

PETER KURERS KOMMUNIKATIONS- VERHALTEN

Fragwürdiges Antwort-Management und emotionslose Rede: Peter Kurer ist nach dem Abgang von Marcel Ospel der starke Mann der Schweizer Grossbank UBS. Bislang operierte der neue Verwaltungsratspräsident im Hintergrund, nun steht er im Fokus von besorgten Aktionären und Kunden sowie einer interessierten Medienöffentlichkeit. Kommunikationsexperte Marcus Knill hat die ersten Auftritte Kurers für “persönlich” analysiert.

Text: **Marcus Knill*** Bilder: **Keystone**

Es ist mir bewusst, dass Interviews in den Printmedien meist gegengelesen und zurechtgestutzt werden. Deshalb analysiere ich lieber Live-Gespräche, die nicht korrigiert worden sind. Nachdem ich im SonntagsBlick ein Interview mit Ospel-Nachfolger Peter Kurer gelesen hatte, interessierte es mich, ob Kurer

seine Antworten beim Gegenlesen hatte beschönigen können. Ich erkundigte mich beim Interviewer Hannes Britschgi danach. Er liess wissen, Kurer habe lediglich zwei bis drei Aussagen zurückgenommen beziehungsweise korrigiert. Doch nichts Relevantes. So entschloss ich mich, einmal dieses Print-

Interview genauer unter die Lupe zu nehmen. UBS-Präsident Peter Kurer wurde in seinem Büro am Zürcher Paradeplatz befragt.

* In dieser Rubrik analysiert Medienpädagoge, Kommunikationsberater und Autor Marcus Knill (knill.com und rhetorik.ch) Geschehnisse aus dem Bereich Medienrhetorik.



Starker Mann mit wenig Emotionen: der neue UBS-Verwaltungsratspräsident Peter Kurer.

SEQUENZ 1

SonntagsBlick: “Herr Kurer, Ihre Wahl verhindert die personelle Erneuerung an der UBS-Spitze. Können Sie das verantworten?”

Peter Kurer: “Wenn man von einem weissen Blatt Papier aus plant, ist es idealer, wenn ein Externer an die Spitze kommt. Aber ein Externer müsste erst gesucht werden und sich dann noch einarbeiten.”

SonntagsBlick: “Gerade jetzt wäre ein unverstellter Blick von aussen doch wertvoll.”

Peter Kurer: “Unvoreingenommenheit ist sicher der Vorteil eines Externen. Andererseits fehlt ihm das Wissen über die Bank. Und er kennt nicht deren spezifische Probleme. Zudem hat er auch nicht die Beziehungen zu den Aufsichtsbehörden, wie sie in dieser Krise extrem wichtig sind.”

SonntagsBlick: “Sie sind an der Generalversammlung in Basel nach Ihrer Wahl heftig ausgebuht worden. Was heisst das für Sie?”

Peter Kurer: “Die Leute hörten gut zu, als ich meine Rede hielt. Es war sehr still im Saal. Nachher gab es vielleicht fünf bis zehn von 4000 Teilnehmern, die mich ausgebuht haben. Damit kann ich umgehen.”

SonntagsBlick: “Das ist Ihnen egal?”

Peter Kurer: “Das gehört zu einer Generalversammlung.”

SonntagsBlick: “Wie erklären Sie einem Aktionär, dass es 40 Milliarden sind, die abgeschrieben wurden?”

Peter Kurer: “Dies ist eine horrende Summe. Andererseits: Das ist nicht Geld, das einfach vernichtet worden ist. Diese Positionen müssen in einer Erfolgsrechnung, die nach bestimmten Rechnungslegungsnormen zusammengestellt wird, laufend bewertet werden. Das gab es vor 20 Jahren nicht. Einige Positionen können theoretisch auch wieder an Wert zulegen.”

