

Adoboli steht vor Prozessbeginn

ZÜRICH red. Am kommenden Montag beginnen die acht schwersten Wochen im Leben des Kweku Adoboli. Der Ex-Derivatehändler besuchte seiner früheren Arbeitgeberin UBS im September 2011 einen Verlust von über 2,3 Milliarden Dollar. Es war einer der grössten Spekulationsskandale der vergangenen Jahre. Morgen beginnt in London der Prozess gegen ihn.

Wer trägt die Schuld am Finanzdesaster bei der UBS? Laut BBC sollen Kontrollinstanzen des Schweizer Geldinstitutes die Fehlgeschäfte des mutmasslichen Zockers Adoboli nicht bemerkt haben. Der unter Verdacht stehende Banker habe von sich aus vor der Katastrophe gewarnt – trotzdem wurde gegen ihn

Anklage erhoben. Inzwischen haben neben einer bankinternen Untersuchung KPMG-Experten im Auftrag der britischen Finanzaufsicht FSA und der Schweizerischen Finma nach Schwachstellen im UBS-Risikomanagement gesucht und wurden offenbar fündig.

Schwere Zeiten
Der «Tages-Anzeiger» berichtet über eine E-Mail an das UBS-Personal, in welcher der UBS-Chef Sergio Ermotti antönte, was dabei herausgekommen ist. Darin heisst es: «Wir haben geeignete Massnahmen gegen diejenigen Mitarbeiter ergriffen, deren Verhalten nicht den uns geforderten Standards entsprechen.» Zudem habe man Schwachpunkte im internen Kontrollsystem für das Financial Reporting behoben. Indirekt lasse Ermotti damit durchblicken, dass in der UBS Fehlverhalten zugelassen worden war und dass weggeschaut wurde, wo es Anzeichen für Unregelmässigkeiten gab.

Für die UBS könnte der Fall Adoboli eventuell unangenehme Folgen mit sich bringen. Ermotti stimmte in dieser Woche seine 63 000 Mitarbeiter auf schwere Zeiten ein. «Angesichts der Tragweite des Vorfalles müssen wir davon ausgehen, dass im Prozessverlauf auch die Kultur und die Praktiken der UBS zur Sprache kommen.» Die UBS hat sogar eine eigene, mehrsprachige Website eingerichtet, die laufend über die Entwicklungen im Gerichtsverfahren informiert.

Ein Jahr: So lange müssten alle Amerikaner gratis arbeiten, um die Schulden ihrer Regierung zurückzuzahlen. Wie das US-Finanzministerium am Dienstag mitteilte, haben die Staatsschulden die Schallgrenze von 16 Billionen Dollar (12,7 Billionen Euro/15,3 Billionen Franken) durchbrochen. Jeder US-Haushalt wird auf diese Weise mit 50 000 Dollar belastet. Diese Zahlen werden zu einer Zeit bekannt, da die schlechte wirtschaftliche Lage den Wahlkampf beherrscht. Die Arbeitslosigkeit beträgt noch immer 8,3 Prozent. Die Folgen der Wirtschaftskrise von 2008 sind noch nicht beseitigt. Spätestens Anfang nächsten Jahres müssen sich beide Parteien auf eine Lösung einigen.

USA-Schulden auf Rekordniveau

KRISE Die USA haben 16 Billionen Dollar Schulden. Jeder Haushalt ist mit 50 000 Dollar verschuldet. Der US-Regierung könnte schon Anfang des Jahres 2013 das Geld ausgehen.

VON JOHN DYER, BOSTON
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Ein Jahr: So lange müssten alle Amerikaner gratis arbeiten, um die Schulden ihrer Regierung zurückzuzahlen. Wie das US-Finanzministerium am Dienstag mitteilte, haben die Staatsschulden die Schallgrenze von 16 Billionen Dollar (12,7 Billionen Euro/15,3 Billionen Franken) durchbrochen. Jeder US-Haushalt wird auf diese Weise mit 50 000 Dollar belastet. Diese Zahlen werden zu einer Zeit bekannt, da die schlechte wirtschaftliche Lage den Wahlkampf beherrscht. Die Arbeitslosigkeit beträgt noch immer 8,3 Prozent. Die Folgen der Wirtschaftskrise von 2008 sind noch nicht beseitigt. Spätestens Anfang nächsten Jahres müssen sich beide Parteien auf eine Lösung einigen.

