

Neue Zürcher Zeitung

NZZ – GEGRÜNDET 1780

Montag, 5. Februar 2018 · Nr. 29 · 239. Jg.

AZ 8021 Zürich · Fr. 6.00 · €6.00



AP PHOTO / MARK SCHEFFELBEIN

Überschätzte Wirtschaftsmacht

China ist aus grösster Armut zur zweitstärksten Volkswirtschaft der Welt aufgestiegen – ein Erfolg, von dem viele Länder gerne lernen würden. Doch taugt der Einparteiensstaat zum Vorbild? Zwei Politologen legen dar, warum die Autokratie keine Alternative zum westlichen Modell ist. Aber im Gegensatz zu Europa und Amerika habe China zumindest Ideen, über die gestritten werden könne. *Meinung & Debatte, Seite 8*

Liefert die Türkei Waffen nach Syrien?

Aufständische schiessen in syrischer Provinz Idlib erstmals russisches Flugzeug ab

ws. Die von den syrischen Rebellen im Internet geposteten Videos scheinen letzte Zweifel auszuräumen: Begleitet von «Allahu Akbar»-Rufen, schlägt eine Rakete im rechten Flügel einer russischen Su-25 ein. Der für den Erdkampf gebaute Jet hatte am Samstag Ziele in der von Rebellen kontrollierten Provinz Idlib im Nordwesten des Landes angegriffen. Dann aber musste sich der Pilot mit dem Schleudersitz retten.

Gemäss russischen Medien wurde er am Boden von den Rebellen erschossen, nachdem er sich mit seiner Waffe noch heldenhaft verteidigt hatte. Das Internetportal Southfront.org berichtete hin-

gegen, der Pilot sei von Kämpfern der Freien Syrischen Armee und der aus der Kaida hervorgegangenen Hayat Tahrir al-Sham festgenommen und exekutiert worden. Wie immer auch der Hergang genau war, der Ärger in Moskau ist gross. Als Vergeltung sei der Ort, von wo aus die Rebellen die Flugabwehrrakete abgefeuert hätten, mit «Hochpräzisionswaffen» angegriffen worden, meldete das russische Verteidigungsministerium. Über 30 «Terroristen» seien «vernichtet» worden.

Für Verunsicherung sorgt in Russland aber nicht nur der Verlust des Piloten, sondern vor allem die Frage nach der Herkunft der Flugabwehrrakete. Der bisher einzige Abschuss eines russischen Kampffluggesetzes über Syrien erfolgte im November 2015 durch eine türkische F-16. Nun geht Moskau davon aus, dass die Rebellen für ihren Abschuss am Samstag ein schultergestütztes, mobiles Flugabwehrsystem (Manpads) verwendet haben. Der russische Sicherheitspolitiker Franz Klinzow sprach eine gründliche Untersuchung und wenn nötig weitgehende politische Konsequenzen.

Der Duma-Abgeordnete Alexei Tschepa benannte sogleich einen Verdächtigen: «Wir haben davor gewarnt, dass die Amerikaner solche Waffen liefern, sie dann aber nicht mehr kontrollieren.» Diese Vermutung indes scheint wenig glaubwürdig zu sein. Die Rebellengruppe Jaysh al-Nasr (Armee des Sieges), die den Kampfflug abgeschossen hat, soll früher von Washington Panzerabwehrraketen erhalten haben. Doch der ehemalige amerikanische Präsident Barack Obama weigerte sich, Flugabwehrraketen an die Aufständischen in Syrien zu liefern. Die Trump-Regierung hat die

Unterstützung für die Anti-Asad-Rebellen erklärtermassen vollständig aufgegeben. Sie konzentriert sich ganz auf den Kampf gegen die Terrormiliz Islamischer Staat. Für dieses Ziel leistet Washington Waffenhilfe für die kurdisch geführten Syrian Democratic Forces (SDF). Aber auch die Kurden haben trotz inständigen Bitten bisher keine amerikanischen Flugabwehrsysteme erhalten.

