

«UBS-Crash war keine Naturkatastrophe»

Reto Wäckerli

Veraltete Risikomodelle und Schönschwätzer in der Chefetage: Die Krise der UBS ist das Resultat einer verfehlten Firmenkultur. Das ist das Fazit eines Buchs, das pünktlich zum heute publizierten Jahresabschluss der Grossbank erscheint.

ZÜRICH – «Die UBS-Führung behauptet, Opfer einer Naturkatastrophe zu sein», sagt Lukas Hässig, Autor des Buches «Der UBS - Crash». Der Wirtschaftsjournalist will mit dem Buch den Gegenbeweis antreten. Schuld am Crash der Grossbank seien nicht allein ein paar gierige amerikanische Investmentbanker oder die Verwerfungen am US-Hypothekenmarkt. Und erst recht sei die Krise nicht die Folge einer «Naturkatastrophe». Die grösste Schuld trifft laut Hässig die UBS selber: Denn grosse Risiken seien in den obersten Gremien der Bank über Jahre konsequent ausgeblendet worden.

Er vergleicht die jüngste Vergangenheit der UBS mit der letzten Fahrt der Titanic. Bereits im Jahr 2002 sei der «Eisberg» auf den Radarschirmen aufgetaucht. So hätten Risikoexperten der Bank wegen des Klumpenrisikos im US-Immobilienmarkt Alarm geschlagen. Vergeblich: Die Warnungen seien von der obersten Stufe der Bank ignoriert worden. Hässig: «Das ist sinnbildlich für das, was später passierte – zu jener Zeit, als die Bank mit voller Kraft auf den «Eisberg» zufuhr.»

Das Buch beschreibt, wie die Bank immer grössere Risiken im US-Immobilienmarkt einging. Die UBS sei zu einem Hedgefonds mutiert, der die Gelder aus dem Geschäft mit reichen Privatleuten in hochriskante Anlagen transferierte. Die Risikokontrolleure in der Schweiz seien überfordert gewesen. Die personell unterdotierte Abteilung in Glattfelden habe sich zudem auf veraltete Überwachungskonzepte abgestützt. Hässigs Fazit: «Insgesamt konnte beim UBS-System nicht von einer zeitgemässen Risikoüberwachung gesprochen werden.» Daran waren aber laut Hässig nicht nur die Risikomanager schuld: Vielmehr habe die UBS eine neue Welt kreiert, in der sich selbst die cleversten Risikomanager nicht mehr zurechtfinden – mit Produkten, die höchstens ihre Schöpfer verstanden. Und mit Bezug auf das Titanic-Bild schreibt er: «Die UBS-Kapitäne starteten während ihrer Rekordfahrt auf das vorsintflutliche Radar eines alten Fischkutters.»

Hässig kritisiert im Buch auch die Bankenaufsicht und die Nationalbank, die dem Treiben mehr oder weniger tatenlos zugesehen hätten. Und natürlich kriegt auch der ehemalige oberste UBS-Lenker Marcel Ospel sein Fett weg. Dieser habe schon früh von den Risikopositionen wissen müssen. Gegen aussen habe er aber noch lange von einer Bank mit hoher Risikokultur gesprochen: Sich der Risiken bewusst zu sein, gehöre gewissermassen zur DNA des UBS-Konzerns.

Lügte Ospel? Oder war er nur naiv? Das Buch beantwortet die Frage nicht abschliessend. Ospel gewährte dem Autor kein Interview. Auch der ehemalige Konzernchef Peter Wuffli sowie die UBS zogen es vor, zu schweigen. Hässig interpretiert deshalb offizielle Quellen und stützt sich auf Interviews mit nicht namentlich genannten Ex-UBS-Bankern. Dass dadurch viele Fragen nur gestellt und nicht beantwortet werden können, macht das Buch aber nicht weniger lesenswert.

Es braucht neue Chefs

In einem Punkt ist Hässig eindeutig: Das heutige Führungsduo der Bank mit Verwaltungsratspräsident Peter Kurer und Konzernchef Marcel Rohner sei das falsche, um den Konzern in die Zukunft zu führen. Beides seien Männer der Vergangenheit, die für die mangelnde Risikokultur in den letzten Jahren mitverantwortlich gewesen seien. Und auch in der Krise selbst hätten die beiden unglücklich agiert. Hässig schreibt ihnen wiederholte Fehlprognosen, eine falsche Krisenkommunikation und eine mangelnde Bereitschaft für Restrukturierungen ins Arbeitszeugnis. Das seien genug Gründe, um neue Leute ans Steuerruder zu lassen.

Der UBS - Crash

Wie eine Grossbank Milliarden verspielte. Lukas Hässig. Hoffmann-und-Campe-Verlag. 35 Fr.