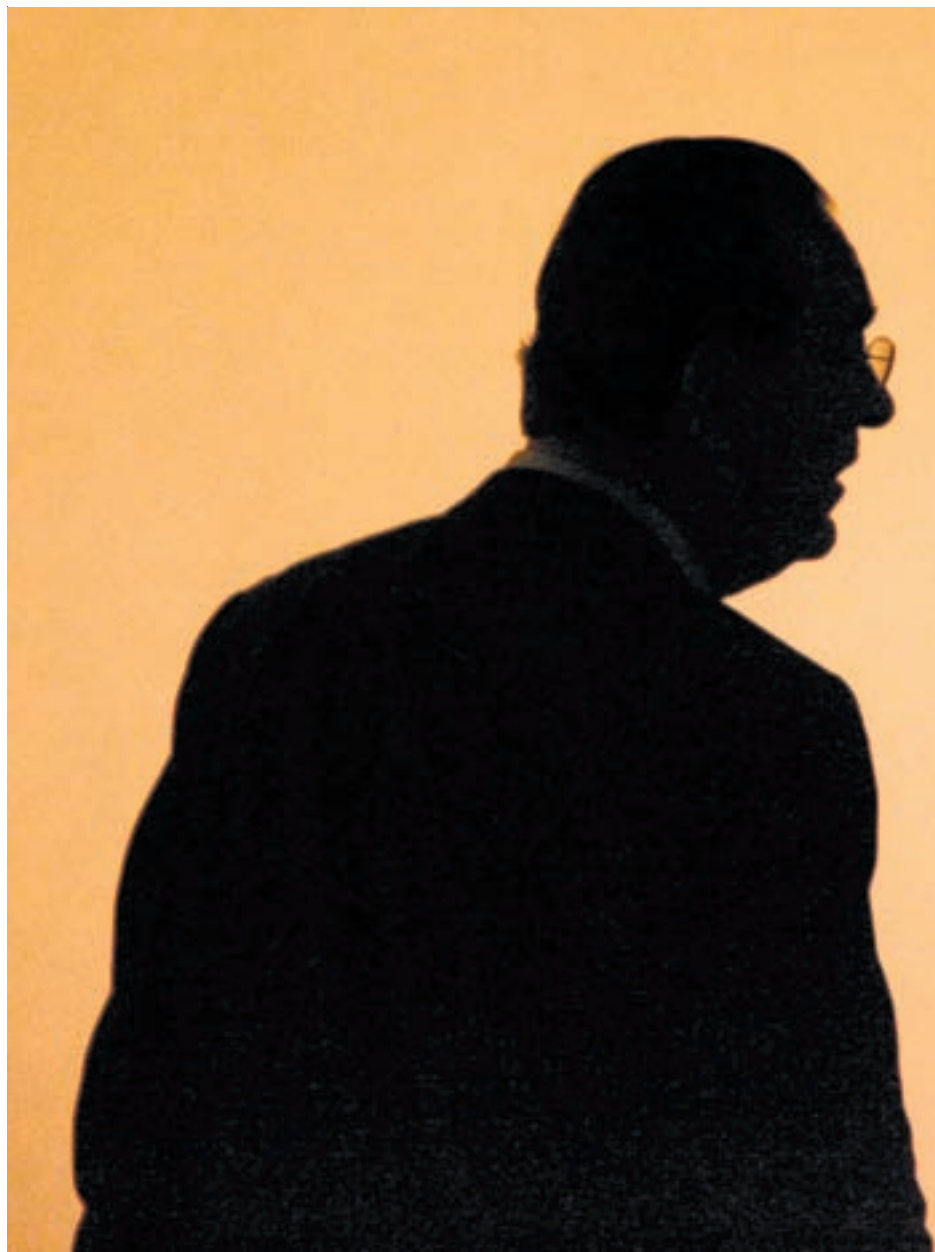


Nach Grübels Abgang will die UBS



Das Leben des Oswald Grübel

Als Waise aufgewachsen

Grübel wurde am 23. November 1943 in Ostdeutschland geboren. Seine Eltern verlor er im Krieg. Aufgewachsen ist er zuerst bei seinen Grosseltern, danach bei Verwandten in Frankfurt am Main.

