

Credit Suisse: Die leidende Marke

Der Plan lautet: Die Credit Suisse solle von der UBS übernommen werden. Doch die Marke «Credit Suisse» hat schwer gelitten und an Wert verloren. Wie kann sie weitergeführt werden – und ist die «Schweizerische Kreditanstalt» eine Alternative? Ein Markenexperte erklärt.

Reto Zanettin

ZÜRICH. Joe Ackermann hat das Scheitern der Credit Suisse, die er einst selbst geführt hatte, erahnt. Und angesichts des sich abzeichnenden Niedergangs konnte er die Füsse nicht mehr stillhalten. Laut dem Wirtschaftsmagazin «Bilanz» hat er schon letztes Jahr einen Plan gefasst: Die Schweizerische Kreditanstalt (SKA) solle in den Grundzügen wiederaufstehen, es ging vor allem um eine Neuorganisation der CS. Ackermanns Konzept war allerdings vom Tisch, nachdem die Credit-Suisse-Führung Ende Oktober 2022 einen strategischen Richtungswechsel angekündigt hatte – der die Grossbank allerdings nicht vom dramatischen Niedergang vor rund einem Monat hat bewahren können.

Nun ist aus der Not heraus ein anderer Plan beschlossen worden, nämlich, dass die UBS die CS übernimmt. Das zieht eine Reihe von Fragen nach sich, zum Beispiel: Wie werden die Geschäfte und Abläufe der CS in den UBS-Konzern überführt? Wie viele Stellen werden verloren gehen? Und nicht zuletzt: Was geschieht mit der Marke Credit Suisse? Die Bank scheiterte in letzter Konsequenz an einem Vertrauensverlust, was vermuten lässt, dass die Marke stark gelitten hat und die UBS sie deswegen nicht ohne Weiteres gewinnbringend einsetzen kann.

Laut der «Bilanz» war der Brand – also die Marke – «Credit Suisse» im Juli 2022

«Mit einem rostigen Wagen kommt man auch dann nicht durch die Fahrzeugkontrolle, wenn man ihn neu lackiert. Man muss den Rost entfernen.»

Thomas Deigendesch
Branding-Experte

noch 2678 Millionen Franken wert. Ende März sei sie noch 350 Millionen Franken wert gewesen. Das Wirtschaftsmagazin titelte: «Brand ohne Wert». Wäre es somit nicht doch klug, Joe Ackermanns Plan noch weiterzuspinnen und angelehnt an diesen auch die Marke «Schweizerische Kreditanstalt» wiederzubeleben? Sie ist zwar weitgehend aus dem öffentlichen Raum verschwunden. Doch im Markenregister ist sie noch mit dem Status «aktiv» eingetragen. Inhaber ist die Credit Suisse (Schweiz) AG – und niemand sonst, der eine Nutzung verweigern könnte.

Klare Positionierung gefragt

Thomas Deigendesch ist Branding-Experte und Managing Partner von Jung von Matt/Brand Identity, einer Tochtergesellschaft der Zürcher Kreativ-Agentur Jung von Matt. Er bestätigt, dass Markenvertrauen und Markenimage der Credit Suisse «momentan enorm erschüttert» sind. Für die Zukunft sieht er durchaus Chancen, die Marke CS werde nicht wertlos werden. «Denn das Risiko eines Totalverlusts ist gebannt. Die Marke Credit Suisse hat Markenkäpfele aufgebaut, sie ist international etabliert und hat eine über lange Zeit erarbeitete Marktstellung und Bekanntheit.»

Dass ein Brand wiederaufstehe, sei möglich. Das beste Beispiel habe die UBS geliefert. «Nach der Finanzkrise von 2008

war sie am Boden und konnte wieder flott gemacht werden. Heute steht die Marke UBS hervorragend da.» Ob die Credit Suisse wieder eine starke Marke werde, hänge sehr von der Strategie der UBS ab. «Welche Massnahmen ergreift sie, um die Marke zu sanieren und einen radikalen Richtungswechsel einzuleiten?» Schlecht wäre es, so

Deigendesch, wenn Boni-Exzesse und Casino-Banking anhielten. «Mit einem Weiter-wie-Bisher und ein bisschen Markenkosmetik wird man nicht weit kommen.» Weiter sei eine klare Positionierung der Marken UBS und CS gefragt. «Heute überlappen sie sich stark. Für die Zukunft sollte die UBS abgrenzen, welche Marke welche



Haben Kultstatus: die Skimützen mit dem Logo der Schweizerischen Kreditanstalt.

