FORVM GEOPOLITICA
Independent Commentary on a Fractured World



Die völlige Nutzlosigkeit der FINMA

Seit siebzehn Jahren beugt sich die Schweizer Finanzaufsicht Washington, schröpft die Kleinen und lässt die Großen scheitern. Ein ehemaliger Bankvorstand spricht sich für die Auflösung der FINMA aus.

Urs Maurer-Lambrou

Mi. 25 Nov 2026 14 Leseminuten

Als die FINMA unseren Vorstand ins Visier nahm

Mein Name steht unter diesem Artikel, und mein Lebenslauf ist öffentlich zugänglich. Jeder kann herausfinden, bei welcher Schweizer Bank ich den Vorsitz innehatte und durch welche Fusion diese später übernommen wurde. Was aus den öffentlichen Unterlagen nicht hervorgeht, ist, was im Herbst 2013 hinter den Kulissen der Banken geschah – und genau dort möchte ich ansetzen. Was in diesem Abschnitt folgt, beruht auf meinem Wort.

Im August 2013 startete das US-Justizministerium sein „Swiss Bank Program“. Banken, die befürchteten, gegen amerikanisches Recht verstoßen zu haben, konnten im Gegenzug für das Versprechen, nicht strafrechtlich verfolgt zu werden, eine Geldstrafe zahlen. Banken, die sich für unschuldig hielten, konnten ein Schreiben beantragen, das bestätigte, dass sie nicht im Visier standen. Die Teilnahme war freiwillig.

Wir weigerten uns gänzlich, daran teilzunehmen. Wir hatten nichts getan, was die Zahlung auch nur eines einzigen Frankens an die Vereinigten Staaten gerechtfertigt hätte, und wir durchschauten das Programm als das, was es unserer Meinung nach war: ein Mittel, jede Schweizer Bank nacheinander in die Knie zu zwingen. Wir kannten das Risiko. Im Januar desselben Jahres hatte sich Wegelin, die älteste Privatbank der Schweiz, in New York schuldig bekannt und hörte auf zu existieren. Wir gingen das Risiko bewusst ein.

Doch der Druck kam nicht aus Washington. Er kam von unserer eigenen Aufsichtsbehörde in Bern. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) drohte damit, unseren gesamten Verwaltungsrat abzusetzen.

Wir warteten ab, denn wir hatten Zeit. Dann war der Direktor, der die Drohung ausgesprochen hatte, plötzlich weg, sein Nachfolger Mark Branson verfolgte die Sache nicht weiter, und wir setzten uns durch. Die Bank machte weiter und wurde in Ruhe gelassen. Was die FINMA einem antun könnte, so stellte sich heraus, hing davon ab, wer auf dem Chefsessel saß.

In diesen Wochen erledigten wir nichts elektronisch. Alles lief auf Papier, von Hand oder persönlich. Als die FINMA eine Sitzung in Bern einberief, weigerten wir uns, daran teilzunehmen, solange sich Cisco-Telefone im Raum befanden. Ich wusste, wozu diese Geräte genutzt werden konnten. Die FINMA offenbar nicht, und es bedurfte mehrerer Gespräche, bis sie sich bereit erklärte, sie zu entfernen. Diese Telefone waren es, die die Behörde täglich für ihre Gespräche mit den Banken nutzte. Soweit ich das beurteilen kann, wurden die Kommunikationen jeder Bank, die diese Anrufe ohne Einwände entgegennahm, offengelegt – unsere jedoch nicht, weil wir darauf bestanden hatten. Der Behörde, die von den Schweizer Banken verlangte, ihre internen Abläufe offenzulegen, musste ein Bankpräsident mitteilen, dass ihre eigene Seite der Leitung unsicher war.



Ein Bürotelefon der Cisco 7900-Serie, das damals in Banken und Behörden zur Standardausstattung gehörte. Im Dezember 2012 zeigten Forscher, dass diese Telefone zu Abhörgeräten umfunktioniert werden konnten.

