er sagenhafte Niedergang der einst stolzen Credit Suisse (CS) lässt sich anhand von drei Zahlen zusammenfassen. Im Jahr 2007 war die Schweizer Großbank an der Börse 100 Milliarden Franken wert am vergangenen Freitag waren es noch sieben Milliarden Franken. Und nun verschwindet die vor 167 Jahren gegründete Traditionsbank zum Preis von drei Milliarden Franken im Bauch der lokalen Erzrivalin UBS. Man kann das Debakel des Finanzriesen, der 50.000 Mitarbeiter beschäftigt und rund um den Globus Kundenvermögen im Wert von mehr als einer Billion Franken verwaltet, aber auch anhand von drei Episoden aus der jüngeren Vergangenheit beschreiben. Da kam es zu einem hanebüchenen Spionagefall, zum Verkauf fragwürdiger Fondsprodukte und zu verlustreichen Geschäften mit einem amerikanischen Börsenzocker.

Im September 2019 bemerkte Iqbal Khan bei einer Spritztour durch Zürich, dass er von einem Auto verfolgt wurde. Der Schweizer mit pakistanischen Wurzeln saß zuvor noch im Vorstand der Credit Suisse, war aber freigestellt, weil er wenige Wochen später zur UBS wechseln wollte. In Kreisen der CS hegte man jedoch den Verdacht, dass Khan in dieser Übergangsphase ehemalige Kollegen abwerben würde. Also jagte man ihm Detektive auf den Hals. Doch Khan bemerkte, dass er beschattet wurde - und versuchte, den Verfolger zur Rede zu stellen. Die ganz Sache flog auf und kulminierte im Suizid des involvierten Privatdetektivs. Als herauskam, dass die Credit Suisse auch noch andere eigene Leute hatte bespitzeln lassen, musste der damalige Vorstandsvorsitzende Tidjane Thiam gehen. Unbeschadet davon strich er für sein letztes Amtsjahr ein Salär von fast elf Millionen Franken ein.

Schon dieser Fall schlug im In- und Ausland hohe Wellen und schadete dem Ruf der Bank. Doch es kam alles noch viel schlimmer. Die Credit Suisse hatte sich mit dem australischen Unternehmer Lex Greensill und dessen Finanzboutique Greensill Capital verbündet. Greensill übernahm Lieferforderungen von Dritten und schnürte sie zu Paketen zusammen, welche die CS über Fonds an ihre Kunden verkaufte. Die Bank pries die Fonds als risikoarm und sammelte zehn Milliarden Dollar ein. Doch als Versicherer die Finanzprodukte nicht mehr absichern wollten, brach die Konstruktion zusammen. Die Credit Suisse musste die Fonds abwickeln, konnte ihren Kunden aber längst nicht alle investierten Gelder zurückzahlen. Bis heute hat sie erst Zugriff auf 7,4 Milliarden Dollar bekommen. Den Anlegern drohen also Verluste in Milliardenhöhe - und der Bank Schadenersatzklagen. In einer kürzlich abgeschlossenen Untersuchung des Falls wies die Schweizer Finanzmarktaufsicht, kurz Finma, der CS eklatante Versäumnisse nach. Die Großbank habe in schwerer Weise gegen aufsichtsrechtliche Pflichten verstoßen. Die Aufseher erkannten gravierende Mängel in der Betriebsorganisation und im Risikomanagement der CS.

Der Befund passt zum nächsten Genickschlag, der die Credit Suisse schon kurz nach dem Fondsfiasko traf. Dabei ging es um Geschäfte mit einer New Yorker Investmentfirma namens Archegos. Deren Inhaber, Bill Hwang, hatte sich bei etlichen Banken viel Geld geliehen und in großem Stil in Aktien investiert. Doch seine Börsenwetten gingen krachend schief. Da die CS nicht ausreichend abgesichert war und nicht schnell genug reagierte, blieb sie auf Verlusten von fünf Milliarden Franken sitzen.



Unter Nachbarn: Der Hauptsitz der Schweizer Großbank Credit Suisse (Mitte), daneben ein Gebäude der UBS (links) am Zürcher Paradeplatz

Foto dpa

Diese Episoden sind nur drei von etlichen weiteren Tiefschlägen, die das Vertrauen der Kunden und Aktionäre zum Bankhaus am Zürcher Paradeplatz in den vergangenen Jahren erschütterten. Unter dem Titel "Suisse Secrets" beförderte ein Recherchenetzwerk im vergangenen Jahr eine Liste fragwürdiger Credit-Suisse-Kunden zutage, unter ihnen Autokraten, Kriminelle, Geheimdienstchefs und korrupte Politiker aus dem Ausland. Die meisten dieser Kundenbeziehungen hatte die Bank offenbar längst beendet; sie stammten überwiegend aus einer Zeit, als die Schweiz noch keine Kontodaten an ausländische Finanzbehörden lieferte. Dennoch riefen die Veröffentlichungen alte Klischees zum ruchlosen Verhalten eidgenössischer Finanzhäuser in Erinnerung.

