



Wie lange bleibt das Logo noch? Credit-Suisse-Filiale in Chur.

«Staatspolitisch ist die UBS ein Problem»

Urs Birchler ist einer der Väter von «Too big to fail». Die Übernahme der Credit Suisse bezeichnet er als «Katastrophe». Und er erklärt, warum der Rechtsstaat gelitten hat.

Ein Interview von [Philipp Albrecht](#) (Text) und [Maurice Haas](#) (Bild), 22.03.2023

Herr Birchler, als Sie 1980 bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB) angefangen haben, gab es noch fünf Grossbanken in der Schweiz. Heute, rund 40 Jahre später, ist da nur noch eine. Ein Grund zur Sorge?

Das ist definitiv ein Grund zur Sorge. Wobei das Wort Sorge noch untertrieben ist. Es ist eine Katastrophe aus demokratiepolitischen und geldpolitischen Gründen.

Was heisst das?

Wenn es nur noch eine einzige Grossbank gibt, ist das ein Problem für den Wettbewerb. Mir ist durchaus bewusst, dass wir im Hypothekarmarkt auch noch eine Raiffeisenbank und Kantonalbanken mit einem gewissen Gegengewicht haben. Aber bei kleineren Banken besteht nun stärker die Gefahr, dass sie ihre Zinsen nach der UBS ausrichten. Man kann davon ausgehen, dass etwa Hypotheken tendenziell etwas teurer werden.

Und der demokratiepolitische Grund?

Eine so grosse Bank löst ein Unbehagen aus. Und zwar im gesamten politischen Spektrum. Es ist selten, dass alle Parteien gleichzeitig aufstehen und die Protestfahne schwenken. Wenn die Politik von nun an Gesetze zu Banken behandelt, dann wird das immer ein Gesetz gegen ein bestimmtes Institut sein: gegen die UBS. Eine Gesetzgebung, die nicht eine gewisse Grundneutralität hat, ist schwierig.

Also müsste man die UBS als Konsequenz möglichst bald aufspalten?

Na ja, etwas zu verschmelzen, um es nachher gleich wieder aufzuspalten, scheint nicht sehr sinnvoll. Im Moment ist das schwierig. Aber auch staatspolitisch ist die UBS ein Problem. Auch weil sie einen gewissen Einfluss haben wird.

Was heisst das für die Nationalbank, wenn es nur noch eine Grossbank gibt?

Stellen Sie sich vor, die SNB will Zinsen erhöhen aus geldpolitischen Gründen, und dann ruft die UBS an und sagt, man stelle zunehmend Zahlungsverzüge bei den Hypothekarkunden fest. Dann haben Sie ein Problem.

Aber die SNB ist doch unabhängig.

Sie ist vom Gesetz her nicht befugt, Instruktionen entgegenzunehmen. Aber das muss gelebt werden. Und die UBS wird nicht so blöd sein und der SNB zu diktieren versuchen, dass es im Herbst dann keine Zinserhöhungen geben darf. Sie wird der SNB lediglich die Geschäftslage zurückspiegeln. Das reicht. Sorgen mache ich mir auch um die Rolle der Wettbewerbskommission. Wird die Weko jetzt zu einer UBS-Watching-Kommission? Es steht jetzt alles schief. Die Gesetzgebung steht schief, weil man nicht mehr neutral legiferieren kann. Die UBS ist jetzt wie ein Einzelkind, das über die Familie hinausgewachsen ist. Ein Einzelkind, das mit seinem eigenen Geschäft eine Bilanz erzielt, die doppelt so gross ist wie das Jahreseinkommen der Eltern zusammengerechnet.

Zur Bebilderung dieses Beitrags

Man sieht es nun täglich in den Medien: das Bild vom Hauptsitz der Credit Suisse am Zürcher Paradeplatz. Die CS gibt es aber nicht nur in Zürich, sondern überall in der Schweiz. Wir haben den Fotografen Maurice Haas losgeschickt mit dem Auftrag, die CS-Filialen jenseits von Zürich zu fotografieren. Das Resultat zeigen wir in diesem und in den künftigen Republik-Beiträgen zum Thema.