Vom Banklehrling zum Verwaltungsrat

Seine Banker-Karriere startet Grübel 1961 mit einer Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank. Später fasst er Fuss im Anleihenhandel einer Credit-Suisse-Tochter. Von 1978 bis 1985 ist er CEO am Firmensitz in London. 1991 wird er in den CS-Verwaltungsrat ernannt. Ab 1997 ist er verantwortlich für die Handelsaktivitäten der Credit Suisse First Boston. Von 1998 bis 2001 war er Chef des Private Banking der Credit Suisse.

Retter der Credit Suisse

2002 muss der Präsident der Credit Suisse, Lukas Mühleman, seinen Stuhl nach einem Milliardenverlust räumen. Die Bank strauchelt; Grübel wird zusammen mit John J. Mack zum CEO ernannt. Mack verlässt die CS 2004, darauf wird Grübel zum alleinigen CEO. Mit harten Sanierungsmassnahmen bringt Grübel die CS zurück zum Erfolg. 2007 vermeldet er ein Rekordergebnis und gibt seinen Rücktritt bekannt.

Auf- und Abstieg bei der UBS

Als Folge der Finanzkrise 2008 muss die UBS vom Staat gerettet werden, die Führungsriege dankt ab. 2009 dann die grosse Überraschung: Grübel wird zum CEO der UBS ernannt. Auch hier führt er die gestrauchelte Bank zurück auf die Gewinnstrasse. Es sieht gut aus; bis ein UBS-Händler in London 2,3 Milliarden Dollar verspekuliert. Grübel übernimmt die Verantwortung und tritt zurück.

Bilder Reuters/Keystone

UBS Unerwartete Milliardenverluste haben in der Finanzwelt stets personelle Konsequenzen. Bei der UBS trifft es nicht ganz unerwartet Konzernchef Oswald Grübel. Präsident Villiger hingegen will vorerst ausharren.

BALZ BRUPPACHER
balz.bruppacher@luzernerzeitung.ch

«Ossi», wie Oswald Grübel seit seinen Anfängen als Börsenhändler liebe- und respektvoll genannt wird, ist der sofortige Abgang bei der UBS mit Sicherheit nicht leichtgefallen. Der 68-Jährige stand zwar von Anfang an zu seiner Verantwortung für das 2,3-Milliarden-Loch in der Investmentbank in London.

Noch vor einer Woche liess er aber verlauten, dass er nicht zurücktreten werde.

Acht Tage nach dem Auffliegen des mutmasslichen «Schurkenhändlers» Kweku Adoboli zog Grübel gestern nun doch die Konsequenzen. Und zwar weder auf Druck des Verwaltungsrats noch wegen mangelnder Unterstützung durch das Aufsichtsgremium. So zumindest die offizielle Version von

Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger an einer eiligst einberufenen Telefon-Medienkonferenz. Der Verwaltungsrat habe Grübel gebeten, noch mindestens bis zur Generalversammlung im nächsten Frühling zu bleiben. «Doch er betrachtet es als seine Pflicht, im besten Interesse der Bank die Verantwortung zu übernehmen», erklärte Villiger.

Reputation an oberster Stelle

UBS-Präsident Villiger flog nach eigenen Angaben in der Nacht zum Samstag mit Grübel und mit dessen interimistischem Nachfolger auf dem Posten des CEO, Sergio Ermotti, von Singapur in die Schweiz zurück. «Die Reputation der Bank stand für mich vom ersten Tag an immer an oberster Stelle», teilte Grübel seinen Angestellten in einem

Memo mit und fügte hinzu: «Deshalb muss und will ich konsequent sein.»

