

Wie die UBS zu sagen lernte, was die Schweiz von ihr hören will

Von der Finanz- zur Klimakrise: Die Schweizer Grossbanken wurden in den letzten 25 Jahren so hart kritisiert wie nie zuvor. Doch sie halten immer besser dagegen, zumindest in ihrer Selbstdarstellung, wie eine umfassende Analyse der UBS-Geschäftsberichte zeigt.

André Müller

Publikationsdatum

Den Kampf um die Gunst der ausländischen Öffentlichkeit haben die Schweizer Banken schon lange verloren. «Gnome von Zürich» nannten sie die britischen Politiker ab 1956 – erbost darüber, dass die kleinkrämerischen Bankiers in Zürich die Macht hatten, das grosse britische Pfund ins Wanken zu bringen.

Die Amerikaner empörten sich in den 90er-Jahren über die nachrichtenlosen Vermögen der Schweizer Banken, 2009 liess der deutsche Finanzminister Peer Steinbrück im Steuerstreit rhetorisch die Kavallerie auf den Schweizer Finanzplatz los.

Lange stand aber zumindest die Schweiz auf der Seite ihrer Banken; die Politik, aber in weiten Teilen auch die Öffentlichkeit. Mit der Finanzkrise und der staatlichen Rettung der UBS änderte das. Die Banker galten nun als abgehoben, undankbar und sowieso völlig überbezahlt.

Die Banken mussten daher lernen, den Kampf um die Gunst der Öffentlichkeit aktiver zu führen. Gegenüber den Initianten der «Abzocker»-Initiative oder gegenüber der Klimajugend hätte die Schildkrötentaktik nicht mehr funktioniert.

Allen voran die UBS versteht es immer besser, der Schweiz das zu sagen, was sie von ihrer grössten Bank hören will. Das zeigt eine umfassende Analyse ihrer

Jahresberichte seit 1999; also kurz nachdem sie aus der Fusion des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Bankgesellschaft entstanden war.

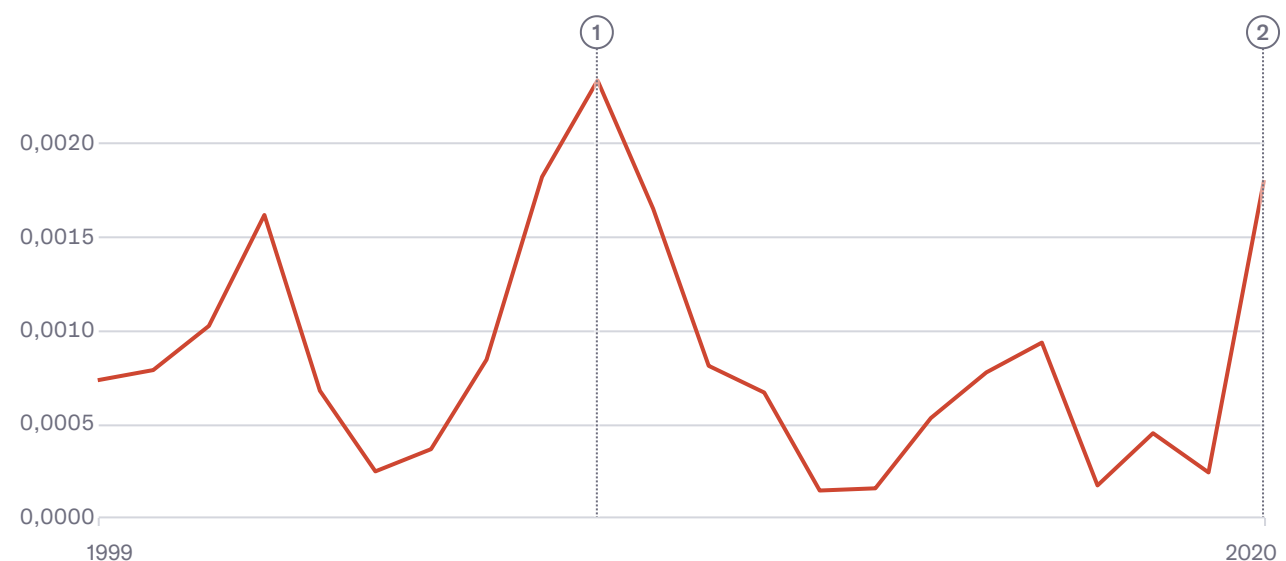
Zugeben, wie schlimm es ist

Ihre grösste Bewährungsprobe hatte die UBS in der grossen Finanzkrise ab 2007, als sie sich mit US-Hypothekenpapieren verspekulierte und 2008 von der Schweiz gerettet werden musste. Bis dahin hatte die UBS noch vor Selbstvertrauen gestrotzt: «2006 war das erfolgreichste Jahr in der Geschichte von UBS», verkündeten Bankpräsident Marcel Ospel und CEO Peter Wuffli im Jahresrückblick noch stolz.