Ist es nicht auch erstaunlich, dass die Weko bei der Übernahme nichts mehr zu sagen hatte? Plötzlich war das Wettbewerbsrecht ausgehebelt. Man hat das Wettbewerbsrecht, das Aktienrecht, das Übernahmerecht und das Eigentumsrecht ausgehebelt. Und bei Letzterem sind wir auf Verfassungsstufe. Die Schweiz ist heute nicht mehr die gleiche wie vor zwei Wochen. Die Rechtssicherheit besteht nicht mehr. Die Verlässlichkeit des Finanzplatzes besteht nicht mehr. Diese Rettung hätte es nie und nimmer durchs Parlament geschafft. Der Rechtsstaat hat gelitten.

Sie sind einer der Too-big-to-fail-Regulierungsväter. Wie viel Zeit Ihres Lebens haben Sie eigentlich für das Thema verschwendet?

Relativ viel. Aber sie ist nicht wirklich verschwendet. Ich bin insofern mit mir im Reinen, als ich am richtigen Ende des Seils gezogen habe. Als eher mittlerer bis kleiner Fisch in diesem Tümpel habe ich doch erreicht, was zu erreichen war. Ich hätte nach der UBS 2008 eigentlich gerne mehr Eigenmittel bei den Grossbanken gesehen. Das sieht auch die Wissenschaft so. Doch dann hiess es von den Banken und der Politik, dass sehr hohe Eigenmittel nicht gingen, weil man dann zu wenig konkurrenzfähig sei. Damit kamen die Pläne ins Spiel, im Krisenfall eine Bank aufzuspalten. Doch da war ich skeptisch. Sprechen Sie mal mit Bankeninformatikern über die Aufspaltung von Banken. Die werden die Hände verwerfen. Am Ende einigte man sich trotzdem darauf, dass die Banken eigene Aufspaltungspläne machen, diese jährlich aufdatieren und sie von der Finanzmarktaufsicht (Finma) absegnen lassen.

Nun ist die Credit Suisse aber nicht aufgespalten, sondern von der UBS komplett übernommen worden.

Ich war überrascht, dass man eine Aufspaltung nicht einmal in Betracht gezogen hat. Man hat viel in die Too-big-to-fail-Gesetzgebung investiert. Man hat Erfahrungen investiert von drei Schweizer Finanzkrisen: der Regionalbankenkrise 1991, der UBS-Halbrettung 1997 und der UBS-Rettung 2008. Zahlreiche Expertengruppen, Kommissionen und das Parlament waren involviert. Die Pointe: Man schaffte es am Ende, in der Schweiz genug Leute davon zu überzeugen, dass die Variante Bail-in besser sei als Bail-out.

Vereinfacht gesagt: Die Beteiligten bevorzugten die Variante, in der sich die Bank mit Geld von Einlegern und Gläubigern selber rettet (Bail-in), gegenüber einer Rettung mithilfe von Steuergeldern.

Der Bail-in ist sicher die bessere Variante. Spätestens als 1997 UBS und Bankverein fusionierten, haben wir bei der SNB in der Finanzstabilität angefangen, Terror zu machen und vor «Too big to fail» zu warnen. Die Systeme haben immer eine gewisse Trägheit, wenn ich das so sagen darf. Aber letztlich setzte sich Bail-in durch. So kamen wir am Ende zu diesem Gesetz. Die Mitarbeit an diesem Projekt war auf eine befriedigende Art und Weise mühsam. Man musste und konnte Leute überzeugen. Man lernte viel durch die Zweifel der anderen. Und wir wussten am Ende: Wir haben jetzt etwas, auf das man im Ausland auch hinarbeitet.

Warum war eigentlich eine Teilverstaatlichung nie ein Thema?

