

Der UBS-Crash

Das Fazit des Buchs:

„Ausgerechnet die vermeintlich vorsichtige Schweizer Grossbank UBS erlitt in der Kreditkrise den tiefsten Fall aller globalen Finanzkonzerne und muss einen historischen Jahresverlust vorlegen. Mit der Rettungsaktion riskiert jeder Bürger des Landes rund 10'000 Franken. Der unglaubliche Absturz einer der glänzendsten Marken des internationalen Bankings ist nicht, wie es uns die Verantwortlichen glaubhaft machen wollen, die Folge einer Naturkatastrophe, sondern das Ergebnis von Schlendrian, Ignorieren von Warnungen und Gier nach Macht, Grösse und Geld.“

Die neuen Fakten des Buchs:

Die UBS ist nicht wie von ihren Chefs behauptet erst am Ende des Booms eine grosse Mitspielerin im überhitzten US-Immobilienmarkt geworden, sondern sie ist eine der ersten. Schon im Mai 2002 warnt ein kleines Team von Zürcher Risikoexperten die obersten Risikoverantwortlichen Walter Stürzinger und Marco Suter vor dem Engagement im US-Hypothekenmarkt, das sich bereits damals auf 24 Milliarden Dollar beläuft. Ihre Untersuchung vor Ort in New York zeigt, dass der Chef der UBS Investmentbank John Costas eine riesige Verbriefungsmaschine betreibt, die vor Querzugriffen aus der Zentrale abgeschottet ist. Die Risikoexperten warnen: „Bei PFCA & CRE (gemeint ist das Verbriefungsgeschäft im US-Hypothekenmarkt) handelt es sich vermutlich um zwei der komplexesten Geschäftsbereiche der ganzen Bank. (...) die Abteilungen umfassen und nutzen sämtliches Know-how innerhalb der Bank in nie zuvor realisiertem Ausmaß. (...) Aus Überwachungsüberlegungen ist es entscheidend, solche Silo-Ansätze oder Abgrenzungen (...) zu verhindern.“ Walter Stürzinger, Marco Suter und der ebenfalls involvierte heutige UBS-Konzernleiter Marcel Rohner lassen einen Stresstest durchführen, der ein verhältnismässig bescheidenes Minus von 495 Millionen Dollar zutage fördert. Die Zürcher Risikoexperten fühlen sich bestätigt, dass die UBS mit der „Hypothekenmaschine“ der US-Investmentbanker im Blindflug ist. Statt zu korrigieren, legt ihnen Stürzinger nahe, einen neuen Job zu suchen.

Trotz dem grossen US-Immobilienklumpen zeichnet UBS-Präsident Marcel Ospel drei Jahre später von seinem Finanzmulti das Bild eines hochgradig risikoscheuen Instituts. „Ich glaube, ich vertrete eine wenig die Marke 'hohe Risikoaversität', der Ospel, seit es ihn in diesem Zirkus gibt“, sagt der Bankenpräsident in einem Gespräch vom Juli 2005. „Der Costas ist noch risikoaverser als ich, wenn man vom Naturell spricht.“ Entweder hat sich Ospel schon damals von der Realität abgekoppelt, oder er verwischt bewusst Spuren, um die wahren Gefahren im US-Handelsgeschäft mit verbrieften Risiken vor Aktionären, Gläubigern, Anlegern und Mitarbeitern zu verheimlichen.

Im Jahr 2005 stellen die Behörden UBS-Konzernleiter Peter Wuffli wegen dem stürmischen Wachstum der Bilanz ihres Unternehmens erstmals zur Rede. „Wuffli meinte, wir würden das Problem nicht begreifen“, sagt Nationalbank-Vizepräsident Niklaus Blattner im Buch. „Als wir nicht lockerließen, schlug Ospel später eine Aussprache mit anderen Topmanagern der Bank vor, unter anderem mit Marco Suter. Dieser meinte überraschend, dass die Schere zwischen wachsender Bilanz und schrumpfendem Eigenkapital auch für den Verwaltungsrat der UBS ein Thema sei.“ Trotz der Intervention der Nationalbank versandet das Thema im obersten Bankengremium.

Die von der Bankenaufsicht kritisierte mangelhafte Risikoüberwachung in der UBS Investmentbank ist auf ein kulturelles und operatives Versagen zurückzuführen. Wenn die Kontrolleure in der Schweizer Zentrale Limitenüberschreitungen anmahnen, lassen sie sich von den Händlern an der Front mit lapidaren Ausreden abfertigen. Das Informatiksystem zur Berechnung des theoretischen Maximalverlustes (Value at Risk) basiert auf einer überalteten Software eines langjährigen UBS-Mitarbeiters, die im Kern mit simplen Textdateien funktioniert. Die Applikation zur Berechnung der

Klumpenrisiken (das US-Immobilienengagement ist im Sommer 2007 auf über 108 Milliarden Dollar angewachsen) stürzt im Herbst 2007 mehrmals pro Tag ab und muss monatlang aus dem Verkehr gezogen werden. So verfügt der vermeintlich moderne UBS-Supertanker auf seiner Rekordfahrt zur Nummer eins an Wallstreet über das Radar eines Fischkutters.