Die Tonalität im Jahresrückblick der Bank kehrte bereits 2007 jäh ins Negative. Begriffe wie «herausfordernd», «turbulent» oder «enttäuschend» fielen doppelt so häufig; kein Wunder, bei einem Reinverlust von über 4 Milliarden Franken. Der Jahresbericht 2008 fiel noch betrüblicher aus – verlor die Bank doch gar 21 Milliarden Franken und musste durch den Staat und die Nationalbank, die der UBS Dutzende Milliarden an Ramschpapieren abkaufte, gerettet werden.

Enttäuschend, turbulent, schwierig

Häufigkeit, mit der ausgesuchte negativ konnotierte Begriffe im UBS-Jahresbericht aufscheinen



① Finanzkrise 2008

② Corona-Pandemie 2020

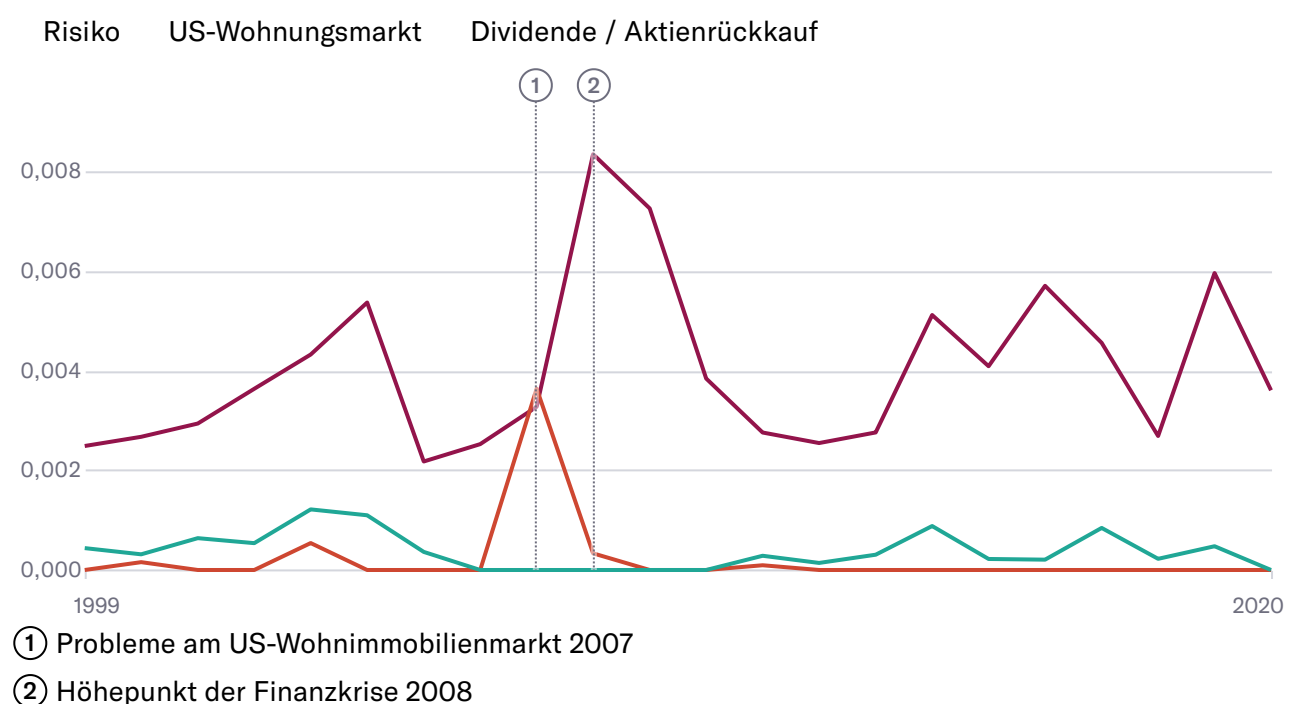
In den Folgejahren entspannte sich die Lage, und der Optimismus nahm im Jahresrückblick der UBS wieder überhand – bis 2020, als nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Bericht oft von «Herausforderungen» die Rede war und insgesamt wieder eine eher negative Sprache Einzug hielt.