SonntagsBlick: “Ihr Vorgänger, Marcel Ospel, hat Sie als seinen Wunschkandidaten bezeichnet. Nun werden Sie als ‘Ospel-Intimus’ abqualifiziert. Was antworten Sie?”

Peter Kurer: “Für einen Anwalt ist die Unabhängigkeit des Urteils die halbe Miete. Im Verlauf meiner Tätigkeit habe ich mir den Ruf aufgebaut, dass ich ein unabhängiges Urteil habe. Ich sage immer das, was ich denke.”

SonntagsBlick: “Wie war Ihr persönliches Verhältnis zu Marcel Ospel?”

Peter Kurer: “Wir hatten ein sehr gutes, kollegiales, freundschaftliches Verhältnis miteinander.”

SonntagsBlick: “Sie sind Jurist, nicht Banker. Wieso trauen Sie sich einen solchen Job zu?”

Peter Kurer: “Ein Jurist, der lange in einer Bank tätig war und sein Leben lang immer im Umfeld von Banken und Finanzthemen gearbeitet hat, ist genauso ein Banker wie ein Vermögensverwalter oder ein Investmentbanker.”

SonntagsBlick: “Sie verstehen sich als Banker?”

Peter Kurer: “Selbstverständlich. Ich bin in diesem Sinn ein Banker.”

ANALYSE 1

Auf den Vorwurf, ein Ehemaliger verhindere eine Erneuerung, geht Kurer nicht ein. Mit dem Vergleich “Planung auf einem weissen Blatt Papier” beantwortet Kurer die Frage nicht, ob er seine Zusage verantworten könne. Er begründet sie mit dem Argument, man hätte einen Externen erst noch suchen und einarbeiten müssen. Da einem Externen in dieser Krise die Beziehung zu den Aufsichtsbehörden fehlen würde, kommt Kurer vorerst einmal über die Runden.

Dann folgt unverhofft die unangenehme Frage zur Situation an der GV: “Sie sind heftig ausgebuht worden, was heisst das für Sie?”

Hier erwarte ich als Leser eine Antwort, die glaubwürdig ist. Kurers Antwort überzeugt nicht. Nur ein Roboter hat keine Emotionen. Ich behaupte: Niemand kann sagen, Ausbuhen mache ihm nichts aus. Kurer gibt sich als Teflonmanager. Überzeugt hätte mich beispielsweise eine Antwort wie: Das ist sehr unangenehm gewesen. Doch Kurer wählt Worte, die unglaubwürdig wirken.

Er spielt das Ausbuhen herunter: “Alle hörten aufmerksam zu. Erst nachher haben nur ein paar wenige (fünf bis zehn von 4000) gebuht.”

Nach meinen Recherchen ist diese Antwort ein zu plumpes Beschönigen einer peinlichen Situation, da nach Zeugenaussagen mehr Leute gebuht und gepfeifen haben. Aufschlussreich ist Kurers Antwortmanagement zur gleichen Frage in der Sonntagszeitung. Auch dort wurde ihm die Frage gestellt: “An der GV sind Sie ausgepfeifen worden. Lässt Sie das kalt?”

Kurers Antwort in diesem Interview: “Wenn man ausgepfeifen wird, ist das logischerweise nicht erfreulich. Auf der andern Seite müssen Sie damit umgehen können. Wenn Sie beim ersten Gegenwind Angst bekommen, sind Sie am falschen Ort.”

In dieser Antwort gesteht Kurer immerhin ein, dass das Auspfeifen unangenehm ist. Doch bemüht er sich, den allwettertauglichen, kühlen “Manager im Asbestanzug” zu mimen.

Auf die Nachfrage der Sonntagszeitung: “Solcher Unmut lässt Sie kalt?” antwortet Kurer: “Natürlich verstehe ich, dass viele Leute frustriert und enttäuscht sind und emotional reagieren. Damit kann ich gut umgehen. Ich habe dann Mühe, wenn Leute aus Berechnung und Kalkül einen direkt angreifen und auf den Charakter zielen.”