Kein Druck aus Singapur

Keinerlei Einfluss auf personelle Entschiede übte gemäss Villiger auch der mit Abstand grösste Einzelaktionär der UBS aus, der Singapurer Staatsfonds GIC. Er hatte den Milliardenverlust letzte Woche deutlich kritisiert. Die Stellungnahme habe vor allem eine innenpolitische Stossrichtung gehabt, sagte der UBS-Präsident. Unabhängig vom Rückschlag in London sind die Nachfolgeüberlegungen für Grübel unter Einbezug des Betroffenen schon vor einigen Wochen angelaufen. Und zwar für einen Zeithorizont zwischen 2012 und 2013, wie Villiger sagte. Nun wird die Suche intern und extern beschleunigt.

In der Pole-Position ist Interims-CEO Sergio Ermotti. Der 51-jährige Tessiner wurde schon bei seinem Amtsantritt als UBS-Konzernleitungsmitglied im April dieses Jahres als Kronfavorit für die Grübel-Nachfolge gehandelt. Er blickt auf eine internationale Banker-Karriere zurück und war zuletzt die Nummer 2 der italienischen Grossbank Unicredit. Ermotti wirkte an der Telefon-Medienkonferenz gefasst und konzentriert. Er sei sich der Grösse und Komplexität seiner Aufgabe bewusst, sagte er und unterliess es nicht, auf die grossen Fussstapfen Grübels zu verweisen.

Investmentbank soll bleiben

Zusammen mit Villiger erläuterte der interimistische Konzernchef auch den Entscheid des Verwaltungsrats, am Modell der integrierten Bank festzuhalten

«Bei der UBS wird jetzt der Generationenwechsel eingeläutet»

Der abtretende UBS-CEO Oswald Grübel habe zu hohe Ziele gesetzt. Das sagt Maurice Pedernana, Professor an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und stellvertretender Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug.

Maurice Pedernana, nun verlässt Oswald Grübel die UBS. Ist das ein Befreiungsschlag?

Maurice Pedernana: Nein. Das ist die logische Folge einer fehlgeleiteten Strategie, für die Oswald Grübel namentlich steht und die er verantwortet. Die Strategie hat sich ja nicht nur durch die Forcierung des Investmentbankings ausgezeichnet. Grübel steht auch für vollkommen unrealistische Ziele und Vorgaben, die im Bereich Private Banking gesetzt wurden.

Das wird nun alles für Grübel negativ ausgelegt?

Pedernana: Grübel ist bei der UBS mit einem Geschäftsmodell angetreten, das noch vor zehn, fünfzehn Jahren als erfolgreich bezeichnet worden wäre. Sein Problem ist, dass es ihm nicht gelang, das Schiff UBS damit glaubwürdig zu steuern. Der Investmentskandal in London ist nur ein Auslöser unter vielen für die jetzige UBS-Krise. Es hat sich schon lange abgezeichnet, dass das Geschäftsmodell fundamental überarbeitet werden muss.

Und da hat Grübel keinen Platz mehr?

Pedernana: Jetzt ist dem UBS-Verwaltungsrat klar geworden, dass Grübels Strategie gescheitert ist und dass dieser mit seinen Vorstellungen auch nicht geeignet wäre, das Steuer herumzureissen. Allein schon mit seinem Alter – Oswald Grübel wäre pensioniert – kann er nicht einmal symbolisch jener Hoffnungsträger sein, den die UBS künftig dringend braucht.

Dann hat ihm am Schluss die Rückendeckung durch Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger gefehlt?

Pedernana: Der Verwaltungsrat ist schon daran, eine neue Strategie zu erarbeiten. Grübel meinte, man könne im Private Banking durchschnittlich 1,8 Prozent Rendite erzielen. Das war vor 15 Jahren mit strukturierten Produkten machbar. Heute ist anderes gefragt. Heute muss man viel stärker die Bedürfnisse der Kunden prüfen und herausfinden, ob und wie risikofreudig sie sind. Heute ist eine extrem gute Beratung zentral, die in günstigen Finanzdienstleistungen münden muss. Die UBS wird für die nächsten Jahre in diesem Bereich deshalb eine neue Kostenstruktur erarbeiten. Das ist mit weniger Leuten und tieferen Gehältern machbar.

