

# Der Spiessrutenlauf des CS-Verwaltungsrats

Zu grosses Gremium, zu wenig Bankenerfahrung, abgehoben und uneinsichtig: Die Verwaltungsräte der Credit Suisse dürften am Freitag von den Aktionären harsch kritisiert werden.

Lukas Hässig

Präsident Urs Rohner und seinen Kollegen des Verwaltungsrats der Credit Suisse steht ein Sturm ins Haus. Die strategischen Lenker des Finanzmultis müssen sich am Freitag den Eigentümern des Unternehmens stellen. Diese haben seit Jahresanfang einen 30-prozentigen Einbruch des Aktienkurses zu verschmerzen. Zu erwarten sind harsche Voten, wie sie seit den Grossverlusten der UBS vor acht Jahren bei einem Schweizer Multi nie mehr zu hören waren.

Bisher prallte Kritik, was Fehler und Versäumnisse angeht, am Verwaltungsrat ab. Von einem Neuanfang ist nichts zu erkennen. An der Generalversammlung stehen nur ein Rücktritt sowie die Zuwahl von zwei Neumitgliedern an. Dieser Courant normal sei fehl am Platz, meint Hans Geiger, langjähriger Professor am Bankeninstitut der Universität Zürich und einst selbst in der Konzernleitung der CS. Für Geiger ist ein radikaler Umbau des VR überfällig. Sonst werde die Oberleitung «in die Geschichte eingehen als Gremium, das nicht merkte, was es geschlagen hatte».

## Immer wieder ein Thema: Boni

Die Krise hat die CS mit Wucht erfasst. Wenige Monate bei nach dem Wechsel letzten Sommer auf dem CEO-Sessel von Brady Dougan, einem US-Investmentbanker, zu Tidjane Thiam, dem französisch-ivorischen Versicherungsmanager, steht die Bank vor ihrer grössten Bewährungsprobe seit 2001. Zu Beginn der Nullerjahre war die Grossbank im Zuge von Altlasten sowie Abschreibungen ihrer Versicherungstochter Winterthur tief in die Verlustzone gerutscht. Nun schreibt sie erneut rote Zahlen. 2015 betrug das Minus 2,9 Milliarden Franken, und für das erste Quartal hat CEO Thiam erneut ein negatives Ergebnis angekündigt.

Die Kritik fokussierte im Vorfeld der Generalversammlung auf die Boni. Statt die Erfolgshonorare zu schleifen, wie das nach Grossverlusten zu erwarten wäre, wurde der Bonustopf lediglich um 11 Prozent reduziert. Damit beliehen sich die Boni im Annus horribilis auf 2,9 Milliarden Franken. Bei der CS kommt auf jeden Franken, den der Aktionär verliert, ein Franken Extra fürs Personal.

«Unglaublich», findet das Silvan Felder, Inhaber der Beratungsfirma Verwaltungsrat Management und Experte für Fragen rund um Verwaltungsräte. Ihn erstaunte, «wie es der CS-Verwaltungsrat geschafft hat, neuerliche Boni-Schlagzeilen zu provozieren, kaum war der CEO ausgewechselt». Man müsse sich fragen, ob «hier zum wiederholten Male schon fast mutwillig Reputationskapital verspielt» werde, sagt Felder. Denn inzwischen sei erkannt, dass «die Teuersten nicht die Besten» seien.

Das Tempo des CS-Absturzes war rasant, und die Bank verfügt trotz einer 6-Milliarden-Kapitalerhöhung vom letzten Herbst mit rund 11 Prozent weiterhin über weniger Kapital als die UBS, wenn man die risikogewichtete Bilanz be-



VR-Präsident Urs Rohner und seinen Kollegen steht eine wegweisende Generalversammlung bevor. Foto: Patrick Kraemer (Keystone)

trachtet. Analysten schliessen eine neuerliche Kapitalerhöhung nicht aus.

Die Verantwortung liegt beim VR und bei Urs Rohner, seit 2011 dessen Vorsitzender. Misst man den CS-Kapitän an der Qualität seines Gremiums, am Erfolg seiner Strategie und an der Auswahl seines Managements, sieht die Bilanz schwach aus: Steuererhöhung Thiam musste seinen Umbauplan in kürzester Zeit nachbessern, Stellen und Risiken abbauen. Rohner hatte längst tiefere Risiken versprochen, um Investment und Private Banking besser auszubalancieren. Doch die risikogewichteten Positionen sind von 2013 bis Ende 2015 nicht gesunken, sondern um 9 Prozent gestiegen.

