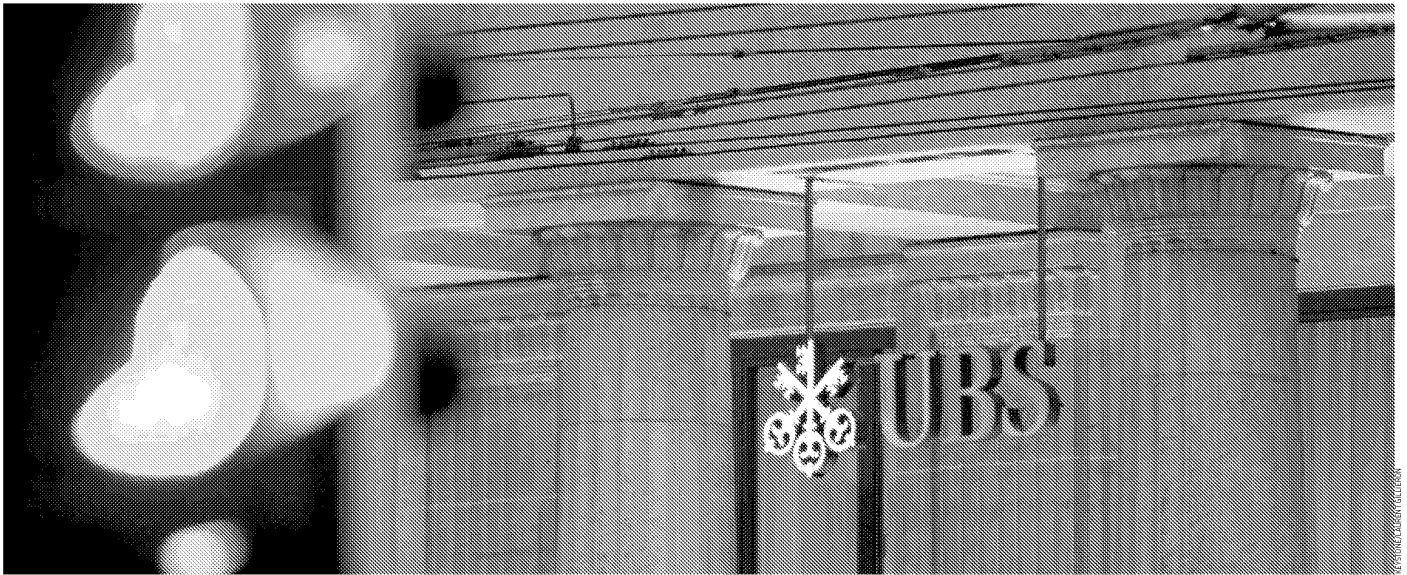


► **Grossbanken** Welche Denkfehler die UBS-Strategen begingen | Wann bei den Aufsichtsbehörden die Alarmglocken schrillten | Was Bund und UBS bei den Geheimverhandlungen besprachen | Wie Ospel abtrat



Von Rot auf Gelb: Seit der Staat der taumelnden UBS unter die Arme gegriffen hat, sieht die Zukunft für den weltgrössten Vermögensverwalter wieder besser aus. Noch ist aber ein Berg von Problemen abzuarbeiten.

EXKLUSIVER BUCHVORABDRUCK «DER UBS-CRASH» VON LUKAS HÄSSIG, AUTOR UND «HANDELSZEITUNG»-MITARBEITER

In dreizehn Monaten vom Bankenaushängeschild zum nationalen Notfall

Das Buch «Der UBS-Crash» von «Handelszeitung»-Mitarbeiter Lukas Hässig zeigt, dass die UBS-Chefs der Grossbank früh um die Risiken im US-Hypothekenmarkt und in der Vermögensverwaltung mit reichen Amerikanern wussten. Die «Handelszeitung» publiziert Auszüge – Schilderungen des Treibens hinter den Kulissen wie etwa des Geheimmeetings der UBS-Spitze mit der Nationalbank:

