

Kulturbruch und Sündenfall

Nicht die Subprime-Krise in den USA ist ursächlich verantwortlich für den Niedergang der Schweizer Grossbanken, sondern ein schleichender, sich über Jahre hinziehender Zersetzungsprozess des einst untadeligen «Swiss Banking». Von Robert U. Vogler

Der Zustand der Schweizer Grossbanken wird meist auf die Auswirkungen der Finanzkrise reduziert, auf die Subprime-Papiere aus dem US-Immobiliengeschäft sowie die Frage von Salären und Boni. Das ist eine sehr isolierte Betrachtungsweise. Die Frage ist, ob nicht auch ganz andere Elemente diese Entwicklung zumindest begünstigt haben. Dabei steht ein gewisser Kulturbruch im Vordergrund.

Blendet man die jüngsten Ereignisse aus, so ist die Geschichte der Schweizer Banken während der letzten sechzig Jahre eine erfolgreiche. Nach dem Zweiten Weltkrieg dauerte es bis Ende der sechziger Jahre, bis das Bankgeschäft in Fahrt kam. Im internationalen Vergleich blieben die Grossbanken Zwerge. Bis in die späten achtziger Jahre waren sie klassische Handelsbanken: Kredite für den Aufbau von Unternehmen, Handelsfinanzierungen und mittelfristige Exportfinanzierungen, sie bedienten den Kapitalmarkt in einem gesunden Ausmass auch als Investmentbanken. Langsam kam der ertragsstarke Devisen- und Edelmetallhandel dazu, und in einem geringen Mass Eigenhandel mit Wertpapieren. Der Einstieg bei Hypotheken begann erst Ende der sechziger Jahre. Die Vermögensverwaltung für wohlhabende Leute blieb bis in jene Jahre die Domäne der klassischen Genfer oder Basler Privatbanken. Im Kuchen der Bankbilanzen hatte damit jede Geschäftssparte ihren Anteil. Die Folge war eine ausgewogene Risikoverteilung.

In diesen Jahren entstand die einzigartige Marke «Swiss Banking». Die labilen politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in vielen Ländern machten die Vorteile für die offene Schweiz aus und waren der Katalysator für den Finanzplatz. Vornehmlich europäische Kunden sind oft reich an Erfahrungen, wie Familienvermögen durch Kriege, Diktaturen oder Inflation verloren gehen können — etwa während der deutschen Hyperinflation der zwanziger Jahre oder durch den dramatischen Zerfall des Pfund Sterling. Sie bildeten den Kern ausländischer Kunden in der aufstrebenden Vermögensverwaltung.

Durch stabiler werdende wirtschaftspolitische Situationen in vielen Ländern erodierten aber auch die Vorteile der Schweiz. Die Grossbanken jedoch hatten diese Herausforderung nicht erkannt. Statt das Label «Swiss Banking» als strategisches Aktivum einzusetzen, glichen sie sich in internationaler Gleichmacherei anderen Instituten an. Damit ging das «Swiss Banking» als eigene Marke schleichend verloren. Im Boom der achtziger Jahre sahen sich die Grossbanken dem Vorwurf ausgesetzt, konservativ, kaum innovativ und schlechte Verkäufer zu sein. Schweizer Bankiers, so das Vorurteil, würden tatenlos oben in ihren Büros warten, bis die Kunden ihre Gelder zur Einlage in die Bank hereintrügen. Nicht zuletzt diese Kritik trug zum Einstieg in das Investmentbanking amerikanischen Zuschnitts bei. Das Investmentbanking in London und den USA wurde ausgebaut; angelsächsische Sitten beeinflussten zunehmend die Geschäftskultur. Führungskräfte, vermeintliche Cracks von der Wall Street und anderen Finanzplätzen gaben den Ton an und pflegten, als negativstes Element, den Bonuskult ohne Bodenhaftung, dem viele Schweizer erlagen. Das Schweizer Original kam abhanden und glitt in den internationalen Einheitsbrei. Der Mentalitätswechsel nahm Schweizer Bankhäusern ihre Eigenart.

