

Credit verspielt

Credit-Suisse-Chef Oswald Grübel verliert immer mehr Rückhalt. Die Suche nach einem Nachfolger hat begonnen. Beste Aussichten hat Leonhard Fischer – wie Grübel ein Deutscher.

Oswald Grübel ließ sich nicht lange bitten. Am 4. Oktober hatte die Investmentbank Merrill Lynch Finanzmanager zu ihrem traditionellen Bankentag in den Konferenzsaal des Londoner Luxushotels Landmark geladen. Der illustre Kreis bot dem Chef der zweitgrößten Schweizer Bank Credit Suisse (CS) genau das richtige Publikum für das, was er besonders gerne macht: im Rampenlicht stehen. Ausführlich legte der Grübel finanzkräftigen Investoren und kritischen Analys-

ten dar, wie toll die Bank sich unter seiner Führung entwickelt hat. In der Tat galt das Finanzhaus im Sommer 2002, als der 63-jährige sein Amt antrat, als Konkurskandidat. Die Verluste gingen in die Milliarden. Seitdem hat sich die Lage deutlich verbessert. Ende des nächsten Jahres, versprach der strahlende Chef, soll die Credit Suisse den Aktionären einen Gewinn von 8,2 Milliarden Franken (5,1 Milliarden Euro) präsentieren – im Vergleich zu 2005 wäre das ein Plus ▶



Ungleiches Führungsduo: Während Vorstandschef **Oswald Grübel** (links) als hemdsärmeliger und selbstbewusster Macher auftritt, gilt Verwaltungsratspräsident **Walter Kielholz** als sensibler Stratege. Das sorgt für Probleme.

von 40 Prozent. „**Grübel kostet seinen Erfolg voll aus**“, sagt ein Vertrauter. „**Er hofft, noch lange an der Spitze zu stehen.**“

Doch die Rolle des gefeierten Sanierers könnte der gebürtige Ostdeutsche schneller los sein, als ihm lieb ist. Während er nach außen mit den guten Ergebnissen des Instituts glänzen kann, verliert er im eigenen Haus zunehmend Macht. Der Grund dafür ist das gespannte Verhältnis zu Walter Kielholz, Präsident des CS-Verwaltungsrats. Dessen Amt entspricht dem eines deutschen Aufsichtsratschefs, allerdings ausgestattet mit mehr Macht und einem weitaus besseren Salär. Im April ließ sich der 55-jährige Schweizer, der als zurückhaltend und kunstverliebt gilt, für drei weitere Jahre bestätigen.

Der geltungshungrige Deutsche erlangte die Top-Position bei der CS zum Zeitpunkt der größten Krise, und zwar noch bevor Kielholz an der Spitze des Verwaltungsrats landete. Dem heutigen Chefkontrolleur war der neue Vorstandschef aber noch nie genehm. Je mehr sich Grübel

nun feiern lässt, desto größer scheint die Kluft. „Die beiden sind alles andere als Freunde“, sagt ein hochrangiger CS-Manager.

So bremst Kielholz den Vorstandschef wo er nur kann. Bei der 150-Jahr-Feier der Bank Ende Juni in New York hielten der oberste Verwaltungsrat und Investmentbanking-Chef Brady Dougan eine Rede. Grübel musste schweigen. Auch kurz zuvor, als Kielholz stolz den Verkauf der Versicherungstochter Winterthur an die französische Axa-Gruppe erklärte, war der deutsche Konzernchef weit und breit nicht zu sehen.

Insider werten solche Indizien als weitere Schwächung des Vorstandsvorsitzenden und erwarten, dass er schneller geht als vorgesehen; das Rennen um die Nachfolge hat begonnen. Offiziell tritt Grübel erst 2008 ab, wenn er die Altersgrenze von 65 Jahren erreicht. Doch im Verwaltungsrat ist die Personalie schon jetzt das wichtigste Thema. „Auf den Sitzungen steht der Punkt ganz oben“, heißt es in Zürich. Ein vierköpfiges Chair-

man-Komitee, das Kielholz leitet, sondiert bereits mögliche Kandidaten.

