

Wie die Credit Suisse Milliarden verbrennt

Schuld an der Misere sind die Investmentbanker. Ihre Boni sind höher als der Gewinn der CS

Albert Steck

Plötzlich spricht die ganze Welt über die Credit Suisse. Es ist eine zweifelhafte Ehre. Auch der amerikanische Börsenguru Jim Cramer zog diese Woche über die Bank her: «Ich bezweifle, dass das Management überhaupt weiss, was es tut», polterte der Wall-Street-Veteran in seiner TV-Sendung auf CNBC.

Auch andere Banken hätten mit dem Hedge-Fund Archegos geschäftet, sagte Cramer. Doch nur die Credit Suisse habe einen solch verheerenden Verlust von 4,4 Mrd. Fr. eingefahren. «Wenn du mit einem bankrotten Kunden nicht umgehen kannst, solltest du gar keine Kunden annehmen dürfen», bemerkte er süffisant und folgerte: «Die Bank muss sich komplett neu erfinden.»

Die CS und das Investment-Banking: Das ist eine unheilvolle Allianz. Milliarden hat die Bank in dieses knallharte Business gebutert - mit der irrigen Vorstellung, die grossen US-Player bedrängen zu können. Herausgeschaut jedoch haben: gigantische Verluste, Bussen sowie der beissende Spott, wenn Leute wie Cramer die «Swiss banking gnomes» als Stümper abstempeln.

«Unrentables Geschäft»

Warnende Stimmen gab es genug: Zu ihnen gehört die Anlagengestaltung Ethos, die 200 Schweizer Pensionskassen vertritt. Bereits an der Generalversammlung 2011 rechnete sie vor, die Investmentbank der CS habe in sieben Jahren 7 Mrd. Fr. Verlust erwirtschaftet. Der Bereich müsse daher verkauft werden. «Wollen wir weiter ein langfristig unrentables Geschäftsmodell finanzieren? Nein!», lautete das Votum von Ethos.

Der damals frisch gewählte Präsident Urs Rohner setzte aber unbeirrt auf die Karte Risiko: «Ich halte nichts von der Idee, aus der CS eine Art übergrosse Schweizer Privatbank zu machen.» Seine Bank habe die Gefahren im Griff.

Nach dem neusten Milliarden-Debakel sieht sich Ethos-Direktor Vincent Kaufmann bestätigt: «Die Credit Suisse lebt von ihrer Stabilität und Vertrauenswürdigkeit. Sie kann es sich nicht leisten, im Kasino des Investment-Bankings mitzumischen.»

Ein Kasino zumal, in welchem die Credit Suisse notorisch draufzahlt. Zwar hat die Bank in der Ära Rohner, die 2011 begann, einen kumulierten Gewinn von 8,1 Mrd. Fr. erzielt. Doch die welt-



Hauptsitz der Credit Suisse am Zürcher Paradeplatz: In der Schweiz verdient die Bank das Geld, das sie in den USA wieder verliert.

grösste Bank J.P. Morgan kam allein im letzten Quartal auf einen Profit von 12 Mrd. \$. Sogar gegen ein regionales Institut wie die Zürcher Kantonalbank kann die Credit Suisse nur knapp bestehen. Die ZKB beschäftigt nicht 50 000 Personen wie die CS, sondern lediglich 5000: Trotzdem hat sie in diesen zehn Jahren nahezu gleich viel verdient, nämlich 7,7 Mrd. Fr. (vgl. Grafik 1).

An der Börse ist die CS-Aktie in der letzten Dekade um drei Viertel gefallen. Obwohl Teile dieser Bank grundsätzliche Arbeit leisten, namentlich die Schweizer Division und die Vermögensverwaltung. Andreas Venditti, Analyst der Bank Vontobel, hat den Gewinnbeitrag der Schweizer Einheit berechnet. Er kommt auf eine Summe von 15 Mrd. Fr. seit

Bei einem weiteren solchen Verlust müsste die Bank um ihre Selbständigkeit fürchten.

2011 - derweil der gesamte Konzern nur 8 Mrd. Fr. verdiente. Somit haben die ausländischen Aktivitäten 7 Mrd. Fr. weggefressen. «Der Heimmarkt ist eine Perle dieser Bank, sehr effizient und profitabel», sagt Venditti. «Für das Investment-Banking dagegen gilt: Die Kapitalkosten wurden lediglich in einzelnen Spitzenjahren erwirtschaftet - und wenn etwas schief läuft, ist es rasch ein Fass ohne Boden.»

Alles Mögliche hat die Credit Suisse schon versucht, um auf die Bonanza im US-Banking aufzuspringen. Höhepunkt war der Kauf des Investmenthauses DLJ im Sommer 2000 für überraschende 20 Mrd. Fr. - kurz bevor die Dot-com-Blase platzte. Darauf implodierte die teure Trophäe.

Warum aber haben die ambitionierten Pläne nicht funktioniert? Der Schweizer Finanzprofessor Teodoro Cocca, der an der Universität Linz lehrt, hat eine simple Erklärung: Die Credit Suisse ist zu klein gegenüber den führenden US-Playern. «Mit einem Kapital von 40 Mrd. Fr. fehlt ihr das nötige Reservenpolster, um

die Risiken solcher Geschäfte zu tragen.» Zum Vergleich: Eine J. P. Morgan kommt auf fast 300 Mrd. \$ Eigenkapital.

