

Betrogen, bestochen, bereichert

Wegen zahlreicher Verfehlungen von Angestellten im Manipulationsskandal um den Zinssatz Libor muss die UBS eine Rekordstrafe von 1,5 Milliarden Franken zahlen. Und die Grossbank ist noch nicht aus dem Schneider.

Unerlaubte Bereicherung der Bank, kriminelle Zusammenarbeit mit anderen Firmen, Bestechungsgeboten – im Libor-Manipulationsskandal haben sich Angestellte der UBS derart negativ hervorgetan, dass die Finanzaufsicht die Grossbank nun mit einer Rekordstrafe belegen. Insgesamt 1,5 Milliarden Franken muss die UBS bezahlen. Davon fließen 1,2 Milliarden an die US-Behörden, 240 Millionen an die britische Finanzaufsicht FSA, und 59 Millionen zieht die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma) als «unrechtmässig erzielte Gewinne» ein. Die UBS leistet die Zahlungen im Rahmen von Vergleichen. Zudem plädiert die UBS auf schuldig in einem Strafverfahren wegen Betrugs, das Manipulationen im Tokioter UBS-Büro auf den Grund ging. Die Busse ist dreimal so hoch wie die Strafe, die im Juni gegen die britische Bank Barclays verhängt worden war.

«Inakzeptables Verhalten»

Das «inakzeptable Verhalten» von mindestens 45 Angestellten sei zutiefst bedauerlich, sagte UBS-Chef Sergio Ermotti: «Wir legen grössten Wert auf integriertes Geschäftsgebahren.» Die Affäre um den Interbankzins Libor sowie die regionalen Pendanten Euribor, Tibor (Tokio) und Sibor (Singapur) hat Londons Ruf als Finanzplatz erheblich beschädigt. Dem Zinssatz liegen weltweite Finanztransaktionen im Umfang von mindestens 500 000 Milliarden Dollar zugrunde. Er wurde bisher aus Meldungen von Finanzhäusern unter Ägide der Britischen Bankenvereinigung (BBA) ermittelt. Neben der mit einer Busse von 435 Millionen Franken belegten Barclays und der UBS stehen weitere 20 Konzerne im Verdacht der Libor-Manipulation, darunter die Royal Bank of Scotland (RBS), Citigroup, Bank of Tokyo Mitsubishi und JP Morgan Chase. Die Vorwürfe beziehen sich auf die Jahre 2005 bis 2009.

«Ein Riesengeschäft»

Die Prüfberichte von FSA und Finma seien «keine erfreuliche Lektüre», sagt FSA-Direktorin Tracy McDermott. Völlig schamlos hatten sich UBS-Leute in E-Mails



Wegen der Bussen rechnet UBS dieses Quartal mit 2 bis 2,5 Milliarden Franken Reinverlust.

untereinander der illegalen Praktiken gerühmt. Wiederholt wurden Angestellte befreundeter Brokerfirmen einbezogen, teils auch zu korruptem Handeln angestiftet. Wenn sein Geschäftspartner ihm helfe, schrieb ein UBS-Händler, «mache ich ein Riesengeschäft mit Dir. Ich zahle 50 000, 100 000 Dollar – was Du willst».

Damoklesschwert in Japan

Zentrale Figur des Skandals im Tokioter UBS-Büro war offensichtlich der Engländer Thomas Hayes. Gegen ihn sowie zwei Börsenmakler der Brokerfirma RP Martin ermittelt die britische Betrugsbehörde SFO. Die Strafverfolger gehen damit erstmals auch gegen Individuen vor, die den Libor zugunsten ihrer Firmen manipuliert haben sollen. Die US-Justiz hat Hayes und seinen Schweizer UBS-Kollegen Roger Darin wegen Verschwörung angeklagt.

Die UBS bleibt von einer Strafverfolgung in den USA und Grossbritannien verschont, wohl in erster Linie, weil die Grossbank als zu wichtig für das globale Finanzsystem gilt (too big to fail). Ein Prozess hätte die UBS ihre Banklizenz kosten können. Dass sie diese in Japan verlieren könnte, schwebt wegen des Schuldeingeständnisses dort laut Experten wie ein Damoklesschwert über der UBS.