August 2007: We have a problem

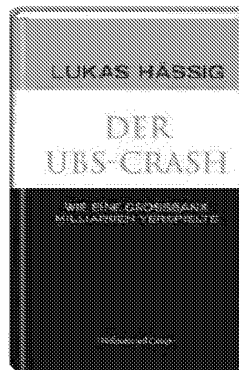
Nach seiner Wahl zum Konzernchef machte Marcel Rohner im August seine Befindlichkeit beim Regulator in der Bundeshauptstadt. Dabei legte er grosse Positionen seiner Bank im US-Kreditpapier offen. Die Beamten sahen in einem tiefen Abgrund. «Per August 2007 belief sich das Gesamtengagement der UBS im US-Hypothekenmarkt auf 173,8 Milliarden Franken (ong und 66,1 Milliarden «short»), konstatierte die Bankenkommission in einem späteren Bericht. Netto befanden sich damals sage und schreibe 107,7 Milliarden Franken solcher Papiere in den Büchern der UBS, mehr als das Doppelte des Eigenkapitals. Daran, so Rohner, lasse sich derzeit wenig ändern.

In Daniel Sigrists Kopf flutete es Sturm. Der studierte Mathematiker mit Ökonomie-Zusatzstudium galt als Risikospezialist und war bei der Bankenkommission zuständig für die Grossbankengruppe. Sigrist, der in diesem Moment vor den intensivsten Wochen und Monaten seiner Karriere stand, erinnerte sich in unserem Gespräch Anfang 2008 an seinen einstigen Lehrmeister. Professor Paul Embrechts hatte in seinen Vorlesungen immer davor gewarnt, sich zu sehr auf theoretische Rechenmodelle zu verlassen. Das Ziel der Risikospezialisten war seit rund einem Jahrzehnt, möglichst präzise Korrelationen abzuleiten. Was passiert mit dem Preis von Aluminium, wenn die Autoindustrie kriselt?, lautet eine Fragestellung. Mit Hilfe solcher Beziehungen und Abhängigkeiten entwickelten die Händler komplexe Strategien, die viel Gewinn bei wenig Risiko versprachen. Eine grosse Unbekannte blieb allerdings das Verhalten von Korrelationen in extremen Situationen wie Liquidität und Crashes. (...)

Im Fall der UBS und anderer Investmentbanken, die mit Subprime- und äh-

lichen Spekulationen im US-Kreditmarkt ihre Existenz aufs Spiel setzten, blieben solche Fragen lange aus. Und nun, da sie offen auf dem Tisch lagen, hatten sie keine Priorität mehr. Denn nun ging es um die Rettung des Systems. Der Gouverneur des New Yorker Federal Reserve Board und zukünftige US-Finanzminister Timothy Geithner bat im September 2007 die Aufseher der wichtigsten Finanzmärkte zu sich. Ziel des geheimen Meetings war, dem Versteckspiel zwischen den Instituten und ihren jeweiligen Heimatstaaten ein Ende zu setzen und alle Risiken gegenseitig offenzulegen. In der Sitzung bezifferte ein Spitzenbeamter nach dem anderen die Höhe der illiquiden Positionen der eigenen Grossinstitute. Mehrheitlich schilderten die Behörden die Lage als noch nicht dramatisch. Da schwante dem Schweizer Sigrist Böses. Der Kontrolleur der Eidgenossenschaft sprach von Milliardenabschreibern der UBS. Wenn nun der Schweizer Finanzriese als einziger globaler Mitspieler einen hohen Verlust ankündigen müsste, orakelte er, stünde er allein im Regen. Investoren könnten im grossen Stil ihre Aktien auf den Markt werfen, der Börsenwert würde einbrechen, die UBS liefe Gefahr, eine Übernahme kandidatin zu werden. Sigrist kam die holländische ABN Amro in den Sinn, die kurz zuvor von drei Konkurrenten gekauft, filiiert und aufgeteilt worden war. Wenn Akquisitoren fähig waren, über 70 Milliarden Euro für eine Bank aufzubringen, wäre auch eine UBS-Übernahme möglich, dachte Sigrist. (...)

