



Wir müssen dafür sorgen, dass die Staatsgarantie die Schweiz nicht überfordert.

«Der Staat ...»

Fortsetzung von Seite 23

Wirtschaft nimmt auch die Geldmenge zu, und die Notenbank verdient an den Zinseinnahmen des von ihr geschaffenen Geldes. Von diesem Geldschöpfungsgewinn der Nationalbank fliesst jeweils ein Milliardenbetrag an Bund und Kantone. Aber auch die Geschäftsbanken erhalten dank ihrer eigenen Möglichkeit, über die Kreditvergabe Geld zu schöpfen, eine Seigniorage.

Sollte dieser Gewinn aber nicht dem Volk gehören, namentlich dem Sparer?

Hier haben die Banken wiederum das Privileg, zu entscheiden, wohin ihr Gewinn aus der Seigniorage fließen soll. Im Prinzip geben sie dieses Geld an ihre Kunden weiter, indem sie den Sparer und Kreditnehmern gute Konditionen anbieten können. Nun fragen Sie, ob die Sparer zu kurz kommen: Das hängt vom Wettbewerbsdruck unter den Banken ab. Je schwächer die Konkurrenz ist, desto eher können die Banken einen Teil dieser Gewinne für sich beanspruchen.

Derzeit beträgt der Leitzins 1,5 Prozent. Trotzdem bekommen die Sparer nur einen Bruchteil davon.

Es stimmt, dass der Wettbewerb zu wenig spielt. Warum? Einerseits bedeutet es für die Kunden einen grossen Aufwand, die Bank zu wechseln. Der zweite Grund sind die hohen Eintrittshürden für neue Player. Mit Geschäftspartnern sondiere ich derzeit die Möglichkeit, ebenfalls eine Bank zu gründen. Das Geschäftsmodell bestünde einzig darin, Einlagen der Kunden entgegenzunehmen und bei der Nationalbank anzulegen – also ohne Kreditvergabe oder Zahlungsverkehr. Sämtliche Gelder wären somit zu 100 Prozent durch die Nationalbank gedeckt, und es wäre kein Bank-Run möglich, obwohl alle Kunden die Gelder kurzfristig abziehen könnten. Zudem könnten wir einen attraktiven Sparzins zahlen, der nur wenig unter dem Leitzins liegt. Doch um die nötige Banklizenz zu erhalten, braucht es sehr viel Geld und Zeit.

Sämtliche Inlandbanken erzielen einen Gewinn von 8 Milliarden Franken pro Jahr. Zu viel für staatsnahe Betriebe?

Als Ökonom hüte ich mich vor einem solchen Urteil. Auch wenn man feststellen muss, dass die Löhne im Bankensektor höher sind als in anderen Branchen. Das ist ein klares Indiz dafür, dass ein Teil der impliziten Subventionen bei den Banken hängen bleibt. Entscheidend sind für mich aber zwei andere Fragen: Wie können wir den Wettbewerb unter den Banken stärken? Und gibt es Möglichkeiten, um die staatlichen Subventionen zu senken?

Man könnte die Regulierungen verschärfen.

Strengere Anforderungen beim Eigenkapital und bei der Liquidität würden die implizite Subventionierung reduzieren. Man muss sich allerdings bewusst sein: Wenn die Privilegien der Banken schrumpfen, so bekommen das die Kunden

indirekt ebenfalls zu spüren. So könnten ihre Kreditkosten ansteigen.

Sollten die Banken einen Teil der impliziten Subvention, die sie vom Staat erhalten, wieder an diesen zurückgeben?

Zum Teil geschieht dies bei den Kantonalkassen, welche eine Abgeltung für die Staatsgarantie zahlen. Heute jedoch ist diese Entschädigung angesichts aller Privilegien unrealistisch tief. Denn sonst wären die Konditionen für die Kunden so unattraktiv, dass die betreffenden Banken in dieser Form wohl nicht überleben könnten.

Könnte man stattdessen das Bankensystem anpassen?

Nationalbankpräsident Thomas Jordan hat kürzlich den Vorschlag präsentiert, die Spareinlagen bei den Banken mit längeren Kündigungsfristen zu versehen. Das würde verhindern, dass viele Kunden ihre Gelder gleichzeitig abziehen könnten.

Damit aber würden die Banken ihre Risiken stärker auf die Sparer abwälzen.

