

Die UBS auf dem Weg in ihr Desaster

Geplatzte Träume Seit sie die Hilfe der Schweiz benötigt, ist die UBS vom Musterknaben zum Sorgenkind geworden. Die Frage stellt sich: Was ging da schief? Rolf App

Die «Art Basel» in Miami ist ein gediegener Anlass. Bedeutende Künstler sind da, schwerreiche Kunstsammler, und ein paar Kundenberater der UBS. Die Bank gehört zu den Sponsoren des Anlasses, am Strand hat sie ein auffälliges Zelt aufstellen lassen. Und in aller Stille beraten die UBS-Leute ihre Kunden dort, wie sie ihr Geld steuergünstig anlegen können. Es sei nicht schwer gewesen, erzählt Bradley Birkenfeld, einer dieser Berater: Einfach auf eine Party gehen, Visitenkarten austauschen, «und dann fragte dich jemand: <Was machst du?>, und man gab zur Antwort: <Nun, ich arbeite für eine Bank in der Schweiz, und wir betreuen Geld von dort aus und eröffnen Konti.>»

Olenicoff macht sich verdächtig

Solche – in einer anonymen Stiftung auf den Bahamas versteckten – Konti eröffnet Birkenfeld auch mit der Hilfe des Liechtensteiners Mario Staggl für einen Russen namens Igor Olenicoff. Weil der wie ein Millionär lebt und wie ein Taxifahrer Steuern zahlt, kommen ihm im Sommer 2005 US-Steuerermittler auf die Schliche. Birkenfeld tritt die Flucht nach vorn an, kündigt seinen Job und gesteht. Am 21. April 2008 wird sein Chef Martin Liechti verhaftet, als er in Miami eintrifft.

Es ist eine von vielen Geschichten, die den Niedergang einer stolzen Bank illustrieren – und die mittlerweile die Schweiz in Bedrängnis und das Bankgeheimnis ins Wanken gebracht haben. Der Journalist Lukas Hässig *, der sie erzählt, hat keinen Mangel an farbigen Details aus dem Reich der Banker und ihrer wohlhabenden Kundschaft.

Noch ein zweites Buch, geschrieben von der Westschweizer Journalistin Myret Zaki, dringt ein in die Welt des grossen Geldes. Und enthüllt, was mittlerweile alle wissen: Da waren Abenteurer am Werk, die in den Boomjahren Warnungen überhört haben.

Überhörte Mahnungen

«Wären sie unserem Beispiel gefolgt, hätte die UBS insgesamt nur einen Verlust von 500 Millionen Dollar erlitten», sagt einer dieser Warner. So aber sind aus 500 Millionen 45 Milliarden geworden, welche die Bank zuletzt gezwungen haben, sich dem Staat und der Schweizerischen Nationalbank in die Arme zu werfen. Und, bereits zum zweitenmal, die Spitze auszuwechseln: im Verwaltungsrat Marcel Ospel durch Peter Kurer und, letzte Woche, Kaspar Villiger zu ersetzen, in der operativen Führung Peter Wuffli durch Marcel Rohner, und, seit wenigen Tagen, Oswald Grübel.

Was ist geschehen? Und vor allem: warum? Das «Warum» führt tief ins Menschliche hinein und erzählt von Geltungssucht und Konkurrenzstreben, von riesigen Egos und vom Fehlen dessen, was im März 2004 Alex Krauer in der NZZ anmahnt: «Alles, was es brauchte, wäre Sinn für Mass», schreibt der Mann, der selber von 1998 bis 2001 an der Spitze der UBS stand.

Zu dieser Zeit ist die Bank schon längst auf grosser Fahrt, und mit ihr die Weltwirtschaft. In den USA hat nach dem Platzen der Technologieblase im Frühling 2000 eine Politik des billigen Geldes eingesetzt, an der die UBS teilhaben will. 1998 aus der Fusion von Schweizerischer Bankgesellschaft und Schweizerischem Bankverein hervorgegangen, will sie wachsen um beinahe jeden Preis. Und, vor allem, Rendite machen. Treibende Kraft ist Marcel Ospel (Bild), der Architekt dieser Fusion.

