

Wie man eine Bank rettet

Finanzministerin Karin Keller-Sutter erklärt die Übernahme der CS durch die UBS für alternativlos. Ich habe Zweifel und empfinde den eingeschlagenen Weg als wenig schweizerisch.

Tilo Sarrazin 4. April 2023 Weltwoche

Die ehemals stolze Credit Suisse hat einige Jahre schlechter Führung hinter sich, machte durch diverse Skandale von sich reden und schrieb wiederholt Verluste aufgrund riskanter und offenbar schlampig konzipierter Geschäfte. Nach den jüngsten Turbulenzen wird sie von der UBS für drei Milliarden Franken übernommen. Für die Finanzministerin Karin Keller-Sutter war die Übernahme offenbar alternativlos. Das lässt sich von aussen schwer beurteilen. Aber ich habe Zweifel. Diese begründen sich mit meinen eigenen Erfahrungen bei der Rettung einer grossen Bank.

Die Berliner Bankgesellschaft hatte in den neunziger Jahren in grossem Stil kreditfinanzierte Steuersparmodelle im Immobilienbereich finanziert. Als sich der Immobilienmarkt abkühlte, entstanden grosse Lücken bei der Kreditbesicherung. Vor 22 Jahren, im Frühling 2001, geriet die Bank deshalb in eine existenzbedrohende Schieflage, als die Wirtschaftsprüfer beim Jahresabschluss 2000 die Werthaltigkeit eines Teils des Kreditportfolios in Frage stellten und das Testat verweigerten. Das Land Berlin sah sich als Hauptaktionär gezwungen, 3,5 Milliarden D-Mark frisches Geld in die Bank einzuschiessen. Das reichte zwar, um die Bilanzlücke des Jahres 2000 zu schliessen, aber unmittelbar nach dem Jahresabschluss tauchten neue Löcher auf, und gleichzeitig machten Geschichten über das Luxusleben der Vorstände die Runde.

Wie man eine Bank rettet

Fass ohne Boden

Über dem Berliner Bankenskandal zerbrachen im Juni 2001 die damalige Koalition von CDU und SPD und der von ihr gestellte Senat. Nach Neuwahlen und der Bildung einer rot-roten Koalition wurde ich unter dem Regierenden Bürgermeister Klaus Wowereit im Januar 2002 Finanzsenator und sollte das Desaster irgendwie bewältigen. Aufgrund weiter anwachsender Bewertungslücken sahen sich die Wirtschaftsprüfer zu einem Testat für das Jahr 2001 nicht in der Lage. Die Bankenaufsicht drohte mit der Schliessung der Bank. Kurzfristig bestand die Wahl zwischen Insolvenz, Abwicklung und staatlicher Stützung. Das Erstere war für die Kundenbeziehungen der Bank und den Wirtschaftsstandort Berlin nicht akzeptabel, das Zweite hätte zu lang gedauert, und Letzteres drohte ein Fass ohne Boden zu werden.

Auf meinen Vorschlag hin entschied sich der Senat gleichwohl für die dritte Lösung: Das Land Berlin gewährte für die unzureichend abgesicherten Immobilienkredite eine Bürgschaft von 21,5 Milliarden Euro, die grösser war als der gesamte Landeshaushalt. Das löste in der Öffentlichkeit einen anhaltenden Proteststurm aus, aber so bekam die Bank erneut eine testierte Bilanz. Der Senat beauftragte mich mit der Suche nach einem Käufer, notfalls zu einem Euro. Aber es fand sich niemand, und so entschied der Senat auf meinen Vorschlag hin, die Sanierung im Eigentum des Landes durchzuführen. Dafür ernteten wir vernichtende Zeitungskommentare mit dem Vorwurf absurder Kompetenzanmassung, und ich musste grosse persönliche Angriffe erdulden. Aber die Sanierung gelang:

Die Risiken trägt der Steuerzahler, und die Chancen gehen an private Aktionäre.

Wie man eine Bank rettet

1 _ Die Bank wurde verkleinert und einige Geschäftsfelder verkauft. Das war die Voraussetzung für die Beihilfegenehmigung aus Brüssel.

2 _ Das Immobiliendienstleistungsgeschäft mitsamt all seinen faulen Krediten wurde an eine Landesgesellschaft übertragen, deren Aufsichtsrat ich führte. Dort wurden die Engagements über Jahre hinweg in Ruhe abgewickelt, und am Ende blieb sogar ein beträchtlicher Überschuss übrig. Kein einziger Cent der Landesbürgschaft von 21,5 Milliarden Euro wurde je in Anspruch genommen.

3 _ Die sanierte Bank verkaufte das Land Berlin 2007 kurz vor dem Ausbruch der weltweiten Finanzkrise für 5,3 Milliarden Euro an den Deutschen Sparkassen- und Giroverband. So konnte die Bank, statt, wie befürchtet, zum Sargnagel der Landesfinanzen zu werden, durch den Verkaufserlös einen beträchtlichen Beitrag zu deren Konsolidierung leisten, und dem Standort Berlin blieb eine starke Landesbank erhalten. Beim Verkaufsprozess beriet mich übrigens ein in Frankfurt basiertes Team der UBS Deutschland.

Im Zuge der Sanierung wurde der Aufsichtsrat weitgehend neu besetzt und das Führungspersonal der ersten und zweiten Ebene grösstenteils ausgetauscht. Es ging auch um einen Mentalitätswechsel. Das alles gelang im staatlichen Eigentum. Das Land Berlin ging ins Risiko, und es wurde dafür materiell reich belohnt.

Am Ende winkt ein Mehrertrag

Wie damals bei der Berliner Bankgesellschaft stehen heute auch bei der Credit Suisse gesunde Geschäftsbereiche und schlechte Risiken nebeneinander, und wie damals auch kommt es darauf an, dass ein kompetentes und glaubwürdiges Management beides sauber

Wie man eine Bank rettet

voneinander trennt. Das kostet Zeit und Geduld, aber am Ende winkt ein erheblicher Mehrertrag. Den dafür nötigen sicheren Rahmen und die Vertrauensbasis an den Märkten hätte man auch schaffen können, indem sich der Schweizer Staat für einige Jahre an der Credit Suisse beteiligt hätte. Für das eingegangene Risiko wäre er nach einigen Jahren mit einer entsprechenden Wertsteigerung seines Aktienpakets belohnt worden, und dem Bankenstandort Schweiz wäre eine zweite Grossbank erhalten geblieben.

Jetzt geht der gesamte künftige Mehrertrag aus der Sanierung der Credit Suisse an die Aktionäre der UBS, die somit ungerechtfertigt bereichert werden. Der Bankenstandort Schweiz ist um eine Grossbank ärmer. Künftige Finanzminister und Nationalbank-Präsidenten sind vor eine kaum lösbare Aufgabe gestellt, wenn es einmal darum gehen sollte, den Rettungsschirm für eine übermächtig gewordene UBS aufzuspannen.

Ich habe an der Schweizer Mentalität immer die Verbindung von gesundem Geschäftssinn, Sparsamkeit und ausgeprägtem Risikobewusstsein bewundert. Insofern empfinde ich den jetzt eingeschlagenen Weg zur Rettung der Credit Suisse als wenig schweizerisch: Die Risiken trägt der Steuerzahler, die Chancen gehen an private Aktionäre.