Annus horribilis geht zu Ende

Für die UBS kann das Jahr gar nicht schnell genug enden. Erst vergangenen Monat belegte Finma und FSA die Bank mit einer Strafe von gut 44 Millionen Franken. Die empfindliche Busse sowie strikte Auflagen für die Londoner UBS-Investmentbank wurden mit «schwerwiegenden Mängeln» in der Aufsicht des Händlers Kweku Adoboli erklärt. Der 32-Jährige hatte mit nicht genehmigten Spekulationen am Desk für börsenkotierte Aktienbündel (ETF) einen Schaden von 2,3 Milliarden Dollar und damit den grössten Handelsverlust der britischen Geschichte verursacht. Das Krongericht London-Southwark verurteilte Adoboli deshalb wegen Betrugs zu sieben Jahren Gefängnis.

Sebastian Borger, London
Thomas Griesser Kym

KOMMENTAR

Die Unkultur hat System

Das klingt vernünftig: «Die UBS hat umfangreiche interne Untersuchungen eingeleitet, mit dem Ziel, Lehren aus der Krise zu ziehen.» Konkret geht es um «weit reichende Massnahmen» punkto «Unternehmensführung, Risikomanagement, Risikokontrolle, Finanzfunktionen, Finanzierung und Bilanzmanagement, Vergütung und Strategie». Endlich?

Endlich? Diese Erklärung der UBS stammt aus dem Jahr 2008, als die Grossbank im Debakel mit verbrieften US-Ramschhypotheken nur dank der Rettung durch die Eidgenossenschaft und die Nationalbank mit Steuergeld überlebte.

Seither ist, wann immer es in der globalen Finanzbranche Probleme gibt, die UBS mit von der Partie. In schöner Regelmässigkeit flogen nacheinander die aktive Beihilfe zur Steuerflucht, der milliardenschwere Spekulationsverlust bei der Londoner Investmentbank und der Manipulationsskandal um den Zinssatz Libor auf. So viel zu Themen wie gute Unternehmensführung, Risikomanagement oder Risikokontrolle.

Die Affären zeigen: Die kriminelle Energie einiger Banker ist hoch, deren Kontrolle mangelhaft, Risikosysteme versagen, werden kurzerhand missachtet oder existieren schlicht nicht. Dass sich eine Reihe anderer Banken um Ethik und Gesetzestreue ebenso wenig schert, macht die Sache umso schlimmer. Da sind Teile einer ganzen Branche krank, die Unternehmenskultur ist eine Unkultur, Boni für die angeblich besten Talente setzen falsche Anreize.

Jede Affäre zerstört erneut Vertrauen und Reputation, so davon überhaupt noch etwas vorhanden ist. Es bleibt ein Fünkchen Hoffnung, dass die neue Führung unter Sergio Ermotti und Axel Weber die UBS endlich auf den rechten Weg bringt. Schliesslich ist jede Affäre auch Wasser auf die Mühlen jener, die gegen den Finanzplatz Schweiz schiessen. Thomas Griesser Kym

thomas.griesser@tagblatt.ch

«Ein dunkles Kapitel für die ganze Branche»

Das Ausmass, in dem die UBS in den Libor-Manipulationsskandal verwickelt ist, überrascht **Maurice Pedergnana**. Der Wirtschaftsprofessor fordert, dass ungeachtet der Busse die Verantwortlichen ihre Konsequenzen ziehen, und er stellt die Rolle der Finanzmarktaufsichten in Frage.

Herr Pedergnana, wie beurteilen Sie die Busse, besonders die Höhe von 1,4 Milliarden Franken?

Maurice Pedergnana: In Anbetracht der höchst verwerflichen Vorgehensweise der involvierten Banker ist die Höhe der Strafe angemessen. Vor allem weist die Tatsache, dass die Strafe für die UBS um einiges höher ist als jene für Barclays, darauf hin, dass die Schweizer Bank eine bedeutendere Rolle gespielt hat.

Zu Beginn der Libor-Affäre war die UBS nur eine von mehreren involvierten Banken, jetzt ist sie ins Zentrum gerückt. Überrascht?

Pedergnana: Das Ausmass als Ganzes ist für mich überraschend. 1100 Anfragen zu Manipulationen wurden alleine bei der UBS dokumentiert, gegen rund 40 Angestellte ergreift die Bank disziplinarische Massnahmen: Das hat Systemcharakter. Und es hat eine andere Dimension als etwa der

Fall Adoboli, wo die Verfehlungen einem einzelnen Händler und seinem unmittelbaren Umfeld zugewiesen werden konnten. Vielmehr ist nicht nur die UBS betroffen, sondern es ist ein dunkles Kapitel für die ganze Branche.

