

▶ FORTSETZUNG VON SEITE 53

## «Wir wollen nicht die ...

aber sehen, was im Ausland passiert. Ich darf Ihnen auch sagen, unsere Leute hätten bei der Konkurrenz sehr gute Chancen.

**Es fällt offenkundig leichter, mit der Staatsgarantie im Rücken so zu argumentieren und die Lohnexzesse zu verteidigen.** Credit Suisse hat seit 1856 nie eine Staatshilfe erhalten. Sie hat nie eine forcierte Rekapitalisierung durchmachen müssen und hat jedes Jahr, manchmal nur eine kleine, Dividende bezahlt. Es wurde uns noch nie gesagt, wir hätten wirklich eine Staatsgarantie. Wenn das so wäre...

**Wie wir in der UBS-Krise gesehen haben, ist es so...**

... wenn dem so wäre, würde jeder Pensionskassen-Verwalter statt Bundesobligationen Credit-Suisse-Obligationen kaufen, weil diese eine wesentlich höhere Rendite zu gleichem Risiko versprechen würde! Der Unterschied ist noch immer 100 bis 200 Basispunkte. Eines muss ich sagen: Ich arbeite ja ziemlich hart, aber was ich sicher nie will, ist eine Staatshilfe. Sie können davon ausgehen, dass wir das wirklich nicht wollen.

**UBS und CS sind einfach zu gross, um unterzugehen. Das können Sie nicht bestreiten.**

Akzeptieren Sie doch, dass wir alles vorgekehrt haben, nie auf Staatshilfe zurückgreifen zu müssen. Zumindest den historischen Beweis können wir antreten, seit 1856, durch zwei Weltkriege hindurch. Und bitte schön, das hat auch mit Kultur zu tun, ob wir leichtfertig mit unserm Kapital oder unserer Bilanz umgehen. Und das gehen wir nicht. Ich frage mich jeden Tag, wo sind unsere Risiken, was müssen wir tun, damit nicht etwas passiert, wie dies in den letzten zwei Jahren im In- und Ausland passiert ist. Das ist unsere grösste Ambition.

**Wo sind denn heute die grössten Risiken bei CS?**

Wir haben unsere Risiken massiv reduziert, vor allem im Handelsbuch. Wir haben die Bilanz massiv reduziert und die Gegenparteiisiken, speziell die toxischen Aktiven, ebenfalls. Die toxischen Aktiven wurden in den letzten beiden Jahren von 100 Milliarden auf weniger als 5 Milliarden reduziert. In der Schweiz sind wir bisher gut gefahren. Ob sich die Ausfallrisiken im nächsten Jahr erhöhen, müssen wir sehen. Das Ausmass der Rückstellungen sollte verdaubar sein.

**2010 müssen wir aber von einer Zunahme der Firmenkongresse ausgehen, weil...**  
... jetzt muss ich Sie unterbrechen. Die KMU in der Schweiz

haben in den letzten 15 Jahren grosse Fortschritte gemacht, auch in ihrer Bilanzstruktur. Ich gehe nicht von einem Katastrophenszenario aus. Auch wenn es mehr Konkurse geben wird, sind wir in der Schweiz, verglichen mit dem Ausland, in einer guten Lage.

**Wie nachhaltig sind denn die Gewinne, welche die Grossbanken derzeit ausweisen?**

Da müssen Sie schon differenzieren. Bei Credit Suisse setzen wir auf das integrierte Geschäftsmodell von Private Banking, Investment Banking und Asset Management für institutionelle Kunden. Wir sind so aufgestellt, dass, wenn es nach oben geht, wir dabei sind. Aber wir sind auch darauf vorbereitet, wenn wir wieder einen konjunkturellen Niedergang hätten. Unsere Bilanzstruktur ist darauf ausgerichtet, ebenso die Liquidität und unser Kapital. Mit 16,4 Prozent Tier-1-Eigenkapitalquote stehen wir zuoberst auf der Liste der Grossbanken.

**Sie haben relativ viel hybrides Eigenkapital.**

Wir haben 33 Prozent. Hybrides Kapital hat eine wichtige Funktion und ist von guter Qualität. Auch in Zukunft wird es eine gewisse Rolle spielen müssen.