BILD KEY

Das aber bedeute nicht, dass die SKA eine Alternative zur CS sei. «Eine Marke lässt sich nicht einfach austauschen. Entscheidend ist das Handeln, Authentizität und Glaubwürdigkeit.» Wenn sich hieran in der Grossbank nichts verbessere, würden auch drei Buchstaben – SKA – nichts bewegen können. «Mit einem rostigen Wagen kommt man auch dann nicht durch die Fahrzeugkontrolle, wenn man ihn neu lackiert. Man muss den Rost entfernen.»

Gegen eine Wiederbelebung der Marke SKA spreche indes, dass die Credit Suisse eine internationale Geschäftsbank sei. «Sie unter der Marke SKA laufen zu lassen, würde nicht Wandel und Fortschritt, sondern Rückschritt und eine Abkehr von internationaler Wettbewerbsfähigkeit bedeuten.»

Bei einer Repositionierung der Marke Credit Suisse wäre es laut dem Markenexperten allerdings klug, «den SKA-Werten wieder mehr Gewicht zu geben und daran zu arbeiten, dass Skimützen der Credit Suisse ähnlich cool werden wie SKA-Skimützen».

Und was sagt die UBS zur Frage, in welcher Weise sie die Marke Credit Suisse weiterführen werde? Einzelheiten sind freilich noch nicht kommuniziert. Für Vizepräsident Lukas Gähwiler steht allerdings fest: «Die Marke Credit Suisse wird in der Schweiz auf absehbare Zeit bestehen bleiben.» Das Schweizer Geschäft sei solide und habe eine starke Kundenbasis, sagte er an der Generalversammlung vom 5. April.

In derselben Rede räumte Gähwiler ein, der Ruf des Finanzplatzes Schweiz habe «ohne Zweifel etwas gelitten», aber die Marke Schweiz bleibe weiterhin stark. «Wir werden lange und hart daran arbeiten müssen, die Reputation wieder zu stärken.»

350

Der Wert der Marke Credit Suisse belief sich laut dem Wirtschaftsmagazin «Bilanz» Ende März auf 350 Millionen Franken. Im Sommer 2022 sei die Marke noch 2678 Millionen Franken wert gewesen.

Die Zeichen stehen auf PUK

Wegen des CS-Debakels dürfte das Parlament zum stärksten Instrument greifen, das es hat. Auch gewichtige Ständeräte unterstützen das Einsetzen einer Parlamentarischen Untersuchungskommission.

Maja Briner

BERN. Die Forderung tauchte schon am Abend auf, an dem der CS-UBS-Deal bekannt wurde: Eine PUK muss her, eine Parlamentarische Untersuchungskommission. Es ist das schärfste Mittel des Parlaments, um Ereignisse aufzuklären – und kommt selten zum Einsatz, zuletzt 1995. Nun deutet vieles darauf hin, dass es wieder soweit sein könnte. Das Büro des Nationalrats, in dem alle Fraktionen vertreten sind, hat sich im März einstimmig dafür ausgesprochen. Die grössere Hürde ist indes der Ständerat. Im Nachgang der UBS-Rettung von 2008 hatte er die Einsetzung einer PUK verhindert. Diesmal trat das Büro des Ständerats auf die Bremse: Es entschied Ende März, zuerst die laufenden Abklärungen der Geschäftsprüfungskommission abzuwarten.

Ständeratspräsidentin Brigitte Häberli-Koller (Mitte/TG) sagt: «Wir wollen die Frage einer allfälligen PUK sehr sorgfältig prüfen. Zudem hat der Bun-

desrat gemäss Gesetz das Recht, angehört zu werden.» Die Geschäftsprüfungskommissionen tagen Mitte Mai, danach plant das Büro des Ständerats Anhörungen.

«Wann, wenn nicht jetzt?»

SP-Ständerat Hans Stöckli ist Mitglied der GPK sowie einer Subkommission, die nun erste Abklärungen trifft. «In diesem Rahmen prüfen wir auch, ob unser Instrumentarium ausreichend ist», sagt er. Die Einsetzung einer PUK schliesse die GPK des Ständerates nicht aus. «Persönlich gehe ich davon aus, dass wir angesichts der Gravität und der vielen offenen Fragen nicht darum herumkommen, eine PUK einzusetzen», sagt er. Man müsse alles tun, um das Vertrauen der Bevölkerung zu stärken. Auch dass der Nationalrat die Genehmigung der Kredite zur Bankenrettung verweigert habe, spreche für eine PUK: «Offenbar ist eine Mehrheit des Nationalrats nicht einverstanden mit der Art und Weise, wie die Verwaltung und der Bundesrat in der Af-

färe der Credit Suisse gehandelt hat. Das wirft Fragen auf.» Die Arbeiten der GPK seien aber auf jeden Fall richtig und wichtig, betont er. Falls eine PUK eingesetzt Anhängen.