Der enorme Einfluss der Finanzkrise auf das Selbstbild und die Sprache der UBS lässt sich an zahlreichen weiteren Beispielen festmachen. 2007 versuchte sie ihren Anlegern und der Öffentlichkeit noch ihre Probleme am US-Hypothekenmarkt. 2008 und 2009 sprach sie so oft über Risiken wie seither nie mehr im Jahresrückblick. «Unser wirtschaftlicher Erfolg hängt massgeblich von einem effizienten Risikomanagement und der dazugehörigen Risikokontrolle ab», heisst es etwa 2009; dieses Risikomanagement wird dann im Detail beschrieben. Die Bank wollte zeigen, dass sie keine Casino-Bank mehr war und sich das Vertrauen der Investoren, aber auch der Schweiz schlechthin wieder verdienen wollte.

Zur neuen Bescheidenheit passte auch, dass die Bank in jenen Jahren auf die Begriffe «Dividende» und «Aktienrückkauf», die sie insbesondere in den mittleren 2000er-Jahren im Rückblick gern erwähnt hatte, verzichtete.

Finanzkrise: Ursachen und Folgen

Häufigkeit, mit der zugehörige Begriffe im UBS-Jahresbericht aufscheinen

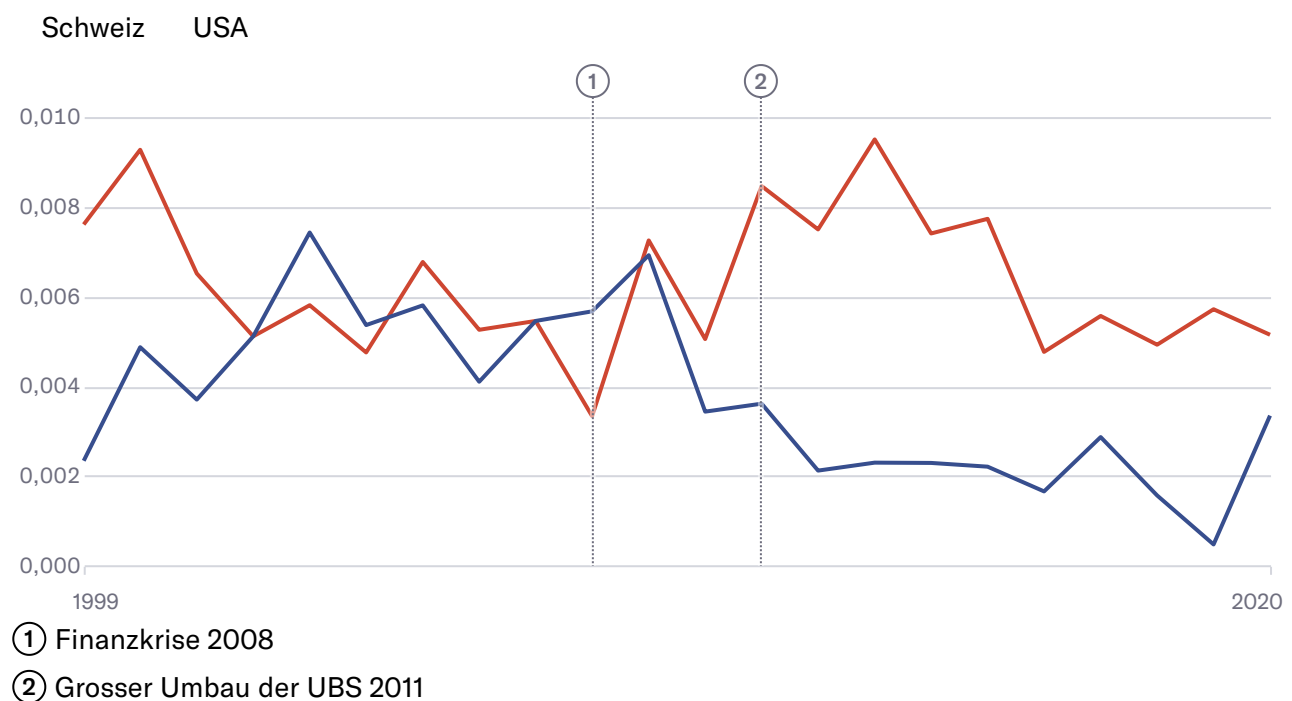


Zurück zur rettenden Schweiz

Die Finanzkrise brachte auch eine Rückbesinnung zur Schweiz, und eine zumindest rhetorische Abkehr von den USA, wo sich die grössten Unfälle der Bank ereignet hatten. Unter Präsident Marcel Ospel hatte die UBS zu den führenden US-Investmentbanken aufschliessen wollen und gegenüber den Anlegern auch oft von den Opportunitäten in Amerika gesprochen. Die UBS war gestärkt aus der Dotcom-Krise nach der Jahrtausendwende herausgekommen und setzte in den Jahren 2004 bis 2006 zu einem Höhenflug an. Die Gewinne sprengten alle Vorstellungskraft, einzig die Ambitionen der UBS-Spitze wuchsen noch etwas schneller.