Eine sehr starke Rolle spielte, dass man die Marktwirtschaft im Bankenbereich so weit wie möglich bewahren wollte. Viele befürchteten auch, dass der Staat auf längere Sicht nicht der optimale Bankeigentümer sei.

Am Sonntag informierten alle Beteiligten an einer denkwürdigen Medienkonferenz in Bern. Die Sache war derart komplex und die Kommunikation derart schlecht, dass selbst Experten nicht alles verstanden. Erging es Ihnen auch so?

Ja, und es wird wahrscheinlich noch ein paar Jahre dauern, bis wir alles verstanden haben. Selbst jene, die an der Medienkonferenz sprachen, haben

nicht alles verstanden. Allen voran CS-Präsident Axel Lehmann, der sagte, es hätten sich «Risiken materialisiert». Er meinte eigentlich: Wir haben versagt, aber wir meinten es gut. Dann kam eine Finanzministerin dazu, die erst drei Monate im Amt ist. Man konnte von ihr nicht erwarten, dass sie Spezialistin in Bankenrettung ist. Die Finma agierte auch eher unglücklich. SNB-Präsident Thomas Jordan war sehr defensiv. Und die Eröffnung durch Bundespräsident Alain Berset war viel zu vage und ausschweifend.

Was hätte er sagen müssen?

Sehr geehrte Damen und Herren, ich kann Ihnen Folgendes bekannt geben: Die Credit Suisse, nicht als Firma, aber als Vermögen und Guthaben, ist gerettet. Sie wird übernommen durch die UBS. Wir stützen uns dabei auf Notrecht. Das heisst, wir können die Rechte der Aktionäre weder seitens UBS noch seitens CS voll respektieren. Die Details werden wir Ihnen im Folgenden bekannt geben. Punkt. Stattdessen das ganze Geleier, das niemand mehr hören wollte. Man wollte doch die Lösung kennen!

An der Medienkonferenz tauchte ein neuer Begriff auf, den selbst Expertinnen zum ersten Mal hörten: «Public Liquidity Backstop». Wie erging es Ihnen?

Ich hatte den Begriff schon einmal gehört. Wenn es einen Nobelpreis für Euphemismen gäbe, müsste man ihn der versammelten Bankregulatorenszene verleihen. Mit Abkürzungen sind sie auch sehr gut. «Public Liquidity Backstop» ist einfach ein anderes Wort für letztlich ungedeckte Kredite durch den Steuerzahler.

Ohne ins Detail zu gehen: Dieser Backstop hilft, eine systemrelevante Bank in schwierigen Zeiten mit Liquidität zu versorgen. Er ist aber nur ein Teil des 209-Milliarden-Hilfspakets. War das intelligent, die Hilfe so umständlich aufzuteilen, oder ist es Ausdruck einer Hilflosigkeit?

Ich weiss natürlich nicht, welche Informationen die involvierten Personen hatten. Letztlich läuft beides auf ein Verhältnis zwischen Bund und UBS raus. Meine Tante sagte immer: Im Magen kommt alles wieder zusammen.

Die Entscheidungen, die am Sonntag getroffen wurden, basieren auf Notrecht. War das gerechtfertigt?

Das ist in erster Linie eine juristische Frage. Als Staatsbürger wundert es mich, was man alles tun kann mit Notrecht. Oder glaubt, tun zu können. Dass man eine Maskenpflicht oder Kurzarbeitsentschädigung aufgrund von Notrecht verordnen kann, hat mir während der Pandemie eingeleuchtet. Das ist eine intellektuell klar verständliche Form von Notlage. Schwer verständlich hingegen ist, dass ein Staat in einem Land, in dem die Eigentumsgarantie hochgehalten wird, sagen kann: Sie haben vielleicht vor zwei Wochen CS-Aktien gekauft, die müssen wir Ihnen jetzt leider wegnehmen. Noch nicht einmal die UBS-Aktionäre konnten sich äussern. Wenn ich UBS-Aktionär wäre: Ich bin mir nicht sicher, ob ich die marode CS unter dem UBS-Dach haben möchte.