## Das ist der CS-Verwaltungsrat

| Name, Jahrgang                            | Eintritt | Nationalität      | Funktion im VR                           | Wiederwahl |
|---|----------|-------------------|--|------------|
| <b>Urs Rohner</b> , 1959                  | 2009     | Schweiz           | Präsident                                | ja         |
| <b>J. Bin Hamad J. J. Al Thani</b> , 1982 | 2010     | Qatar             |  | ja         |
| <b>Iris Bohnet</b> , 1966                 | 2012     | Schweiz           |  | ja         |
| <b>Noreen Doyle</b> , 1949                | 2004     | USA/Irland        | Vorsitzende firmenunabhängige Mitglieder | ja         |
| <b>Andreas N. Koopmann</b> , 1951         | 2009     | Schweiz           |  | ja         |
| <b>Jean Lanier</b> , 1946                 | 2005     | Frankreich        | Vorsitz Vergütungsausschuss              | ja         |
| <b>Seraina Maag</b> , 1968                | 2015     | Schweiz/Austr.    |  | ja         |
| <b>Kai S. Nargolwala</b> , 1950           | 2013     | Singapur          |  | ja         |
| <b>Severin Schwan</b> , 1967              | 2014     | Österr./Deutschl. |  | ja         |
| <b>Richard E. Thornburgh</b> , 1952       | 2006     | USA               | Vorsitz Risikokomitee                    | ja         |
| <b>Sebastian Thrun</b> , 1967             | 2014     | Deutschl./USA     |  | nein       |
| <b>John Tiner</b> , 1957                  | 2009     | Grossbritannien   | Vorsitz Prüfungsausschuss                | ja         |

Zur Neuwahl vorgeschlagen: **Alexander Gut**, 1963, Schweiz, und **Joaquin J. Ribeiro**, 1956, USA  
TA-Grafik/Quelle: Credit Suisse

VR-Spezialist Felder sieht mehrere Probleme. 13 Mitglieder im Aufsichtsgremium seien sehr viel, das führe «automatisch zu einer sogenannten Verantwortungsdiffusion». Denn: «Je grösser die Gruppe, desto geringer sind pro Person erfahrungsgemäss das Engagement und die Verantwortungswahrnehmung.»

Hinzu komme die schwache Vertretung von Bankern. Laut Felder sollte «mindestens eine Person des Führungstamms Präsident/CEO über eine exekutive und langjährige Bankerfahrung verfügen». Rohner aber ist Anwalt, Thiam ein Ex-McKinsey- und -Versicherungs-Mann. 2012 hievte Rohner Iris

Bohnet in den VR, eine Schweizer Professorin der US-Eliteschmiede Harvard, die im Vergütungsausschuss den Managern mit deren Bonusansprüchen die Stirn bieten sollte. Letztes und vorletztes Jahr holte Rohner die Versicherungsmanagerin Seraina Maag sowie Roche-Chef Severin Schwan, beides ebenfalls keine Banker. Nun schlägt Rohner Alexander Gut vor, den Sohn von Ehrenpräsident Rainer Gut und ein Ex-KPMG-Revisor. Aus der Revision stammt auch der zweite VR-Kandidat, der Amerikaner Joaquin Ribeiro.

Den Neuen stehen langjährige Mitglieder gegenüber wie der Franzose Jean Lanier, Leiter des Auditkomitees, der seine Karriere beim Kreditversicherer Euler Hermes in Paris machte. Er sitzt seit elf Jahren im VR der Grossbank, seit der Zeit von Swiss-Re-Kapitän Walter Kielholz und Nestlé-Präsident Peter Brabeck, die vor zwei Jahren ausschieden. Zweites mächtiges VR-Mitglied ist John Tiner, Ex-Chef der britischen Finanzaufsicht, der das Auditkomitee lenkt.