Hinzu kam, dass die grossen Bankkomplexe kaum mehr wirkungsvoll zu führen waren. Anstelle persönlicher Verbundenheit und Kenntnis aufgrund langjähriger Zusammenarbeit traten rein funktionelle, auf kurze Zeit angelegte Strukturen, die ständigen Änderungen unterworfen waren. Die Führung kannte ihre eingekauften Angestellten offenbar nicht gut genug und hatte oft die falschen Personen ausgewählt. Das stabile Element wurde durch die Bonusmentalität ersetzt. Übertreibungen führten zur Söldnermentalität und Scheinloyalität, insbesondere bei den Angelsachsen. Die Nachwuchsprobleme auf oberster Stufe bei den zwei Schweizer Grossbanken zeigen eindeutig die Schwächen des Systems. Die ausgewogene Balance

zwischen eigener Nachwuchsförderung und zugekauften Spezialisten war nicht mehr vorhanden.

UBS: der fatale Hang zur Grösse

1998 fusionierte die SBG, grösste Bank des Landes, mit der Nummer drei, SBV. Vor allem der Kapitalhunger trieb den Bankverein in den Zusammenschluss mit der SBG. Die Bank benötigte dringend Eigenkapital. Die SBG steuerte denn auch 60 Prozent bei. Exponenten der Bankleitung der neuen UBS – die bald vom SBV dominiert wurde – betonten später, wie dringend der Zufluss von neuem Kapital für die Basler Bank damals war, denn die Eigenmitteldecke war äusserst dünn: «Capital constraint was one of the drivers for Swiss Bank», sagte der Verwaltungsratspräsident in einem Interview mit dem *Institutional Investor* im Mai 2007. Die vielleicht etwas träge, aber vorsichtige und kapitalstarke SBG bot sich dazu geradewegs an. Zwar hatte sie einen Imageschaden eingefahren wegen der Affäre mit der Aktenvernichtung durch den Wachmann Meili im Zusammenhang mit den nachrichtenlosen Vermögen. Eine existenziell begründete Notwendigkeit zur Fusion bestand für sie aber nicht. Der Verlust von rund 1 Milliarde Franken mit der Krise um LTCM (Long-Term Capital Management) und die Abschreibungen von 3 Milliarden in der Immobilienkrise der neunziger Jahre verkraftete sie ebenso gut wie die Kosten von 4,2 Milliarden, die sie von den insgesamt 7 Milliarden an Restrukturierungskosten beim Zusammengehen mit dem SBV nach dem Schlüssel 60/40 aufzubringen hatte.

Der SBV hingegen hatte schwierige Jahre hinter sich mit hohen Kreditverlusten. In den neunziger Jahren brachte sich eine neue Führungsschar an die Macht – im Wesentlichen die «Führungselite» der späteren UBS. Sie wollte das vermeintlich risikoreiche und teurere Kreditgeschäft möglichst verlassen und den SBV von einer Universalbank schweizerischen Zuschnitts zur multinationalen Investmentbank trimmen. Nach der Fusion dachten diese gar an einen Verkauf des Retailgeschäfts in der Schweiz. Zukäufe in den USA und in London in hoher Kadenz brachten die Bank an den Abgrund. In einem kaum beachteten Artikel der *Weltwoche* vom 11. Juni 1998 bestätigte der SBV damals indirekt die dringende Notwendigkeit zur Fusion mit der SBG. Ohne deren Tafelsilber hätte die Eidgenössische Bankenkommision den SBV für eine gewisse Zeit von der Pflicht entheben müssen, die Eigenkapitalrichtlinien vollumfänglich einzuhalten. Die Bank befand sich in einer kritischen Lage. Für die weitere Auslandsexpansion im Investmentbanking waren die Mittel in keiner Weise ausreichend. Durch die ihm eigene kommunikative Vernebelungstaktik gelang es dem SBV, dieses Eingeständnis zu dementieren.

Es ist daher befremdlich, dass man kürzlich vernehmen konnte, wie ein ehemaliges Mitglied des unglückseligen «Chairman's Office» der UBS AG, das schon Ende der achtziger Jahre beim SBV für die verlustreiche Kreditpolitik mitverantwortlich zeichnete, wieder ein Mandat als Berater des Verwaltungsratspräsidenten erhalten konnte.