Der Bundesrat sagt, er habe damit den Zusammenbruch des Finanzsystems verhindert.

Ich sehe das als eine Art Bitte, das weitere Denken einzustellen. Bei der UBS-Rettung hatte man beziffert, wie viele Lohnkonten blockiert gewesen wären, wie viele KMU keinen Kreditzugang mehr bekommen hätten und wie viele Pensionskassen in Schwierigkeiten geraten wären. Das war einigermassen greifbar. Aber bei der CS, die ja angeblich noch solvent war, hätten der Bund und die SNB die Guthaben und Verbindlichkeiten der CS einstweilen übernehmen können. Dann wäre noch kein Finanzsystem zusammengebrochen.

Aber dann muss zwischen Mittwoch und Sonntag etwas passiert sein, was zu diesem Entscheid geführt hat. Vieles deutet darauf hin, dass deutlich mehr Mittel abgeflossen sind, als man erwartet hatte. Das Unterstützungssignal der SNB hat nicht gewirkt, man musste die Notbremse ziehen. Klingt das realistisch?

Gute Frage. Was zum Teufel ist da gelaufen? Ich komme auf die Aufspaltungspläne zurück: In dem Moment, in dem man zum Schluss kommt, die Pläne funktionieren nicht, hätte man die Alternativen anschauen müssen. Stattdessen hat man etwas zusammengewurstelt. Das ist unvorstellbar.

Sie waren viele Jahre in der Direktion der SNB. Kann es sein, dass irgendwann einfach US-Finanzministerin und Ex-Fed-Präsidentin Janet Yellen bei SNB-Präsident Thomas Jordan anrief und sagte, dass für die USA eine Aufspaltung der CS nicht infrage komme?

Ich weiss es nicht. Es entspricht nicht dem Umgangston unter den Notenbanken, dass man etwas einfach alternativlos verordnet.

Man konnte zehn Jahre lange zuschauen, wie es mit der CS bergab geht. Hätten sich Bundesrat und Nationalbank nicht schon früher darauf vorbereiten können?

Ich würde noch weiter gehen: Die Orientierungslosigkeit der CS mit dauernden Restrukturierungen ist selbst für mich als externer Beobachter seit dem Jahr 2000 offenkundig. Genauso offenkundig war für mich auch die teilweise überraschende Inkompetenz von CS-Managern.

Sie sagten mir im Vorfeld des Gesprächs, Sie würden nicht über Personen sprechen im Zusammenhang mit der CS. Aber kann man überhaupt über das Versagen dieser Bank sprechen, ohne Namen zu nennen?

Insofern, als es sehr wenige positive Ausnahmen gab, ja.

Können wir über Gremien reden?

Das können wir. Der Verwaltungsrat hat natürlich nicht brilliert. Man muss aber auch sagen, dass die meisten Schweizer Geschäftsleitungen mächtiger sind als die Verwaltungsräte, wenn es hart auf hart kommt. Bei der CS kommt aber hinzu, dass die zwölf Verwaltungsräte, die aus unterschiedlichen Staaten stammen, sich ausserhalb der VR-Sitzungen kaum sehen und darum kaum handlungsfähig sind. Moderne Kommunikationsmittel hin oder her.

Tanzte das Top-Management auf der Nase des Verwaltungsrats herum?

Der VR hat wahrscheinlich etwas zu sehr auf dem Prinzip Hoffnung geschäftet. Und dann tauchten immer wieder neue Probleme auf.

Aber man kann ja auch von einem Top-Management erwarten, dass es verantwortungsvolle Entscheidungen trifft. Haben sich die CS-Chefs zu sehr vom internationalen Wettbewerb treiben lassen?