Zurück in der Schweiz, legte sich Bankenaufseher Sigrist ins Zeug. «Bisweilen hatten wir täglich Konferenzgespräche mit der UBS-Konzernleitung», schilderte mir der Chefbeamte im Januar 2008 die letzten Tage und Wochen vor Bekanntwerden des UBS-Milliardenlochs. «Von Beginn weg machten wir klar, dass die Bank ihr Eigenkapital stärken muss.» Unbemerkt von der Öffentlichkeit erstellten die Behörden Vorsorgepläne für den Tag der Wahrheit. Sigrists Leute fühlten den UBS-Spezialisten auf den Zahn. Diese mussten ihre tägliche Liquidität offenlegen und aufzeigen, wie viel Geld via elektronisches Banking abgehoben wurde und wie viel Bargeld in den Filialen lagerte. Kinesfalls durfte bei Bekanntmachung des Verlustlochs der Eindruck ent-



stehen, die UBS sei einem Spareransturm nicht gewachsen. Immer wieder schaltete sich die Notenbank ein und wollte von der Bankenaufsicht wissen, ob die Grossbank genügend solvent sei. Alles im grünen Bereich, antworteten Sigrist und seine Kontrolleure.

Dann hielten Nationalbank und Bankenkommission den Atem an. Der Eisberg lag da, ragte in die Höhe, furchterregend und unausweichlich. Alles Korrigieren und Bremsen, Verkaufen und Verstecken der letzten Monate hatte nichts genützt. Als der UBS-Tanker am Montag, dem 1. Oktober 2007, ins harte Eis krachte, blieb nur noch die Hoffnung. (...)

November 2007: USA versus UBS

In jenen Tagen übernahmen die hochbezahlten amerikanischen Anwälte der Schweizer Bank das Ruder in der Causa UBS-Offshore-Rechtsstreit. Wie einer der Betroffenen erzählte, stellten die UBS-Experten im November 2007 Computer und Schriftstücke der US-Kundenberater sicher. Es war der Moment, als die UBS von den US-Ermittlungen erfahren hatte und eine grossangelegte interne Untersuchung startete. Der Bank blieb, zumindest legen die folgenden Ereignisse den Schluss nahe, nichts anderes mehr übrig, als mit den amerikanischen Behörden zu kooperieren. Am 15. November 2007 verkündete das Management ohne plausible Begründung die Schliessung des Ge-

schäftsbereichs. «Wir haben uns zu weiteren Anpassungen in der Struktur und dem Modell für die US-Kunden entschieden», schrieb Konzernleitungsmitglied und oberster UBS-Vermögensverwalter Raoul Weil den Kundenberatern in einem Memorandum, das beim US-Senatsausschuss landete. Sodann gab die Bank gemäss einem weiteren den US-Behörden vorliegenden Dokument den Mitarbeitern Tipps, wie sie den Kunden die «Neuausrichtung» erläutern sollten. Auf die zu erwartende Frage, ob in den USA eine Untersuchung gegen die UBS laufe, lautete die empfohlene Antwort: «Die UBS muss ihre regulatorischen Schritte geheim halten. Wir können Ihre Frage deshalb nicht beantworten.» (...)