Die Folgen des Grössenwahns

Am 8. Dezember 1997, bei der Ankündigung der Fusion, wurde für die neue Bank UBS das Paradies für Aktionäre und Anleger, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit verkündet. Bis 2002 werde mit einem konsolidierten Konzerngewinn nach Steuern von rund 10 bis 11 Milliarden Franken gerechnet. Im Geschäftsjahr 2002 erzielte die UBS aber lediglich einen Reingewinn nach Steuern von 3,5 Milliarden Franken. Erst 2006 – also acht Jahre nach der Fusion – überschritt sie ein einziges Mal die Grenze von 12 Milliarden, bevor 2007 und 2008 der tiefe Fall einsetzte (2005 kam es lediglich aufgrund von Sondererträgen zu etwas über 14 Milliarden Gewinn).

Der vielgepriesene Aktionär hat in allen diesen Jahren wenig vom Erfolg profitiert. Ihm wurden zwar in den Geschäftsjahren 1998 bis 2006 insgesamt 66 Milliarden an Dividenden ausbezahlt. 2007 und 2008 ging er aber leer aus, es wurden Verluste von 24 Milliarden verbucht, womit buchhalterisch noch gut 40 Milliarden Gewinn verbleiben. Um diesen Gewinn zu erwirtschaften, hatte die Bank im Zeitraum von 1998 bis 2008 durch Desinvestitionen von Beteiligungen oder Liegenschaften rund 11 Milliarden Franken Sondererträge «erwirtschaftet», eigentlich waren es

aber noch mehr, denn bei einigen Verkäufen wurden keine Angaben über den Preis gemacht, wie auch bei Zukäufen. Gleichzeitig hat sie aber auch Sonderkosten aufgewendet, beispielsweise ein Aktienrückkaufprogramm von 26 Milliarden, mit dem man glaubte, den ROE (Return on Equity) zu steigern – erfolglos, der Markt bestimmte den Kurs. In den USA wurde Paine Webber für total rund 22 Milliarden gekauft und in Brasilien die inzwischen wieder an den ursprünglichen Verkäufer zurückverkaufte Banco Pactual für 3,1 Milliarden; insgesamt belaufen sich alle Sonderkosten auf mindestens 65 Milliarden Franken, nicht mitgerechnet die notwendigen Kapitalerhöhungen infolge der Verluste der Jahre 2007 und 2008. Über denselben Zeitraum von elf Jahren zahlte die UBS Saläre und Boni in der Höhe von 157 Milliarden Franken, wobei Leistungen an Versicherungen, die Sozialversicherungen, Rentensysteme, Dritte und weitere Personalleistungen nicht inbegriffen sind.

Über die Katastrophe im Investmentbanking der UBS soll hier nicht weiter eingegangen werden. Dieses Geschäft ist für Schweizer Banken ohnehin untypisch. Nur so viel: Die UBS hat sich auf diesem Gebiet übernommen und die bankspezifischen und politischen Gefahren nicht richtig eingeschätzt.

Insbesondere der Eintritt der UBS, aber auch anderer Schweizer Banken in das US-onshore-Private-Banking muss als Misserfolg bezeichnet werden. Bereits wieder zurückgezogen hat sich Julius Bär. Nach aussen unausgesprochen, intern aber offen diskutiert war, dass das Onshore-Private-Banking in den USA und in anderen Regionen aufgebaut werden sollte für den Fall, dass das Schweizer Bankgeheimnis aufgeweicht oder gar fallen würde. Ironie der Schweizer Bankgeschichte ist es nun aber, dass ausgerechnet Kunden aus den USA mit ihren meist amerikanischen Kundenberatern in der Schweiz mit betrügerischem Vorgehen gegenüber dem US-Fiskus dazu beigetragen haben, dass das Bankgeheimnis ernsthaft in Gefahr geraten konnte.