Washington verfügte jedenfalls bereits über einen Großteil dessen, wonach das Programm angeblich suchte. Die UBS hatte Anfang 2009 285 Kundennamen übergeben, ein im August desselben Jahres unterzeichnetes Abkommen fügte weitere 4.450 hinzu, und die Amerikaner verfügten höchstwahrscheinlich über weitere Informationen aus „anderen Quellen“. Bis 2013 war das Programm zu einer reinen Datensammelaktion und einem Betrug geworden, um die Banken mit Zustimmung der FINMA auszurauben.

Ein Aufsichtsorgan, das mitzieht

Diese Episode passt in ein Muster, das bereits am ersten Tag der FINMA begann.

Die FINMA nahm am 1. Januar 2009 ihre Arbeit auf und vereinte dabei die ehemalige Bankenkommission, die Versicherungsaufsicht und die Behörde zur Bekämpfung der Geldwäsche. Sieben Wochen später, als das US-Justizministerium

damit drohte, die UBS anzuklagen, ordnete sie an, dass die Bank Daten zu 285 Kunden herausgeben müsse. Laut „Le Temps“ trafen die Unterlagen etwa eine Stunde vor Ablauf der Frist bei der amerikanischen Botschaft in Bern ein. Die UBS zahlte 780 Millionen US-Dollar, um einer Strafverfolgung zu entgehen.

Eine erst sieben Wochen alte Aufsichtsbehörde hatte entschieden, dass das Bankgeheimnis – das Gründungsversprechen des Schweizer Privatbankwesens – beiseitegeschoben werden könne, um eine ausländische Frist einzuhalten. Im Januar 2010 stellte das Bundesverwaltungsgericht fest, dass die Anordnung keine Rechtsgrundlage hatte. Sie blieb nur deshalb bestehen, weil das Bundesgericht später akzeptierte, dass sie durch eine „Notwendigkeit“ gerechtfertigt gewesen sei – ein Argument, das die FINMA selbst nie vorgebracht hatte. So viel zum höchsten Gericht des Landes.

Das Bundesgericht lieferte die fehlende Rechtsgrundlage nicht. Es rechtfertigte die Handlung im Nachhinein mit der Begründung, die Alternative sei schlimmer gewesen. Ein Mann, der seine Brieftasche mit einer Waffe an der Schläfe übergibt, hat der Übergabe nicht zugestimmt. Er wurde ausgeraubt, und das Gericht hat lediglich die Waffe zur Kenntnis genommen. Eine Anklage hätte die UBS ohne koordinierte Gegenmaßnahmen seitens der FINMA, der Schweizerischen Nationalbank (SNB) und des Bundesrats möglicherweise zu Fall gebracht. Doch genau das ist der Vorwurf gegen die Aufsichtsbehörde, die eigentlich das Ruder in der Hand hätte haben müssen. Ihre erste folgenschwere Handlung bestand darin, den einzigen Trumpf aufzugeben, der den Finanzplatz Schweiz auszeichnete. Eine Aufsichtsbehörde, die nicht mehr an die Verfassung und das Gesetz gebunden ist, ist keine Aufsichtsbehörde, sondern eine schurkische Verwaltung.

Das gleiche Muster wiederholte sich in den folgenden vierzehn Jahren: Die FINMA trat erst in Aktion, nachdem ausländische Behörden die Arbeit bereits erledigt hatten. Im Dezember 2012 schloss sie ihr Verfahren wegen der Manipulation des Leitzinses Libor durch die UBS ab und verpflichtete die Bank, Gewinne in Höhe von 59 Millionen Franken abzugeben. Am selben Tag einigte sich die UBS mit amerikanischen und britischen Behörden auf einen Vergleich in Höhe von rund 1,5 Milliarden US-Dollar. Unter ihrem ersten Direktor, Patrick Raaflaub, leitete die FINMA etwa zwanzig Untersuchungen zu den US-Geschäften der Banken ein – Jahre, nachdem diese Geschäfte bereits zu einem Problem geworden waren, und ohne auch nur einen einzigen Befund, der den amerikanischen vorangegangen wäre.