Ein wenig schwanger zu sein, funktioniere in diesem Markt nicht, erläutert Cocca: «Entweder ist man voll engagiert, und sonst lässt man es besser bleiben.» Ein kritischer Faktor sei ebenso das erforderliche Know-how: Die jüngsten Unfälle der CS liessen vermuten, dass sie weniger professionell agiert habe als die Konkurrenz. Als weiteres Hindernis sieht Cocca die gegensätzlichen Kulturen: Während die schweizerisch geprägte Vermögensverwaltung in Generationen denkt, suchen die angelsächsischen Trader den kurzfristigen Erfolg.

Viel Geld für «Risk-Takers»

Obwohl die Credit Suisse weit hinter der US-Konkurrenz herhinkt: Bei den Boni für die Manager misst sie sich mit den Grössten wie Bank of America oder Citigroup. «Wir kritisieren die Vergütungen schon lange als überzogen, weil sie nach unserer Einschätzung falsche Anreize für zu hohe Risiken setzen», sagt Ethos-Direktor Kaufmann.

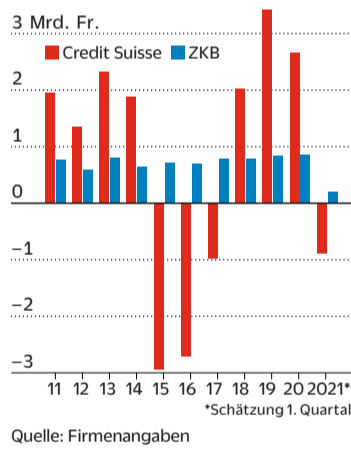
«Risk-Takers» nennt die CS sinnigerweise ihre auserwählten Kader, die in den Genuss von Millionenälären kommen. Ihre Zahl hat sich in zehn Jahren auf 1400 verdreifacht (vgl. Grafik 2). Die meisten von ihnen arbeiten in New York oder London.

Seit 2011 hat die CS diesen «Risk-Takers» über 14 Mrd. Fr. ausbezahlt - somit hat eine kleine Elite von etwas mehr als tausend Bankern fast doppelt so viel verdient, wie der gesamte Konzern in dieser Dekade an Gewinn erwirtschaftet hat. «Die Bank sollte das unfaire Lohnmodell korrigieren», fordert Kaufmann.

Auch Finanzprofessor Cocca erwartet, dass das jüngste Hedge-Fund-Debakel die Bank verändern werde. «Allerdings ist es schwieriger, die Strategie in einer Phase der Schwäche anzupassen», gibt er zu bedenken. Die CS habe jedoch keine andere Wahl, als ihre Aktivitäten kritisch zu hinterfragen. Andernfalls steige die Gefahr einer Übernahme. «Sollte die Bank einen weiteren solchen Verlust erleiden, müsste sie wohl um ihre Selbständigkeit fürchten», sagt Cocca. Dass der Konzern mit seiner stolzen 165-jährigen Geschichte an diesen kritischen Punkt gelangen könnte, schien bis vor kurzem noch ausgeschlossen.

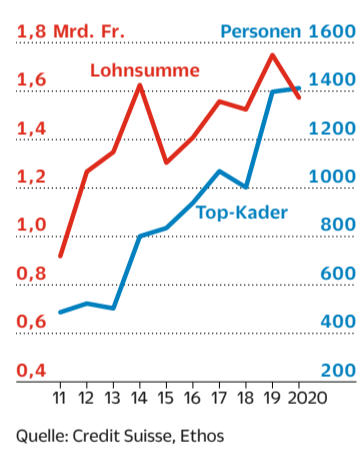
Der CS fehlt die Stabilität

Reingewinn von Credit Suisse und ZKB seit 2011



Top-Manager sahen ab

Lohnsumme und Anzahl der Top-Kader (Risk-Takers) bei der Credit Suisse seit 2011



GROSSARTIGE AUSSICHTEN

STADT-FLAIR UND NATUR – ELEVEN VERBINDET DIE SCHÖNSTEN SEITEN MALLORCAS

ELEVEN IN CAS CATALÀ, MALLORCA
DIREKT VOM ENTWICKLER UND PROVISIONSFREI

- Nur fünf Minuten von Palma, fußläufig zum Meer
- Moderner Neubau mit landestypischen Akzenten
- High-End Standards, Made in Germany
- Exklusives Refugium mit nur sieben Einheiten

- Meerblick ab dem Gartengeschoss
- Großes Pooldeck mit Infinity-Pool und mediterraner Bepflanzung
- 24/7/365 Concierge- und Sicherheitsservice
- Tiefgarage

WWW.ELEVENMENTS.DE
INFO@DV-GROUP.DE

DOMUSVIVENDI GROUP
BALEARIC LUXURY. MADE IN GERMANY.

- Nur fünf Minuten von Palma, fußläufig zum Meer
- Moderner Neubau mit landestypischen Akzenten
- High-End Standards, Made in Germany
- Exklusives Refugium mit nur sieben Einheiten

- Meerblick ab dem Gartengeschoss
- Großes Pooldeck mit Infinity-Pool und mediterraner Bepflanzung
- 24/7/365 Concierge- und Sicherheitsservice
- Tiefgarage

WWW.ELEVENMENTS.DE
INFO@DV-GROUP.DE

DOMUSVIVENDI GROUP
BALEARIC LUXURY. MADE IN GERMANY.