Mein Eindruck ist, dass diese Leute das Unternehmen brauchten, um ihr Ego zu vergrössern, anstatt dass sie ihr Ego dafür einsetzten, das Unternehmen zu stärken.

Kann die Bank überhaupt ein Ort sein für Menschen, die die Gesellschaft weiterbringen wollen?

Das Bankgeschäft ist ein wesentlicher Pfeiler des nationalen Wohlstandes. Sie sehen das an Orten, an denen das Bankensystem zusammengebrochen ist. Wissen Sie: *Good banking is boring*. Für Leute, die Cover-Boy werden wollen, ist das Banking nicht der richtige Ort. Mir scheint es wichtig, zu betonen, dass eine Bank nicht einfach ein Abzockermechanismus ist. Sie ist eine essenzielle Stütze einer Wirtschaft, die auf Austausch basiert. Ban-

ken sind grundsätzlich vertrauensabhängig. Und das Teuflische ist, dass es nicht nur um das Vertrauen in die Bank selber geht, sondern auch um das Vertrauen unter den Einlegern. Herr Albrecht muss darauf vertrauen, dass Herr Birchler nicht einfach sein ganzes Geld von der Bank abhebt, obwohl er es gar nicht benötigt, und umgekehrt.

Die Abzockerinitiative hatte vor zehn Jahren zum Ziel, Lohnexzesse zu verhindern. Dazu gab man den Aktionären mehr Macht, verzichtete aber auf konkrete Lohnobergrenzen. Die Löhne sind immer noch absurd hoch, und die Verwaltungsräte werden praktisch nie für Fehler zur Verantwortung gezogen. War alles umsonst?

Ich unterstützte damals die Initiative. Diesbezüglich bin ich wohl ein hoffnungslos Liberaler. Ich denke immer noch, dass es besser ist, wenn der Markt Dinge regelt, als Vorschriften zu machen. Es war eine marktwirtschaftliche Lösung, die Aktionäre sind formell die Eigner der Unternehmung, und die sollen das richten. Es gab durchaus Bewegung in diese Richtung. Ich denke an Aktionärsvertretungen wie Ethos. Offensichtlich hat es aber zu wenig funktioniert. Ich möchte aber auch betonen: Das Problem für mich bei den Boni ist nicht in erster Linie das Geld, sondern dass die falschen Leute angezogen werden. Der Kollateralschaden der Boni ist viel höher als das Geld an sich.

Bundesrätin Karin Keller-Sutter sagte am Sonntag, man könne kulturelle Fehler nicht wegregulieren. Hat sie recht?

In dem Punkt hat sie wahrscheinlich recht. Es ist die generelle Kultur, die sich bei einzelnen Banken eingefressen hat, und die Selektion von Managern, die zum Teil eklatante Wissenslücken im Finanzwesen haben. Einer der CS-CEOs der letzten Jahre etwa hat elementarste finanzwissenschaftliche Zusammenhänge nicht verstanden. Oder er tat sehr erfolgreich so, als verstünde er sie nicht.

Name?

Wie gesagt, keine Namen.



zVg

Zur Person

Urs Birchler, Jahrgang 1950, ist emeritierter Professor für Banking am Institut für Banking und Finance an der Universität Zürich. Von 1998 bis 2010 war er Mitglied der Direktion der Schweizerischen Nationalbank. Gemeinsam mit seiner Frau, der Ökonomin Monika Bütler, und dem Ökonomen Marius Brühlhart schreibt er auf dem Blog batz.ch über wirtschaftspolitische Themen. Birchler ist zudem Autor zahlreicher Fachbücher. Im Juli erscheint voraussichtlich sein neuestes Buch «Das Einmal-eins des Geldes».

In einer früheren Version des Interviews haben wir Janet Yellen als amerikanische Notenbankchefin bezeichnet. Yellen hat diesen Posten jedoch 2018 verlassen und ist aktuelle US-Finanzministerin. Wir haben die Frage angepasst.