

# Zweifelhafte Show

Neue Strukturen, weniger Risiko, hartes Sparen – der neue UBS-Präsident Peter Kurer will die Schweizer Großbank aus der Krise führen. Doch den Plänen fehlt noch die Substanz **VON LUKAS HÄSSIG**

**E**xakt 111 Tage lang tauchte Peter Kurer ab. Ein paar Worte in einer Firmenpublikation, ein paar Sätze im Fernsehen – mehr war vom neuen Verwaltungsratspräsidenten der Schweizer Großbank UBS seit seiner Wahl Ende April nicht zu hören. Vergangene Woche, bei der Präsentation der Halbjahreszahlen, trat er wieder öffentlich auf, sichtlich verwandelt: Die Haare gestutzt, die markante Hornbrille durch eine mit dezentem Alurahmen ersetzt, die blassbraune Krawatte und der dunkelgraue Anzug unterstrichen das Bild des bescheidenen und ehrlichen Maklers.

Ja, er habe auch persönlich ein Signal setzen wollen, sagte Kurer auf Nachfragen. Die UBS sei ein Unternehmen mit einer stolzen Geschichte, das durch die Resultate der vergangenen zwölf Monate beschädigt worden sei, sagte er. Und: »Wir sind gewillt, unser Geschäft mit der höchsten Integrität und der stärksten Risikokontrolle zu führen.« Kurers Marschrichtung: neue Struktur, Abbau der Handelsbestände, hartes Sparen. Er traf den Geschmack der Medien, Wörter wie Wandel und Neuanfang fanden sich in den Folgetagen in vielen Kommentaren. Zweifel am Gelingen des Vorhabens waren kaum zu hören.

Anders die Investoren: Sie ließen die Aktie zunächst fallen. Anfang dieser Woche notierten die Papiere der UBS bei knapp 14 Euro. Das entspricht nicht einmal mehr einem Drittel des Höchststands von Mitte 2007 – bevor die internationale Finanzkrise ausbrach. Allein 2008 hat die Aktie 55 Prozent ihres Werts verloren – von den 100 wertvollsten Unternehmen der Welt hat sich laut Reuters im selben Zeitraum nur ein einziges schlechter entwickelt. Und es stimmt nicht hoffnungsfroh, dass die UBS den vierten Quartalsverlust in Folge beichten musste: Umgerechnet 220 Millionen Euro hat sie zuletzt verloren, ohne Steuergutschrift hätte sie gar ein Minus von 2,5 Milliarden Euro ausweisen müssen.

Aus der UBS, dem wichtigsten Konzern der Schweiz, dem Aushängeschild der europäischen Bankenszene, ist binnen Jahresfrist der kranke Mann der europäischen Finanzindustrie geworden. Und ob die Bank, wie Kurer jetzt ankündigt, in eine neue Ära eintritt, ob sie tatsächlich auf Sanierungskurs geht – daran lässt sich zweifeln.

Es war Kurers Vorgänger Marcel Ospel, der den Anlegern rasches Wachstum und stolze Gewinne versprochen hatte. Er expandierte in Amerika, sprach gar davon, dass die UBS zur neuen Nummer eins der Wall Street aufsteigen werde. Mehrere Jahre ging der forsche Kurs gut, dann

endete er im Totalschaden. Stand heute hat der US-Ausflug den Eigentümern knapp 30 Milliarden Euro an Abschreibungen beschert. Die Bank brauchte fast 20 Milliarden Euro frisches Kapital, um nicht pleitezugehen. Sobald wieder Gewinn anfällt, verteilt sich dieser auf mehr Aktionäre. Gewinnverwässerung heißt das im Jargon.

Unrühmliche Details, die der 59-jährige Kurer gern seinem Management um Vorstandschef Marcel Rohner überlässt. Kurer – lange Jahre der oberste Jurist der UBS und ein Mann ohne nennenswerte Erfahrung in der Führung von Großunternehmen – ist als Präsident der oberste Strategie der Bank. Er hält den tiefen Sturz längst für Geschichte. »Das Größte haben wir überstanden, schon rein mathematisch kann nicht mehr so viel anfallen«, sagt Kurer im Gespräch. Und wenn die Krise weiter andauert? »Dann wird die Belastung im überschaubaren Rahmen bleiben.«

Kernpunkt der neuen Ära soll die Abkehr von Ospels Modell einer integrierten Bank sein. Nachdem Kurer als loyaler Mitstreiter des UBS-Überwärters jahrelang dessen Vision verteidigt hatte, erkennt er nun im eng verschweißten Bankenkoloss mit mehr als 80 000 Mitarbeitern überbordende Bürokratie und unklare Verantwortlichkeiten. Von Synergien in Milliardenhöhe, wie er sie selbst lange anpries, will er heute nichts wissen.

Bis Ende 2009 soll die Bank in drei flexible, autonome Einheiten aufgeteilt sein. Die weltweite Vermögensverwaltung für Privatkunden bildet den Kern, ergänzt durch ein kleineres Investmentbanking mit Eigenhandel und Firmenberatungen sowie die Verwaltung von Geldern institutioneller Kunden. Die Klammer soll eine Minikonzernleitung unter Führung von Rohner sein.

