

Ein zweites Leben für die UBS

Oswald Grübel wird Führung und Strategie der UBS rasch auf den Prüfstand legen. Denn es eilt: Von seinen Notoperationen hängt das Überleben der Bank ab.

VON LUKAS HÄSSIG

Oswald Grübel an der Spitze der UBS? Undenkbar, lautete in all den Monaten des unaufhaltenden Niedergangs der Bank der Tenor. Geeignet mochte der Deutsche wohl sein, schliesslich hatte er vor ein paar Jahren die damals schlingernde Credit Suisse saniert, hiess es. Doch ausgerechnet das langjährige Aushängeschild des grossen Nachbarn und Konkurrenten auf dem Finanzplatz Schweiz auf den Schild bei der UBS heben – nein, das konnte nicht sein.

Der starke Mann

Aber so ist es. Der Deutsche Oswald Grübel, der fast sein Leben lang im Banking arbeitete, dieser Grübel muss oder darf als Abschluss und – so kann die Schweiz nur hoffen – als Höhepunkt seiner Karriere den Fall UBS lösen.

Seine Wahl spricht Bände, was die Schwere der Krise bei seiner neuen Arbeitgeberin, der UBS, betrifft. Die Nummer eins der Schweizer Finanzhäuser, die noch vor anderthalb Jahren den Stolz des Landes verkörperte und ein scheinbar unzerstörbares Powerunternehmen im globalen Bankengeschäft darstellte, ist derart angeschlagen, dass ihre oberste Leitung keine Rücksicht mehr auf den Stallgeruch des gewünschten Kandidaten nahm.

Zwei Fragen stellen sich nun: Ist Grübel der Richtige für den Job? Und vor allem: Ist die UBS noch zu retten?

Grübel's Curriculum beinhaltet fast alles, was es braucht, um eine grosse Bank wie die UBS erfolgreich zu führen. Nach seinem Wechsel von der Deutschen Bank zur Credit Suisse machte er sich einen Namen als unerschrockener Händler, der mit einer verschworenen Truppe riskante Wetten einging und viel Profit für seine Arbeitgeberin erzielte.

Grübel kletterte die Karriereleiter hoch, wurde Handelschef in London, verliess später das CS-Investmentbanking und leitete ein paar Jahre lang die Vermögensverwaltung in Zürich. Innerhalb der Grossbank konnte er sich des Vertrauensbonus von CS-Übervater Rainer Gut gewiss sein.

Abschreibungen in Sicht

Nach einem Intermezzo im Jahr 2001 – Grübel schmiss den Bettel hin, weil ihm ein unliebsamer Manager vor die Nase gesetzt wurde – kürte ihn die CS 2002 zuerst zum Co-Konzernleiter und 2004 zum alleinigen starken Mann. Ihm kommt das Verdienst zu, die CS nach Grossverlusten innert zwei Jahren zurück zu alter Frische geführt zu haben.

Die geschäftliche Erfahrung im Private- und Investmentbanking und der Tatbeweis bei der CS-Sanierung sind denn auch matchentscheidend, um den Niedergang der UBS stoppen und der Bank wieder eine Zukunft eröffnen zu können. Deren Bilanz beläuft sich nämlich trotz des vor anderthalb Jahren eingeleiteten Bremsmanövers immer



Im Unterschied zu seinem Vorgänger Marcel Rohner weiss Oswald Grübel, wie Notoperationen funktionieren.



Wie weiter mit der grössten Schweizer Bank? Passanten an der Bahnhofstrasse in Zürich beobachten die angeschlagenen Aktienkurse.

noch auf rund 2000 Milliarden Franken. Das entspricht etwa dem Vierfachen des schweizerischen Bruttosozialprodukts und dem 40-Fachen des Bundesbudgets.

Dieser UBS-Klotz droht für die Alpenrepublik zum gefährlichen Mühlstein zu werden. Zwar durften die Verantwortlichen viele toxische Alllasten aus US-Hypothekenspapieren und anderen illiquid gewordenen Wertschriften der Nationalbank «schenken». Doch die einbrechende Realwirtschaft wird ihre Opfer fordern, Unternehmen werden untergehen oder müssen von ihren Banken mit Umschuldungsaktionen gerettet werden. Das führt in den riesigen Bankbilanzen zu erneuten Abschreibungen.

Wieder zum Papa Staat?

Wie gross diese sein werden, wird sich zeigen. Da die UBS aber als grosse, weltumspannende Bank auch viele Kredite auf allen Kontinenten und in allen Branchen ausstehend hat, dürfte die Bank weiter Federn lassen. Eine Verschlechterung der Kreditqualität ihrer

Grosskunden von wenigen Prozentpunkten kann rasch in die Milliarden gehen.

Gleichzeitig erhält die UBS nirgends mehr privates Eigenkapital, sodass derzeit ein zweiter Bittgang zum Schweizer Staat nicht ausgeschlossen werden kann. Der Staatsanteil würde zu Lasten der Privataktionäre weiter steigen, der Aktienkurs einbrechen, die UBS zum Quasi-Staatsbetrieb – für den überzeugten Marktwirtschaftler Grübel eine Horrorvorstellung.

Also wird der neue starke Mann bei der UBS, der unabhängig von der Frage, wer unter (sic!) ihm das Präsidium der Bank innehat, nach Belieben schalten und walten kann, zum scharfen Messer greifen. Im Unterschied zum taktierenden Akademiker Marcel

Rohner, seinem Vorgänger, weiss Grübel, wie Notoperationen funktionieren: tiefer Schnitt, grosszügig Gefahrenherd ausräumen, zunähen und Patient rasch funktionsfähig machen.

