

«Eine Demütigung für die UBS»

15.07.2009 18:43

Ein Vergleich in den USA wird der Bank nicht signifikant helfen, ihren Ruf zu verbessern, sagt Reputations-Experte Bernhard Bauhofer im cash-Interview. Auf die Bank kommen in den USA «sehr schwierige Jahre» zu.**Interview: Daniel Hügli**

cash: Mit der Verschiebung des Prozesses um die Herausgabe von 52'000 US-Kundendaten hat sich die Angelegenheit von der juristischen auf die diplomatisch-politische Ebene verschoben. Hat sich die UBS so geschickt aus dem Schussfeld genommen?

Bernhard Bauhofer: Es ist in gewisser Weise eine Demütigung für die UBS. Die einst so stolze Bank ist nicht mehr Herrin des Geschehens und auf die Hilfe der Politik angewiesen. Diese hat endgültig die Vormacht über die Finanzindustrie übernommen. Egal, wie das Verfahren für die UBS ausgeht: Es wird zukünftig für die UBS auf dem US-Markt mit den Reichen und Superreichen sehr schwer werden. Mich erstaunt, dass die UBS-Führung an diesem Markt festhält. Es wird Jahre dauern und grosse Anstrengungen fordern, um diesen Gau vergessen zu machen.

Der Bund wird mit den USA wohl einen Vergleich aushandeln und die UBS wird eine stattliche Anzahl US-Kundendaten bekannt geben müssen. Wie soll diese weitere Aufweichung des Bankgeheimnisses in der Schweiz kommuniziert werden?

Bauhofer: Ich gehe davon aus, dass die meisten führenden Schweizer Vermögensverwalter das Verschwinden des Bankgeheimnisses in ihre Zukunftsszenarien und -strategien längst eingepreist haben. Der Schweizer Bankenplatz wird zukünftig dank neuer tragfähiger Geschäftsmodelle und eine überlegende Qualität sich international behaupten müssen. Ich bin optimistisch, dass dies gelingen wird.

Würde ein solcher Vergleich der UBS signifikant helfen, ihre angeschlagene Reputation zu verbessern?

Bauhofer: Nein, da die UBS nur Zuschauerin und nicht handelnde Akteurin in diesem Verfahren ist. Jedoch profitiert sie von einem schnellen Ende des Verfahrens und kann nach der Befreiung von Altlasten endlich wieder nach vorn schauen. Um die zerstörte Reputation wieder aufzubauen, muss die UBS jedoch einen extra Effort erbringen und ihre Unternehmenskultur fundamental ändern. Statt Boni muss der Kunde im Zentrum stehen. Nach langer Zeit sollte die Bank wieder wegen herausragender Qualität, Kundenservice und innovativer Produkte in den Schlagzeilen stehen. Dann könnte es mit der Reputation und dem Geschäft wieder Schritt für Schritt nach oben gehen.

Könnte ein Vergleich aber eine Kehrtwende bei der Neugeldentwicklung einleiten?

Bauhofer: Aus meiner Sicht würde dieser Vergleich allenfalls die Intensität des Kundengelderabflusses reduzieren, aber nicht eine Kehrtwende bedeuten. Nach so vielen negativen Meldungen und Abschreibern können sich Kunden nicht sicher sein, ob die UBS noch weitere Leichen im Keller hat. Zudem fehlen die positiven Nachrichten, die auf eine positive Entwicklung im operativen Geschäft hoffen lassen. Durch diese Krise gerät die UBS ins Hintertreffen. Schon wurde sie als weltweit grösste Vermögensverwalterin von der Bank of America abgelöst. Goldman Sachs schreibt mittlerweile wieder Gewinne, und auch von den Schweizer Privatbanken hört man wieder Positives.

Bundesrat Hans-Rudolf Merz überrumpelte letzte Woche die UBS mit dem Vorschlag, die Bank könne die Steuerschulden der Kunden begleichen, die mit Hilfe der UBS ihre Vermögen vor der US-Justiz versteckt hatten. Wie beurteilen Sie diese Art der Kommunikation?

Bauhofer: Sie zeugt von der Hilflosigkeit der Beteiligten ob der historischen Einmaligkeit und Dimension des Falls. Ich denke nicht, dass sich die USA auf einen Kuhhandel in irgendwelcher Form einlassen werden. Für den IRS und die Obama-Administration ist die UBS offensichtlich ein Präzedenzfall. Ich würde nicht zu früh jubeln.

Am Montag tauchte bei vielen Medien ein internes Memo von UBS-CEO Oswald Grübel an seine Mitarbeiter auf, in dem von «ermutigenden Signalen» bei der UBS die Rede ist. Steht da nicht auch eine gewisse Absicht dahinter, dass solche Mails an die Öffentlichkeit gelangen?

Bauhofer: Hierbei kann es sich durchaus um einen geplanten taktischen und allzu offensichtlichen Schachzug handeln. Wenn man seit Monaten tagtäglich mit ausschliesslich negativen Schlagzeilen konfrontiert wird, sehnt man sich förmlich nach positiven News. Dann ist einem schon mal eine kommunikative Finte recht. Doch eine Schwalbe macht noch keinen Frühling.

Sie kritisieren seit langem die Kommunikation der UBS. Stellen Sie in letzter Zeit Verbesserungen fest, insbesondere, seit Oswald Grübel CEO ist?

Bauhofer: Obwohl ich Herrn Grüber persönlich kenne, schätze ich seine Geradlinigkeit im Handeln und der Kommunikation sehr. Im Moment ist er leider immer noch mit dem Beseitigen von massiven Altlasten beschäftigt. Auf der Generalversammlung hat mich seine Ansprache überzeugt. Aus informellen Quellen weiss ich auch, dass Mitarbeiter sein Kommunikationsverhalten sehr schätzen. Die Menschen möchten wissen, woran sie sind. Nur dann sind sie bereit, besondere Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Bernhard Bauhofer ist Gründer und Managing Partner von Sparring Partners mit Sitz in Wollerau SZ. Er arbeitet als Reputation-Management-Berater und Autor. Bauhofer ist Soziologe und war in führender Position bei verschiedenen Unternehmen in den USA und in Südamerika tätig.