Von 10 auf 16 Billionen in 4 Jahren

Der neue Schuldenrekord wurde sofort Wahlkampfthema. Schon am republikanischen Parteitag vergangene Woche in Tampa hing eine riesige Schuldenuhr im Saal. Am Dienstag griff der Kandidat für das Amt des Vizepräsidenten, Paul Ryan, den Präsidenten für seine Schuldenpolitik an. «Von allen gebrochenen Wahlversprechen Präsident Obamas ist dies wahrscheinlich das gefährlichste. Die Schulden bedrohen unsere Arbeitsplätze heute, gefährden unseren Wohlstand und schränken unsere Kinder und Enkel in ihrem Handlungsspielraum ein», sagte er auf Wahlkampftour in Cedar Rapids in Iowa. Ryan wies darauf hin, dass die Staatsschulden beim Amtsantritt Obamas erst 10 Billionen Dollar betragen hatten, das gegenwärtige Haushaltsdefizit immer noch bei 1,2 Billionen liege. Jeder dritte Dollar, den der Staat ausbeugt, sei geborgt.

Das Weisse Haus verzichtete auf eine Erklärung zum neuen Schuldenrekord. Auch beim gegenwärtigen demokratischen Parteitag in Charlotte in North Carolina wurde er nicht erwähnt.

Geld reicht nur bis Anfang 2013

Die Folgen des neuen Schuldenrekords reichen allerdings über die Wah-



Immer wieder gibt es in den USA Demonstrationen gegen die hohe Arbeitslosigkeit im Land, wie hier in Oakland, Kalifornien, im Juli dieses Jahres.

Justin Sullivan/Getty Images

len von Anfang November hinaus. Denn der Schuldenberg wächst weiter an und dürfte Ende des Jahres die derzeitige Obergrenze von 16,39 Billionen Dollar erreichen. Diese Obergrenze war im Sommer 2011 nach einer langen Blockade beider Parteien ausgehandelt worden.

Laut Finanzminister Timothy Geithner ist die Handlungsfähigkeit der Regierung bis Anfang nächsten Jahres gesichert. Doch wer auch immer die Wahlen im November gewinnt, muss sofort Verhandlungen mit der anderen Partei aufnehmen, um die Obergrenze anzuheben. Das dürfte nicht leicht sein. Denn die Parteien hatten sich vor einem Jahr darauf geeinigt, den Bundeshaushalt in

den nächsten zehn Jahren um 1,2 Billionen Dollar zu entlasten. Bisher sind die Verhandlungen über die konkrete Umsetzung dieses Ziels nicht vorangekommen.

Angst vor dem Sparautomatismus

Das wird zu einer automatischen Kürzung der Staatsausgaben ab Anfang nächsten Jahres führen. Dabei werden sowohl Sozial- als auch Verteidigungsausgaben betroffen sein. Auch die Steuererleichterungen, die einst Präsident George W. Bush zu seinem Amtsantritt 2001 eingeführt hatte, werden dann auslaufen. Präsident Barack Obama ist bereit, die Steuererleichterungen für Mittelklassefamilien beizubehalten,

will aber diejenigen für die reichsten Amerikaner auslaufen lassen. Wenn diese automatischen Ausgabenkürzungen und Steuererhöhungen eintreten, droht die US-Wirtschaft erneut in eine Rezession abzurutschen.

Die Angst vor dieser «fiskalischen Klippe», wie der Automatismus inzwischen im Washingtoner Politslang genannt wird, beherrscht derzeit die Wirtschaftspolitik. Obama schlägt als mögliche Alternative höhere Steuern für Besserverdienende vor. Im Falle einer Wiederwahl dürfte er auch Vorschläge zur Zählung der ausufernden Kosten des Gesundheitswesens vorlegen. Bisher hält er sich freilich bedeckt – auch aus Angst, ältere Wähler zu verschrecken.

Viele herzliche Grüsse aus dem Opferstock

Der Opferstock ist meist ein schwerer, mit Eisenbändern und massiven Vorhängeschlossern gesicherter, säu-

lenartiger Behälter aus Holz, Metall oder Stein, der zur Aufnahme von Geldspenden in Kirchen dient.

Ein offensichtlich hell begeisterter Gast des Restaurants Hirschen in Sulzburg hat vor einigen Jahren in der St.-Cyriak-Kirche in diesem badischen Ort nicht eine Spende, sondern einen Zettel mit folgender Fürbitte in den Opferstock gelegt: «Lieber Gott, lass den Steiner bitte 100 Jahre alt werden – er kocht so gut.» Dieser Zettel hängt gerahmt im Restaurant Hirschen, und das «Objekt» des Wunsches, Hans-Paul Steiner, dessen Tochter mittlerweile anders, aber ebenso begeisternd ihre Gäste bekocht, kann sich daran erfreuen. Schon auf einer Stadtansicht von Sulzburg aus dem Jahre 1585 ist der «Hirschen» zu sehen. Während 300 Jahren Gastwirtschaft gab es immer wieder Veränderungen. Erhaltenswertes wurde übernommen und Neues behutsam hinzugefügt.