Das wird die Bank durchschütteln. Die UBS hat ihren Personalbestand von 84 000 im Zenit Mitte 2007 auf 77 000

Ende 2008 reduziert und als neues Ziel 75 000 deklariert. Das entspricht einem Stellenabbau von lediglich 10 Prozent, und dies bei Verlusten von 20 Milliarden Franken für 2008. Andere Banken, die so tief wie die Schweizer in den Schlamassel geraten sind, haben ihren Personalbestand längst um 20 Prozent und mehr

reduziert.

Grübel's zweites Einsatzfeld ist die Strategie. Kann die UBS als integrierte Bank mit einem Schweizer Retailgeschäft, einer internationalen Vermögensverwaltung und einer immer noch grossen Investmentbank überleben? Oder muss sie sich auf kleinere Brötchen besinnen, die Schweiz zum klaren Kernmarkt machen, von dem aus sie ihre Services den Reichen der Welt anbietet, ohne auf allen Kontinenten Onshore-Organisationen aufzubauen, mit denen sie sich wie in den USA später selbst ins Gehege kommt?

Schrumpfung braucht Zeit

Bei der CS hatte sich Grübel eine Stärkung der traditionellerweise von den Schweizer Angestellten kontrollierten Vermögensverwaltung auf die Fahne geschrieben und sich gegen die Ansprüche der Investmentbanker gewehrt. Diese suchten den Zugriff auf den Schweizer Kassenschrank – mit Aussicht auf einfach verdientes Geld mit hohen Boni.

Das Gleiche könnte der neue UBS-Konzernchef mit der Investmentbank vorhaben. Nur: Wie will Grübel diese im heutigen Marktumfeld verkleinern? Verkaufen kann er sie kaum, dafür fehlt es an Interessenten, und auf ein tiefes Niveau herunterfahren braucht Zeit und kostet Geld.

Klar ist heute nur eines: Wir können uns auf entscheidende Wochen bei der UBS gefasst machen. Grübel ist ein Anpacker, kein Zauderer. Wie schnell er in die neue Rolle schlüpft, zeigt sein E-Mail an alle 25 000 Schweizer Angestellten der UBS zum Stellenantritt: «Ich versichere Ihnen, dass ich mich für unser faszinierendes Unternehmen mit all meiner Kraft und mit ebenso grosser Loyalität einsetzen werde.» Für viele altgediente UBS-Mitarbeiter mögen die Worte «unser Unternehmen» aus dem Mund des Ex-CS-CEOs fremd klingen. Sie dürften rasch merken, wie ernst es ihrem neuen Boss damit ist.

BANKGEHEIMNIS

Rentables Schwarzgeld

Zwar wird über die genaue Bedeutung des Bankgeheimnisses für den Bankenplatz Schweiz heftig diskutiert: Doch ist unbestritten, dass die Banken in den letzten Jahrzehnten dank dem Bankgeheimnis grosse ausländische Kundenvermögen angezogen haben.

Viel Geld aus Ausland

Die Schweiz hat traditionell eine starke Stellung in der internationalen Vermögensverwaltung: Laut Statistiken sollen 25 bis 30 Prozent aller grenzüberschreitenden Privatkundenvermögen (das heisst Vermögen, welche private Bankkunden ausserhalb ihres Wohnlandes deponiert haben) auf Schweizer Banken liegen. Dabei sind die Schweizer Bankkonten weit stärker in die Vermögensverwaltung für Privatkunden involviert als für institutionelle Kunden (Firmen, Anlagefonds, Pensionskassen) – bei welchen das Bankgeheimnis keine Rolle spielt. Die Stellung der Schweizer Banken bei den Privatkunden dürfte zwar nicht bloss auf das Bankgeheimnis zurückzuführen sein, doch dieses hat einen erheblichen Einfluss.

Was das in Franken ausgedrückt heisst, lässt sich nur schätzen: Ende 2008 lagen auf Schweizer Bankendepots Kundenvermögen von total 3822 Milliarden Franken. Knapp 60 Prozent der Depotvermögen entfielen auf ausländische Kunden, rund 1000 Milliarden davon sollen Privatkunden gehören.

Wie viel davon ist «Schwarzgeld» – das heisst unbesteuert am Wohnsitz

des Eigentümers? Die genaue Antwort kennt keiner. Schätzungen und Kommentare aus der Branche während der letzten Jahre reichten von «ein Viertel» über «mehr als die Hälfte» bis «keine Ahnung». Nimmt man an, dass 40 Prozent der ausländischen Privatkundenvermögen unbesteuert und deshalb wegen des hiesigen Bankgeheimnisses in der Schweiz sind, gäbe das per Ende 2008 ein «Schwarzvermögen» von rund 400 Milliarden Franken. Bei einer Bruttomarge von rund 1 Prozent der verwalteten Vermögen (was etwa der Bruttomarge bei den beiden Grossbanken entspricht) gäbe das jährliche Kommissionserträge von rund 4 Milliarden Franken.

Grosser Nutzen

Der Grossteil davon steht den Banken für Löhne und Gewinne zur Verfügung. Weil diese Löhne und Gewinne in der Schweiz weiteren Konsum bzw. Investitionen auslösen, ist der gesamtwirtschaftliche Nutzen höher. Wegen der grossen Schätzunsicherheiten hier eine Bandbreite: Die Präsenz unbesteuert ausländischer Gelder in der Schweiz bringt der hiesigen Volkswirtschaft einen jährlichen Nutzen von vielleicht 5 bis 10 Milliarden Franken. Das sind 1 bis 2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Offen ist, ob und wie viel dieser Gelder abgezogen würde, wenn das Bankgeheimnis auch für Steuerhinterziehung wegfallen würde.

HANSUELI SCHÖCHLI

HINWEIS

► Lukas Hässig ist Wirtschaftsjournalist in Zürich. ◀