

Langfassung des Interviews mit dem Finanz-Journalisten Lukas Hässig:

Eine ganze Woche lang hat die Schweiz zum Teil sehr emotional über neuerliche Boni diskutiert, die die Finanzmarktaufsicht genehmigt hat. Wie schätzen Sie die Lage ein?

Lukas Hässig: Ich war lange Zeit unschlüssig. Die UBS hat einen grossen Schritt gemacht, in dem sie die Bonisumme von 10 auf geschätzte 2 Milliarden Franken gesenkt hat. Das Argument, dass man gute Leute braucht zur Bewältigung der Altlasten und für das Investmentbanking, lässt sich ja nicht von der Hand weisen.

Ich höre da ein Aber?

Hässig: Insgesamt hat die UBS nicht begriffen, dass seit der Verabschiedung des Rettungspakets am 15. Oktober das Spiel ein anderes ist. Die Steuerzahler müssen jetzt die Grossbank retten. Die Bank ist mit dem Kapital der Bürger stabilisiert worden.

Dennoch muss sie Ihren Angestellten Leistungsanreize setzen, wie soll sie diese sonst motivieren. Die UBS ist ja keine Staatsbank.

Hässig: Zum Teil schon, der Bund würde nach einer Wandlung des Darlehens knapp 10 Prozent besitzen. Wenn die UBS Geld vom Staat braucht und der Staat ihr fürs Gesamtwohl des Landes hilft, dann darf es keine Boni geben, für niemanden. Die Steuergelder sollen die Bank retten und nicht für Boni ausgegeben werden.

Ist das realistisch?

Hässig: Es geht ums Prinzip. Die Banker in der Vermögensverwaltung, die sich ungerecht behandelt fühlen könnten, haben ja in den vergangenen Jahren auch von den Investmentbankern profitiert. Sie müssen die zentrale Botschaft ebenfalls verstehen: keine Privatboni zulasten des Steuerzahlers. Ich glaube nicht, dass der UBS deshalb die Leute in Scharen davon laufen. Sonst kann man sie mit attraktiven Beteiligungen an zukünftigen Gewinnen zum Bleiben animieren.

Auch wenn der Lohn vertraglich vereinbart ist?

Hässig: Schlimmstenfalls muss die Bank Gerichtsverfahren in Kauf nehmen. Im Übrigen tut sie den Mitarbeitern nur beschränkt einen Gefallen, wenn sie Boni zahlt. Die Angestellten müssen sich doch ständig für ihre guten Löhne rechtfertigen.

Für jemanden der Anfang der Woche noch hin- und hergerissen war, vertreten Sie aber ziemlich absolute Ansichten.

Hässig: Gespräche mit Managern von anderen Banken und mit früheren UBS-Angestellten, die mir für mein Buch halfen, gaben den Ausschlag. Die Mentalität, die hinter dieser Entscheidung der UBS steckt, ist einfach nicht in Ordnung. Ich erinnere mich an eine Aussage von Markus Granziol, Ex-Chef der UBS-Investmentbank: „Ab einer bestimmten Verlusthöhe läuft etwas mit der Unternehmenskultur schief.“

Welche Diagnose stellen Sie der UBS?

Hässig: Wenn der Staat eine Bank mit einer historischen Aktion stützt, sollten ihre obersten Vertreter demütiger sein. Boni im grössten Verlustjahr aller Zeiten sind fehl am Platz. Diese Demut müssten die Bankchefs mit schwierigen Entscheiden ausdrücken. und nicht nur davon reden

Haben andere internationale Grossbanken, die vom Staat unterstützt wurden, ganz auf die Boni verzichtet?

Hässig: In Frankreich auferlegt die Regierung Sarkozy den vom Staat gestützten Banken ein Boniverbot, Deutschland verlangt als Gegenleistung für Staatshilfen eine Obergrenze von einer halben Million Euro bei den Entschädigungen, bei der englischen Royal Bank of Scotland wurde mit der Stützungsaktion der Regierung der Konzernchef ausgewechselt.

Die UBS hat in den vergangenen Monaten einige Aufräumarbeiten gemacht, ein Bonussystem für Verwaltungsrat und andere obere Kader eingeführt. Und trotzdem tobt das Volk. Hat hier nicht auch die Krisenkommunikation der Bank versagt?

Hässig: Die Kommunikation kann nur so gut sein wie die Entscheide. Wenn das oberste Management die Zeichen der Zeit als teilverstaatlichte Bank nicht à fonds erkannt hat, kann die Art der Kommunikation wenig ausrichten.

Sie bemängeln die Unternehmenskultur der UBS. Was muss hier Ihrer Meinung nach radikal ändern?

Hässig: Präsident Kurer und Konzernchef Rohner sind in der UBS-Vergangenheit stecken geblieben. Sie haben es seit dem Ausscheiden von Übervater Marcel Ospel vor fast einem Jahr nicht geschafft, mit ihren Entscheiden den Beginn einer neuen Ära zu markieren.