Wenn es einen Hauptverdächtigen gibt, dann ist das wohl eher die Türkei. Ankara hatte mit Russland und Iran in den Friedensgesprächen in Astana die Schaffung mehrerer «Deeskalationszonen» in Syrien vereinbart. Eine dieser Zonen ist die Rebellenprovinz Idlib, für welche die Türkei als Schutzmacht eingesetzt wurde. Unter Missachtung dieser Abmachung startete das Asad-Regime Ende Dezember mit russischer und iranischer Hilfe eine grosse Offensive auf Idlib. Ankara hat heftig dagegen protestiert. Doch auch die Einberufung des russischen und des iranischen Botschafters half nichts. Möglicherweise greift die Türkei deshalb nun zu radikaleren Mitteln. Gemäss dem Syrien-Experten Charles Lister hat Ankara in den vergangenen Tagen 40 bis 60 Militärfahrzeuge, darunter auch Panzer, in die Stadt al-Eis in Idlib gebracht, um Asad abzuschrecken.

Sollte sich die Türkei tatsächlich auf ein militärisches Muskelspiel mit Russland und Iran einlassen, wäre dies nicht ohne Risiko, zumal auch der türkische Vorstoss in der syrischen Kurdenregion Afrin kein Spaziergang zu werden scheint. Am Wochenende wurden sieben türkische Soldaten getötet, es waren die bisher schwersten Verluste seit Beginn der Offensive.

Harte Zeiten für Bankdirektoren

Ganze Hierarchieebenen aus Spargründen eliminiert

Finanzinstitute wie die Credit Suisse und die Deutsche Bank sind stark geschrumpft, aber weiterhin komplex organisiert. Das wird ganzen Managementebenen zum Verhängnis.

DANIEL IMWINKELRIED

Wenn Banken früher danach trachteten, ihre Kosten zu reduzieren, traf das die gewöhnlichen Angestellten meist besonders hart. Sie verloren die Stelle. Die Direktoren schleppten die Finanzinstitute dagegen häufig durch, bis sie reif waren für die Frühpensionierung. Heutzutage wird das mittlere Management nicht mehr so sanft angefasst. Bei Neuorganisationen streichen die Finanzhäuser mittlerweile nicht nur einzelne Managementposten, sondern sie eliminieren ganze Führungsebenen, damit auf einen Chef eine grössere Anzahl Mitarbeiter entfällt.

Rasch viel Geld sparen

So bestand das Schweizer Privatkundengeschäft der Credit Suisse (CS) bis vor kurzem aus drei Ebenen, nämlich zehn Regionen, den Marktgebieten und den Teams. Die mittlere Stufe wurde abgeschafft, die ehemaligen Chefs mussten die Bank verlassen oder erhielten eine neue Aufgabe. Im Schweizer Privatkundengeschäft der CS kamen einst im Durchschnitt auf einen Vorgesetzten 4,2 Mitarbeiter; nun strebt die Bank ein Verhältnis von 1 zu 7 an. Damit zielt man auf eine schlagkräftigere Führung, sagte jüngst Serge Fehr, der Leiter des Privatkundenbereichs, an einem Anlass.

Das ist allerdings nur ein Motiv, warum Banken bei den Hierarchieebenen den Rotstift ansetzen. Generell lassen sich durch die Streichung von Führungsstufen rasch Kosten in grossem Umfang sparen. Das rührt daher, dass bei den Finanzinstituten der Personalaufwand je nach Geschäftsbereich 50 bis 70 Prozent der Gesamtkosten ausmacht. Und so sind in den ersten neun Monaten 2017 die Personalkosten in denjenigen CS-Einheiten, die sich um Schweizer Privatkunden kümmern, im Vergleich mit dem Vorjahr um 6 Prozent gefallen.

