

OSPELS AUSWEICHTECHNIK WÄHREND DER UBS-KRISE

Milliardenverluste: Immer wieder rätselten Experten, wie lange sich Marcel Ospel nach dem ersten Milliardenabschreiber der UBS noch halten könne. Früher stellte er sich stets den Medien. Seit der zweiten Hiobsbotschaft – dem Verlust von 4,4 Milliarden Franken – hat Ospel keine Interviews mehr gegeben. Weshalb? Was will dies heissen? Wurde er bewusst zurückgebunden? Es ist bekannt, dass die UBS noch keinen Nachfolger hat. Marcus Knill über Ospels Ausweichtechnik.

Text: **Marcus Knill** Bilder: **Keystone, Publicis**

Wie verhält man sich in Krisensituationen? Dies ist eines der Schwerpunktthemen dieser Kolumne. Der Fall UBS liefert uns dazu hervorragendes Anschauungsmaterial. Sobald ich aber an Marcel Ospel denke, kommt mir ein anderer Schweizer in den Sinn, der immer wieder im Sperrfeuer der Medien und Öffentlichkeit steht: der Walliser Fussballboss Sepp Blatter. Vor Jahren beobachteten wir, wie sich der FIFA-Präsident – dank geschickter Rhetorik – aus allen heiklen Situationen elegant retten konnte. Für mich ist Blatter ein Meister der sogenannten “Fussballrhetorik”: Haken schlagen, mit Finten angreifen, aber auch flexibel ausweichen und ablenken. Blatter überlebte damals sämtliche Attacken.

Nach den ersten Milliardenverlusten bei der UBS war es für mich deshalb auch spannend zu verfolgen, wie sich Marcel Ospel in seiner heiklen Situation rhetorisch verhält. Ich habe seine Interviews seit der Swissair-Geschichte unter die Lupe genommen. Wie Blatter, so schien er alle Stürme zu überstehen. Nachfolgende Antworten wurden nach dem ersten Finanzdebakel in einem Schlüsselinterview analysiert (Quelle: Blick-online):



Unter Dauerbeschuss: UBS-Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel.

SEQUENZ ZUR VERTRAUENSFRAGE

Journalist: “Herr Ospel, wie soll man einer Bank noch vertrauen, die mit ihren Zahlen dermassen danebenliegt?”

Ospel: “Ich verstehe die Verwirrung. Niemand hat damit gerechnet, dass die UBS rund 16 Milliarden abschreiben muss und möglicherweise in diesem Jahr keinen Gewinn erzielen wird. Aber es gibt keinerlei Grund, besorgt zu sein. Man kann weiterhin volles Vertrauen in unsere Bank haben. Wir bleiben eine der sichersten Banken der Welt.”

ANALYSE

In der ersten Antwort federt Ospel Druck ab, indem er das Harvard-Prinzip nutzt: Ich verstehe Sie, aber ...

Dann beschönigt er die UBS-Situation und besänftigt: “Wir bleiben eine der sichersten Banken!”

SEQUENZ ZUM VORWURF DES SCHÖNREDENS

Journalist: “Anfang Oktober sagten Sie: ‘Wir haben unsere Engagements konservativ bewertet und fühlen uns mit ihnen komfortabel.’ Jetzt sagen Sie: ‘Noch schlimmere Auswirkungen sind für mich nur sehr schwer vorstellbar.’ Warum soll man Ihnen diesmal glauben?”

Ospel: “Das Problem war, dass im amerikanischen Immobilienmarkt im Oktober und vor allem im November erneut eine negative Dynamik eingesetzt hat. Mit unserer jüngsten Wertberichtigung nehmen wir ein extremes Stress-Szenario vorweg. Dabei ist für mich aus heutiger Sicht aber schwer vorstellbar, dass dieses Szenario so eintreffen wird.”

Journalist: “Es könnte am Ende weniger schlimm sein, als man jetzt angenommen hat?”

Ospel: “Das halte ich durchaus für möglich.”

Journalist: “Von aussen hat man oft den Eindruck, dass eine Firma nicht alles kommuniziert, was sie weiss. Aber derzeit macht die UBS den Eindruck, dass sie es selber nicht weiss.”