Für die UBS dürfte sich dieses Geschäft kaum gerechnet haben. Das Schweizer Modell der Kundenbetreuung in Beratung, Verkauf und Verwaltung konnte nie auf das US-Geschäft übertragen werden. Dies schlägt sich auch in der sogenannten Cost-Income-Ratio nieder — sie belegt, wie viel Aufwand für einen Franken Ertrag geleistet werden muss. Im aus der Schweiz betreuten Vermögensverwaltungsgeschäft bewegte sich diese Kennziffer stets um die 50; die Kollegen in den USA schafften es nie, deutlich unter 90 zu kommen, oft lagen sie darüber. Die Differenz floss mehrheitlich als Bonus auf deren Salärkonti. Für die Bank und deren Aktionäre fiel wenig ab. Zusätzlich ist die Bank in eine Falle geraten: Das System kann nicht gedreht werden. Will man die US-Mitarbeiter auf schweizerische Gepflogenheiten umpolen, so verlassen sie die Bank und nehmen die Kunden mit. Allfälliger Ersatz wird sich aber nicht mit weniger zufriedengeben. Die Bank hat sich damit in eine klassische Falle hineinmanövriert, als Ausweg bleibt nur der Verkauf.

Das Fazit: Was ist zu tun?

Für die beiden Grossbanken stellt sich in erster Linie die zukunftsweisende Frage, wie viel internationales Investmentbanking sie wirklich brauchen. Eine konsequente Trennung von Investmentbanking und Vermögensverwaltung ist weder sinnvoll noch machbar, das eine braucht das andere. Nötig ist eine rasche Rückkehr zu einem gesunden Mix der Ertragskomponenten. Die Kraft dieser Kombination erlaubte es beispielsweise den Grossbanken, in der Immobilienkrise der neunziger Jahre nicht nur ihre eigene Stärke zu zeigen, sondern auch zum sicheren Hafen für die vielen maroden Lokal- und Regionalbanken und sogar von Kantonalbanken zu werden. Der Gesamtschaden für den Finanzplatz Schweiz bewegte sich mit deutlich über 42 Milliarden Franken damals in ähnlichen Grössenordnungen wie das Rettungspaket für die UBS vom Oktober 2008.

Investmentbanking darf nicht wieder zum Selbstzweck werden. Die Gefahr ist gross, dass am Ende der gegenwärtigen Krise ein Rückfall in die Mentalität der Blender und Bluffer stattfindet. Deshalb sind die Verwaltungsräte direkt verantwortlich zu machen, denn sie sollten den kurzfristigen Trends, überall dabei zu sein, widerstehen können. Teure und überhastete Expansions- und Fusionsstrategien führen nicht zum Erfolg, Grösse allein ist kein Garant für

Erfolg, Qualität muss vor Quantität stehen. Kurz: Investmentbanking so wenig wie möglich und so viel wie nötig.

Und das Private Banking? «Swiss Banking» kann nur in der Schweiz erfolgreich und profitabel betrieben werden. Als verfehltes Geschäftsmodell soll Onshore-Banking in der Vermögensverwaltung schweizerischer Institute in anderen Ländern, namentlich den USA, aufgegeben werden.

Und wie steht es um die zu Beginn gestellte Frage nach anderen Ursachen als der Subprime-Krise für den heutigen Zustand der Schweizer Grossbanken? Das amerikanische Beben war nur noch das Epizentrum eines sich seit längerem anbahnenden Kulturwandels, der zu guter Letzt in einen Kulturbruch münden musste. UBS und CS waren erst durch diese Katastrophe wirklich in der globalen Bankenwelt angekommen, in welcher sie versuchten, ihre Rolle zu finden. Leider ist ihnen dies nicht gut bekommen. Wenn beide die Hausaufgaben lösen, kann der Schweizer Finanzplatz gestärkt aus der Krise hervorgehen. Die traditionellen Werte der einheimischen Banken wie Diskretion, Sicherheit und Vertrauen — das höchste Gut einer Bank — müssen wieder greifen, nur so kommen die Kunden zurück.

Robert U. Vogeler ist promovierter Historiker, ehemaliger Pressesprecher der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG), war danach Leiter Historical Research und bis Anfang 2009 Senior Political Analyst bei Public Policy der UBS. Heute arbeitet er als unabhängiger Historiker.