Hier - und dort

Häufigkeit, mit der ausgesuchte Begriffe im UBS-Jahresbericht aufscheinen



NZZ / amü.

Zwischentitel

Im Nachgang der Finanzkrise änderte sich das, und die UBS begann mehr über die Schweiz und weniger über die USA zu schreiben. Der Mentalitätswandel innerhalb der UBS dauerte indes einige Jahre an. Zunächst blieb die UBS eine skandalträchtige Bank – erst 2011 setzte sie zu einem radikalen Schnitt und

Strategiewechsel an, der auch ihre Position in der Öffentlichkeit auf lange Frist wieder verbessern sollte.

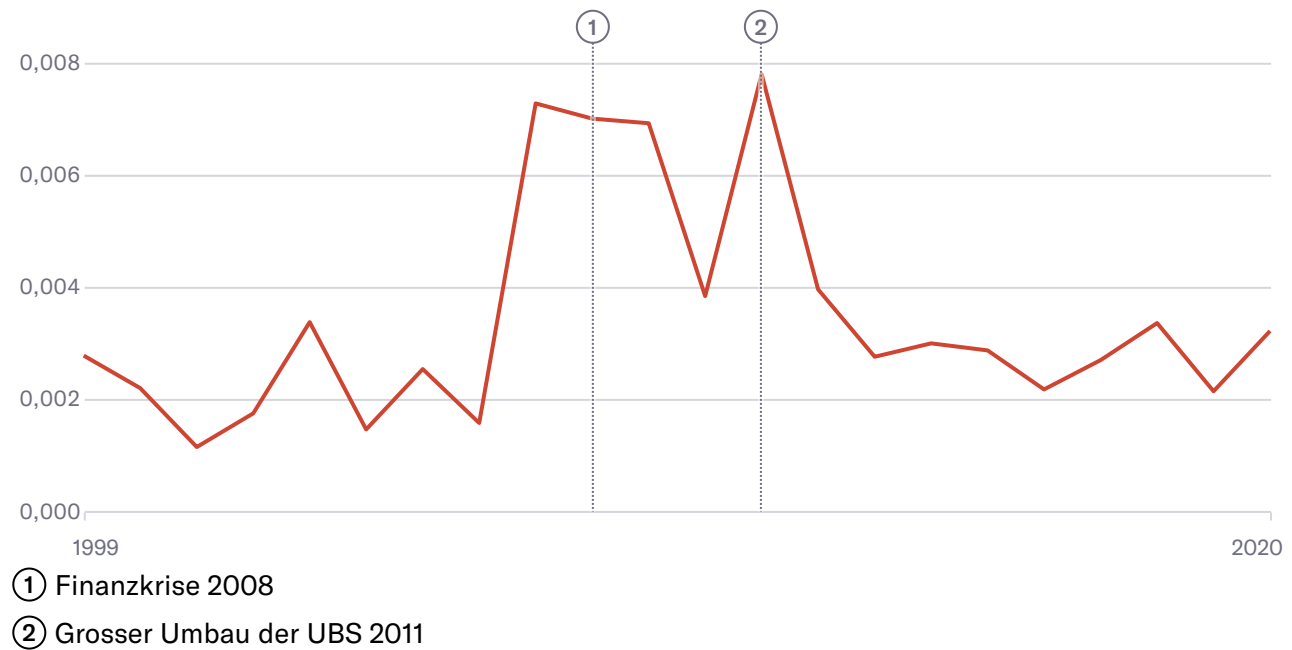
Die UBS kämpfte damals aus der Defensive heraus. Nicht nur sie, sondern die Banker schlechthin waren zu jener Zeit unbeliebt und eine der wichtigsten Zielscheiben in der hart geführten Debatte um «Abzocker» in Schweizer Unternehmen.

Die UBS-Führung, allen voran der ab 2011 amtierende CEO Sergio Ermotti und Bankpräsident Axel Weber, erkannte schliesslich, dass die Bank im eigenen Land wieder beliebter werden musste. Das noch unter Kaspar Villigers Bankpräsidentschaft geprägte Motto – «Wir werden nicht ruhen» – wurde zum Leitspruch dieser Ära. Die UBS schaffte es, das Vertrauen der Schweizer langsam wieder aufzubauen. Von 2011 bis 2015 ist im UBS-Jahresrückblick die Schweiz so oft erwähnt wie fast nie zuvor oder danach; die US-Ambitionen wurden hintangestellt.