Ospel: “Ich kann das verstehen. Ich kann gleichzeitig versichern, dass wir genau wissen, welche Bestände wir in unseren Büchern haben.”

ANALYSE

Die Frage nach seiner Glaubwürdigkeit ist berechtigt. Der Journalist zweifelt: Schon letztes Mal wurde die Öffentlichkeit beschwichtigt. Die Aussage, dass schlimmere Auswirkungen auch nach der zweiten Krise nicht vorstellbar seien, wie soll man sie noch einmal glauben? Ospel spricht vom amerikanischen Immobilienmarkt im Oktober und einer negativen Dynamik, den jüngsten Wertberichtigungen und davon, dass man ein extremes Stress-Szenario vorweggenommen habe. Was dies konkret heisst, kann man sich schlecht vorstellen, doch hilft diese Vernebelungstaktik, sich aus dem Schussfeld herauszumanövrieren. Ospels Antwort, es sei möglich, dass die Situation weniger schlimm werde, als sie aussehe, ist eine Antwort, die alles offenlässt. Angenommen, es kommt erneut zu einer Panne, könnte er sich darauf berufen, dass er nur angenommen habe, dass... In den meisten seiner Antworten legt sich Ospel nicht fest. Er sagt beispielsweise nur, er wisse, was in den Büchern stehe. Doch was drinsteht, sagt er nicht.

SEQUENZ ZUR FRAGE, BANKENKRISE ODER IMMOBILIENKRISE?

Journalist: “Banken sind dazu da, das Funktionieren einer Volkswirtschaft zu ermöglichen. Im Moment machen sie das Gegenteil: Sie gefährden die Konjunktur.”

Ospel: “Das ist die alte Frage nach dem Huhn und dem Ei.”

Journalist: “Zumindest war am Konjunkturrhimmel kaum eine Wolke zu erkennen – bis die Bankenkrise ausbrach.”

Ospel: “Das ist keine Bankenkrise, sondern eine Kreditkrise.”

Journalist: Also eine Kreditkrise. Und die greift inzwischen auf andere Bereiche über.”

Ospel: “Nein, es war umgekehrt. Die Konjunktur in den USA hat sich abgeschwächt, die Immobilienpreise begannen zu sinken, und das brachte die Hypothekarschuldner in Bedrängnis.”

Journalist: “Aber in den US-Häusermarkt ist zu viel Geld gepumpt worden. Nicht direkt durch die UBS, aber durch die Banken. Deshalb ist es eben doch eine durch Banken verursachte Krise. Aber das war doch eine Blase – und die wäre nur noch grösser geworden.”

Ospel: “Wir müssen vorsichtig sein mit diesen Begriffen. Es gibt eine Immobilienblase in Teilen des Marktes, aber längst nicht überall. Viele US-Immobilien sind von der Krise nicht betroffen.”

ANALYSE

Die Schuld der Banken (sie haben viel zu leichtfertig schlechte Hypotheken übernommen) tut Ospel mit dem trivialen Spruch ab: “Das ist die alte Frage nach dem Huhn und dem Ei.” Damit sieht es so aus, als sei nicht die Bank, sondern die Wirtschaftslage am Flop schuld. Der Journalist merkt, dass sich Ospel aus der Verantwortung stehlen will, und hakt nach: “Aber in den US-Häusermarkt ist zu viel Geld gepumpt worden. Nicht direkt durch die UBS, aber durch die Banken. Deshalb ist es eben doch eine durch Banken verursachte Krise!” Ospel signalisiert zuerst Verständnis, beharrt dann auf dem Huhn-Ei-Vergleich, indem er kontert: “Hätte sich die US-Wirtschaft nicht abgekühlt, wäre die Krise gar nicht ausgebrochen und die Häuserpreise wären weiter gestiegen.” Der Journalist bleibt hart und wiederholt, dass es die Banken gewesen seien, die den Markt aufgeblasen hätten. Falls es nämlich der Wirtschaft weiter gut gegangen wäre, hätten die Banken vermutlich die Blase noch mehr vergrössert!