Die CS wollte sich nicht zum Thema äussern. Stattdessen verwies sie auf die Lebensläufe ihrer VR-Mitglieder im Geschäftsbericht. Tatsächlich gibt es dort Finanzleute wie Richard Thornburg. Der US-Finanzspezialist war lange im CS-Topmanagement und führt seit sieben Jahren das Risikokomitee. Auch die Britin Noreen Doyle, CS-Vizepräsidentin, ist eine Bankerin. Doch für Spezialist Felder sollte mindestens die Hälfte eines derart grossen Verwaltungsrats aus der Branche sein.

Steuerhinterziehung

## Kunden klagen gegen Credit Suisse

Die Bank sieht sich im Kanton Tessin mit Zivilklagen von Kunden konfrontiert.

Im März sind im Tessin zwei Zivilverfahren gegen die Credit Suisse eröffnet worden. Ein Sprecher des Bezirksgerichts Mendrisio-Süd bestätigte gegenüber der Nachrichtenagentur AWP einen entsprechenden Bericht des Tessiner Radios RSI. Die Klagen stehen im Zusammenhang mit den Untersuchungen der italienischen Behörden wegen sogenannter Versicherungsmäntel, die sich zur Steuerhinterziehung verwenden lassen.

Die Zivilkläger werfen der Grossbank vor, sie nicht genügend über die Risiken der Lebensversicherungsprodukte aufgeklärt zu haben, die von der Credit Suisse Life mit Sitz in Bermuda angeboten wurden. Sie verlangen nun von der Grossbank die Erstattung der Differenz zwischen den von den italienischen Steuerbehörden verlangten Zahlungen und dem Betrag, den sie gezahlt hätten, wenn sie am Selbstanzeige-Programm teilgenommen hätten, das im vergangenen November ausgelaufen war. Laut dem RSI-Bericht könnten mit den Zivilklagen insgesamt Kosten in Millionenhöhe auf die CS zukommen.

Die von den einzelnen Klägern eingeklagten Summen seien vertraulich, sagte der Gerichtssprecher. Sie dürften sich pro Fall aber auf mehr als 100 000 Franken belaufen, weil die Kläger bei einem Streitwert unter dieser Summe zunächst ein Schiedsverfahren hätten durchlaufen müssen. Auch wenn erst einige solcher Verfahren bestätigt sind, glaubt Radio RSI, dass noch eine grosse Zahl weiterer Verfahren auf die CS zukommen dürfte.

Über die Untersuchungen der Mailänder Behörden gegen die CS wegen des Verdachts auf Beihilfe zur Steuerhinterziehung hatte im Februar zuerst die italienische Zeitschrift «L'Espresso» berichtet. Laut den Medienberichten soll die Credit Suisse etwa 13 000 Kunden mit Wohnsitz in Italien geholfen haben, rund 14 Milliarden Euro in der Schweiz vor dem Fiskus zu verstecken. Von diesen sollen bis zu 8 Milliarden Euro von etwa 4000 Kunden in Versicherungsmänteln versteckt sein.

Eine CS-Sprecherin betonte am Mittwoch, dass die Bank das Geschäft mit Privatkunden «systematisch auf versteuerte Gelder» ausgerichtet habe und dass die Geschäftstätigkeit im Einklang mit den geltenden Gesetzen in Italien ausgeführt werde. Im Rahmen des im Dezember 2014 durch die italienische Regierung beschlossenen Offenlegungsprogramms habe die Credit Suisse die Kunden umgehend aufgefordert, ihre Steuerkonformität nachzuweisen. «Dieser Prozess ist praktisch abgeschlossen.» (SDA)

## Charles Vögele steckt in der Schuldenfalle - und die Banken auch

Die Kredite des Konzerns sind so gross wie vor zehn Jahren. Die Banken verpassten es, das Kreditvolumen anzupassen.

### Eine Einschätzung von Andreas Flütsch

Die Lage der Kleiderkette Charles Vögele sei dank eigener Liegenschaften und stiler Reserven weniger dramatisch, als die tiefroten Zahlen vermuten liessen, relativierte Konzernchef Markus Voegeli den Verlust von 62 Millionen Franken für das Jahr 2015.