März 2008: Ospels letzte Tage

Als am 14. März 2008 die amerikanische Notenbank Fed in ihrem bis dahin grössten Einsatz die Investmentbank Bear Stearns vor dem Untergang rettete und die US-Hypothekenscheine in Richtung 50 Prozent fielen, zeichneten sich auch für die Schweizer Grossbank weitere Rekordabschreibungen ab. Zum Stopfen des neuerlichen Lecks im UBS-Rumpf, das am 1. April schliesslich 19 Milliarden Dollar umfassen sollte, reichten die wenige Tage zuvor von Singapur und aus dem arabischen Raum zugeflossenen 13 Milliarden Franken nicht mehr aus. Die Bank brauchte eine weitere Kapitalerhöhung, sonst bestand die Gefahr, dass ihre Solidität im Markt bezweifelt und dass rasch Vermögen abgezogen würden.

In jenen stürmischen Tagen sollte in einem unscheinbaren Gebäude an der abgelegenen Schwanengasse 12 in der Bundeshauptstadt Bern das Schicksal einer der schillerndsten Figuren der Schweizer Wirtschaftsgeschichte besiegelt werden. «Nach der zweiten Kapitalerhöhung gaben wir Marcel Ospel zu verstehen, dass es für die Bank wohl besser sei, wenn das Steuer in neue Hände übergehen würde», erinnerte sich der Chef der Bankenaufsicht Daniel Zuberbühler in einer Unterhaltung vom November 2008. Der Beamte lehnte sich zurück und zog tief an seiner Tabakpfeife. Mit der graumelierten Haarpracht, dem gestutzten Bart und seinen Designer-Lederschuhen wirkte der 60-jährige Bundesobersteher in seinem mit Papierbergen übersäten Büro nicht wie der Proto-

typ eines paragrafenfixierten Bürokraten. «Ospel befand sich immer noch im Modus des Helfenwollens und hatte stets betont, dass er sich als Teil der Lösung und nicht des Problems sah.» Die letzten Worte sprach Zuberbühler in Basler Dialekt und imitierte so Ospel. Hey, that's the name of the game – so wollte der Beamte, der die Krise nie hatte kommen sehen, den grossen Ospel wohl für seinen letzten Karrierezug trösten. «Er sah jedoch rasch ein, dass es Zeit für ihn war zu gehen, zumal er kein Sesselkleber sein wollte.» (...)

21. September 2008: Der Rettungsplan

Hätte jemand UBS-Präsident Peter Kurer und UBS-CEO Marcel Rohner beim Betreten des Bürohauses an der Nüscherstrasse 22 in Zürich beobachtet, so hätte er sich kaum viel dabei gedacht. Schliesslich lagen die Büros der bekannten Topbanker einen Steinwurf entfernt, und weder Namensschilder noch Leuchtafeln lieferten einen Hinweis darauf, wer hinter dem gläsernen Eingang in den oberen Stockwerken auf die beiden obersten Manager warten könnte, deren Bank von der Finanzkrise durchgeschüttelt wurde.

Für Meetings, die unter keinen Umständen vorzeitig bekannt werden durften – Gerüchte über Schließungen und nötige Rettungsaktionen konnten in diesen Zeiten Banken erst recht gefährden –, ist es von Vorteil, dass die Nationalbank an verschiedenen Orten in der Schweiz externe Büros besitzt. Als Ort des anstehenden Gipfeltreffens hatte die SNB, wie sie im Land der Banken seit dem Gründungsjahr 1907 genannt wird, die repräsentative Geschäftslegenschaft «Zum neuen Froshauer» in der Zürcher Finanzcity gewählt. In einem der Obergeschosse angekommen, legten die UBS-Manager ihre Jacken ab und nahmen Platz. Weitere Anwesende waren: Der Chef der eidgenössischen Finanzverwaltung als oberster Vertreter des Bundes, Präsident und Direktor der Bankenkommission als staatliche Aufsicht der Finanzbranche und die drei obersten Köpfe der SNB. Diese sollten die Diskussion beherrschen. (...)

«Der UBS-Crash – Wie eine Grossbank Milliarden verlor» von Lukas Hässig ist ab Montag im Schweizer Buchhandel erhältlich. (Verlag: Hoffmann und Campe, Preis 35 Fr.)