Jetzt steht Ospel argumentativ an der Wand. Er rettet sich, indem er das Wort “Blase” in Frage stellt und vom Kernproblem ablenkt: “Wir müssen vorsichtig sein mit solchen Begriffen.” Da Ospel merkt, dass er in einen Argumentationsnotstand kommen könnte, windet er sich mit einem Differenzierungsstrick heraus (Nicht überall war es so).

SEQUENZ ZUR HEIKLEN FRAGE ZUM ABGANG WUFFLIS

Journalist: “Wann erfährt die Öffentlichkeit die Wahrheit über den Abgang von Peter Wuffli im letzten Juli?”

Ospel: “Alles, was wir dazu sagen konnten, haben wir gesagt.”

Journalist: “Die Sache wird zum Mythos wie die Ermordung Kennedys. Denn alle wissen: Irgendwo in einem UBS-Schrank liegt ein Papier, auf dem die Wahrheit zu Wuffli steht.”

Ospel: “Alles, was wir dazu sagen konnten, haben wir gesagt.”

Journalist: “Wuffli ist einer der Hauptverantwortlichen, weil er in der relevanten Zeit Konzernchef war. Warum schützen Sie ihn?”

Ospel: “Wie gesagt: Alles, was wir ...”

ANALYSE

Auf die heikle und brisante Frage nach dem fragwürdigen Abgang Wuffli erhält der Journalist immer wieder die Standardantwort: “Alles, was wir dazu sagen konnten, haben wir gesagt.” Dieses ständige Wiederholen macht bewusst, dass hier etwas faul ist und nicht ans Licht kommen darf.

Das Ritual mit der sturen Wiederholung “Alles, was wir dazu sagen konnten, haben wir gesagt” bringt das Gespräch nicht weiter. Der Journalist musste letztlich mit den Worten klein begeben: “Lassen wir das.”

SEQUENZ ZUR FRAGE NACH DEN KONSEQUENZEN	ANALYSE
<p>Journalist: “Nach dem neuen Abschreiber muss niemand den Hut nehmen. Warum?”</p> <p>Ospel: “Wir haben bereits personelle Konsequenzen gezogen. Was jetzt bekannt wurde, hat den gleichen Ursprung.”</p> <p>Journalist: “Diesmal fordert niemand Ihren Rücktritt – gutes oder schlechtes Zeichen?”</p> <p>Ospel: “Wahrscheinlich ein gutes. Ich gehe nicht feige zur Hintertüre hinaus, wenn ich einen Beitrag zur Lösung leisten kann.”</p> <p>Journalist: “Aber sobald das Problem als gelöst bezeichnet werden kann – ist dann auch Ihre Zeit abgelaufen?”</p> <p>Ospel: “Das würde ich daraus nicht ableiten.”</p>	<p>Auf die Frage nach allfälligen Konsequenzen – seinen Rücktritt – wiederholt Ospel jene Standardantwort, die er bereits in verschiedenen Medien heruntergebetet hat: “Ich verlasse die UBS nicht feige durch die Hintertüre.” Ospel müsste sich eigentlich offen durch die Vordertüre verabschieden, weil er schon mehrmals versagt hat und – unter seiner Führung – von der UBS Milliarden Schweizer Franken vernichtet wurden.</p>