**Aber Ihre 33 Prozent sind zu hoch. Sie müssen das hybride Kapital reduzieren?**

Das ist durchaus möglich. **Von welcher Eigenkapitalrendite gehen Sie in Zukunft aus?**

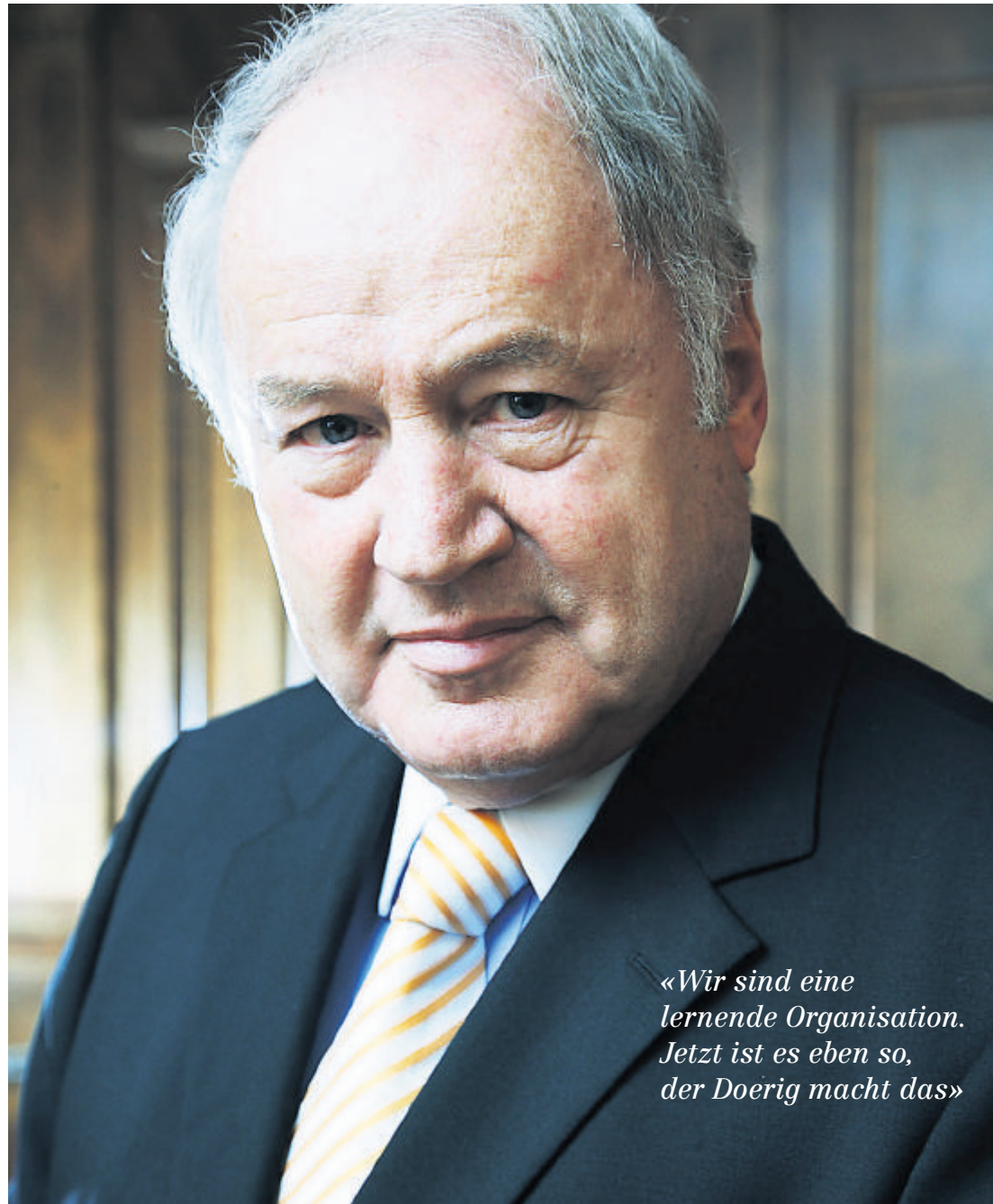
Über die letzten neun Monate waren es rund 22 Prozent. Längerfristig rechnen wir, über die Zyklen hinaus, mit mehr als 18 Prozent. Wir haben ein Geschäftsmodell, das zukunftsträchtig ist. Daran haben wir jahrelang gearbeitet. Wir sind heute kundenorientierter und kapitaleffizienter. Deshalb sehe ich die CS-Zukunft positiv.

**Halten Sie denn die Krise für überwunden?**

Nicht vollständig. Ich glaube, den grösseren Teil der Finanzkrise haben wir hinter uns. Aber die wirtschaftlichen Implikationen sind noch offen. In den letzten Monaten gab es aber doch positive Aspekte und viel bessere Geschäftsergebnisse als erwartet. Persönlich kann ich mir aber vorstellen, dass wir uns auf Jahre hinaus mit einem geringen Wirtschaftswachstum begnügen müssen.