Die UBS-Spitze baute in diesen Jahren die Bank stark um und sprach auch ausgiebig darüber. Das Investment Banking sollte fortan nicht mehr nach Gutdünken eigene riskante Deals umsetzen, sondern Helferin der eigentlichen UBS-Hauptsparte werden: Der Vermögensverwaltung für reiche Kunden. 2011 erklärte die Bank im Jahresrückblick diesen Strategiewechsel und sprach dabei noch einmal ausführlich über das Investment Banking. Später rückte diese Geschäftssparte auch rhetorisch in die zweite Reihe zurück.

Zurückgestufte Investmentbank

Häufigkeit, mit der ausgesuchte Begriffe des Investment Banking im UBS-Jahresbericht aufscheinen



NZZ / amü.

Regeln, nichts als Regeln

Im Nachgang der Finanzkrise veränderten sich auch die globalen Spielregeln für die Banken. Sie mussten mehr Eigenkapital halten und grössere Liquiditätspuffer aufbauen, also rasch verfügbare Finanzmittel bereithalten. Die Banken hatten und haben eine ambivalente Haltung zu diesen Regeln. Manchmal wollen sie sich als gute Schüler zeigen und hervorheben, wie genau sie sich daran halten; manchmal kritisieren sie das Regelwerk, das ihr kurzfristiges Gewinnpotenzial verringert.

Im UBS-Jahresbericht findet man die Spuren dieser Auseinandersetzungen am schnellsten, wenn man nach «Basel» sucht. Seit 1974 werden am Rheinknie die weltweit massgeblichen Kapitalregeln für die Bankbranche diskutiert und verabschiedet; vom sogenannten Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. Die Regelwerke wurden nach ihrem Ursprungsort benannt: Basel I, Basel II und, nach der Finanzkrise, Basel III. Das dritte Paket trat ab 2013 schrittweise in Kraft.

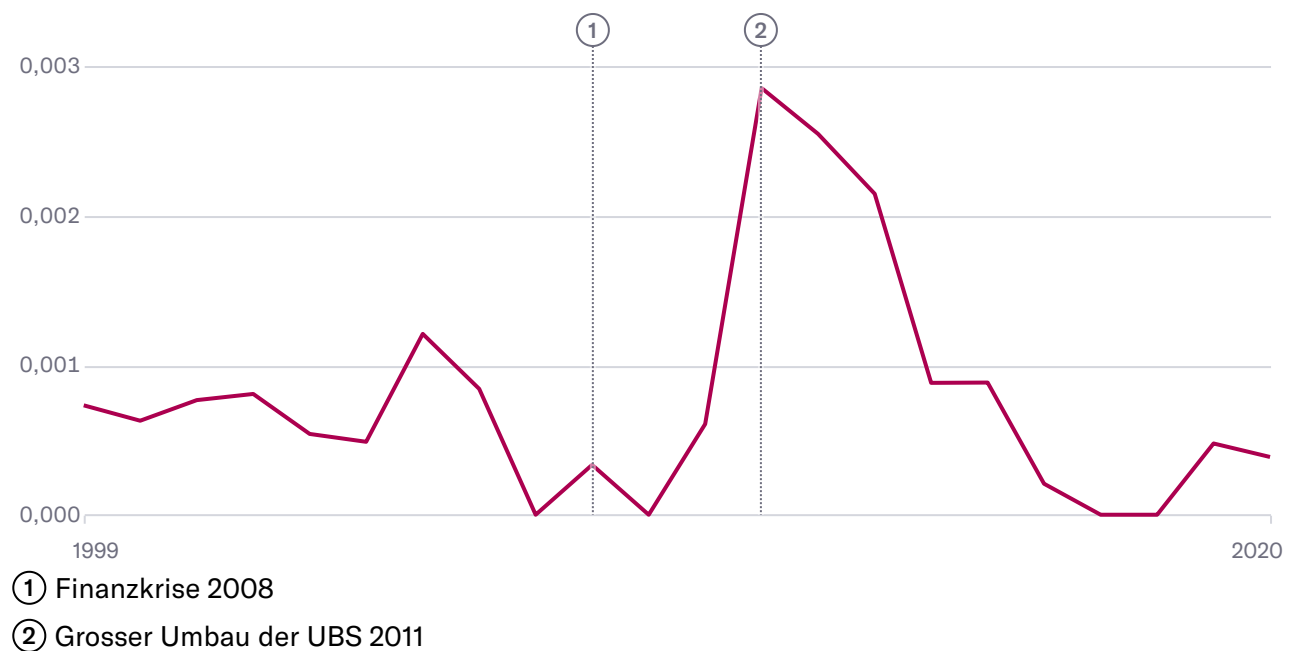
Für rote Köpfe sorgte es insbesondere vor dem Beschluss. Die Banken auf der ganzen Welt warnten (und warnen immer noch) gerne, dass sie den Bürgern

wegen zu strikter Regeln weniger Kredite gewähren und sie somit die Wirtschaft nicht mehr unterstützen könnten. Momentan jammern die US-Banken besonders laut über «Basel III», weil auch sie bald die letzten Hauptregeln des Übereinkommens übernehmen müssen.