Doch nicht immer war die Credit Suisse das Schmuddelkind der Schweizer Finanzwirtschaft. Vom legendären Politiker und Geschäftsmann Alfred Escher im Jahr 1856 als Schweizerische Kreditanstalt (SKA) gegründet, spielte die Bank eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz. Sie finanzierte den Ausbau des Eisenbahnnetzes, einschließlich des Gotthard-Tunnels, und beförderte mit ihren Krediten die Industrialisierung des einst armen Alpenlandes. Dass sie nun von der Bildfläche verschwindet, ist eine Zäsur.

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass die Credit Suisse nun in den
Armen der UBS landet. In der großen
Finanzkrise 2008 waren die Kräfteverhältnisse noch umgekehrt: Während die
UBS damals schlagartig so viel Wertloses in den Büchern hatte, dass sie vom
Schweizer Staat und der Nationalbank
mit einem zweistelligen Milliardenbetrag gerettet werden musste, kam die CS
ohne öffentliche Hilfen aus. In dieser
Phase gab es innerhalb der Credit Suisse

Von Skandal zu Skandal

Die Credit Suisse verlor über Jahre das Vertrauen ihrer Kunden. Dass sie nun ausgerechnet von der UBS übernommen wird, ist nicht ohne Ironie.

Von Johannes Ritter, Zürich

sogar kurzzeitig Überlegungen, die größere UBS unter ihre Fittiche zu nehmen. Darin spiegeln sich ein Selbstvertrauen und ein Selbstverständnis, das der CS im weiteren Verlauf zum Verhängnis wurde.

erade weil sie mit einem blauen Auge durch die Finanzkrise gekommen war, machte die Bank kaum Anstalten, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen. Also setzte sie weiterhin stark auf das Investmentbanking. Die UBS hingegen stutzte das ebenso riskante wie schwankungsanfällige Kapitalmarktgeschäft infolge der Nahtoderfahrung während der Finanzkrise stark zurück und konzentrierte ihre Kräfte fortan vor allem auf die Betreuung reicher Privatkunden in aller Welt. Unter dem strengen deutschen Chefaufseher Axel Weber hielt sich die Bank von gefährlichen Abenteuern weitgehend fern. Als der ehemalige Bundesbankpräsident 2012 die Führung im Verwaltungsrat übernahm, gab er die strikte Parole aus, dass fortan nur noch sauber und regelkonform zu arbeiten sei. "Die öffentliche Meinung wird sich mit jeder Facette, die über vergangenes Fehlverhalten publik wird, stärker gegen die Banken richten", sagte Weber im Sommer 2013.

Wie zutreffend dieser Satz war, zeigt sich an der Entwicklung des Rivalen Credit Suisse. Die selbst ernannte "Unternehmerbank" folgte schon immer einem aggressiveren Wachstumskurs als die UBS. Sie wagte sich gern auf neue Felder vor und nahm dafür auch Risiken in Kauf. Wer so agiert, braucht freilich besonders starke und wirksame Risikokontrollen, um sich keine blutige Nase zu holen – doch genau diese fehlten im Hause Credit Suisse. Im Zweifel hatte der Abschluss eines neuen Geschäfts Vorrang vor der

Prüfung, ob daraus unter Umständen Verluste erwachsen könnten. Jährliche Erfolgsprämien in Milliardenhöhe beförderten diese Risikokultur zusätzlich. Für das Fehlverhalten ihrer hoch dotierten Führungskräfte musste die Bank im Verlauf der Jahre Bußgelder und Vergleichszahlungen von mehr als zehn Milliarden Franken zahlen.

Trotzdem sah das Management lange keinen Grund zum Handeln. Lange blieb der als überfordert und zaudernd geltende Urs Rohner im Amt des Verwaltungsratsvorsitzenden. Und als im Frühling 2021 mit António Horta-Osório, dem ehemaligen Chef der britischen Lloyds Banking Group, ein dekorierter Bank-fachmann die Führung im Verwaltungsrat übernahm, ging auch das schief. Denn der Portugiese wollte Ruhe in die skandalgeplagte Bank bringen und rief alle Mitarbeiter dazu auf, zuallererst Risikomanager zu sein. Doch sich selbst nahm er von dieser Maßgabe offenbar aus. Während der Pandemie verstieß er gegen Quarantänevorschriften in der Schweiz und in Großbritannien. Als dies ruchbar wurde, musste Horta-Osório zurücktreten. Auf den Portugiesen folgte der bodenständige Schweizer Axel Lehmann. Doch auch ihm gelang es nicht, das Ruder herumzureißen. Vor dem Hintergrund der von den Vereinigten Staaten ausgehenden, bereits erhebliche Unsicherheit auf den Märkten stiftenden Bankenkrise ließ sich das Vertrauen der Anleger und Kunden für das schwächste Glied im Reigen europäischer Großbanken nicht mehr wiederherstellen.