Die Zeit drängt, denn eine frühzeitige Ernennung ist ein wichtiges Signal für den Kurs der Bank. Obwohl auch externe Manager geprüft werden, wäre dem Verwaltungsratschef wohl ein Nachfolger aus den eigenen Reihen lieber. **Gute Chancen, die Führung der Bank zu übernehmen, hat erneut ein Manager aus Deutschland: Leonhard Fischer, 43, der bis zum Jahreswechsel die CS-Versicherungstochter Winterthur als Vorstandschef führt.** Dann geht das Assekuranzunternehmen in das Eigentum der Axa über – und Fischer hätte Zeit für den Top-Job.

Zwar verfügt der brillante Rhetoriker über keinerlei Hausmacht in Zürich, aber Bankerfahrung hat er reichlich. Bevor er in die Schweiz kam, war Fischer jüngstes Vorstandsmitglied der Dresdner Bank in Frankfurt und führte die Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein.

Der wohl wichtigste Konkurrent im Rennen um die CS-Führung ist Walter ▷



Kandidaten mit Führungserfahrung und verschiedenen Pässen: Der Schweizer **Urs Rohner** (l.) leitete bis 2004 den TV-Konzern ProSieben Sat. 1. Der Deutsche **Leonhard Fischer** war jahrelang Vorstandsmitglied der Dresdner Bank.

Berchtold. Als Chef des Privatkundengeschäfts verantwortet der 44-jährige Banker mehr als 60 Prozent des Gewinns. Doch Berchtold ist intern schwer verkäuflich. Er gilt als Grübel-Vertrauter, machte unter ihm schnell Karriere. Weder bei Kollegen noch den Analysten fiel er bislang durch brillante strategische Züge oder markige Worte auf. Inzwischen versucht Berchtold allerdings, seinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen – mit Rückendeckung von Grübel. Als Präsident der neu geschaffenen Privatbanken-Gruppe Clariden Leu durfte er der Öffentlichkeit vor einigen Monaten den Zusammenschluss von fünf kleineren CS-Einheiten vorstellen. Und zur Geschäftsentwicklung äußert er sich nun häufiger als bisher. „Wir wollen zu den führenden Banken in Asien zählen“, sagte er in einem Interview mit der „Schweizer Handelszeitung“. Berchtold gibt den Visionär.

Hoffnungen auf den bald vakanten Chefposten dürfte sich auch Urs Rohner machen. Zumindest nennen ranghohe CS-Manager auch seinen Namen, wenn sie

zur Nachfolge Grübels befragt werden. Der gelernte Jurist leitete bis vor zwei Jahren den deutschen Medienkonzern ProSieben Sat. 1. „Der möchte schon noch einmal an der Spitze eines Unternehmens stehen“, bestätigt einer, der ihn gut kennt. Bislang leitet Rohner das Corporate Center der Bank, zu dem die zentralen Dienste sowie die Stabsabteilungen gehören. Dort löste der Jurist schwierige Rechtsfälle, die durch die Integration der Investmentbank Credit Suisse First Boston in den Konzern entstanden. Das brachte ihm durchaus Meriten ein. Als Chef der Bank scheint er trotzdem wenig geeignet: Der 47-Jährige hat keinerlei Erfahrungen im operativen Finanzgeschäft.

Dagegen scheint Fischer als gewiefter Sanierer und Deal-Einfädler für den Spitzenjob bei der CS geradezu prädestiniert. Unter Hochdruck hat er die Winterthur-Versicherung saniert und unrentable Unternehmensbereiche geschlossen. Anschließend verkaufte er das wiedererstartete Unternehmen für 12,3 Milliarden Franken (7,7 Milliarden Euro)

an die Axa, was für die erfolgreiche Aufbauarbeit und das Verhandlungsgeschick des früheren Investmentbankers spricht. **Fischers größtes Handicap ist sein Pass: Bei der CS wird viel Wert auf eidgenössische Wurzeln gelegt.** Das Institut sei zwar eine global tätige Bank, beschrieb Kielholz schon vor Monaten ein Karrierekriterium. „Aber ihr Entscheidungszentrum hat sie in der Schweiz. Man kann sie nicht von New York aus führen.“ Einer seiner Kollegen aus dem Verwaltungsrat sieht das ähnlich: „Wir haben eindeutig entschieden, dass die Bank personell ihren Schweizer Touch behalten will.“