Folgt nach der Aufteilung die Abspaltung und dann der Verkauf der Investmentbank, wie von den schärfsten UBS-Kritikern seit Monaten gefordert? Abwarten, meint Kurer, der auch jetzt die Stärken dieser Bank hervorhebt. Die UBS sei Nummer eins im Aktienhandel, Nummer vier im Beratungsgeschäft und führend im Devisenhandel. Nur die Festverzinslichen, diese hochkomplexen Wertpapiere, hätten ein Loch in die Kasse der UBS gerissen. »Wenn wir da Remedur geschafft haben, sehen wir weiter.«

Ein Finanzmann der erweiterten UBS-Geschäftsleitung relativiert, was bereits als Paukenschlag gefeiert wird. Schon bisher seien die drei Einheiten der Bank dezentral geführt, die Ergebnisse separat ausgewiesen und gewisse gegenseitige Leistungen verrechnet worden. »Wirklich neu



ist das nicht«, sagt der Manager.

Auch der emeritierte Zürcher Bankenprofessor Hans Geiger, der bis in die neunziger Jahre in der Führung der zweiten Schweizer Großbank Credit Suisse saß, sieht keine Umkehr, eher einen formalen, juristisch komplexen Akt. Die neue Mannschaft habe lediglich angekündigt, die Basis für eine strategische Weichenstellung zu schaffen. »In rund eineinhalb Jahren hat der Verwaltungsrat dann die Möglichkeit, das Schiff UBS ganz neu auszurichten. Ein ›Herumreißen‹ ist das wohl nicht.« Die britische *Financial Times*, Sprachrohr der internationalen Finanzgemeinde, ätzt: »Um ineffizientes Quersubventionieren auszumerzen, braucht es keine größere Autonomie.« In jeder großen Finanzgruppe müssten einzelne Sparten ihren Bedarf an Kapital rechtfertigen und nachweisen, dass sie mit der so knappen Ressource risikogerecht umgingen.

Gut möglich, dass Kurers »komplette Transformation« nur den Zweck hat, möglichst lange am Alten festzuhalten. Laut mehreren Quellen aus der Zürcher Finanzwelt kreuzt Kurers Förderer und Exchef Marcel Ospel fast täglich in der Bank auf. Sollte er hinter den Kulissen weiter mitbestimmen, wäre ein echter Aufbruch wenig wahrscheinlich. Stattdessen manövrierte sich die um mehrere Neuzugänge bereicherte Führung in einen undefinierten Graubereich zwischen dem integrierten Alten und dem aufgeteilten Neuen.

Fehlt die klare Strategie, ist die rasche Sanierung des bestehenden Geschäfts umso wichtiger. Spätestens 2009, versprach Peter Kurer, soll die UBS wieder schwarze Zahlen schreiben. Verfehlt der Präsident dieses Ziel, ist nicht nur die Zukunft der Bank gefährdet, sondern auch die eigene. Drei Maßnahmen hat Kurer daher vergangene Woche verkündet: Die Risikopositionen im US-Kreditmarkt sollen abgebaut, die Kosten spürbar verkleinert und die Bilanz soll reduziert werden. Auf allen drei Gebieten bleibt indes ein langer Weg.

Die Risikobestände: Zwar wurden sie seit Ausbruch der Kreditkrise auf 54 Milliarden Dollar halbiert. Einige Positionen stagnieren aber auf hohem Niveau, andere steigen gar. Weitere Abschreibungen drohen.

Die Bilanz: Als die Zinsen niedrig waren und Banken sich günstig Geld leihen konnten, wandelte sich die UBS in einen riesigen, wild spekulierenden Hedgefonds. Zuletzt überstieg das fremde Kapital das Eigenkapital der Bank um das 50-Fache. Heute liegt der »Hebel« noch bei 40 – ungefähr das Doppelte dessen, was die Schweizer Aufsichtsbehörden in Zukunft akzeptieren wollen.

Die Sanierung: Noch kommt sie nicht auf Touren. Als die Credit Suisse 2003 nach dem Platzen der Internetblase das Steuer herumriss, verordnete sie Einsparungen von 13 Prozent quer durch die Bank. Von solch harten Schnitten ist die UBS weit entfernt. Die um acht Pro-

zent niedrigeren Kosten im zweiten Quartal gehen auf den Rückgang der Boni infolge schlechter Geschäfte zurück. Der Sachaufwand nahm leicht zu.

Das Zögern an der Spitze ist gefährlich – und nachvollziehbar. Kurer und Rohner waren jahrelang Teil des Systems UBS, beide saßen im Risikoausschuss der operativen Führung, sie mussten das Klumpenrisiko aus US-Papieren kennen. Als oberstem Konzernanwalt und als Chef der Vermögensverwaltung dürfte ihnen auch die Gefahr illegaler Geschäfte mit reichen Amerikanern bewusst gewesen sein, die der UBS derzeit massive juristische Probleme bereiten und einer der Gründe sind für die rund 27 Milliarden Euro, die Kunden der Bank von April bis Juni abzogen.

Bei rund 1700 Milliarden Euro verwalteten Vermögens sei der Abfluss keine Tragödie, so Kurer. Ihn treibe nur eine Angst um: dass die Menschen in der Schweiz die Solidität seiner Bank hinterfragen könnten. »Das müssen wir verhindern«, sagt der UBS-Chef. »Wir sind ein Fels in der Brandung, da besteht absolut kein Zweifel.«



Weitere Informationen im Internet:  
[www.zeit.de/finanzkrise](http://www.zeit.de/finanzkrise)

## Tiefer Sturz

Die UBS ist eine der größten Banken weltweit – und in der Finanzkrise eine der größten Verliererinnen

Zahl der Mitarbeiter: **81 452**  
Vertreten in: **50 Ländern**  
Verwaltetes Vermögen: **1700 Mrd. Euro**  
Abschreibungen im Zuge der Finanzkrise: **28,5 Mrd. Euro**