«Offenbar ist eine Mehrheit des Nationalrats nicht einverstanden mit der Art und Weise, wie die Verwaltung und der Bundesrat in der Affäre der Credit Suisse gehandelt hat. Das wirft Fragen auf.»

Hans Stöckli
SP-Ständerat (BE)

werde, könne diese auf den Vorarbeiten aufbauen.

Im Ständerat kommt es vor allem auf FDP und Mitte an, sie stellen die meisten Mitglieder. Die FDP wolle eine vollständige Aufarbeitung der Geschehnisse, betont Parteipräsident und Stän-

derat Thierry Burkart. Vorerst warte die FDP die Vorabklärungen der GPK-S ab. «Sollten die Instrumente einer PUK notwendig sein, um vollständige Abklärungen vornehmen zu können, wird die FDP einer PUK zustimmen.»

Andere gehen schon weiter. «Zum Fall Credit Suisse braucht es unbedingt eine PUK», sagt etwa FDP-Ständerat Damian Müller. «Wann, wenn nicht jetzt, ist eine Aufarbeitung der Vorgänge nötig?» Dabei müsse auch die Rolle der Nationalbank und der Finma beleuchtet werden. Die PUK dürfe aber nicht «zum politischen Schaukasten werden wie die ausserordentliche Session».

Auch Mitte-Ständerätin Andrea Gmür-Schönenberger findet: «Bei einem Ereignis dieser Dimension und Tragweite braucht es aus meiner Sicht eine PUK.» Zum zweiten Mal sei eine Bank an die Wand gefahren worden. Es brauche jetzt eine saubere, lückenlose und schonungslose Aufarbeitung. «Dazu müssen wir jedes dafür vorhandene Mittel ergreifen.» Die Öffentlichkeit

habe ein Recht darauf, darüber informiert zu werden, was allenfalls alles schiefgelaufen sei.

Andere äussern sich noch zurückhaltender, tendieren aber auch zu einer PUK. Mitte-Ständerat Pirmin Bischof sagt: «Der Fall ist derart gravierend, dass es eine Aufarbeitung braucht.» Die entscheidende Frage sei, ob die GPK ausreichende Mittel für die Aufarbeitung habe. «Aus meiner Sicht gibt es starke Argumente für eine PUK, da sie mehr Rechte hat.»

Entscheid wohl erst im Herbst

Bis klar ist, ob es eine PUK gibt, dürfte es dauern. Nationalratspräsident Martin Candinas (Mitte/GR) geht davon aus, dass wahrscheinlich erst in der Herbstsession über eine PUK entschieden würde, falls das Büro des Ständerats ein grünes Licht gibt. «Wir müssten zunächst den genauen Auftrag für die PUK formulieren. Danach müssen beide Räte zustimmen.» Dies in der Sommersession zu schaffen, sei sportlich.

Kunden in welchen Märkten anspricht.» Kontraproduktiv wäre es, wenn UBS und CS sich kannelisierten, führt der Marktstrategie aus.

SKA von ideellem Wert

Wer an die Schweizerische Kreditanstalt denkt, erinnert sich nicht nur an Alfred

Escher, der die Bank 1856 gegründet hat, sondern wohl auch an die rot-blau-weissen Skimützen mit dem SKA-Logo. Diese Kappe wurden Ende der 1970er-Jahre im Losverfahren unter die Leute gebracht, viele trugen sie auf der Skipliste.

Die Marke «Schweizerische Kreditanstalt» habe zurzeit keinen finanziellen

Wert, weil sie nicht genutzt werde und daher nicht zu einem Geldfluss beitrage, sagt Deigendesch. «Aber sie hat einen ideellen Wert.» Sie stehe für vieles, was der Credit Suisse abhanden gekommen sei und die Menschen insofern vermisse: Sicherheit, Verantwortung, Nähe und Identifikation mit der Schweiz.

Unheilige Allianz von SP und SVP in Banksachen

Das Parlament nahm bereits verschiedentlich Anläufe, die Risiken der Schweizer Banken für die Schweizer Volkswirtschaft zu minimieren. Sie scheiterten aber – unter anderem am Widerstand der Freisinnigen.