Die Basel-III-Diskussion beschäftigte auch die UBS stark. Sie machte jedoch gute Miene zum bösen Spiel, und betonte etwa im Jahresrückblick 2012, dass sie ihre risikogewichteten Aktiven gemäss Basel III stärker gesenkt habe als ihre Konkurrenz.

Basel, Hauptstadt der Bankenregeln

Häufigkeit, mit der im UBS-Jahresbericht Basel erwähnt wird



NZZ / amü.

Eine Bank, die sich kümmern will

Die Erinnerung an die UBS-Rettung verblasste mit jedem Jahr, in der die Bank weniger Skandale produzierte und wieder profitabel wurde. Die Schweiz wandte sich anderen Themen zu. Etwa dem Klimawandel. Mit dem Pariser Klimaabkommen von 2015, und speziell mit den Protesten der Klimajugend ab 2019, kamen vermehrt auch die Banken unter Rechtfertigungsdruck: Sie sollten gefälligst auch ihren Beitrag zur Abwehr des Klimawandels leisten und ihren CO₂-Fussabdruck reduzieren.

Bei den Banken ist das einfacher gesagt als getan. Sie stossen viel weniger CO₂ aus als Industriebetriebe, können mit ihrer Finanzierungs- und Beratungstätigkeit die Handlungen ihrer Firmen- und Privatkunden nur indirekt beeinflussen. Dennoch erkannte auch die UBS, dass sie das Thema selbst adressieren musste, um dem Druck etwas entgegenhalten zu können.

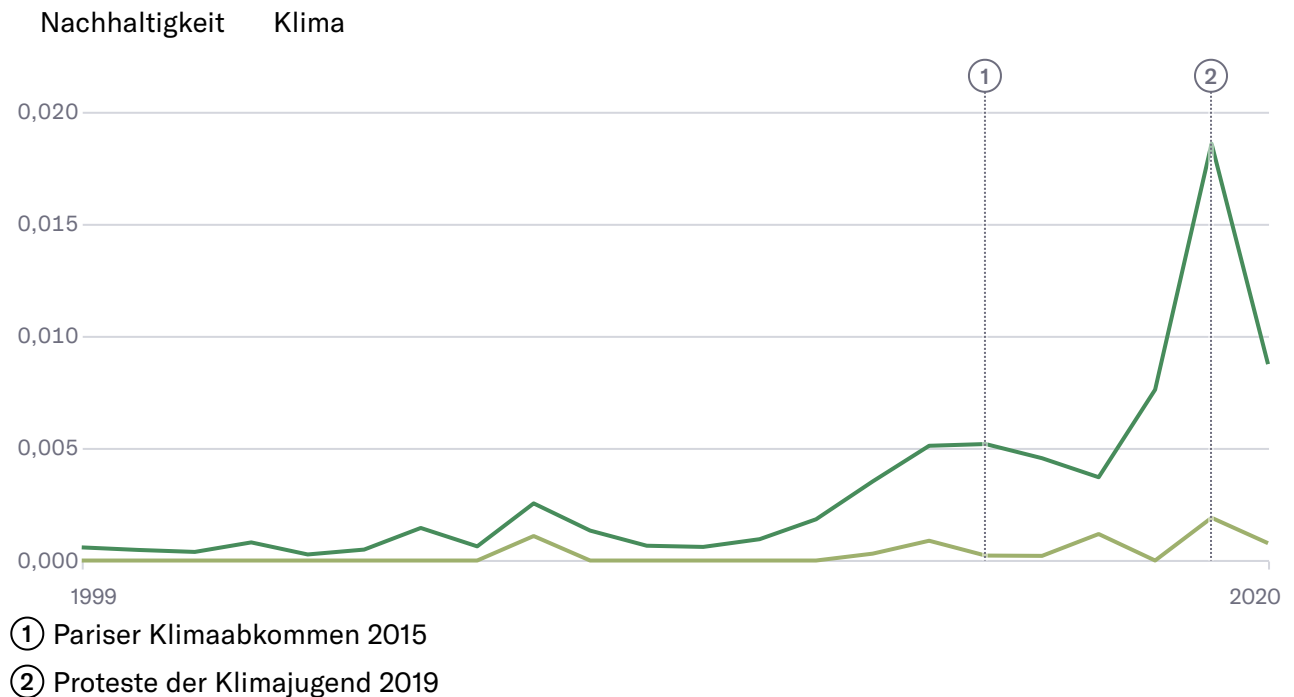
Die UBS hatte sich in den Ospel-Jahren vor der Finanzkrise, wie ein Grossteil der Schweizer Wirtschaft, nicht ernsthaft um Klimaschutz gekümmert. In den 10er-Jahren erkannte sie jedoch, dass sie sich nicht länger um das Thema drücken konnte. In ihrem Jahresrückblick hat sie daher immer öfter über Nachhaltigkeit gesprochen.