Braucht die UBS für radikale Reformen einen kompletten personellen Neuanfang?

Hässig: Eine wirklich neue Unternehmenskultur mit mehr Bescheidenheit und echter Einsicht, dass das eigene Überleben als Firma dem Steuerzahler zu verdanken ist, braucht Distanz zu den Fehlern der Vergangenheit und zur alten Kultur. Die hat meist nur ein Externer.

In ihrem Buch schreiben sie der UBS drohe das Schicksal einer überdimensionierten Kantonal- oder Landesbank. Sie sei zu gross zum Sterben und zu klein um zu blühen. Ist das nicht ein wenig arg polemisch als Aussage über den grössten Vermögensverwalter der Welt?

Hässig: Ich plädiere für rasches Handeln. Die UBS braucht eine neue Strategie und neues Vertrauen. Laut meinen Quellen will die Bankspitze in einer Woche nicht nur den grössten Verlust eines Schweizer Unternehmens aller Zeiten publizieren, sondern gleichzeitig eine erfolversprechende Anpassung ihres Geschäftsmodells, mit Fokus auf das Schweizer Retailgeschäft und das klassische Privatebanking aus der Schweiz heraus.

Aktuelle Buch-Tipps rund um das Thema Schweizer Banken und UBS:

a) Lukas Hässig: „Der UBS-Crash – Wie eine Grossbank Millionen verspielte“

Kurzbeschreibung des Verlags: Hässig rekonstruiert den Niedergang der UBS als exemplarische Geschichte, die überraschende Einblicke in das Geschehen hinter den Kulissen der internationalen Finanzkrise vermittelt. Nicht Irrtümer und Pech führten zum grossen Kollaps, sondern Schlendrian auf höchster Stufe, das kalkulierte Ausblenden rot blinkender Warnlichter und die Ignoranz von Managern, die die Geschäftsraison der Gewinnmaximierung unterordneten.

240 Seiten gebunden, erscheint Mitte Februar bei Hoffmann und Campe, Preis: 35 Franken

b) Myret Zaki: „Die UBS am Rande des Abgrunds“

Kurzbeschreibung des Verlags: Die UBS verlor durch die Subprime-Krise in nur einem Jahr 50 Milliarden Dollar. Das entspricht dem Gewinn ihrer amerikanischen Tochter von 10 Jahren. Damit waren die Verluste grösser als diejenigen ihrer zwei am meisten betroffenen amerikanischen Konkurrentinnen. Wie war das möglich? Wie gelangte das mächtige Finanzimperium ins Wanken? Warum wurde das überschnelle Wachstum der amerikanischen UBS-Tochter und ihre schnellen Erfolge zum Verhängnis? All diesen Fragen geht die angesehene Finanzjournalistin Myret Zaki auf den Grund: Sie führte Gespräche mit Insidern, Sachverständigen und beriet sich mit führenden Wirtschaftsprofessoren. Das Buch liest sich wie ein Wirtschaftskrimi. Die Autorin ist ausgebildete Finanzanalystin und Leitartiklerin der Sparte Wirtschaft bei der Genfer Tageszeitung „Le Temps“.

Das Buch ist erschienen im Tobler-Verlag, Altstätten, und kostet 29 Franken.

c) Claude Baumann und Werner E. Rutsch: „Swiss Banking – wie weiter?“

Kurzbeschreibung des Verlags: Die Entwicklung der Schweizer Banken in den letzten fünfzig Jahren ist eine eindruckliche Erfolgsgeschichte. Anschaulich und kompetent beschreiben die Autoren, wie die Finanzbranche zum wichtigsten Wirtschaftszweig der Schweiz aufstieg. Sicherheit, Diskretion und Vertrauen, das waren lange Zeit die wesentlichen Eigenschaften, die das viel gepriesene Swiss Banking prägten. Zunehmend wurden diese Tugenden jedoch in den Hintergrund gedrängt. Unter dem Einfluss übersteigerter Ambitionen und einer waghalsigen Risikoneigung verfielen zahlreiche Finanzinstitute einem trügerischen Machbarkeitswahn. Das Resultat ist bekannt. Der Schweizer Finanzplatz wurde in seinen Grundfesten erschüttert, und die Branche steht an einem Wendepunkt. Soll das Swiss Banking auch in der Welt von morgen eine führende Rolle spielen, muss sich einiges ändern. Es braucht eigenständige Geschäftsmodelle, mehr Qualität, neue, engagierte Persönlichkeiten, gezieltes Marketing und bessere Rahmenbedingungen. In ihrem Fazit entwickeln die Autoren verschiedene Lösungsansätze und leiten daraus mehrere Thesen ab.

Das Buch ist erschienen in der Reihe NZZ-Libro und kostet 54 Franken.