

«Solche Massnahmenpakete müssen radikal sein»

UBS-Verwaltungsratspräsident Peter Kurer zur Notwendigkeit, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen

Die UBS lagert problematische Positionen in eine Zweckgesellschaft aus und erhält im Gegenzug von der Schweizerischen Nationalbank liquide Mittel von 54 Mrd. \$. Über eine Pflichtwandelanleihe stellt die Eidgenossenschaft der Bank 6 Mrd. Fr. Eigenkapital zur Verfügung. Damit fühlt sich die UBS, wie Verwaltungsratspräsident Peter Kurer ausführte, für alle Eventualitäten gerüstet. Die Fragen stellten Gerhard Schwarz und Ermes Gallarotti.

Ist es so schlecht um die UBS gestanden, dass man ihr mit der riesigen Summe von 60 Milliarden zu Hilfe eilen musste?

Peter Kurer: Das Problem war nicht, dass es schlecht um die UBS stand. Das Problem war, dass wir in den Turbulenzen der letzten Wochen fürchten mussten, gewisse Entwicklungen könnten in Zukunft die Sicherheit der Bank bedrohen. Und wenn man schon Gegenmassnahmen ergreift, müssen diese radikal sein. Für die Behörden und für uns war klar, dass man dies in einem Umfang durchführen musste, dass man nachher wirklich sagen kann, man habe einen Befreiungsschlag geführt, nun gebe es keine oder fast keine heiklen Risiken mehr in der Bilanz.

Von wem ging die Initiative aus?

Letzten Endes ist so etwas immer eine Kooperation. Gespräche haben sich schon vor einiger Zeit angebahnt zwischen der Nationalbank und der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK) auf der einen und uns auf der andern Seite. Für die Auslösung der Massnahmen müssen letztlich wir die Verantwortung übernehmen, wir müssen formell die Behörden und die Regierung anfragen, das Paket umzusetzen.

So ein Paket wird nicht über Nacht geschnürt. An der letzten ausserordentlichen Generalversammlung tönte alles noch wunderbar, und auch später erklärte der Bundesrat, es sei alles wunderbar. Wie passt das zusammen?

Ich habe an der Generalversammlung gesagt, dass wir im dritten Quartal einen kleinen Gewinn erzielen würden, und dabei blieb es mit 300 Mio. Fr. Zudem habe ich gesagt, dass wir gut gerüstet und ausreichend kapitalisiert seien, um durch die Stürme zu kommen, und auch das ist weiterhin der Fall. Ich habe aber auch gesagt, dass, falls Massnahmen notwendig würden, diese Massnahmen radikal sein müssten. Nun ist es in den letzten Wochen an den Finanzmärkten nochmals erheblich schlimmer geworden, laufend gerieten Banken in ernste Schwierigkeiten. Zudem haben Regierungen in der ganzen Welt interveniert. Das hat eine Eigendynamik erzeugt, weil in anderen Ländern plötzlich Kundengelder und sogar Interbankenschulden garantiert wurden – das hat zu einer Verzerrung geführt, die wir zunehmend als eine potenzielle Bedrohung angesehen haben.

Unvorhersehbare Dynamik

Sie schon, aber die Credit-Suisse-Führung nicht. Sie waren nicht in der Lage, auf dem Markt Kapital zu besorgen, die Credit Suisse war es. Warum?

Ich glaube, die Credit Suisse hat vor der Krise viele Sachen besser gemacht als wir. Sie hat Risikopositionen nicht aufgebaut oder in kleinerem Umfang. Für unseren Schritt waren zwei Punkte wesentlich: Erstens haben wir schon zweimal den Kapitalmarkt bemüht, um eine Kapitalerhöhung zu machen. Ein drittes Mal wäre dies schwierig geworden. Zweitens wollten wir jetzt diese Sache rasch abschliessen. Ich glaube, dass wir durchaus auch Kapital auf dem Privatmarkt erhalten könnten, aber wir hätten mehr Zeit dafür gebraucht. Bei dieser Massnahme ist aber wichtig, dass sie klar und ohne Verzögerung umgesetzt wird.

Sie sind jetzt auf der Suche nach einem privaten Eigner oder Kapitalgeber, der die Wandelanleihe des Bundes übernimmt?

Die Frage kann ich aus Vertraulichkeitsgründen nicht beantworten. Wir haben die 6 Mrd. Fr. nicht genommen, um vergangene Verluste zu finanzieren. Das ist etwas ganz anderes als unsere früheren Kapitalerhöhungen. Wir haben viel mehr das Kapital aufgenommen, um den Bedarf zu decken, der dadurch entsteht, dass wir diese Stabilisierungsmassnahmen vornehmen.