Konkurrenz aus den USA

Die Saläre sind eine umso schwerere Last, als viele Finanzhäuser in den Jahren nach der Finanzkrise von 2008 stark geschrumpft sind. Die CS etwa hatte unmittelbar vor diesem für den Finanzsektor epochalen Ereignis jährliche Erträge von weit über 30 Milliarden Franken erzielt; heute liegen diese noch bei knapp über 20 Milliarden Franken. Abstriche musste auch die Deutsche Bank machen, obwohl der Erlösrückgang bei ihr nicht ganz so dramatisch ausfiel wie bei der CS. Vor der Finanzkrise hatten beide Institute Geschäfte verfolgt, die sie im Verlaufe der Zeit aufgaben. Infolge der strengeren Eigenkapitalvorschriften hatten sie sich nicht mehr gelohnt oder

waren schlicht zu riskant geworden. Demgegenüber haben sich die amerikanischen Banken besser entwickelt. Sie haben das Glück, in einem grossen Heimmarkt tätig zu sein, und sind nach der Finanzkrise teilweise durch Übernahmen weiter gewachsen.

Wenn die europäischen Häuser nicht aufpassen, laufen sie daher Gefahr, von den amerikanischen Konkurrenten abgehängt zu werden. Dank ihrer Grösse können diese gewisse Geschäfte viel effizienter abwickeln als europäische Häuser.

Niedrigere Kosten sind für viele Banken aber noch aus einem zweiten Grund überlebenswichtig: Derzeit ist es schwierig abzuschätzen, welches Ertragspotenzial Institute im Umbruch wie die CS oder die Deutsche Bank haben. Deshalb streben sie mit allen Mitteln eine Reduktion der Fixkosten an, um gut über die Runden zu kommen, falls es an den Finanzmärkten wieder einmal turbulent werden sollte. Die Kostenbasis wird eine Schlüsselzahl sein, wenn es Ende 2018 darum gehen wird, die Leistungen des CS-Chefs Tidjane Thiam zu bewerten. Nach dessen Plänen sollen bis dann die jährlichen Aufwendungen der Bank bei weniger als 17 Milliarden Franken liegen – 2016 betragen sie immerhin noch 22,3 Milliarden Franken.

Bei der CS wird daher nicht nur das Schweizer Geschäft durchleuchtet, sondern alle sogenannten Reporting Lines. Das Ziel ist auch eine Vereinfachung der Abläufe. Wie viele Chefposten die CS insgesamt streicht, gibt sie nicht bekannt. Über die Gesamtfirma gesehen werde jedoch, so sagt ein Vertreter des Instituts, mehr oder weniger eine Hierarchieebene eliminiert, vornehmlich auf Direktionsstufe. Bei der Deutschen Bank betraf es die Regionalmanager, und zwar sowohl auf globalem Niveau als auch in Deutschland. Im Heimmarkt hat die grösste Bank des Landes gleichzeitig die Zahl der Regionen von 36 auf 14 reduziert und damit die Führungsspanne der Chefs erweitert.

Zu lasche Kontrollen?

Darüber, wie gross ein Team einer Bank idealerweise ist, existieren unzählige Theorien. Falls ihm nur wenige Mitarbeiter angehörten, sei die Gefahr gross, dass sich der Chef um jedes Detail kümmere, statt Aufgaben zu delegieren, sagt der emeritierte Berner Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom. Doch tut Kontrolle nicht gerade bei den Banken not, da diese in den vergangenen Jahren von einem Betrugsfall zum nächsten getaumelt sind? Die CS war zwar in keinen der grossen Manipulationsfälle (Devisen, Libor-Satz) verwickelt, die Vorgänge bei anderen Instituten hinterliessen aber den Eindruck, als seien die Kontrollen in der Finanzbranche generell eher zu lasch als zu streng gewesen. Verantwortliche der CS wehren sich gegen diese Sicht. Um eine wirksame Kontrolle auszuüben, benötige man nicht viele Leute, sondern die richtigen. Zusätzlich verweisen Banken auf die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung biete. Sie unterstütze die Angestellten dabei, unkonformes Verhalten aufzudecken.

NZZ Folio

Zehn Jahre Kosovo

Der jüngste Staat Europas feiert seine Unabhängigkeit. Und ist eng mit der Schweiz verbunden. Im NZZ-Folio vom Februar.

Kanton Kosovo