Doch das Argument zieht nicht. Stille Reserven sind zwar vorhanden - Vögeles Grundstücke und Gebäude sind markant mehr wert als der Nettobuchwert von 112 Millionen Franken in der Bilanz. Nur dank diesem Umstand haben UBS, Credit Suisse und Deutsche Bank diesen Mo-

nat den Kreditvertrag über 245 Millionen Franken bis Mitte 2018 verlängert. Denn die Kleiderkette macht seit 2011 Verluste. Bis Ende Jahr hat Vögele über eine halbe Milliarde Verlustvorträge angehäuft. Der Umsatz schrumpft seit 2008 und sank letztes Jahr auf 803 Millionen Franken.

Ende 2015 waren Vögeles Grundstücke und Gebäude als Sicherheit für den damals noch gültigen alten Kreditvertrag mit Schuldbriefen in der Höhe von 206 Millionen Franken belastet. Das sind 50 Millionen Franken mehr als nur ein Jahr zuvor. Wenn die Verpfändung kurzfristig um ein Drittel ansteigt, ist das ein Alarmzeichen. Kommt hinzu, dass die drei Grossbanken im neuen, im April abgeschlossenen Kreditvertrag ihre Zinsmarge ausgeweitet haben. Neu zahlt Vögele den Basissatz Libor plus, eine Zinsmarge von 1 bis 4,5 Prozent im Jahr, je nachdem, wie hoch der Ge-

winn oder der Verlust ist. Die Obergrenze des Kreditzinses ist neu 0,75 Prozent höher als in früheren Jahren. Da Charles Vögele in all den Verlustjahren ein schlechteres Kreditrisiko geworden ist, würde es also nicht überraschen, wenn die Geldgeber den Umfang der Verpfändung im neuen Kreditvertrag nochmals erhöht hätten.

### Da macht etwas stutzig

Kurz: Die Liegenschaften sind weitgehend verpfändet. Die Firma kann damit nicht mehr verfahren, wie sie will. Die stillen Reserven nützen ihr nur noch insofern, als sie kreditwürdig bleibt. Wenig überraschend, weist Vögele 2015 keine Gewinne aus Liegenschaftsverkäufen aus. Im Jahr zuvor fielen aus Immobilienverkäufen nur 1,8 Millionen Franken Gewinn an. Auf den ersten Blick ist die Lage der Geldgeber komfortabel. «Die Banken haben ihr Risiko mit

Pfandrechten auf den Liegenschaften abgesichert», sagt René Weber, Finanzanalyst der Bank Vontobel.

Dass der Kreditrahmen praktisch unverändert eine knappe Viertelmilliarde gross bleibt, macht indes stutzig. Im Jahr 2005 reduzierte Vögele die Kreditlinie von sich aus vorzeitig um 50 Millionen auf 275 Millionen Franken. Damals machte Vögele 1,3 Milliarden Franken Umsatz und 70 Millionen Gewinn. Dennoch wurde der Kreditrahmen 2006 auf 225 Millionen Franken gesenkt.

Heute ist Vögele markant kleiner und tiefrot. Dass der Kreditrahmen nun grösser ist als vor zehn Jahren, legt den Schluss nahe, dass die Grossbanken es verpasst haben, das Kreditvolumen an die schrumpfende Grösse anzupassen. Sie stecken also genauso in der Kreditfalle wie die Kleiderkette. Vögele habe die Verlängerung des Kreditvertrags verdient, sagte ein Vertreter der UBS der

«Finanz und Wirtschaft». Man müsse «diesen Leuten Zeit geben».

Die weniger menschenfreundliche Interpretation ist, dass die Geldgeber zwei Jahre Zeit kaufen, in denen sie Zinsen einnehmen und hoffen, Vögele mache wieder genügend Gewinn, um nötige Investitionen zu tätigen und schrittweise Schulden abzubauen.

Die Chancen für eine nachhaltige Erholung stehen nicht gut. «Die Ertragslage dürfte sich in den nächsten zwei Jahren kaum entscheidend verbessern», sagt Marco Strittmatter, Finanzanalyst der Zürcher Kantonalbank. «Ich rechne für 2018 immer noch mit einem Ebit (Gewinn vor Zinsen und Steuern) im negativen Bereich.» Die Erträge reichten vermutlich auch in einigen Jahren nicht aus für einen Schuldenabbau. Es kann also gut sein, dass in zwei Jahren die Stunde der Wahrheit kommt, auch für die Banken.