**Und für dieses Schlamassel trägt letztlich die Finanzbranche die Verantwortung.**

Aufgepasst. Es sind nicht nur die Finanzleute daran schuld, und es gab auch Ausnahmen. Wenn Sie



«Wir sind eine lernende Organisation. Jetzt ist es eben so, der Doerig macht das»

von Schlamassel sprechen, nehme ich in Anspruch, dass die Banken auch verantwortlich sind für die positiven Entwicklungen der letzten 20, 25 Jahre. Ich meine, Hunderte von Millionen Menschen haben heute dank der globalen Märkte und der Möglichkeit, weltweit zu investieren, einen höheren Lebensstandard. Denken Sie nur an China.

**Täuscht der Eindruck, dass Sie lieber zur Tagesordnung übergehen möchten und die Folgen der Krise ausblenden?**

Das ist doch nicht wahr – überhaupt nicht. Wir gehen nicht zur Tagesordnung über und vergessen, was in den letzten zwei Jahren passiert ist. Dafür war die Krise zu einschneidend.

**Für die Problematik, dass die Grossbanken zu gross sind, um überhaupt fallengelassen zu**

**werden, gibt es noch keine Lösung?**

Auch daran arbeiten wir intensiv. Das kann man nicht von heute auf morgen machen. Das Thema muss man auch politisch beurteilen. Wir arbeiten an Möglichkeiten, wie man eine Bank strukturieren kann für einen Krisenfall.

**Die Bestrebungen laufen dem Modell einer integrierten Bank zuwider. Wie wollen Sie das unter einen Hut bringen?**

Eine Aufspaltung würde das integrierte Modell, das wir erfolgreich betreiben, unmöglich machen. Wir arbeiten deshalb intensiv an der Frage, wie eine Bank für den Krisenfall besser vorbereitet werden kann. Wir haben eine gute Struktur, wir können sie noch verbessern. Wir hinterfragen uns kritisch, wie wir strukturiert sind mit unseren Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen im Ausland. Die sind zum Teil historisch gewachsen. Vielleicht haben wir im heutigen Umfeld nicht mehr überall die beste Lösung.

**Wir stark beschädigt halten Sie den Finanzplatz Schweiz?**

Ich bin nicht so beunruhigt wie manche Beobachter. Natürlich haben wir Irritationen, zum Bei-

spiel mit den Doppelbesteuerungsabkommen, mit der Steueramnestie in Italien. Die Auswirkungen werden noch ein, zwei Jahre anhalten. Wenn wir danach einigermaßen gleich lange Spiesse haben wie andere Finanzplätze, sehe ich positiv für den Finanzplatz Schweiz. Wenn wir geschickt vorgehen, bin ich überzeugt, dass der Finanzplatz eine neue Blüte erleben wird. Es wird aber nicht einfach sein auf diesem Weg.

**Haben Sie das Gefühl, das geht mit dem heutigen Bundesrat? Ich vertraue auf den Pragmatismus der Schweiz.**

**Hätten Sie sich persönlich vorstellen können, dass das Bankgeheimnis so schnell verschwindet?**

Das Bankkündengeheimnis, das die Privatsphäre schützt, wird bestehen bleiben. Aber es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir einen anderen Weg einschlagen müssen. Das Bankkündengeheimnis kann nicht einem Geschäftsmodell dienen, das primär auf steuerliche Aspekte setzt.

**Für viele Banken wird es schwierig sein, in diesem Prozess zu bestehen.**

Ich sage nicht, dass es einfach sein wird. Künftig zählen Qualität, Expertise und Performance noch mehr. Dieses Umdenken wird einigen Mühe bereiten, und Banken mit gewissen Geschäftsmodellen werden Schwierigkeiten haben. Wenn sie sich anpassen, werden sie hoffentlich auch in Zukunft erfolgreich sein.

**Könnten Sie sich Übernahmen vorstellen?**

Wir schauen uns immer Opportunitäten an.

**Bis jetzt hat CS viele Banken angeschaut, aber keine übernommen.**

Der Preis muss stimmen. Wir wollen einen fairen Preis zahlen. Das sind wir unseren Aktionären schuldig. Wir wollen nicht die grösste Bank sein – wir wollen die am meisten respektierte Bank sein.

**Schweiz-Chef Hans-Ulrich Meister hat sich sehr ambitionierte Ziele bezüglich Neugeld gesetzt. Sind 20 bis 25 Milliarden in drei Jahren realistisch?**

Ja. Er hat gesagt, dass wir künftig in der Schweiz die vermögende Kundschaft – Kunden mit Vermögen von bis zu 1 Million Franken – besser betreuen. Da haben wir Aufholpotenzial. Deswegen werden wir neu in rund 200 Filialen die entsprechenden Leistungen anbieten. Bisher war das nur in den Zentren der Fall. Dazu möchten wir weiterhin die beste Bank für sehr vermögende Privatpersonen, die sogenannten Ultra High Net Worth und High Net Worth Individuals, sein.