Es wäre vor allem ehrlicher. Denn schon heute tragen die Bankkunden das Risiko der Bank. Nur sind wir uns dessen vielfach nicht bewusst. Stattdessen glaubt jeder, er könne im Notfall sofort auf sein gesamtes Kapital zugreifen – was eine Illusion darstellt. Trotzdem hätte der von Thomas Jordan skizzierte Systemwechsel weitreichende Konsequenzen. Das Bankkonto würde mehr den Charakter einer kurzfristigen Obligation erhalten.

Möglich wäre auch ein radikaler Systemwechsel durch die Schaffung von digitalem Zentralbankgeld: Somit könnten alle direkt bei der Nationalbank ein Konto eröffnen, während die Geschäftsbanken dieses Privileg verlieren.

Das würde eine komplette Verstaatlichung des Geldsystems bedeuten. Das halte ich aus Sicht des einzelnen Bürgers jedoch für gefährlich: Auf diese Weise erhielte der Staat Zugriff auf sämtliche Zahlungsdaten. Es ist daher kein Zufall, dass China dieses Planspiel bis heute am weitesten vorangetrieben hat.

Eine Patentlösung gibt es offensichtlich nicht: Trotzdem muss die Politik einen Weg finden, wie sie mit den Banken umgehen will.

Die heutige Debatte steckt in den ideologischen Schützengräben fest. Die Linke sieht die Banken als Feindbild des Kapitalismus und ruft nach mehr staatlichen Eingriffen. Sie verkennt dabei, dass die Banken schon heute staatsnahe Betriebe sind. Die rechte Seite dagegen möchte die regulatorischen Eingriffe auf ein Minimum beschränken. Auch hier ergibt es wenig Sinn, wenn Liberale die Banken als marktwirtschaftliche Institutionen verteidigen – was sie definitiv nicht sind.

Was können Sie als Ökonom in diese Debatte einbringen?

Mir geht es um Transparenz und Kostenwahrheit – aus einer unabhängigen politischen Warte. Zurzeit profitieren nämlich fast alle von unserem System: Banken, Sparer, Kreditnehmer. Ich halte es aber für wichtig, den Elefanten im Raum anzusprechen: Dass die Schweizer Steuerzahler bis heute kaum etwas für die Staatsgarantie der Banken zahlen mussten, ist keineswegs selbstverständlich. Die Credit Suisse wird nicht die letzte Bank bleiben, die in Schieflage gerät – wobei der Umfang der Rettungsaktionen weiter zunimmt. Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass diese Staatsgarantie die Schweiz nicht über ihre Grenzen hinaus belastet.

Byzantinische Verhältnisse in der neuen UBS

Am Montag hat die UBS die CS geschluckt. Frühmorgens marschierten Dutzende UBS-Banker bei der CS ein, um die neuen Kollegen zu kontrollieren. Die Verantwortlichkeiten sind verworren. Vor allem die Rolle von Ulrich Körner wirft Fragen auf. **Von Zoé Baches und Guido Schätti**

Die UBS gibt bei der Credit Suisse (CS) den Tarif durch. Am Montag wurde die Übernahme offiziell besiegelt. Doch noch bevor die Handänderung im Handelsregister eingetragen war, hatten die neuen Besitzer die CS bereits in Beschlag genommen. Als die CS-Angestellten um 9 Uhr an ihren Arbeitsplätzen eintrudelten, waren bereits Mitarbeiter der UBS vor Ort. Dutzende sogenannter Secondees standen bereit und machten klar, wer der neue Herr im Haus ist.

Dabei handelt es sich um UBS-Angestellte, die zusätzlich zum angestammten Job eine zweite Aufgabe haben: In den kommenden Wochen sollen sie den neuen Kollegen über die Schulter schauen und sicherstellen, dass alles den UBS-Standards entspricht. Secondees gibt es ganz oben – so ist etwa der Risikochef Integration der UBS nun auch Risikochef der CS –, aber auch in tieferen Chargen. Spezialisten aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen sowie aus Recht und Compliance nehmen Prozesse, Kredite und Kunden der CS unter die Lupe. Damit erfüllen sie den Auftrag, den UBS-Präsident Colm Kelleher bereits nach der Übernahme verkündet hatte: «Jede Person aus der CS muss gefiltert werden.»

