

## **Übersteht die Credit Suisse eine weitere neue Strategie? Und ist Ulrich Körner der richtige Mann, um sie umzusetzen?**

Die Nummer zwei auf dem Schweizer Bankenplatz ist schwer angeschlagen. Entsprechend stark gehen die Meinungen auseinander, ob ihre neue Strategie und ihr neuer Chef sie wieder zum Erfolg führen können. Eine Bestandesaufnahme.

André Müller

29.07.2022, 05.30 Uhr

Die Credit Suisse bleibt für die nächste Zeit eine Baustelle. Setzen die Architekten der Bank auf die richtigen Pläne?

Arnd Wiegmann / Reuters

**Auf den Chefwechsel folgt die «strategische Überprüfung»:** Das scheint bei der Credit Suisse (CS) mittlerweile ein Gesetz zu sein. Die neuen CEO Tidjane Thiam (2015) und Thomas Gottstein (2020) versprachen einen Neuanfang und umfassende Restrukturierungen, ebenso

Verwaltungsratspräsident António Horta-Osório (2021). Kaum haben sich die noch unter Leitung des Portugiesen beschlossenen Veränderungen etabliert, soll nun mit dem Präsidenten Axel Lehmann und dem Neo-Bankchef Ulrich Körner wieder vieles anders werden: Die ganze Bank will noch mehr sparen. Die Investmentbank wird darüber hinaus noch stärker verkleinert und aufs Beratungsgeschäft fokussiert.

Es interessieren nun vor allem zwei Fragen: Wie müssen diese beiden Umbauten erfolgen, damit sie die CS auf die Erfolgsspur zurückbringen? Und ist Ulrich Körner der richtige CEO, um die Bank durch diese Phase zu führen? Es geht um vieles – letztlich um nicht weniger als das Überleben der CS als eigenständige Bank. Kein Wunder also, gehen die Ansichten zum jüngsten Personal- und Strategieentscheid der Bank stark auseinander.

## **Patient Investmentbank**

Zunächst zur CS-Investmentbank: Ulrich Körner ist nicht der Erste, der die Sparte zähmen soll. Bereits Thiam, Gottstein und Horta-Osório haben sie etwas gestutzt, umorganisiert, ihr ein wenig Kapital entzogen. Keinem von ihnen ist es jedoch gelungen, die Investmentbank nachhaltig profitabel zu machen oder ihre Kultur grundlegend zu verändern. Körners Reformversuch dürfte aber, gemessen an der Wortwahl der CS-Spitze am Mittwoch, radikaler ausfallen als frühere Anläufe.

Die heutige CS-Investmentbank ist durch die schrittweise Übernahme der First Boston entstanden und somit traditionell angelsächsisch geprägt. Gerade in der Schweiz

wurde schon lange kritisiert, dass die Investmentbank zu gross sei; etwa von der Ethos-Stiftung, die mehrere wichtige Investoren vertritt. Ihr Direktor Vincent Kaufmann zeigt sich erfreut, dass die CS die Investmentbank verkleinert und sich auf die Vermögensverwaltung konzentriert. Zwei Forderungen, die man der Bank schon lange gestellt habe.

Doch der Begriff «Investment Banking» kaschiert oft mehr, als er klärt: Er vereint zwei recht unterschiedliche Geschäfte und Philosophien. Die klassische Investmentbankerin berät die Firmen; etwa bei Fusionen oder bei der Aufnahme von Kapital. Sie kennt die Trends der Branche, die sie betreut, sehr gut und kann einschätzen, welche Unternehmen und Firmenteile gut zueinander passen würden. Deals werden bis zum Abschluss über Monate und Jahre vorbereitet.

Dieses Beratungsgeschäft mag für die Bank in einem Halbjahr sehr profitabel sein, im nächsten weniger, das hängt vom wirtschaftlichen Umfeld ab. Allerdings riskiert die Bank kaum eigenes Geld. Auch der Regulator erachtet das Beratungsgeschäft als risikoarm, und es bindet daher nur wenig wertvolles Eigenkapital.

Im zweiten Bereich, dem Marktgeschäft, kommt dagegen oft die Bilanz der Bank selbst zum Einsatz. Ein Beispiel wäre das Leveraged-Finance-Geschäft, das der Credit Suisse und den führenden US-Banken in diesem Quartal jeweils dreistellige Millionenverluste eingebrockt hat. Die Banken strecken einem Unternehmen Geld vor, etwa für eine Firmenübernahme, und verkaufen die daraus resultierenden Ansprüche anschliessend weiter. Für eine gewisse Zeit gelangen Ausfall- und Bewertungsrisiken in die Bücher der Bank selbst: Wenn sich die Stimmung an den Finanzmärkten

rapide verschlechtert, wie jüngst geschehen, tragen sie die Verluste. Aus diesem Grund gilt dieses Geschäft als risikoreicher und muss mit mehr Kapital unterlegt werden.