Dann muss das aber auch weitreichendere Konsequenzen haben?

Pedergnana: Auf jeden Fall. Zudem stelle ich auch die Rolle der Finanzmarktaufsichtsbehörden in Grossbritannien und den USA in Frage. Diese konnten bis heute die fundierten Vorwürfe noch nicht ausräumen, schon vor Jahren von den Libor-Manipulationen gewusst zu haben. Nur war damals Finanzkrise – und es liegt der Verdacht auf der Hand, dass es bewusst unter den Tisch gewischt wurde, der angeschlagenen Branche nicht noch mehr zu schaden, sondern durch das Unterlassen von Untersuchungen eine Verschnaufpause zu verschaffen.

Mark Branson, heute bei der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht tätig, war im betreffenden Zeitraum Japan-Chef der UBS. Kann es sein, dass er damals von nichts gewusst hat?

Pedergnana: In Japan herrscht eine Geschäftskultur der informellen Wege. Vieles wird ausserhalb der Bürozeiten in Bars diskutiert, und das Streben nach Konsenslösungen ist hoch. Immer wird da auch der Chef involviert. Darum kann ich mir schwer vorstellen, dass der damalige Japan-Chef der UBS völlig aussen vor war. Generell würde ich sagen: Wenn er davon nichts gewusst hat, ist es nicht gut. Dann hat er seine Führungsrolle offensichtlich nicht wahrgenommen. Wenn er aber davon auch nur gerüchelt wurde, ist es auch nicht gut.

Auch der Franken-Libor wurde manipuliert. Was heisst das für Schweizer mit Libor-Hypotheken?

Pedergnana: Es wird schwierig nachzuweisen sein, inwiefern der einzelne Anleger oder Kreditnehmer betrogen wurde. Sicher wird sich die UBS aber mit Rückstellungen für mögliche Sammelklagen wappnen.

Erneut waren laxen Kontrollen das Problem. Hat es die UBS ihren Mitarbeitenden in der Vergangenheit zu einfach gemacht, zu betriegen?

Pedergnana: So wie die UBS organisiert ist, ist die Bank nicht führbar. Wenn ein Händler in London von einem Risk Controller in New York kontrolliert wird, funktioniert dies nicht. Solche Grundsätze zur Organisationslehre hat Fredmund Malik schon vor 20 Jahren an der HSG gelehrt. Eine Matrixorganisation ist die schlechteste Organisationsform. Bedenklich ist auch, dass die Bank bisher ihre Risikokontrolle als die weltweit beste lobte. Die Vorfälle zeigen aber, dass die Bank in ver-

schiedenen Verteidigungslinien versagt hat.

Glauben Sie, die Bank wird aus ihren Verfehlungen lernen?

Pedergnana: Sie hat keine andere Wahl. Als positives Signal ist zu werten, dass die UBS-Führung unter Sergio Ermotti und Axel Weber gestern deutlich kommunizierte, unethischem Verhalten der Angestellten mit Nulltoleranz zu begegnen. Die Reaktionen der Märkte zeigen auch, dass die neue UBS-Spitze das Vertrauen genießt. Der Fall Adoboli, die Fehler beim Facebook-Börsengang und der Libor-Skandal müssen aber ein Wendepunkt sein. Sollte sich in den nächsten ein, zwei Jahren erneut etwas Ähnliches ereignen, würde dies irreparable Schäden für die Bank bedeuten.

Wie hoch wiegt mittlerweile der Reputationsschaden durch die jüngsten Verfehlungen?

Pedergnana: Das ist schwierig einzuschätzen, zumal die Vermögensverwaltung gerade im asiatischen Raum noch immer einen hervorragenden Ruf genießt. Aber aus symbolischer Sicht wäre zu erwägen, dass der damalige Japan-Chef Branson die Konsequenzen ziehen und die Bankenaufsicht abgäbe. Das Bankgeschäft und die Aufsicht leben von Vertrauen. Schon die alten Römer kannten das Sprichwort, wonach immer etwas hängenbleibt.

Interview: Sabrina Dünnenberger



Maurice Pedergnana
Wirtschaftsprofessor
Hochschule Luzern