Katrin Schregenberger

BERN. Die Vorschläge, die die Politik jetzt nach der CS-Rettung ins Feld führt, um die Too-big-to-fail-Problematik zu lösen, sind nicht neu. 2013 zum Beispiel forderten SVP und SP in jeweils sehr ähnlich lautenden Motionen die Einführung eines Trennbankensystems, in dem das Vermögensverwaltungs- und Investmentgeschäft einer jeweiligen Bank getrennt wäre. Die SVP wollte zudem die Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen. Es war bei weitem nicht das erste Mal, dass das Thema Trennbankensystem im Parlament diskutiert wurde – und scheiterte. Der Nationalrat stimmte diesen Vorhaben 2015 zwar zu, gegen den geschlossenen Widerstand der FDP. Im Ständerat aber stimmte auf Empfehlung der Wirtschaftskommission die Mehrheit Nein.

Rückblickend falsche Einschätzungen

Die Kommission war der Ansicht, dass die bereits umgesetzte Too-big-to-

fail-Gesetzgebung – die Antwort auf die Finanzkrise von 2008 – genüge. In der Schweiz setze man weniger auf strenge gesetzliche Vorschriften als vielmehr auf die Eigenverantwortung in Kombination mit Eigenkapitalvorschriften, sagte FDP-Ständerat Martin Schmid damals stellvertretend für die Kommission. Es seien in den letzten Jahren wichtige Fortschritte erzielt worden: «Die Banken haben selbst Massnahmen getroffen und sind an der Umsetzung von Notfallplänen, gemäss denen die systemrelevanten Teile im Falle einer Krise abgetrennt und eigenständig weitergeführt werden können.»

Der parteilose Ständerat Thomas Minder widersprach damals: «Diese beiden Vorlagen haben in erster Linie die beiden Grossbanken Credit Suisse und UBS im Visier. Beide Firmen sind weit davon entfernt, nachhaltig, bodenständig und unberührt von der Too-big-to-fail-Problematik geführt zu sein.»

Der damalige Finanzminister Ueli Maurer zählte auf die Aufsicht: «Die Fi-



«Die Finma ist personell stärker geworden, sie hat mehr Einflussmöglichkeiten, sie nimmt auch tatsächlich mehr Einfluss.»

Ueli Maurer
Dahmaliger Finanzminister 2016

nanzmarktaufsicht Finma ist personell stärker geworden, sie hat mehr Einflussmöglichkeiten, sie nimmt auch tatsächlich mehr Einfluss.» Im Licht der gegenwärtigen Ereignisse erweisen sich diese Aussagen als allzu optimistisch, die Too-big-to-fail-Gesetzgebung griff nicht.

Boni-Ärger vereint Parlament

Bezüglich der Idee eines Trennbankensystems ist das Parlament heute noch ähnlich gespalten wie damals: SP, Grüne und SVP sind dafür, die FDP skeptisch, die Mitte zurückhaltend. Bei anderen Themen wie zum Beispiel der Forderung, dass Manager zur Verantwortung gezogen werden müssen, ist das Parlament hingegen zusammengefallen. Bereits 2021 reichte der grüne Nationalrat Gerhard Andrey ein Postulat ein, das den Bundesrat beauftragt, aufzuzeigen, wie der Finma mehr Mittel in die Hand gegeben werden können, damit die höchsten Kader der Finanzinstitute mehr individuelle Verantwortung übernehmen

müssen. Der Nationalrat nahm das Anliegen Anfang Jahr an – nur die SVP war praktisch geschlossen dagegen. SVP-Nationalrat Thomas Mätter sagte in der Debatte am 1. März noch: «Bereits heute gibt es genügend, im internationalen Vergleich sehr strenge Auflagen zur Zuordnung und Wahrnehmung der individuellen Verantwortung der obersten Kader des Finanzplatzes.» Menschliches Fehlverhalten könne selbst durch ein noch so engmaschiges Kontrollnetz nicht ganz ausgeschlossen werden. «Wir sollten aber davon absehen, wegen unfreudlicher Einzelfälle eine ganze Branche ständig noch stärker zu überwachen und noch stärker zu regulieren.»

Am 5. April schrieb Matter in einem Gastkommentar in der «Handelszeitung», aufzuzeigen, wie der Finma mehr Mittel in die Hand gegeben werden können, damit die höchsten Kader der Finanzinstitute mehr individuelle Verantwortung übernehmen