Also zimmerten Schweizerische Nationalbank (SNB), Finanzmarktaufsicht und Schweizer Regierung binnen weniger Tage eine Auffanglösung, indem sie die UBS zur Übernahme der Credit Suisse drängten. In einer Pressekonferenz am Sonntagabend beschrieb SNB-Präsident

Thomas Jordan mit blasser Miene den Ernst der Lage: "Es war zwingend, dass wir in dieser außerordentlichen und zeitlich dringlichen Situation gehandelt und eine Lösung gefunden haben. Ein Konkurs der Credit Suisse hätte schwerwiegende Folgen für die nationale und internationale Finanzstabilität und somit auch für die Schweizer Wirtschaft nach sich gezogen." Die Schweizer Finanzministerin Karin Keller-Sutter (FDP) bekannte: "Ich war in Kontakt mit den Finanzministern in den USA und in Großbritannien. Sie waren sehr beunruhigt und sind nun sehr dankbar für diese Lösung."

für diese Lösung dürfte auch die UBS dankbar sein, die sich nun zum Sonderpreis von drei Milliarden Franken ihren mit Abstand größten Wettbewer ber in der Schweiz einverleiben darf. Am vergangenen Freitag hatte die Credit Suisse einen Börsenwert von 7,4 Milliarden Franken. Im Verlauf der letzten Verhandlungsrunden am Sonntag war sogar zunächst von einem Kaufpreis in der Höhe von nur einer oder zwei Milliarden die Rede. Doch wichtiger als dieser Betrag sind für die UBS die Beigaben, mit denen die öffentliche Hand der zunächst widerwilligen Großbank die Übernahme der hochdefizitären CS schmackhaft ge-macht hat: Der Bund haftet mit neun Milliarden Franken für Risiken in einem Portfolio von Wertpapieren, welche die Credit Suisse in ihren Büchern hat; außerdem gewährt die Nationalbank den beiden Banken Liquiditätshilfen von insgesamt 200 Milliarden Franken. Und das ist noch nicht alles. Die Schweizer Finanzmarktaufsicht setzt sich kraft ihres Amtes über das Kartellrecht hinweg, damit der Schulterschluss nicht an wettbewerbsrechtlichen Hürden scheitert. Und mittels Notrecht verfügt die Regierung, dass für diese Übernahme aus nahmsweise keine Genehmigung durch die Aktionäre erforderlich ist. Damit soll sichergestellt werden, dass der Deal nicht mehr torpediert werden kann. Peter Viktor Kunz, Professor für Wirt-

schaftsrecht an der Universität Bern findet dieses Vorgehen skandalös. "Damit wird das Aktienrecht ausgehöhlt. Die Aktionäre der Credit Suisse werden ohne Rechtsgrundlage faktisch enteignet", sagt Kunz der F.A.Z. Er verweist darauf, dass Notrecht gemäß der Schweizer Bundesverfassung nur dann eingesetzt werden kann, wenn die innere und äußere Sicherheit des Landes gefährdet ist oder wenn schwere Störungen der öffentlichen Ordnung drohen. Beides sei sicher nicht der Fall. Kunz rechnet vor, dass die arabischen Investoren, die erst im vergangenen Herbst bei der CS eingestiegen sind, auf Basis der vorliegenden Vereinbarung nun ohne jede Mitsprachemöglichkeit mehrere 100 Millionen Franken verlören. Mithin drohten Klagen - und ein gewaltiger Imageschaden: "Wenn jetzt ausländische Investoren sehen, dass sie in der Schweiz durch einen plötzlichen Handstreich der Regierung faktisch enteignet werden, verlieren sie das Vertrauen in den Finanzplatz Schweiz."

Kunz wundert sich über die Anwendung von Notrecht auch deshalb, weil Bern in einem ganz anderen aktuellen Fall keinerlei Bewegung zeigt. Die Regierung verweigert Deutschland und anderen Ländern, Waffen an die Ukraine weiterzureichen, die einst in der Schweiz hergestellt wurde. Dabei beruft sie sich auf das geltende Kriegsmaterialgesetz und das Neutralitätsrecht. "Da ist die Regierung dann päpstlicher als der Papst", sagt Kunz. "Doch bei der Credit Suisse hat sie keine Hemmungen."