**Wollen Sie im Ausland stärker präsent sein und das On-Shore-Geschäft ausbauen?**

Das On-Shore-Geschäft ist noch nicht dort, wo es sein sollte. Wir haben in den letzten zehn Jahren viel Aufbauarbeit geleistet. In Asien wollen wir eine wichtigere Rolle spielen, zum Beispiel in China.

**Wir sind sehr überrascht, wie engagiert Sie sind, dabei sind Sie ja nur Übergangspräsident.**

Ich bin seit 28 Jahren im Top-Management von Credit Suisse. Und wenn Sie mir jetzt sagen, ich sei ein Übergangspräsident, dann sage ich Ihnen, mit 28 Jahren im Top-Management sind Sie keine Übergangslösung. In aller Bescheidenheit, es gibt nicht viele, die das vorweisen können.

**Es war ja anders angedacht. Sie waren nicht als VR-Präsident vorgesehen.**

Wir sind eine lernende Organisation. Jetzt ist es eben so, der Doerig macht das.

**Wie läuft die Zusammenarbeit mit Vize Urs Rohner, der Ambitionen auf den VR-Sessel hat?**

Die ist sehr gut. **Wann wollen Sie aufhören, Sie sind bald 70 Jahre alt?** Mir geht es gut, und ich hoffe, das ist lange so. Ich bin für drei Jahre gewählt. KOMMENTAR SEITE 19

**Übernahmekämpfe und Einflussnahme von Aktionären gehören zu den spannendsten Vorgängen in der Wirtschaft.** Es geht um Manager, um Macht und um viel Geld. Spätestens seit sich der Russe Viktor Vekselberg mit gütiger Hilfe der ZKB, der Deutschen Bank und der Neuen Zürcher Bank (NZB) die Kontrolle über Sulzer gesichert hat, ist die sogenannte Gruppenbildung ein Thema. Auf Geheiss der Finanzmarktaufsicht (Finma) musste der Chef der NZB vor zwei Wochen deswegen den Stuhl räumen.

**Verwaltungsräte wehren sich gegen die Einflussnahme neuer Aktionäre, sie fürchten sich vor einer Übernahme und vor dem Verlust des einflussreichen und oft gut dotierten Jobs.** Also bauen sie in den Statuten Mauern auf. Sie beschränken nicht nur das Stimmrecht des Einzelnen auf 3 oder 5 Prozent, sondern ziehen auch noch das Argument Gruppenbildung heran, teilweise mit haarsträubenden Mätzchen. Bestes Beispiel dafür ist die aktive Behinderung von Giorgio Behr als starkem Aktionär von Georg Fischer (GF). So hat der GF-Verwaltungsrat die fünf (!) Aktien eines

MARKUS GISLER

*Aktionäre dürfen jetzt zu ihren Ansichten stehen*



Herrn Meyer zur «Gruppe» von Giorgio Behr gezählt, weil dieser angeblich CEO von Giorgio Behrs eigener Firma sei. Später musste GF kleinlaut zugeben, dass man den Namen «verwechselt» habe.

**Wer eine Gruppe bildet, war juristisch bis anhin unklar.** Fest stand nur, dass juristische Personen, sofern finanzielle Beziehungen bestehen, als Gruppe gelten (Konzernklausel). Ob auch Einzelpersonen ohne nachweisbare Absprache eine Gruppe bilden und

demnach nicht eingetragen werden dürfen, ist nicht präzise umschrieben. Vor allem sind Aktienrecht und Börsenrecht nicht identisch. Nun hat das Zürcher Handelsgericht im zweijährigen Streit zwischen der Medtech-Firma Tecan und der Beteiligungsgesellschaft BB Medtech einen wegweisenden Entscheid gefällt. Demnach dürfen sich natürliche Personen absprechen, ohne dass sie eine unstatthafte Gruppe bilden. Eine faktische Übereinstimmung der Interessen reiche nicht aus, die Eintragung zu verweigern, heisst es im Tecan-Urteil. «Haben verschiedene Aktionäre gleichlaufende Interessen, so werden sie zwangsläufig gleich stimmen. Dies bedeutet nicht automatisch, dass sie damit missbräuchlich handeln.» Und noch konkreter ist im Urteil nachzulesen: «Aktionären muss es im Rahmen der Koalitionsfreiheit erlaubt sein, sich vor der GV zu besprechen und in der Folge gleich abzustimmen.»

**Das sind deutliche Worte, die Folgen haben werden.** Jetzt können Aktionäre offen zu ihren Ansichten stehen. Machtkämpfe und Übernahmen werden transparenter. Und wohl auch häufiger.