Viele CS-Mitarbeiter erblicken im Einmarsch der UBS-Secondees ein Misstrauensvotum. Das Gefühl, Angestellte zweiter Klasse zu sein, wurde noch gestärkt, als Iqbal Khan, der Chef der globalen Vermögensverwaltung, ebenfalls am Montag bankintern sein neues Führungsteam bekanntgab. Kaum ein CS-Banker findet sich unter den Auserwählten, der bisherige Chef der CS-Vermögensverwaltung, Francesco De Ferrari, figuriert darin als Berater von Khan. «Er darf ihm künftig wohl noch den Kaffee servieren», sagt ein CS-Banker. Die UBS hielt in einem internen Memo fest, dass auch CS-Angestellte ihre Chance bekämen und die Besetzung in einem «fairen, konsistenten und meritokratischen Prozess» erfolgen werde. Dieses Versprechen sehen viele nicht eingelöst. Selbst Topleute seien übergegangen worden, sagt ein CS-Banker. Für Mitarbeiter in tieferen Rängen sei dies ein ernüchterndes Signal. Wenn es selbst die Besten nicht schafften, hätten die anderen ohnehin keine Chance.

Die letzten Tage der CS

19. März Bundesrat, Finma, SNB und die Grossbanken kommunizieren die geplante Übernahme der CS durch die UBS.

5. April Sergio Ermotti tritt seinen Job als CEO der neuen UBS an. Er ersetzt den Niederländer Ralph Hamers.

9. Mai Die UBS Group präsentiert ihr neues oberstes Führungsteam. Von der alten CS ist nur CEO Ulrich Körner darin vertreten. Alle anderen 15 Mitglieder stammen von der UBS.

12. Juni Die Akquisition der CS wird formell abgeschlossen. Die kombinierte Bank operiert jetzt als konsolidierte Gruppe. Die CS AG ist als eigenständige Bank unter der UBS Group AG tätig.

Eine solche E-Mail von ganz oben erhielten am Montag ebenso alle anderen Banker. So informierten auch die anderen UBS-Konzernleitungsmitglieder über die Zusammensetzungen ihrer neuen Führungsteams, die hierarchisch eine Führungsstufe unterhalb der Konzernleitung angesiedelt sind. Mithilfe dieser E-Mails lässt sich nun erstmals das neue Organigramm der Credit Suisse AG aufzeigen. Diese ist seit Montag eine hundertprozentige Tochter der UBS Group.

Eine Hierarchiestufe hinunter

Die CS AG enthält weiterhin sämtliche Funktionen, die sie vorher als unabhängige Bank hatte. So hat sie mit dem bisherigen Bankchef Ulrich Körner weiterhin einen CEO, es gibt mit Simon Grimwood einen Finanzchef, mit Yves-Alain Sommerhalder einen Chef Vermögensverwaltung, mit André Helfenstein einen Chef Verwaltung, mit Jake Scrivens einen Chefjuristen und so weiter. Insgesamt besteht die Geschäftsleitung der CS AG ohne Körner aus zwölf Personen.

Bemerkenswert sind weiter die Raporierungslinien. Diese zeigen, wer gegenüber wem Bericht über seine Tätigkeit erstatten muss. Im neuen Organigramm ist die gesamte bisherige oberste Führungsstufe der CS eine Hierarchiestufe nach unten gerutscht. Ausser CS-Bankchef Ulrich Körner, der Einsitz in der Konzernleitung der UBS Group genommen hat, sind die anderen unter der UBS AG angesiedelt. Jetzt berichtet jedes Mitglied der CS-Geschäftsleitung weiterhin bis anhin an CEO Körner. Neu aber muss jeder und jede zusätzlich noch an ein weiteres Mitglied in der UBS-Konzernleitung rapportieren.

So muss beispielsweise der Schweiz-Chef André Helfenstein nun auch direkt an die UBS-Schweiz-Chefin Sabine Keller-Busse berichten, CS-Finanzchef Simon Grimwood an UBS-Finanzchef Todd Tuckner und Yves-Alain Sommerhalder, Chef Vermögensverwaltung CS, an Iqbal Khan. Körner selbst berichtet neu direkt an Ermotti.

Dieses Konstrukt wirkt in seiner Komplexität geradezu byzantinisch: Im obersten UBS-Gremium sitzen ganze sechzehn Personen, in