Dass sich die CS fortan auf das Beratungsgeschäft fokussieren will, erachten viele Beobachter als richtigen Schritt. In diesem Bereich verfüge die Credit Suisse, auch in der Schweiz selbst, durchaus über Know-how und gute Talente. Es gibt zudem Konkurrenten, die schon seit Jahren einzig aufs Beratungsgeschäft setzen und damit gut gefahren sind. Klar: Mit einer viel kleineren «Markets»-Abteilung könnte die CS nicht mehr im Konzert mit den grossen US-Banken um die Krone wetteifern. Aber das, heisst es von kritischen Stimmen, sei in letzter Zeit sowieso nicht mehr möglich gewesen. Zu gross ist der Vorsprung der Amerikaner.

Das praktische Problem beim Ausstieg ist für Körners CS, dass die Erträge aus diesen Geschäftsfeldern wesentlich rascher fallen als die Kosten. Das zeigte sich bei der CS schon in diesem Quartal, nachdem sie ihren Ausstieg aus dem Prime-Services-Geschäft durchgeführt hatte. Diese Einheit bot Kreditlösungen für anspruchsvolle Kunden an, etwa für Family-Offices. Einer dieser Kunden stand jedoch am Anfang des Archegos-Skandals, weswegen die Prime-Services-Einheit der letzten Abbaurunde zum Opfer fiel. Es wäre daher nicht erstaunlich, wenn die CS-Investmentbank noch über längere Zeit Verluste schreibt.

## **Alle müssen sparen, niemand will**

Herausforderungen ganz anderer Art stellt das generelle Kostenprogramm, das sich die CS auferlegt. Es dürfte ein

Kampf unter den Divisionen entbrennen: Jede bringt gute Gründe, warum sie verschont werden soll. Ulrich Körner wird hier seinen Ruf als Sanierer beweisen und auch unangenehme Entscheide vermitteln und durchboxen müssen.

Bereits in Stellung gebracht hat sich der Schweizerische Bankpersonalverband (SBPV), dem das Wohl der in der Schweiz angestellten CS-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter am Herzen liegt. Diese hätten erfolgreich gearbeitet und «sollten nicht den Preis für die verfehlte Geschäftspolitik von Teilen der Konzernleitung der Credit Suisse Group bezahlen», fordert der Verband in seiner Mitteilung. Er hat insofern recht, als die Schweizer Einheit in den vergangenen Jahren tatsächlich am konstantesten und profitabelsten gearbeitet hat, trotz einer Reihe von Filialschliessungen und der schwierigen Integration der Aargauer NAB in die eigenen Strukturen.

Vom CEO Körner verlangt der SBPV, die gut funktionierende Sozialpartnerschaft weiterzuführen sowie Arbeitsplätze in die Schweiz zurückzuholen und weiteres Outsourcing einzuschränken. Mit Letzterem könnte der Verband auf Granit beißen, ist doch die Auslagerung etwa des Einkaufs eine der zentralen Sparmassnahmen, welche die Bank schon bekanntgegeben hat.

Und die Gefahr, dass die guten Führungskräfte jetzt in Massen zur Konkurrenz abwandern? Laut einem Kenner des Marktes ist sie ziemlich beschränkt. Diejenigen, von denen sich die Bankspitze am meisten verspricht, habe die CS wohl schon angebunden, andere seien bereits gegangen. Und dass den Verbleibenden, in einem sich abkühlenden Personalmarkt, bei den anderen Banken tatsächlich alle Türen

offenstünden, sei zu bezweifeln. Für die Misere der CS war ja nicht allein CEO Thomas Gottstein verantwortlich.

## **Ist Körner der Richtige?**

Bleibt die polarisierende Frage, ob das neue Führungsteam der grossen Aufgabe gewachsen ist; allen voran CEO Ulrich Körner. Die Lager von Befürwortern und Gegnern kommen jeweils zu ganz anderen Schlüssen. Die Gegner finden, kurz gefasst: Körner sei mit bald 60 Jahren bereits zu alt für den Job und Teil der ergrauten Garde im Swiss Banking, die keine zukunftsweisenden Ideen mehr habe. Ihm fehlten zudem das Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Mitarbeitern – sehr wichtig in einer Transformationsphase – und der Leistungsausweis. Im Asset-Management habe er nämlich zu wenig erreicht, bei der UBS wie nun auch bei der CS.

Die Befürworter sagen: Dass Körner manchmal schroff daherkomme, sei sogar gut. Die CS brauche jetzt einen «gröberen Besen». Körner kenne die Bank aus seinem ersten Jahrzehnt bei der CS noch sehr gut. Er sei schlau und habe die relevanten Zahlen stets im Kopf, niemand könne ihm so leicht etwas vormachen. Gerade im Ringen mit den Investmentbankern – Körner selbst ist keiner – sei das wichtig.

