

Der Abgang der Titanen



Von Claude Baumann
Journalist und Buchautor

Der Vollblutbanker Oswald Grübel hatte sich seinen Abgang bestimmt anders vorgestellt. Indem er aber die Verantwortung für die milliardenschweren Fehlspekulationen eines UBS-Händlers in London übernahm, setzte er seiner einzigartigen Karriere ein abruptes Ende.

Grübel war nicht nur ein eigenwilliger Kauz, der in der Öffentlichkeit oft nicht optimal rüber kam, sondern auch ein beschlagener Investmentbanker, ein risikobedachter Händler, genauso wie ein gewiefter Vermögensverwalter und leidenschaftlicher Chef. Ausserdem haben sich nur wenige Banker so für den Schweizer Finanzplatz eingesetzt wie der gebürtige Thüringer Grübel.

Erfolg nie auf sicher

Trotzdem, was am Ende des Tages zählt, ist die Zahl unterm Strich – wie es in der Branche gerne heisst. Unter diesen Prämissen hat Oswald Grübel seine letzte Schlacht verloren. Denn es ist ihm als CEO der UBS nicht gelungen, die Bank so erfolgreich in neue Hände zu überführen, wie er dies vor vier Jahren bei der Credit Suisse getan hatte.

Mit anderen Worten: Selbst den besten Bankleuten ist der Erfolg nie auf sicher. Grübel ist in dieser Hinsicht also kein Einzelfall, sondern er steht stellvertretend für eine ganze Reihe von Berufskollegen. Josef Ackermann beispielsweise hat in den letzten zehn Jahren wie kein anderer seiner Zunft die europäische Finanzlandschaft geprägt. Aus einem statischen und national ausgerichteten Konzern hat er ein

leistungsstarkes, weltoffenes Unternehmen gemacht. Trotzdem wird seine Bilanz bestenfalls durchzogen sein, wenn er im nächsten Mai offiziell von der Konzernspitze abtritt.

Die Deutsche Bank liegt vor allem im Investmentbanking weit hinter Ackermanns Ambitionen zurück. Der Konzern musste Stellen abbauen und hat auch schon eingeräumt, die Ziele für 2010 zu verfehlen. Auch hier zeigt sich, dass selbst ein grossartiger Banker wie Ackermann den Launen der Finanzwelt ausgeliefert ist. Auch sein Abgang wird nicht ganz so triumphal ausfallen, wie sich der Banker das wohl vorgestellt hat.

Turbulenzen ohne Ende

Ernüchternd ist auch der Leistungsausweis von Brady Dougan. Der CEO der Credit Suisse hat zwar den Konzern vergleichsweise souverän durch die Finanzkrise navigiert. Doch es ist ihm nicht gelungen, daraus Kapital zu schlagen. Seit seinem Amtsantritt im Mai 2007 hat die CS-Aktie fast 75% an Wert eingebüsst.

Hinzu kommt, dass die Credit Suisse mittlerweile mit allerhand Turbulenzen konfrontiert ist: In den USA ist sie in einen komplexen Rechtsstreit verwickelt, in Deutschland musste sie sich verschiedene Razzien in ihren Filialen gefallen lassen, und angesichts des eingetrübten Umfelds baut auch sie Arbeitsplätze ab.

Brady Dougan ist zwar (noch?) nicht auf dem Absprung. Doch schon jetzt steht fest, dass er, wenn er einmal abtritt, wohl kaum für seine Performance Lob erhalten wird, sondern eher Kritik an seinem Kompensationspaket, das ihm trotz der desolaten Entwicklung der CS-Aktie bereits bis zu 70 Mio. Franken eingebracht hat.

Parallel zum Niedergang des Bankgeheimnisses und zur immer engeren Umklammerung der USA tritt eine Garde an Bankchefs ab, die wenig vollbracht hat. Wie sich zeigt, sind diese Manager Opfer ihres eigenen Systems, in dessen Zentrum vor allem Rendite und Risiko standen. Doch offensichtlich hatten sie weder das eine noch das

andere im Griff. Es ist ihnen nie gelungen, die epochalen Umwälzungen zu antizipieren und die Risiken unter Kontrolle zu halten. Darum haben sie auch keinen Mehrwert für die Aktionäre geschaffen.

Doch was kommt jetzt? Nun, da die Volksseele die Finanzbranche zum Feindbild erklärt hat und ein beträchtlicher Teil der Bevölkerung sogar Sympathie für die selbstverliebten Occupy-Aktivisten aufbringt. Es greift indessen zu kurz, die (Investment-) Banker zu verteufeln. Vielmehr stellt sich die Frage, wie die Bankoberen disponiert sein müssen, um neue Glaubwürdigkeit für ihre Branche zu erlangen und darüber hinaus nachhaltig Erfolg zu haben.

Ein anderes Selbstverständnis ist bei den Löhnen gefragt; nicht weil die Öffentlichkeit dagegen opponiert, sondern weil derlei Gehälter Raub am Aktionär sind. Die Chefs von morgen werden sich auch bewusst sein müssen, dass ihre Taten im Zeitalter einer noch nie dagewesenen Transparenz kritischer hinterfragt und durchleuchtet werden. Das setzt höhere Ansprüche an die Integrität. Mit Verstrickungen in zweifelhafte Geschäftsstrukturen und mit heimlichen Seilschaften wird sich jeder CEO direkt ins Abseits manövrieren.

Scheitern gehört dazu

Last but not least braucht es aber endlich eine Abkehr von der Vergangenheit. Es genügt nicht, ein paar Retuschen an den bestehenden Geschäftsmodellen vorzunehmen und zu glauben, dass es damit getan sei. Das ist der Weg des geringsten Widerstands, wie er allzu lange von so vielen Bankchefs praktiziert worden ist. Gerade die Bankbranche zeichnet sich seit je durch einen extremen Herdentrieb aus. Das ist ihr zum Verhängnis geworden.

Wer künftig Erfolg haben will, muss neue Wege gehen, sich aber immer auch vor Augen halten, dass das Scheitern ganz nahe liegt. Gerade diese Intuition kam den bisherigen CEOs in den letzten Jahren abhanden.

claude.baumann@finews.ch
www.finews.ch