Auf den ersten Blick spricht das gegen Fischer und für Kandidaten wie Berchtold oder gar Rohner. **Trotzdem könnte der Deutsche die Kontrolleure überzeugen.** Er meisterte seinen Karriereweg bei der CS ohne interne Mentoren und bewies sich als Banker im In- und Ausland. Zudem würde ihn die CS verlieren, bietet sie ihm nicht einen attraktiven Posten nach dem Ende seines Jobs bei der >



Ebenfalls im Rennen um den Top-Job: **Walter Berchtold**, Chef des hoch profitablen CS-Privatkundengeschäfts.

Winterthur. In der Zentrale am Züricher Paradeplatz machen Spekulationen über Fischers Zukunft längst die Runde: Entweder übernimmt er schon bald eine Aufgabe innerhalb des Konzerns, die ihn auf die Nachfolge Grübels vorbereitet – oder er geht. „Wenn Fischer kein lukratives Angebot von der Credit Suisse erhält, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ihn Axa-Manager abwerben“, sagt ein Vertrauter. „Oder er wechselt zur Konkurrenz.“

Die CS kann es sich allerdings kaum leisten, Manager vom Kaliber Fischers zu verlieren. Denn **die Aufgaben, die auf den Nachfolger von Noch-Chef Grübel warten, sind anspruchsvoll. Die Bank muss aufholen. Der Abstand zum größten Geldhaus der Schweiz, der UBS, ist riesig.**

Ende 2005 meldete die CS rund 1,3 Billionen Euro verwaltetes Vermögen. Mit knapp 2,7 Billionen Euro kontrolliert die UBS mehr als doppelt so viel. Die Eigenkapitalrendite der CS, 23,1 Prozent, liegt ebenfalls unter dem Wert der Konkur-

renz (29,6 Prozent). Ein Abstand, der in den kommenden Jahren nur schwer aufzuholen ist.

Um sich langfristig vor einer Übernahme zu schützen, muss die CS außerdem ihren Börsenwert weiter steigern. Derzeit liegt die Börsenkapitalisierung bei rund 95 Milliarden Franken (59 Milliarden Euro), die UBS bringt es auf rund 165 Milliarden Franken (103 Milliarden Euro).

Misst man ausländische Konkurrenten wie die Deutsche Bank an ihrem Börsenwert, schwächeln diese ebenfalls. Die Marktkapitalisierung des größten deutschen Instituts liegt bei rund 55 Milliarden Euro. Doch das kann die CS-Manager nicht trösten. Immer wieder wurde in den vergangenen Jahren über eine bevorstehende Fusion beider Institute orakelt. Doch daraus wird vorerst wohl nichts. Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, ein Schweizer, dementierte solche Pläne. Bei der CS sieht man ebenfalls „keinen Grund, eine Großtransaktion tätigen zu müssen“, heißt es in Zürich.

Grübel will auf den letzten Metern seiner Karriere noch einmal alles geben, um im Alleingang so weit wie möglich zur Konkurrenz aufzuschließen. Dafür geht er so manches Risiko ein. In Züricher Finanzkreisen kursieren zur Zeit Gerüchte, die Bank habe im Handel mit Derivaten einen Verlust von 120 Milliarden Dollar erlitten, weil sich das Geldhaus nicht ausreichend vor einer gegenteiligen Marktentwicklung abgesichert hat.

Verwaltungsratschef Kielholz ist kein Freund solcher Risiken. **„Wenn die Ära Grübel vorbei ist, wird es deshalb wohl Diskussionen über einen deutlichen Strategieschwenk geben“**, sagt ein hochrangiger CS-Manager in Zürich. Die Bank werde dann aggressive Wetten am Kapitalmarkt weitgehend meiden und dafür intensiver als bisher mögliche Akquisitionen prüfen.

Ein Punkt mehr, der für einen Dealmaker wie Leonhard Fischer als künftigen CS-Chef spricht.

□