Ob es heute Leute gibt, die eine solche sinngemässe Fürbitte für ihren Bankberater oder Vermögensverwalter deponieren würden? Oder gar für ein ganzes Institut, zum Beispiel, weil es so kundenorientiert und professionell berät? Eine Bank also, bei welcher der Kunde wirklich Kunde ist und nicht auf Zahlen allein reduziert wird – und der Mitarbeitende auch nicht? Dass der Finanzplatz

Schweiz dringend eine neue Sicht der Dinge einnehmen und in konkreten Geschäftsmodellen umsetzen muss, wird von niemandem im Ernst zu bestreiten sein. Ein Blick in andere Branchen wäre hilfreich. Bleiben wir also in der Gastronomie (ja, ich esse gerne gut) ... und verweilen bei einem weiteren Betrieb, der sich auf eine Tradition berufen kann – also darin dem Swiss Banking ähnlich ist.

Der Gourmet kennt die Auberge de l'ill im Elsass als Restaurant, das seit nunmehr 45 Jahren ununterbrochen mit drei Michelin-Sternen ausgezeichnet ist; die vierte Generation der Hae-

berlins ist dort am Werk, und sie äussert sich so: «Für uns gab es nichts anderes, als für die Gäste da zu sein. Die Gäste waren die Könige – und sind es heute noch.» Wichtig sei es, dem Haus eine Seele zu geben – und das könne man nicht kaufen, und das Fundament des Kochens seien die klassischen Schritte. Der Erfolg beruhe nicht auf dem Koch – es seien alle Mitarbeitenden dafür wichtig: Küche, Service, Empfang, Sommeliers. Dies alles müsse wachsen und könne man weder mit Geld noch mit eingekauftem Top-Personal bewerkstelligen. Und bei den Akteuren im Finanzbereich? In vielen Banken fehlt die Anerkennung, dass der Erfolg nicht einer oder ganz wenigen Personen zuzuschreiben ist, sondern eine Gesamtleistung bildet, an

die jeder, der mitarbeitet, einen Beitrag leistet. **Eigentlich geht es um** Dienstleistungskultur, um Qualität und um Selbstverständnis sowie um die eigene Motivation des Führungspersonals. Und hier dürfte wohl eine der Herausforderungen für viele Banken liegen. Wer sich in der Werbung als einzelnes Institut oder als gesamter Finanzplatz darauf beruft, Weltklasse zu sein, der muss fanatisch auf Qualität achten. Und diese besteht namentlich auch darin, dass man immer weiss, wessen Interesse man zu wahren hat. Und dass man zu seinen Mitarbeitenden Sorge trägt.

Im Zentrum der Problematik, die uns in diese endlos scheinende Krise geführt hat, stehen weit verbreitete und ungezügelt Interessenkonflikte, welche die Bankmitarbeitenden belasten, den Kunden schaden und das Vertrauen in die Institute zerstören. Der Finanzplatz muss sich darauf besinnen, was seine Werte waren, die zu seiner Marke beigetragen haben: Ausbildung, Vielsprachigkeit, Wertschätzung, Wahrung der Kundeninteressen, Langfristigkeit der Betrachtung und der Beziehungen – auch zu den Mitarbeitenden. Wie in der guten Gastronomie, die sich auch immer wieder neu erfinden muss. Man denke an die «Nouvelle Cuisine», die in den 1970er-Jahren in Frankreich entwickelte Kochkunst, die sich durch die Bewahrung des Eigengeschmacks von Nahrungsmitteln auszeichnet. Vergleichbar mit der Entwicklung in anderen Künsten bemühten sich die Köche, alte Ansätze zu überwinden als

Alternative zu fettem Essen, zerkochem Gemüse und schweren Saucen.

Paul Bocuse ist als Vater der «Nouvelle Cuisine», die er selbst stets als «La Cuisine du Marché» bezeichnet, in die Geschichte des Kochens eingegangen

«Der Finanzplatz muss sich darauf besinnen, was seine Werte waren, die zu seiner Marke beigetragen haben.»

– und diese Küche wurde weiterentwickelt: Beste Produkte und klare Linien zählen heute.

Wo sind der Bocuse, die Haeberlins oder die Steiners des Finanzplatzes Schweiz? Die Zeit des Umbruchs ruft nach Kräften, die den Wandel angehen. Die Weissgeldstrategie ist lediglich das «Amuse-bouche»; das ganze Menü muss neu gestaltet werden, dann essen Kunden gerne wieder «auf der Bank».

MONIKA ROTH
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

HINWEIS

► **Monika Roth (60)** ist Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Studienleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Für weitere Informationen besuchen Sie ihren Blog: <http://blog.hslu.ch/ifu/>. ◀



Monika Roth.
Bild Maria Schmid