Die einzige Bank, die die FINMA jemals geschlossen hat, war die BSI im Jahr 2016 wegen ihrer Rolle im malaysischen 1MDB-Veruntreuungsskandal. Das geschah vier Jahre, nachdem das Geld bereits transferiert worden war, und erst, als die Affäre öffentlich geworden war. Unterdessen geriet die Credit Suisse von einem Skandal in den nächsten. Im Frühjahr 2021 verlor sie Milliarden durch zwei Zusammenbrüche innerhalb weniger Wochen: das Supply-Chain-Finanzunternehmen Greensill und den Investmentfonds Archegos. Die Schwachstellen hinter beiden Fällen waren bereits im Vorfeld erkennbar, doch die FINMA leitete erst dann Verfahren ein, als die Verluste bereits eingetreten waren.

Das einzige Mal in diesen Jahren, als die FINMA echten Druck auf die Schweizer Banken ausübte, tat sie dies im Auftrag des amerikanischen Programms. Am 29. November 2013 veröffentlichte Raaflaub einen Gastbeitrag in der NZZ, in dem er die Banken dazu drängte, sich dem Programm anzuschließen und im Zweifelsfall die Kategorie zu wählen, die mit Geldstrafen verbunden war. Rund 300 Banken hatten zehn Tage Zeit, der FINMA mitzuteilen, wie sie vorgehen wollten. Die Banken werteten dies als Drohung, und unsere Bank gehörte dazu. Am 15. Januar 2014 gab Raaflaub bekannt, dass er zum Monatsende „auf eigenen Wunsch" zurücktreten werde. Die FINMA hatte gehandelt, als der Druck aus Washington kam, und sie handelte schließlich erneut, als der Druck von den Banken kam.

Wer leitet die FINMA

Mark Branson leitete die FINMA von April 2014 bis 2021. Er wird oft als der beste Direktor bezeichnet, den die Behörde je hatte, und in gewisser Hinsicht halte ich das für richtig. Seine Ernennung war dennoch fragwürdig.

Branson, ein britischer Staatsbürger, trat 1997 bei der UBS ein. Im Juli 2008 erschien er als leitender Angestellter im Vermögensverwaltungsbereich vor einem Unterausschuss des US-Senats und entschuldigte sich für die Versäumnisse der Bank in ihrem US-Geschäft. Im Jahr 2010 wechselte er als Leiter der Bankenaufsicht zur FINMA. Von da an war der Mann, der für die Aufsicht über alle Schweizer Banken – allen voran die UBS – zuständig war, ein UBS-Veteran, der die UBS vor dem US-Senat verteidigt hatte, und zwar mitten in einer amerikanischen Offensive gegen das Schweizer Bankwesen. Das Problem war die Unabhängigkeit.

In keinem öffentlichen Dokument steht, dass Washington bei seiner Auswahl mitgewirkt habe. Ein ehemaliger Vizedirektor der Schweizerischen Nationalbank (SNB), den ich nicht namentlich nennen darf, sagte mir, dass sich bei der Ernennung amerikanische Präferenzen „spürbar machten". Als Ausländer hätte man normalerweise keine Chance auf den Spitzenposten bei einer Schweizer Aufsichtsbehörde gehabt, ebenso wenig wie nach dreizehn Jahren bei der UBS, während diese unter Beschuss des US-Justizministeriums stand. Dass Branson dennoch von einem einstimmigen Gremium bestätigt wurde, ist der gewichtigste Grund, das Gerücht ernst zu nehmen. Die Kandidaten stammen aus einem engen Kreis von Personen, die für alle wichtigen Akteure – in Bern und offenbar auch unter den angelsächsischen Aufsichtsbehörden – akzeptabel sind, und wer auch immer zum Zug kommt, wurde so ausgewählt, dass er keinem von ihnen Ärger bereitet.



Mark Branson, ein britischer ehemaliger UBS-Manager, leitete ab 2010 die Bankenaufsicht der FINMA und war von 2014 bis 2021 deren Direktor, bevor er die FINMA verließ, um die Leitung der deutschen BaFin zu übernehmen.