Sie haben nach der ersten Kapitalerhöhung betont, Sie seien eine der am besten kapitalisierten Banken. Nach der zweiten Kapitalerhöhung tönte es gleich. Jetzt kommt ein drittes solches Paket. Nimmt das ein Ende?

Ich glaube, diese Aussagen waren im Zeitpunkt, als sie gemacht wurden, nach menschlichem Ermessen richtig. Die Situation ist immer schlimmer geworden, nicht die UBS-spezifische Situation, sondern das Umfeld, und in der Zwischenzeit sind wir in der grössten Finanzkrise seit der Grossen Depression. Wir haben immer darauf geachtet, dass wir eine der bestkapitalisierten und damit sichersten Banken in der Welt bleiben, und wir haben das früh, ohne Rücksicht auf das Ansehen von uns selbst durchgezogen. Jetzt sind wir zum Schluss gekommen, dass wir nochmals



Peter Kurer, Verwaltungsratspräsident der UBS, hat zusammen mit Bund, Nationalbank und Bankenkommission eine breite und tiefgreifende Bereinigung vorgenommen.

ALESSANDRO DELLA BELLA / KEYSTONE

etwas machen wollen, wenn wir im sicheren Bereich bleiben wollen. Heute kommt zur starken Kapitalisierung dazu, dass wir die erste grosse globale Bank sind, die diese Art von Risiken mit derartiger Radikalität chirurgisch aus der Bilanz herausnimmt und so sauberen Tisch schafft. Eine Bank hat letztlich immer Risiken, das risikolose Bankgeschäft gibt es nicht.

Rasche Stabilisierung angestrebt

Warum musste die UBS als starke, zu den Besten der Welt zählende Bank beim Staat anknöpfen? Wie erklären Sie das dem Volk?

Ich glaube, als Verwaltungsrat und als Geschäftsleitung einer Bank kann man nicht einfach eine Momentaufnahme machen und sagen, da stehen wir – und dann ist es plötzlich zu spät. Man muss mögliche, auch sehr schlechte Entwicklungen vorwegzunehmen versuchen.

In Sachen Management-Entlohnung bleibt das Paket relativ vage, eine Limitierung der Entschädigungen oder der Boni wird nicht genannt. Haben Sie sich da dagegen gewehrt, oder warum ist nicht etwas Konkretes herausgekommen?

Es ist nicht so vage. Wir wollen die internationalen Best-Practice-Standards als Massstab nehmen. Diese müssen von Zeit zu Zeit mit der EBK mit Blick auf die von internationalen Gremien vorgeschlagenen Ansätze überprüft werden. Wir werden uns auf ein Regelwerk mit den Aufsichtsbehörden einigen. Ich glaube, das ist ehrlicher, als zu sagen, der Verwaltungsratspräsident dürfe jetzt nicht mehr als eine halbe Million verdienen, denn das würde der Komplexität der Situation nicht gerecht werden.

Vielleicht könnte man damit aber die Aufregtheit oder den Zorn in der Öffentlichkeit dämpfen?

Ja, aber dann käme man zur absurden Situation, dass am Schluss der Verwaltungsratspräsident gratis arbeitet – wozu ich durchaus bereit wäre –, dass aber seine Mitarbeiter sehr gut bezahlt sind.

Aber selbst Professoren ärgern sich darüber, dass sie jetzt die Boni der Banker mitbezahlen müssten, das Unbehagen ist verbreitet. War es politisch gesehen nicht etwas schwach, in dieser Frage nicht etwas weiter zu gehen?

Ich habe volles Verständnis für die Volksstimmung. Ich habe ja jüngst gesagt, dass mein Einkommen in jedem Fall – auch langfristig – wesentlich tiefer sein wird als das meines Vorgängers. Und ich sagte auch, dass ich im laufenden Jahr – dem zweiten Jahr in Folge – keinen Bonus erhalten werde, sondern nur das Grundsalar. Aber wir müssen auch schauen, dass wir im Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben. Wir müssen auch die Vorstellungen unserer Investoren berücksichtigen. Diese wollen nicht, dass wir die niedrigsten Löhne der Welt bezahlen, weil sie genau wissen, dass wir dann nicht mehr die besten Leute bekommen. Ich habe grundsätzlich Verständnis für die Kritik, aber noch viel mehr ein ökonomisches Interesse im Namen der Aktionäre, die Einkommen der Banker so tief wie möglich zu halten. Aber eben nur «wie möglich» und nicht einfach nur tief.

Im letzten Jahr hat man noch Boni ausbezahlt.