Wie andere Banken erkannte die UBS im Klimawandel auch eine Chance: Wenn sich die Bankkunden tatsächlich so sehr um ihre Umwelt sorgten, würden sie wohl auch grüne Anlageprodukte kaufen (und dafür, wie für Bio-Lebensmittel, einen Aufpreis bezahlen). «Unsere Kunden sind zunehmend daran interessiert, ihr Vermögen so einzusetzen, dass dadurch positive Veränderungen in der Gesellschaft entstehen», schrieben Axel Weber und Sergio Ermotti etwa in ihrem Vorwort zum Jahresrückblick 2013.

Im Jahresrückblick sprach die UBS stets öfter über vorzeigbare und vermarktbarere Konzepte wie Nachhaltigkeit, ESG oder Sustainability als über das Klima schlechthin und spezifisch das Pariser Klimaabkommen. Die UBS konnte damit auch ihre Aktionäre fürs Thema gewinnen, ohne die Klimabewegten vor den Kopf zu stossen.

Die UBS ergrünt - im Jahresbericht

Häufigkeit, mit der zugehörige Begriffe im Jahresbericht aufscheinen



NZZ / amü.

Es ist alles eine Frage der Kultur

Auch unabhängig vom Klimathema erkannte die UBS, dass sie, um Erfolg zu haben, nicht mehr bloss ihre Aktionäre ansprechen konnte. Spätestens die Annahme der «Abzocker»-Initiative 2013 führte die Gefahr dieser Strategie der gesamten Schweizer Wirtschaftselite vor Augen. Zumindest rhetorisch musste auch die UBS vermehrt auf andere «Stakeholder» eingehen.

Interessant ist etwa ihr Umgang mit dem Begriffspaar «Unternehmenskultur» und «Kultur». Während und kurz nach der Finanzkrise hatte die am Abgrund stehende UBS noch anderes zu tun, als sich mit Kulturfragen auseinanderzusetzen.

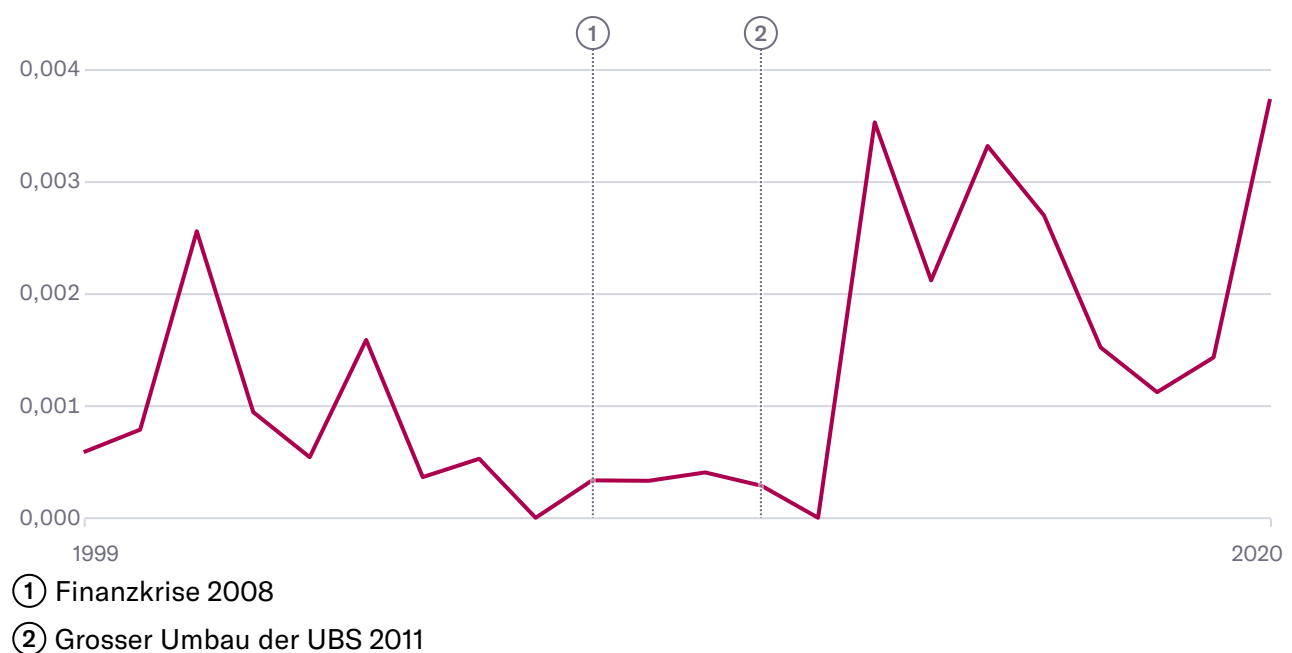
Ab 2013 taucht das Begriffspaar indes deutlich öfter im Jahresrückblick auf. In jenem Jahr rückte die UBS einen ganzen Artikel über Unternehmenskultur in den Bericht ein, und lässt etwa den Experten Colin Price ausführlich zu Wort kommen: «Wenn man alle Unternehmen nimmt, die wir bewertet haben und nur auf ihre Kultur durchleuchtet, schneidet die obere Hälfte mittelfristig