Zerhacken und abstossen

Zu Beginn des neuen Jahrtausends kauft die UBS Paine Webber, die viertgrösste Geschäftsbank der USA, und baut das Investmentbanking massiv aus. Billiges Geld ermöglicht es Bürgern mit wenig oder keinem Vermögen, ihren Traum vom Eigenheim zu verwirklichen. Einzelne Hypotheken werden zu Paketen geschnürt und in handelbare Tranchen zerlegt. «Slicing and dicing», zerhacken und abstossen, sagen die Börsenhändler dem.

Aus billigem Geld werden Gewinne, von denen in Form millionenschwerer Boni alle etwas haben: die Händler an der Wall Street wie die Herren am Zürcher Paradeplatz. Bewunderung schlägt ihnen entgegen, auch in der Gesellschaft. Wer will sich schon dem Erfolgreichen in den Weg stellen?

Solange der Markt floriert, kümmert man sich deshalb nicht so sehr darum, dass die «Subprime»-Papiere mit schwer kalkulierbaren Risiken behaftet sind. Die UBS steigert die Risiken noch. Zwar lagert sie die riskanteren Geschäfte in einen Hedge Fund namens «Dillon Read Capital Management» aus und schliesst ihn, als die Kreditblase platzt. Aber die in der Investmentbank zurückgebliebenen Kollegen wollen gerne zeigen, dass auch sie schöne Renditen erwirtschaften können.

Sie lassen sich auf noch grössere Wagnisse ein. Myret Zaki berichtet, im Februar 2007 hätten einige Händler von Dillon Read vermutet, der Subprime-Markt werde sich schon bald abschwächen, und hätten ihren Kollegen geraten zu verkaufen. Die aber hätten ihnen nicht geglaubt. So blähte sich die Bilanz der UBS mehr und mehr auf, und als der Markt dann einbrach, war es zu spät, die Subprime-Bestände zu reduzieren.

Gewarnt vor dem massiven Überhang an unsicheren US-Hypotheken haben im übrigen schon im Jahr 2002 Risikoexperten der Zürcher Zentrale – die später allesamt versetzt wurden. Denn die UBS will vorwärts, Ospel will vorwärts, und der Börsenkurs der UBS-Aktie gibt ihm recht. In den Subprime-Papieren wird Schrott zu Gold, bevor sich dann das Gold wieder in Schrott verwandelt hat.

Die grösste Offshore-Zone

Mehr Bodenhaftung verspricht ein zweites Geschäftsfeld, auf dem die UBS der unangefochtene Platzhirsch ist: die Vermögensverwaltung. Offshore-Banking heisst die Art Vermögensverwaltung, welche die UBS in diesen Jahren kultiviert. Damit meint man die Betreuung von Geldern, die nicht im Heimatstaat des Kunden angelegt werden. Auch dank ihres Bankgeheimnisses ist die Schweiz die grösste Offshore-Zone – vor der Karibik und Luxemburg mit je 15 und den Kanalinseln mit 13 Prozent.

Die UBS unter Beobachtung

Im Frühling 2000 lässt die UBS ihre Aktien an der New Yorker Börse kotieren. Sie untersteht nun den US-Börsenvorschriften, geniesst Vorrechte, hat aber auch Pflichten. Unter anderem soll sie ihre Aktivitäten für US-Kunden auf ein Minimum beschränken. Darum kümmert sie sich nicht, im Gegenteil. Munter reisen ihre Kundenberater ein und aus, an Workshops werden sie sogar geschult darin, wie sie einen FBI-Agenten erkennen können. Genützt hat es nichts; seit Birkenfelds Geständnis steckt die UBS vollends im Schlamassel.