

UBS: Grossbank mit Zukunft oder bloss Auslaufmodell?



Von Claude Baumann
Journalist und Buchautor

Anfang Jahr stand es besonders schlecht um die UBS. Die Grossbank schien in Problemen zu ertrinken, und dem Management gelang es nicht, positive Signale auszusenden. Vor diesem Hintergrund fragten sich viele, ob die UBS wohl noch eingehen würde. Doch dann änderte sich die Situation schlagartig. Anstelle des glücklosen CEOs Marcel Rohner übernahm der frühere CS-Chef Oswald J. Grübel die Schaltkegel, und kurz darauf wurde UBS-Präsident Peter Kurer durch den ehemaligen Bundesrat Kaspar Villiger ersetzt. Die Doppelrochade löste eine Euphorie aus, die so weit ging, dass man dem rezyklierten Rentner Grübel geradezu übermenschliche Qualitäten zuschrieb, die schlingende Bank retten zu können.

Noch einige Grossbaustellen

Inzwischen hat das Top-Management einschneidende Massnahmen getroffen, was den Aktienkurs zeitweilig stimulierte. Die UBS nun aber schon auf der sicheren Seite zu wännen, wäre doch etwas verfrüht. Vielmehr ist die Frage nach den Zukunftschancen der Bank mehr denn je legitim, zumal das Unternehmen noch einige Grossbaustellen aufweist. Und selbst unter optimistischen Annahmen ist ein Ende der Finanzkrise nicht in Sicht. Klar ist auch: Der zum Retter hochstilisierte Grübel wird im Alleingang nie und nimmer die UBS aus dem Schlamassel führen können. Dazu braucht es ein versiertes Managementteam. Es müssen verschiedene Faktoren zusammen-

spielen, das Timing ist wichtig, und die Bank benötigt auch noch etwas Glück. Im Idealfall würden die Reorganisationsmassnahmen personell wie strategisch greifen, so dass die Führungscrasch das Vertrauen der Kundschaft zurückgewänne. Gleichzeitig könnte sich die Finanzkrise entschärfen, die «toxischen» Papiere gewännen wieder an Wert, und in den USA zeichnete sich bei den hängigen Rechtskonflikten eine vernünftige Lösung ab. So flösse auch wieder Neugeld der Bank zu, was wiederum die Anleger ermutigte, langfristig und nicht bloss aus kurzfristigen Spekulationsüberlegungen in die UBS zu investieren. In einer solchen Welt käme die Schweizer Grossbank rasch auf Touren und würde bald wieder ihrem Ruf als führende Vermögensverwalterin der Welt gerecht.

Realität und Wunschdenken

In der Realität dürfte dieses Szenario aber vorläufig Wunschdenken bleiben. Denn die wirtschaftlichen Verwerfungen der Krise dürften die Geschäftswelt noch eine ganze Weile belasten. Wunder darf man auch beim Radikalumbau des UBS-Konzerns nicht erwarten. Was geschieht letztlich mit dem Investment Banking? Jede Restrukturierung braucht ihre Zeit. Vertrauen gewinnt man nicht über Nacht, und gute Ergebnisse sind erst wirklich gut, wenn sie sich als nachhaltig erweisen.

Bezogen auf die UBS könnte das bedeuten, dass die Erträge über einen längeren Zeitraum hin bescheiden bleiben und der Aktienkurs stagnierte. Die Bank müsste sich vielleicht noch zusätzliches Kapital beschaffen und würde auch weitere Unternehmensteile abstossen – möglicherweise an die Credit Suisse. Dies würde die Schrumpfkur der UBS zweifelsohne beschleunigen, so dass die Bank im internationalen Vergleich kaum mehr dieselbe Rolle spielen würde wie früher.

Es könnte noch schlimmer kommen, zumal das Schicksal der UBS einige Parallelen zum Drama der Swissair aufweist, deren tragisches

Ende hinlänglich bekannt ist: Unter der irrigen Annahme einer totalen Überlegenheit wurden damals die Bedrohungen unterschätzt, während das Management es versäumte, die nationale Airline den globalen Gegebenheiten anzupassen. Gerade weil sich (fast) niemand vorstellen konnte, dass die Swissair kollabieren könnte, wurde diese letzte Konsequenz ausgeblendet. So etwas könnte auch der UBS widerfahren. Oft genug heisst es in der ganzen Diskussion, dass die Bank systemrelevant sei – also too big to fail, wie es auf Neudeutsch lautet.

Verschwindet die Marke?

Doch selbst eine UBS kann nicht um jeden Preis am Leben erhalten werden. Besonders nicht, wenn die Probleme immer grösser anstatt kleiner würden. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Rechtskonflikte in den USA noch enorme Geldbussen nach sich ziehen, was dem Image der Bank extrem schaden würde. Dem Management dürfte es wohl auch schwer fallen, grosse Erfolge zu verbuchen, solange die Krise von globalem Ausmass ist. Ein weiterer Stellenabbau, neuerliche Verkäufe von Firmenteilen sowie eine akute Kapitalknappheit könnten den Marktwert der UBS sogar dermassen dezimieren, dass sie zu einem Übernahmeziel mutierte. Die Bank würde von einem ausländischen Konkurrenten aufgekauft – vielleicht aus der arabischen Welt oder aus China. Wenige Jahre später verschwände auch das Kürzel UBS, so wie es manchen Marken ergangen ist, die sich die Schweizer Grossbank einst selbst einverleibt hat.

Schon heute lässt sich sagen, dass die aktuelle Krise die Welt tiefgreifender verändert hat, als man es von anderen Ereignissen, wie dem 11. September oder dem Irak-Krieg, vermutet hätte. Hält man sich diese Tatsache vor Augen, ist es nicht ausgeschlossen, dass die UBS doch noch ein Opfer dieser epochalen Veränderungen werden könnte.

claude.baumann@finews.ch ●