Kommen nun ruhigere Zeiten auf die UBS zu?

Pedernana: Davon bin ich überzeugt. Die UBS wird aber weniger spektakulär am Markt auftreten und extrem darauf schauen müssen, dass sie ihre Reputation im Vermögensverwaltungsgeschäft, ihrem Kerngebiet, wieder zurückgewinnt.



«Oswald Grübel ist ein gescheiterter Feldherr.»

MAURICE PEDERNANA

Wieso aber kann sich Kaspar Villiger halten? Im Gegensatz zu ihm ist Grübel immerhin Banker und hat das entsprechende Know-how.

Pedernana: Im UBS-Verwaltungsrat gibt es verschiedene Leute, die sehr viel von Banken und dem Bankgeschäft verstehen. Ich denke etwa an Bruno

Gehrig oder an Ann Godbehere. Bei der UBS wird jetzt der Generationenwechsel eingeläutet. Für jene, die aus der CS kamen, wird es eng, denn sie haben unter einem immensen Imageverlust zu leiden. Sie verlieren mit Grübel, der ja sogar seinen Chauffeur aus der CS mitnahm, ihren Schirmherrn. Ich bin sicher, in den nächsten zwölf Monaten wird es im UBS-Management zu weiteren Abgängen kommen.

Wird auch Kaspar Villiger das Feld früher als geplant räumen?

Pedernana: Das wird sich zeigen. Sein Nachfolger ist mit dem Deutschen Axel Weber bereits bestimmt. Dieser ist in die Strategieüberprüfung involviert. Sicher ist, dass die UBS mit ihm einen Verwaltungsratspräsidenten erhält, wie das keine andere Bank haben wird. Er ist kompetent und hat ein hervorragendes Renommee. Das stimmt einen zusehends, dass die UBS die Stürme, die mit Sicherheit in den nächsten Wochen und Monaten weiterhin aufkommen, gut überstehen wird.

Was heisst das alles für die UBS-Aktien – gehts ab Montag wieder aufwärts?

Pedernana: Davon bin ich überzeugt. Es wird zu einer Kurserholung kommen. Vor allem mittelfristig, wenn das Vertrauen dank der neuen, weniger risikoorientierten Strategie wieder zurück ist.

Vorderhand übernimmt nun Sergio Ermotti den CEO-Posten. Wie hoch ist die Chance, dass er definitiv Grübels Nachfolger wird?

Pedernana: Ob er Kronprinz ist oder nicht, ist nicht entscheidend. Wichtig ist, dass nun eine neue Strategie umgesetzt wird, mit der man Grübels Händlermentalität aus der UBS bringt. Die Vermögensverwaltung muss bei der UBS wieder im Zentrum stehen, dann ist der CEO selbst gar nicht so entscheidend. Ich gehe davon aus, dass es bei der UBS in nächster Zeit noch zu vielen überraschenden Ernennungen kommt. Die ganze Klientelwirtschaft um Grübel und Co. wird jetzt durchbrochen.

Ist Grübel letztlich eine tragische Figur?

Pedernana: Das ist er. Er hat nicht nur sein Image verloren. Man sieht nun, dass Oswald Grübel immer nur ein grosser Händler, nie aber ein guter Stratege war. Nichts was er im strategischen Bereich ankündigte, konnte er nur annähernd umsetzen und erfüllen. Grübel ist ein gescheiterter Feldherr. Er hat zwar den ersten Krieg gewonnen, dann aber die entscheidende Schlacht verloren.

INTERVIEW JÜRGEN AUF DER MAUR
jurg.aufdermaur@zentralschweizsamsonntag.ch