Und: Die Motivation der Truppen könne er zu einem gewissen Grad an die Divisionenleiter delegieren. Wichtig sei, dass er intern klar und gradlinig kommuniziere. Zudem sei bei der Sanierung der CS vor allem Körners Erfahrung als Finanzchef und als Chief Operating Officer gefragt. Dass er etwa mit dem

Asset-Management der UBS nie den angestrebten  
Milliardengewinn erzielte, sei da zweitrangig.

Körners Alter könnte zudem auch ein Vorteil sein; etwa im  
Umgang mit jüngeren Führungskräften, die sich selbst  
Hoffnung auf den Spitzenjob in der Bank machten und  
machen. Seine Hauptaufgabe wird die Sanierung der CS sein.  
Sollte sie nach drei vier Jahren geglückt sein, könne er den  
Stab problemlos weitergeben.

## Passend zum Artikel

### **Die Deutsche Bank gibt nach erfolgreicher Sanierung den Titel der Skandal- und Krisenbank an die Credit Suisse weiter**

28.07.2022



#### KOMMENTAR

### **Credit Suisse: Der fundamentale Umbau ist ihre letzte Chance**

27.07.2022



### **Credit Suisse: Thomas Gottstein tritt als Chef zurück, Ulrich Körner übernimmt. Die Bank weist einen enormen Quartalsverlust aus und will nun erneut die Strategie überarbeiten**

27.07.2022



### **Transparenz schaffen, Boni kürzen – oder sogar Gottstein absetzen? Was es braucht, damit die Credit Suisse ihren guten Ruf zurückgewinnt**

25.07.2022



#### ERKLÄRT

### **Credit Suisse in Turbulenzen: Die wichtigsten Baustellen des neuen Konzernchefs**

27.07.2022



### **Den Banken geht es schlechter, die besten Mitarbeiter müssen trotzdem nicht darben**

28.07.2022



---

**Mehr von André Müller (amü) >**



## **Durchzogene Quartalszahlen: was der UBS noch fehlt, um ihren Europa-Malus endgültig abzulegen**

26.07.2022



---

## **UBS-Halbjahr: Auf diese vier Bereiche richten Investoren am Dienstag ihr Augenmerk**

25.07.2022



---

## **Julius Bär mit weniger Gewinn: Die Privatbanken-Party ist vorerst vorbei**

25.07.2022



---

## **Ein Schweizer Vermögensverwalter im venezolanischen Geldwäscherei-Sumpf: Zürcher Ermittler schlagen im Skandal um Erdölkonzern zu**

23.07.2022



---

## **2022 wird für die Schweizer Privatbanken vielleicht doch kein so schlimmes Jahr. EFG hält sich jedenfalls gut, trotz Inflation und Ukraine-Krieg**

21.07.2022



---

**Mehr zum Thema Credit Suisse >**

**ERKLÄRT**

**Wer ist der neue Credit-Suisse-Chef Ulrich Körner, welches sind seine grössten Baustellen, und kann er sie beseitigen?**

27.07.2022



---

**KURZMELDUNGEN**

**Wirtschaft: Boeing erleidet Gewinneinbruch – Auslieferungsprobleme belasten weiter +++ Deutsche Bank verwirft Kostenziel wegen Inflation**

27.07.2022



## **Thomas Gottstein: Er kam, strauchelte und fand keinen neuen Weg mehr**

27.07.2022



---

### **Wird Russland für Firmen aus dem Westen zum Gefängnis? Die Credit Suisse erlebt, wie schnell Gerichte den Ausstieg blockieren können**

24.07.2022



---

### **Jetzt lässt der Credit-Suisse-Kurzzeitpräsident Horta-Osório seine Verbindungen für die italienische Mediobanca spielen**

17.07.2022



---

### **Sie würde doch nur 13 Milliarden kosten: Sieben Gründe, warum noch niemand die Credit Suisse gekauft hat**

15.07.2022



---

**Für Sie empfohlen >**

**«Ich habe den Auftrag, aus der Finsternis zum Licht zu führen» – ein selbsternannter Bussprediger ist wegen einer homophoben Tirade verurteilt worden**

vor 2 Stunden



---

**Der Sommer des Verdrängens – in Russland ist der Krieg in der Ukraine weitgehend abwesend**

29.07.2022



**VIDEO**

50:50

**Venedig: Sehnsuchtsort für Touristen, Albtraum für Einwohner**

29.07.2022



---

**Ein grüner Denker mit einem Herz für Atommüll: zum Tod von James Lovelock**

28.07.2022



---

**Macron rollt dem saudischen Kronprinzen in Paris den roten Teppich aus**

vor 2 Stunden



---

**KOLUMNE**

**Kefir**

29.07.2022



---

**KOMMENTAR**

**Schadenersatz wegen Emissionen vergangener Jahrzehnte? Im Kampf gegen den Klimawandel ist nicht jedes Mittel**

**recht**

29.07.2022



---

**Arnold Schwarzenegger wird 75: Er zeigt, dass  
Männlichkeit nicht auf die Müllhalde der  
Geschichte gehört**

29.07.2022



---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.