SEQUENZ ZUR FRAGE NACH DEM LOHN/BONUS	ANALYSE
<p>Journalist: “Ihr Lohn wird 2007 nur aus der Basisvergütung von 2 Millionen bestehen. Definitiv kein Bonus?”</p> <p>Ospel: “Noch hat der Kompensationsausschuss nicht entschieden. Aber ich erwarte keinen Bonus, und ich will auch keinen.”</p> <p>Journalist: “Das klingt nach symbolischem Beitrag: Selbst wenn man Ihnen einen Bonus geben würde, würden Sie ihn zurückgeben?”</p> <p>Ospel: “Ich habe gesagt: Ich will keinen Bonus.”</p> <p>Journalist: “Also würden Sie ablehnen?”</p> <p>Ospel: “Das sind Ihre Worte. Meine sind: Ich will keinen Bonus.”</p> <p>Journalist: “Die UBS hat über 80 000 Angestellte. Wie viele davon müssen einen tieferen Bonus in Kauf nehmen?”</p> <p>Ospel: “Bonusberechtig sind fast alle. Wir kennen keine Sippenhaftung. Das heisst, in jenen Abteilungen, die gut gearbeitet haben, wird auch ein Bonus bezahlt.”</p>	<p>Überall war zu lesen, dass Ospel für dieses Jahr keinen Bonus bekomme. Nun erfahren wir, dass Ospel unter Umständen doch einen Bonus kassiert. Auch bei diesem Thema fällt auf, dass Ospel nie konkret sagen will, ob er einen möglichen Bonus zurückgibt. Er wiederholt auch bei dieser Frage die gleiche Formulierung: “Ich habe gesagt: Ich will keinen Bonus.”</p> <p>Auf die Nachfrage des Journalisten “Also würden Sie den Bonus ablehnen?” wiederholt Ospel seine Standardantwort: “Das sind Ihre Worte. Ich sagte nur: Ich will keinen Bonus.”</p> <p>Würde Ospel bei einer Gutschrift nachträglich vorgeworfen, er habe doch einen Bonus erhalten, so könnte er sich herausreden, er habe immer nur gesagt: “Ich will keinen Bonus. Ich habe nie erklärt, ich nehme ihn nicht.” Dies sind Spitzfindigkeiten, die Ospel kennt, er ist ein Könner im Ausweichen und konnte sich so – trotz zahlreicher Angriffe und Pannen – stets aus der Schusslinie manövrieren, wie beispielsweise vor Jahren beim Swissair-Grounding.</p>

FRAGWÜRDIGE UBS-KOMMUNIKATION

Als eine “Bombe platzt” und die UBS mit über 4 Milliarden in die roten Zahlen schlittert, wird dies nur durch eine dürftige Medienmitteilung kommuniziert. Keine Erklärungen, keine Erläuterungen, keine Begründung, keine Kommentare, keine Interviews. Die Kommunikationskultur entspricht den Antworten Ospels: “Was geschrieben ist, ist geschrieben.”

Wer in einer Krise so kommuniziert, ist kein Profi. Die UBS hätte die Chance nutzen müssen, das verlorene Vertrauen wieder aufzubauen. Es gab nämlich zu jener Zeit bereits Kunden, die ihr Konto auflösten.

ZUR HEUTIGEN SITUATION

Es zeigt sich immer wieder: Ospel ist ein Meister der Ausweichtechnik. Was mir an der heissen Generalversammlung vom 23. Februar in Basel aufgefallen ist: Die härteste Kritik scheint an Ospel gleichsam abzuperlen. Sein pokerfaceähnliches Gesicht kann der UBS-

Als Personalverantwortlicher kennt David Heller den Wert des Zuhörens. Und als passionierter Fliegenfischer weiss er, dass es für den Erfolg Zeit und Einfühlungsvermögen braucht. Darauf basiert auch unsere Partnerschaft mit Ihnen. Wir verstehen Ihre Bedürfnisse und bieten Ihnen massgeschneiderte Lösungen. Willkommen bei UBS. Bei uns können Sie sich auf Menschen wie David Heller verlassen, die auf Ihre Wünsche eingehen und Sie deshalb gezielt beraten können.

www.ubs.com/schwyz You & Us UBS

UBS-Werbekampagne: “You & Us”.

Chef auf Lächeln oder auf Stellung “neutral” programmieren. Ein Beobachter sagte mir: “Diese kalte Dusche könnte ich auch so gelassen überstehen, wenn ich so ein millionenschweres Polster hätte wie der UBS-Chef.” Beim nonverbalen Verhalten während der siebenstündigen Versammlung war es erstaunlich zu beobachten, wie Marcel Ospel die Signale der Betroffenheit weitgehend unterdrücken konnte. Er wirkte wie ein Mr. Teflon, der unverwundbar ist.