Im September 2007 lädt Timothy Geithner (neuer US-Schatzkanzler in der Regierung Obama) als Chef des US-Notenbank-Ablegers in New York die Überwacher der wichtigsten Finanzmärkte an einen geheimen runden Tisch. Während die US-Regulatoren für das dritte Quartal von verhältnismässig kleinen Problemen ihrer Investmentbanken im Subprime-Markt sprechen (die amerikanischen Häuser haben wegen ihrem nach vorne verschobenen Quartal auch den noch ansprechenden Juni in den Zahlen drin), legt der Schweizer Vertreter die immensen Probleme der UBS offen. Noch unbemerkt von der Öffentlichkeit war hinter den Kulissen im weltweiten Banking bereits klar, dass die Schweiz mit ihrer grössten Bank auf eine Krise zusteuert.

Ebenso unbemerkt zieht nach dem ersten Milliardenverlust im Herbst 2007 eine zweite Sturmfront über der UBS auf. Die von der Subprimekrise geschwächte Bank hat auch in ihrem wichtigsten Geschäft, der Vermögensverwaltung für Superreiche auf der ganzen Welt, die ihr Geld zu einem grossen Teil in der Schweiz versteckt halten, amerikanisches Recht gebrochen. Im November 2007, ein halbes Jahr, bevor die Affäre publik wird, übernehmen US-Anwälte der UBS das Kommando. Sie beschlagnahmen die Dokumente und Computer der rund 60 Kundenberater des US-Offshoregeschäfts und suchen nach Lösungen mit den US-Ermittlern.

Auch diese Krise darf die UBS-Verantwortlichen eigentlich nicht überraschen. Sechs Jahre früher, im November 2001, warnt der Chef für die grenzüberschreitende US-Vermögensverwaltung die versammelte Spitze der Sparte UBS Private Banking, zu der auch der heutige Konzernleiter Marcel Rohner und der inzwischen angeklagte Chef des Vermögensverwaltung Raoul Weil gehören, vor einem neuen Vertrag mit den USA, welcher der Schweizer Bank den sogenannten Status eines Qualified Intermediary (QI) gibt. In seinem Antrag an das Spitzengremium schreibt der Chef des US-Teams, dass das neue Abkommen „eine Anpassung unserer heutigen Aktivitäten, ja unseres ganzen Offshore-Geschäfts, zwingend“ mache. Wie beim Blindflug im US-Hypothekengeschäft ignorieren die Verantwortlichen auch diese frühe Warnung, dafür geht der Warner von Bord.

Als die US Investmentbank Lehman Brothers Konkurs geht, läuft auch die Zeit für die noch vor kurzem stolze Schweizer UBS als privat finanziertes Unternehmen aus. Eine vor kurzem unvorstellbare staatliche Rettungsaktion über insgesamt 68 Milliarden Franken oder rund 45 Milliarden Euro nimmt ihren Anfang in einem unbekanntem Sitzungssaal der Nationalbank in der Zürcher Innenstadt, nur einen Steinwurf entfernt vom UBS Konzernsitz. Dort eröffnen am Sonntag, 21. September 2008 und sechs Tage nach dem Lehman-Fall, die Nationalbank-Chefs UBS-Präsident Peter Kurer und seinem Konzernleiter Marcel Rohner den geplanten Coup. Die Banker erhalten drei Wochen Zeit, um nochmals privates Kapital über 6 Milliarden Franken aufzutreiben. Als dies nicht gelingt, springt der Schweizer Staat ein und wird zum Grossaktionär der UBS. Gleichzeitig befreit die Nationalbank die UBS von einem Grossteil ihrer „vergifteten“ US-Engagements.

Die vorläufige Rechnung für das Schweizer Volk fällt immens aus. Die rund sieben Millionen Einwohner riskieren pro Kopf rund 10'000 Franken für die grösste Schweizer Bank, die vom Synonym für risikoaverses Swiss Banking zur Stellvertreterin für Grössenwahn und Managerversagen mutiert hat. Der Vergleich mit dem Inselstaat Island, den die helvetischen Verantwortlichen als deplatziert bezeichnen, drängt sich auf. Beide Länder bezahlen die Zeche für ihre im Verhältnis zur übrigen Wirtschaft überdimensionierten Grossbanken. Weil UBS-Präsident Peter Kurer und UBS-CEO Marcel Rohner die entscheidenden Weichenstellungen vorgenommen oder mitgetragen haben, fällt es ihnen schwer, das verloren gegangene Vertrauen zurückzugewinnen und glaubwürdig eine bescheidene und erfolgreiche UBS nach innen und aussen zu verkörpern.