Im März 2020 hat Finanzminister Ueli Maurer laut „Blick“ den Vorstandsvorsitzenden verdrängt und die Vizevorsitzende Marlene Amstad ohne formelle Stellenausschreibung an dessen Stelle berufen lassen. Das war wahrscheinlich der größte Fehler, den Ueli Maurer als Bundesrat begangen hat. Nach ihrem Amtsantritt im Januar 2021 begann Amstad, Branson zu umgehen, um Informationen direkt von seinen leitenden Mitarbeitern einzuholen, und forderte Berichten zufolge eine eigene Abteilung, um ihn im Auge zu behalten. Einige Monate später verließ Branson die FINMA, um die Leitung der BaFin, der deutschen Finanzaufsichtsbehörde, zu übernehmen. Laut der NZZ war es ein offenes Geheimnis, dass er mit einer Vorsitzenden nicht leben konnte, die so direkt in die Leitung der Behörde eingriff. In einem normalen Unternehmen ist es der Vorsitzende, der den Geschäftsführer umgeht und eine eigene Einheit fordert, um ihn zu überwachen – der dann geht. Bei der FINMA blieb die Vorsitzende und der Direktor ging.

Das Gesetz räumt der FINMA-Vorstandsvorsitzenden Entscheidungsbefugnis in Angelegenheiten von großer Bedeutung ein, und Amstad scheint sich einen Direktor gewünscht zu haben, der ihr nicht widersprechen würde. Sie bekam einen. Urban Angehrn, Bransons Nachfolger, war zuvor Chief Risk Officer beim

Rückversicherer Swiss Re gewesen. Er hatte keine Erfahrung in der Bankenaufsicht und war nicht der stärkste verfügbare Kandidat. Es gab strengere, bessere Kandidaten, doch diese stellten eine Bedrohung für Amstad dar. Urban Angehrn trat im September 2023 unter Berufung auf „ständig hohen Stress“ zurück. Gerade in den Jahren, in denen die Credit Suisse auseinanderfiel, hatte die FINMA keinen Direktor mit Erfahrung in der Bankenaufsicht, sondern lediglich einen Handlanger von Amstad, der eher verwaltete, als etwas zu bewegen.

Die Katastrophe der Credit Suisse

Befürworter der FINMA weisen gerne darauf hin, dass die parlamentarische Untersuchung vom Dezember 2024 die Hauptschuld der Geschäftsführung der Credit Suisse selbst zuwies. Doch die Aufsicht existiert gerade für Banken, deren Geschäftsführung sich nicht von selbst in Ordnung bringt, und dieselbe Untersuchung ergab, dass die Aufsicht der FINMA, obwohl intensiv, kaum oder gar keine Wirkung zeigte.

Nach Angaben der FINMA selbst erfüllte die Credit Suisse ihre Kapital- und Liquiditätsanforderungen. Sie ging an einem Vertrauensverlust zugrunde. Jahrelange Skandale und strategisches Zögern führten dazu, dass Kunden und Investoren ihr Geld abzogen, und Mitte März 2023 stand die Bank kurz vor der Insolvenz. Die Weigerung der US-Behörden, sich ihrer amerikanischen Probleme anzunehmen, war, wie es in einem Kommentar hieß, „ein separater, aber ebenso entscheidender Faktor“. Weder die FINMA noch die SNB unternahmen etwas gegen das Vertrauensproblem, obwohl sie dies leicht hätten tun können. Die FINMA hätte die Führung übernehmen und die SNB hinzuziehen sollen.