doppelt so gut ab wie Firmen mit einer weniger produktiven Kultur», wird Price zitiert.

Die Kultur bleibt einige Jahre hoch auf der Agenda, ab 2017 rückt sie wieder etwas in den Hintergrund. Sergio Ermotti, damals in der zweiten Hälfte seiner ersten Amtszeit als UBS-Chef, wurde in jenen Jahren zunehmend kritisiert wegen der wenig dynamischen Entwicklung der Aktie der Bank. Einen Aufschwung erlebte der Kulturbegriff erst wieder im Rückblick 2020: Der neue, im Vorfeld als Digitalisierer und «Google-Banker» gerühmte CEO Ralph Hamers musste in seinem ersten Jahresabschluss auch rhetorisch eine neue Note einbringen.

Die UBS entdeckt ihre Kultur

Häufigkeit, mit der im UBS-Jahresbericht über Kultur gesprochen werden



NZZ / amü.

Hamers setzte den Ton bereits zu Beginn seines Vorworts: «2020 war in jeder Hinsicht ein schwieriges Jahr – für unsere Kundinnen und Kunden, für unsere Kolleginnen und Kollegen und für die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind».

Und doch wäre Hamers kein richtiger Banker, wenn er in «Schwierigkeiten» nicht eben auch «Chancen» sähe. So schrieb er weiter, dass man im Zuge der Pandemie die Art der Zusammenarbeit verändert habe. «Nötig wurde dies

insbesondere angesichts der Herausforderungen, Platz für das Arbeiten im Homeoffice zu schaffen, Kinder zu Hause zu unterrichten und Teams aus der Ferne zu leiten», so Hamers.

Eine Bank wie die Schweiz?

Ospel, Villiger, Weber, Ermotti, Hamers: Seit der Gründung der UBS nutzten deren Chefs und Präsidenten den Jahresrückblick, um den Aktionären und darüber hinaus der gesamten Öffentlichkeit von sich zu überzeugen. Oft versuchen sie das mit einer doppelten Strategie: Der Öffentlichkeit erklären sie, dass ihnen das Weltklima und eine moderne Arbeitskultur wichtig sind. An die Anleger gerichtet fügen sie hinzu, dass sich eine Berücksichtigung dieser Themen auch finanziell für die Bank lohnen wird.

Die Auswertung zeigt: Die UBS-Führung wurde, insbesondere nach der Finanzkrise und dem grossen Umbau der Bank 2011, immer gewandter darin, Kritik von aussen nicht bloss zu erdulden und abzuwehren, sondern ihr eigene Ideen und Konzepte entgegenzuhalten.

Die nächste Probe ihres Könnens muss die Grossbank bald abliefern. Seitdem sie die CS im März 2023 übernommen hat, steht die UBS mehr denn je seit der Finanzkrise im Schaufenster der Schweizer Öffentlichkeit. Sie nennt sich in ihrer aufwendigen Werbekampagne nicht umsonst «eine Bank wie die Schweiz».

Die UBS weiss, mehr als ein Vierteljahrhundert nach ihrer Gründung, besser denn je, was sie dem Land von sich selbst erzählen will.

Zur Methode

Zwischentitel

Für diese Auswertung wurde der Rohtext sämtlicher Jahresrückblicke der UBS seit 1999 ausgewertet, und die relative Häufigkeit bestimmter Schlüsselbegriffe bestimmt. Diese Häufigkeit lässt sich anschliessend über die Jahre vergleichen. Wichtig ist hierbei, nach einer vollständigen Wortfamilie zu suchen: Unter dem

Oberbegriff «Nachhaltigkeit» wurde beispielsweise auch nach den Begriffen ESG, Sustainability sowie sämtlichen Deklinationsformen der Adjektive «grün» und «nachhaltig» gesucht. Sämtliche verwendeten Begriffe können hier überprüft werden.

Passend zum Artikel

