

Die wundersame Wandlung des Oswald Grübel



Von **Claude Baumann**
Journalist und Buchautor

Es grenzt an grosses Kino, was uns der oberste Chef der UBS da jüngst serviert hat. Oswald J. Grübel am Ufer des Zürichsees stehend oder im Auto unterwegs zur Arbeit. Oswald Grübel nachdenklich im Büro oder auf Geschäftsreise in Asien; im Off seine brummelige Stimme, unterlegt mit einlullender Klaviermusik.

OJG, wie er intern genannt wird, sinniert so über seine Rückkehr ins Bankgeschäft – nachdem er doch längst im Ruhestand war. Warum er sich das alles nochmals antut. Und warum er ausgerechnet bei jener Bank angeheuert hat, die «früher mal mein härtester Konkurrent» war. Das alles fragt sich der 66jährige Banker und erinnert in dieser Rolle fast schon an Orson Wells oder Peter Ustinov.

Chance kommt nur einmal

Und er gibt auch ein paar schlüssige Antworten: Er musste es tun, weil er es den Menschen schuldete, die für diese Bank arbeiten. Und er musste es tun, weil er schon immer für eine Bank arbeiten wollte, die «alles verkörpert, was eine Bank sein muss». «Und jetzt», so folgert Grübel, «haben wir die Chance, die Bank zu werden. Also sollten wir diese Chance nutzen. Sie kommt nur einmal.»

Das 1:45 Minuten dauernde Video ist Bestandteil der brandneuen Image- und Werbekampagne der UBS – sozusagen der Trailer für die angestrebte Erfolgsstory der grössten Schweizer Bank. Noch nie hat sich ein Bankchef

in unseren Breitengraden so exponiert wie Grübel. Aber vielleicht war das auch nötig. Denn noch nie hat eine so erfolgsverwöhnte Bank derart am Abgrund gestanden wie die UBS.

Verblüffende Einsichten

Also waren Sonderanstrengungen nötig. Darum hat selbst Oswald Grübel mitgemacht. Sein smarterer Auftritt ist insofern erstaunlich, weil dieser Mann bislang eher als bärbeissiger, knurriger oder, wenn man böse sein will, als rücksichtsloser Gewinnmaximierer durchging. Aber sicherlich nicht als ein reflektierender, sensibler Mensch. Sentimentalitäten schienen nie sein Ding zu sein. Sein Massstab, so tat er in vielen Interviews immer wieder kund, sei der Markt und nur der Markt.

Noch heute sind manche Banker nicht gut auf Grübel zu sprechen. Natürlich mögen da persönliche Animositäten mitspielen, und bekannt ist auch, dass in der Ära OJG bei der CS einige Leute unter die Räder gerieten. Doch das ist so im Banking. Vielleicht lag Grübel mit seinem Wertekodex auch gar nicht so falsch, solange er sich in einer Welt bewegte, in der es nun einmal um Geld, Profit und Erfolg geht.

Umso verblüffender ist diese Seite nun, die der Top-Manager nach aussen gekehrt hat. Grübel in einer Rolle, die ihn zu einem anderen Menschen macht. Dabei wirkt er dermassen glaubwürdig, dass man durchaus den Eindruck gewinnt, er habe sich gar nicht verstellen müssen.

Wiederbelebte Tugenden

Daran wird er gemessen werden. In dem Videoclip bemüht Grübel sämtliche Tugenden des Schweizer Bankgewerbes, und entsprechend beruht auch die UBS-Kampagne auf Werten wie Wahrheit, Klarheit und Leistung. Eben: «Wir werden nicht ruhen» – «als Ausdruck unserer Ambition, Haltung und Verantwortung», wie der Chef erklärt. Unter diesen Prämissen soll die Bank zu ihrer einstigen Bedeutung zurückfinden.

Damit hat sich Grübel, der den Neuauftritt der UBS persönlich eng be-

gleitete, hohe Ziele gesteckt. Vor allem auch deshalb, weil er nach wie vor davon ausgeht, dass das Investmentbanking massgeblich dazu beitragen wird, die UBS an die Spitze der Finanzwelt zurückzuführen. Zur Erinnerung: Bis in ein paar Jahren soll die Bank einen Vorsteuergewinn von 15 Mrd. Franken erwirtschaften.

Das ist schön und gut. Allerdings ist gerade das Investmentbanking kaum ein Ausbund an Swissness. Im Gegenteil: Diese Geschäftssparte funktioniert vorwiegend nach angelsächsischen Prinzipien, nach kurzfristigen Kriterien, bei denen der einzelne Deal im Vordergrund steht; man könnte auch sagen die Umsatzbolzerei, aber sicherlich nicht die langfristige, auf Kapitalerhalt ausgerichtete Beziehung zum Kunden – frei jeglicher Interessenkonflikte. Und noch etwas: Im Investmentbanking werden jene exorbitanten Löhne bezahlt, für welche die hiesige Bevölkerung so wenig Verständnis aufzubringen vermag.

Wandlungsfähig wie der Chef?

Das ganze Gehabe im Investmentbanking hat herzlich wenig mit dem anständigen «Wir werden nicht ruhen»-Image der UBS zu tun, das nun in die Welt ausläuft und Ausdruck von Verantwortung sein soll, wie Grübel betont. Vor diesem Hintergrund darf man durchaus gespannt sein, wie das reanimierte Schweiz-Bewusstsein mit den Usanzen im Investmentbanking vereinbar sein wird.

Darin liegt denn auch die grosse Herausforderung für Oswald J. Grübel und seine Leute. Der Anfang ist gemacht. Doch es wird sicherlich noch einige «ruhelose» Tage und Nächte brauchen, bis sich der Erfolg möglicherweise einstellt. Es wird sich auch noch weisen müssen, ob die vielen Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UBS genauso wandlungsfähig sind wie ihr oberster Chef.

Das erwähnte Video findet sich im Internet unter dem Link
http://www.ubs.com/1/g/advertising_ch.html

claudio.baumann@finews.ch •