Die Führung auf Gruppenebene, also etwa der Konzernchef, der Finanzchef und ich, erhielt keinen Bonus. Aber wir beschäftigen 80 000 Mitarbeiter, und darunter sind Leute, die einen Bonus von 10 000 Fr. oder 15 000 Fr. bekommen, und der ist schon ein wesentlicher Bestandteil ihres Einkommens, da können wir nicht einfach die Boni streichen. Wir haben aber bei teureren Fachkräften relativ niedrige Grundsäläre mit relativ bedeutenden Boni; in Krisensituationen können wir nun unsere Kosten dynamisch anpassen, indem wir die Boni senken. Wenn wir nur Grundsäläre zahlen

würden, hätten wir diese Fähigkeit viel weniger. Das wäre unternehmerisch nicht vernünftig.

Jetzt hat die Bank keine oder fast keine faulen Positionen mehr in der Bilanz, ist ausreichend kapitalisiert – was kann denn jetzt noch schiefgehen?

Eigentlich wissen wir alle nicht, wohin die ganze Finanzmarktentwicklung führt. Es gibt Anzeichen dafür, dass man vielleicht jetzt das Ende des Tunnels sieht, aber das hat man auch schon früher gemeint. Wenn es zu einer Konsolidierung kommen sollte, dann ist sicherlich die Grundfrage, wie die ganze Branche – und das ist ein Branchen- nicht ein UBS-Problem – wieder eine solide, rentable Position erarbeiten kann.

Es gibt also keine UBS-spezifischen Risiken mehr, sondern nur noch branchenspezifische Risiken?

Ja, so würde ich das sagen. Selbstverständlich hat jedes Institut noch seine Risiken. Diese diskutieren wir in dem Umfang, wie wir glauben, dass wir dies veröffentlichen müssen, und meiner Ansicht nach sind wir sehr transparent. Von Investoren kommt immer wieder die Rückmeldung, dass unsere offizielle Berichterstattung überdurchschnittlich transparent sei. Wir haben, um es etwas salopp zu sagen, im letzten Herbst Probleme angegangen, die andere erst jetzt anfangen zu adressieren.

Welche anderen Szenarien haben Sie überlegt?

Wir hatten drei Szenarien geprüft: Szenario 1 lautete: nichts machen und die Sache aussitzen, dieses Risiko wollten wir vor allem unseren Kunden nicht zumuten. Szenario 2 ist das, was wir jetzt gemacht haben, und Szenario 3 bedeutete, einen Zusammenschluss zu suchen. Dies wäre rein ordnungspolitisch betrachtet wohl richtig gewesen, aber in der heutigen Situation halten wir das Risiko, dass man so etwas gar nicht sauber durchziehen kann, für zu gross, als dass ein vernünftiger Verwaltungsrat es verantworten kann. Davor hatten wir grossen Respekt.

Das Massnahmenpaket kommt nun der UBS zugute, nützt es auch dem Finanzplatz und der Schweiz, und wenn ja, wo?

Ich bin überzeugt, dass unsere Regierung mit der sehr weit reichenden Massnahme auch weitgehend und weise gehandelt hat, weil das einerseits uns als Bank, andererseits aber auch den Finanzplatz stabilisieren wird. An anderen Finanzzentren wird man merken, dass die Regierung diesen Finanzplatz stützt, dadurch wird er ernster genommen, und seine Zukunftsträchtigkeit steigt. Damit wiederum wird ein wesentlicher Beitrag an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung gemacht, und das wird auch positive Auswirkung auf die gesamte Wirtschaft, einschliesslich der KMU, haben und letzten Endes wird dadurch auch die wirtschaftliche Situation für die Bevölkerung abgesichert. Ich bin dem Bundesrat und den Behörden dankbar, dass sie diesen unkonventionellen Schritt gemacht haben, und in dem Sinne sind wir der schweizerischen Bevölkerung dankbar, wenn sie diesen mitträgt.

Anzeige

WICHTIGER SICHERHEITSHINWEIS

ATL-AKKU DES SCHNURLOSEN HEADSETS GN9120

Die ATL-Lithium-Ionen-Akkus (ATL P/N 603028) in Headsets vom Typ GN9120, die zwischen Januar 2005 und September 2008 verkauft wurden, können sich überhitzen und dabei selbstentzünden.

Auf die Nutzung des Headsets ist sofort zu verzichten.

Für weitere Informationen und die Bestellung eines Ersatzakkus gehen Sie bitte im Internet auf www.jabra.com/battery, oder rufen Sie uns kostenfrei werktags von 8 bis 16 Uhr unter folgender Telefonnummer an: 00800 25000025.



HEADSET GN9120



HEADSET-AKKU



AKKU