Bis 2022 war die Bank sichtbar am Scheitern. Die FINMA verstärkte die Aufsicht, sprach Warnungen aus und listete Hunderte von Punkten auf, bei denen Handlungsbedarf bestand – doch nichts davon stellte das Vertrauen wieder her. Es blieb reine Theorie. Als es im März 2023 zum Ansturm auf die Bank kam, wurde der Abwicklungsplan, den die Schweiz ein Jahrzehnt lang genau für diese Situation vorbereitet hatte, zugunsten einer verfassungswidrigen, rechtswidrigen Wochenendfusion mit der UBS beiseitegeschoben. Die FINMA ordnete daraufhin die vollständige Abschreibung von rund 16 Milliarden CHF an AT1-Anleihen der Credit Suisse an – einer Anleiheart, die dazu dient, Verluste in einer Krise aufzufangen –, während die Aktionäre noch etwas erhielten. Im Oktober 2025 entschied das Bundesverwaltungsgericht, dass der FINMA für diese Anordnung eine ausreichende Rechtsgrundlage gefehlt habe. Die FINMA und die UBS haben Berufung eingelegt.



Bern, 19. März 2023. Der Bundesrat, die SNB und die FINMA geben gemeinsam mit den Vorstandsvorsitzenden von UBS und Credit Suisse die Übernahme der Credit Suisse durch die UBS bekannt.

Nicht einmal die naheliegendste Auflage wurde gemacht: Weder der Bundesrat noch die FINMA machten eine Ausgliederung zur Bedingung für die Übernahme, sodass die Entscheidung der UBS, dem neuen Eigentümer der Credit Suisse, überlassen blieb. Das war ein völliges Versagen von Karin Keller-Sutter und Marlene Amstad. Die UBS erwog, das Schweizer Geschäft der Credit Suisse – die Inlandsbank mit ihren Kunden und Einlagen – auszugliedern, entschied sich aber dagegen. Die FINMA genehmigte die Fusion mitten in einer Krise und verfügte über alle Hebel, um darauf zu bestehen, tat dies aber nicht. Das Ergebnis ist eine einzige Bank mit einer Bilanzsumme, die etwa doppelt so hoch ist wie das Schweizer BIP, und ohne überzeugende Antwort auf die Frage, die nun über Bern schwebt: Was passiert, wenn die UBS in Schwierigkeiten gerät?

Ich war Vorstandsvorsitzender von drei Banken und zwei börsennotierten Finanzinstituten und weiss, wie es aussieht, wenn eine Aufsichtsbehörde aufgehört hat zu beaufsichtigen und stattdessen begonnen hat, ihre eigene interne Politik zu betreiben. Ein Verwaltungsratsmitglied mit Aufsichtsinstinkt, unterstützt von einem Vorsitzenden, der Aufsicht statt Kontrolle wollte, wäre mit einem Plan für

das Schweizer Geschäft in dieses Wochenende gegangen – nicht nur mit einem Plan für die Fusion. Die Credit Suisse wäre kleiner und schweizerisch aus der Fusion hervorgegangen.

Die Kleinen zahlen

Während die grösste Bank des Landes auf geliehenem Vertrauen lief, baute die FINMA ein kostspieliges Regime für die kleinsten Akteure am Markt auf.

Bis 2020 unterstanden unabhängige Vermögensverwalter in Sachen Geldwäscherei privaten Selbstregulierungsorganisationen. Seitdem benötigen sie eine FINMA-Lizenz und werden von privaten Aufsichtsorganisationen überwacht, die wiederum von der FINMA beaufsichtigt werden und eine Abgabe von rund 9,2 Millionen Franken pro Jahr entrichten müssen. Jede Ebene wälzt ihre Kosten weiter ab, und am Ende zahlt der Kunde für die Aufsichtsorganisation, die Prüfung, die Abgabe und das Compliance-Personal.

Die Branche ist geschrumpft. Vor 2020 gab es schätzungsweise 2.000 bis 2.500 unabhängige Vermögensverwalter. Ende 2022 berichtete die NZZ, dass etwa 1.000 lieber aufgaben, als einen Antrag zu stellen. Der Branchenverband VSV zählt per April 2026 1.431 lizenzierte Vermögensverwalter. Die Branche führt den Rückgang größtenteils auf Pensionierungen und Fusionen zurück, während Kritiker sagen, dass die Compliance-Belastung dazu geführt habe, dass aus Pensionierung eine Schließung wurde. Laut VSV kostet die externe Aufsicht kleine Unternehmen oft mehr als 7.500 CHF pro Mitarbeiter.

