die Grossbanken. Aufseiten der Finma kann es zu Interessenkonflikten für die eigene Zukunftsplanung kommen.

Was müsste man denn tun? Die Finma muss zu einer potenziell scharfen Aufsicht werden, mit Biss, wie die Wettbewerbskommission. Mit der richtigen Einstellung, der Kompetenz, Bussen zu sprechen, konkurrenzfähigen Löhnen und mit mehr Personal. Sonst nehmen die Banker sie schlicht nicht ernst.

Ist die Credit Suisse eigentlich im Fall Moçambique und der Beschäftigungsaffäre nun aus dem Schneider? Bei der Beschäftigungsaffäre wahrscheinlich schon, aber sicher nicht im Fall Moçambique. Dort wird es nochmals sehr, sehr teuer. Erstens wird die Credit Suisse Moçambique wohl mindestens die Milliarden Dollar Schulden erlassen müssen, bei der sie direkt beteiligt war. Hinzu kommt: In den USA

klagen jene, die die Moçambique-Anleihen gekauft haben. Und die werden nicht nur ihr Geld zurückwollen, sondern gleich das Mehrfache davon.

Wie soll das gehen? Das amerikanische Recht kommt soeben scharf. Punitive Damages, also Schadensersatz mit Strafcharakter, für aussergewöhnlich grob schuldhaftes und vorsätzliches Verhalten. Oft wird das bei Unwahrheitsangaben angewandt. In diesem Fall, bei dem man de facto ein armes Land in den Konkurs schickte und die Leute deswegen hungern, könnte das auch zur Anwendung kommen. Es werden wohl alle, die deswegen Geld verloren haben und in den Vereinigten Staaten klagen können, versuchen, sich mit Massensklagen an der Credit Suisse schädlich zu halten.



«Die Finma muss zur Aufsicht mit Biss werden», Peter V. Kunz

Wie viel wird das wohl kosten? Das kann durchaus in die Milliarden gehen.

Wie passen diese Milliardenflops eigentlich zu den hohen Löhnen, die sich das Topmanagement und der langjährige Verwaltungsratspräsident Urs Rohner auszahlen liessen? Gar nicht. Offensichtlich ist das nach wie vor eine Generation von Managern an der Macht, die schlicht nicht sensibilisiert ist für Risikomanagement und Legalität. Es fehlt an einer zeitgemässen Unternehmenskultur. Das hat der Verwaltungsrat zu verantworten. Innerhalb der Credit Suisse gab es aber durchaus auch warnende Stimmen. Ja, und zwar auf tiefsten Ebenen, an der Front. Aber auf die wollte

man offensichtlich nicht hören. Kommt hinzu, dass die neuen Affären GreenStil und Archegos, die Anfang Jahr bekannt wurden, noch nicht aufgearbeitet sind. Da kommen die Sanktionen der Aufsichtsbehörden erst noch.

Auch da gab es Warner. Genau. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen sich da ihrer Verantwortung stellen. Das sind nicht einfach Alltagsaufgaben, zumindest für die Aktionäre. Dieses Geschäftsmodell hilft nur den Managern, denn die sind – samt ihren Millionenalären – regelmässig schon weg, wenn die Skandale aufliegen. Arthur Rutishauser