Kann ein Mensch so viel Schelte wirkungslos einstecken? Die verbalen Attacken prallten dennoch nicht völlig an ihm ab. Was sichtbar wurde, waren immerhin einige kurze Lippenbefeuchtungen mit der Zunge, der Griff zum Glas Wasser.

Die Nervosität und Angespanntheit konnte Ospel nicht völlig unterdrücken. Seine Lidschlagzahl erhöhte sich bei persönlichen Angriffen. Das Gesicht wurde bei harten Angriffen etwas farbloser. Der Angeschuldigte zog die Hän-

de manchmal zurück, ähnlich wie damals Bill Clinton, als der anlässlich der stundenlangen harten Befragung zur Sexgeschichte mit Monika L. den Gelassenen mimen konnte (sein Verhalten hatte Clinton mit verschiedenen Coaches wochenlang trainiert). Auch Ospel wirkte cool und quittierte sogar die bösesten Worte mit einem ungläubwürdigen Lachen. Ich fragte mich: Hatte Marcel Ospel auch so lange trainiert wie damals Bill Clinton?

KOMMENTAR

Ospel hätte die UBS mit erhobenem Haupt durch die Vordertür verlassen und nicht am Sessel kleben sollen. Seine Standardantwort: "Ich werde die UBS nicht feige durch die Hintertüre verlassen. Ich will noch die Situation bereinigen", ist ungläubwürdig, nachdem laufend neue Pannen ans Tageslicht gekommen sind und wahrscheinlich noch kommen werden. Nur weil die Nachfolge nicht geregelt ist und Ospel zu viele Spitzenleute entlassen hat, konnte er nicht so schnell auf die Strasse gestellt werden.

EIN BLICK ZURÜCK

2001 habe ich Ospels Medienrhetorik bereits im Zusammenhang mit der Swissair-Krise kritisch verfolgt. Schon damals wurde mir

bewusst, wie der UBS-Chef es stets verstand, geschickt auszuweichen, sobald ihm der Boden zu heiss wurde.

Wir stellten bei allen Analysen der Ospel-Auftritte im Fernsehen fest: Marcel Ospel spricht angenehm langsam und wirkt dadurch recht überlegen. Inhaltlich jedoch sind die meisten Antworten ausweichend oder schwammig. Einige Beispiele:

- "Ich kann dies nicht genau sagen."
- "Das muss abgeklärt werden."
- "Das wissen wir noch nicht."
- "Wir müssen noch mit ... Kontakt aufnehmen."
- "Das habe ich erst jetzt erfahren."

Ospels Antworten am Radio wirkten stimmlich immer gut. Personen, die am Bildschirm beim Sprechen das Gesicht Ospels beobachteten, glaubten oft, eine raffinierte "Schlitzohrigkeit" zu sehen. Es gab Leute, die fanden, Ospel sei "ein cleverer Typ, der abgefieimt, durchtrieben und mit allen Wassern gewaschen" sei. Generell wirkte Ospel schon damals meist unterkühlt, süffisant und unbeteiligt.

FAZIT

Unter der Regie von Marcel Ospel hat die Bank hochriskante Geschäfte abgeschlossen,

die einen hohen Gewinn versprochen. Dies ging schief, es entstanden Verluste, deren Höhe für den Normalbürger gar nicht fassbar ist. Wäre die Rechnung aufgegangen, hätte Ospel wiederum horrenden Prämien kassiert. Da es nicht gut ging, ist nun sein Abgang zwingend. Es wäre ein Zeichen von Statur, wenn er die Verantwortung für dieses Desaster übernehmen und gehen würde, statt auszuweichen und zu vertuschen.

Das Phänomen Ospel ist einmalig: Er verstand es, dank rhetorischem Geschick, die Schuld von sich abzulenken, und riskierte einen Gegenangriff, indem er in Basel sogar den Aktionären vorwarf, sie hätten letztlich die Bank dazu aufgefordert, Risiken einzugehen. Ospel verstand es auch, sich auf höhere Gewalt zu berufen, und überstand so das Sturmtief der UBS, als könnte er seine Hände guten Gewissens in Unschuld waschen. ■

INSERAT 1/2 QUER RA
ARCHITECTURE TALK
235 X 149