All dies erzeugt einen Prüfpfad, mit dem kein ernstzunehmender Geldwäscher jemals konfrontiert werden wird. Ein Geldwäscher nutzt eine Großbank, einen Kundenbetreuer und eine Treuhandgesellschaft in einer relevanten Rechtsordnung. Er wendet sich nicht an eine fünfköpfige Vermögensverwaltungsgesellschaft. Die FINMA konnte nicht verhindern, dass eine systemrelevante Bank das Vertrauen ihrer Kunden verlor, aber sie kann diese kleine Firma dazu zwingen, ihre Abläufe zu dokumentieren, für eine Prüfung zu bezahlen und die Rechnung an ihre Schweizer Kunden weiterzugeben. Die FINMA ist ein absoluter Papiertiger: Sie verursacht Kosten für Schweizer Kunden und schafft keinerlei Mehrwert.

Fazit: FINMA auflösen

Nach dem schlimmsten Bankenzusammenbruch in der Schweizer Geschichte war die Antwort der FINMA, zu wachsen. Ihr durchschnittlicher Personalbestand stieg von 583 im Jahr 2023 auf 698 im Jahr 2025, und ihre Betriebskosten von 142 Millionen CHF auf 172 Millionen CHF – ein Anstieg um etwa ein Fünftel in zwei Jahren. Im gleichen Zeitraum führte sie ein Rundschreiben zu klima- und naturbezogenen Risiken für Banken und Versicherer ein und legte Geschlechterziele für ihr eigenes Personal fest. Dabei handelt es sich um ESG- und DEI-Programme, die in der Arbeit einer Bankenaufsicht überhaupt nichts zu suchen haben.

Die FINMA setzt sich zudem für neue Befugnisse ein. Im Juni 2025 beschloss der Bundesrat, Bußgelder, eine persönliche Haftungsregelung für Führungskräfte und vereinfachte direkte Prüfungen vorzuschlagen, die frühestens 2029 in Kraft treten sollen. Doch die FINMA verfügte bereits über die Mittel zum Handeln, da sie Gewinne einziehen und Lizenzen entziehen konnte. Als sie im März 2023 endlich mit aller Härte vorging, richtete sie sich gegen Anleihegläubiger, nicht gegen eine Kapitalentlastung oder eine jahrelang mangelhafte Risikokultur. Eine Behörde, die ihre bestehenden Befugnisse nicht genutzt hat, sollte keine weiteren erhalten.

Seit 2009 hat die FINMA unter jedem Direktor und jedem Vorsitzenden erst spät Probleme erkannt und nach mehr Befugnissen verlangt. Ihre Direktoren kamen von Swiss Re, der UBS und wieder von Swiss Re – genau aus der Branche, die sie eigentlich beaufsichtigen sollten. Ihre erste große Anordnung hatte keine Rechtsgrundlage, und ein Gericht hat festgestellt, dass ihrer wichtigsten Krisenentscheidung eine ausreichende Rechtsgrundlage fehlte. Ihr Vorsitzender hat den besten Direktor, den sie je hatte, vertrieben.

Die FINMA sollte aufgelöst und durch ein schlankes Gremium fachlich kompetenter Aufsichtsbeamter ersetzt werden, die in die Banken gehen und die Arbeit selbst erledigen, anstatt sie auszulagern. Ihr Verwaltungsrat sollte nicht das operative Geschäft leiten, und ihr Direktor sollte im Amt bleiben können. Sie sollte ausländische rechtliche Forderungen aus den Schweizer Vorstandsetagen fernhalten, die Rundschreiben, die nichts mit der Aufsicht zu tun haben, einstellen und ihren Erfolg an ihren Ergebnissen messen.

ARTIKEL TAGS:

Analyse Zeugnis Branson, Mark Schweiz Neue Zürcher Zeitung (NZZ)
Schweizerische Finanzmarktaufsichtsbehörde (FINMA) Schweizerische Nationalbank (SNB)
UBS