In den Antworten in der Sonntagszeitung sehen wir Kurer als sachlichen, überlegten, krisengewohnten Manager, der gleichsam als Supervisor Verständnis hat für Leute, die frustriert sind.

Weder in den Antworten des SonntagsBlicks noch in den Antworten der Sonntagszeitung spüren wir einen Manager aus Fleisch und Blut. Kurer wirkt trocken, kalt, als eine Person ohne Emotionen – ohne “human touch”. Nur vom Umgang mit Ospel spricht er einmal als einem persönlichen Verhältnis.

SEQUENZ 2

SonntagsBlick: “Nach Ihrem Auftritt an der Generalversammlung wurden Sie als eiskalter Manager beschrieben. Sind Sie das?”

Peter Kurer: “Als Jurist muss ich dafür sorgen, dass eine Generalversammlung nicht ausser Kontrolle gerät. Das benötigt grosse Konzentration. Dann mache ich halt oft ein Gesicht wie ein Pokerspieler.”

ANALYSE 2

Mit dieser Antwort entlarvt sich Peter Kurer und zeigt, dass er nicht weiss, was überzeugen heisst. Gewiss ist Konzentration etwas vom Wichtigsten, doch muss sie nicht gemimt werden mit einem Pokerface. Die Körpersprache stimmt immer und stört nicht, wenn die Einstellung stimmt.

Ich habe das Gefühl, Kurer will bewusst Emotionen, Einfühlungsvermögen unterdrücken oder verbergen.

Nachfolgend ein paar wenige Sätze – zur Illustration – aus dem Referat von Peter Kurer, das er anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 23. April 2008 in Basel abgelesen hat.

“... Ich bin nicht hier, um diese Nomination zu verteidigen. Der Verwaltungsrat hat mich gebeten, diese Position zu übernehmen, und ich habe die Herausforderung angenommen. Dies geschieht aus Verantwortungsgefühl gegenüber der Bank, ihren Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und dem Gemeinwesen. Ich betrachte es als eine Ehre, heute vor Ihnen zu stehen. Ich bin mir aber auch bewusst, dass die anstehenden Aufgaben gross sind und wir hart arbeiten müssen, um UBS wieder in die Topliga der Banken zu bringen, eine Marktposition, die sie sich über die letzten Jahre erarbeitet und verteidigt hatte.

... wollen wir so rasch wie möglich unsere Position als eines der am meisten respektierten Finanzinstitute der Welt wieder zurückgewinnen – einer Institution, die ebenso für ihre Zuverlässigkeit, ihre langfristige Ausrichtung und nachhaltige Spitzenleistungen steht wie für Profitabilität und Wertvermehrung für unsere Aktionäre. Meine persönlichen Ziele sind ein reibungsloses Funktionieren des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse, ebenso wie ein effizienter und produktiver Informationsaustausch zwischen dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung. Darüber hinaus werde ich unsere Firma engagiert gegenüber unseren externen Anspruchsgruppen, gegenüber Ihnen, unseren Aktionären, unseren Kunden, unseren Aufsichtsbehörden, unseren Mitarbeitern und den Vertretern der Regierung vertreten. Ich habe mich verpflichtet, in all diesen Bereichen aktiv zu sein. Ich habe ein tiefes Verständnis dafür, dass Sie und an-



UBS-Brief an besorgte Kunden (Seite 1).

dere in Zeiten wie diesen zornig und frustriert sind. Trotzdem bin ich der Überzeugung, dass unsere Reputation zwar gelitten hat, aber keineswegs nachhaltig gestört ist. Wir haben weiterhin eine gute Geschäftsfranchise, eine solide Verankerung in unserer Tradition und vieles mehr, worauf wir stolz sein dürfen: unsere Marke, unsere globale Ausrichtung, unsere hervorragenden Mitarbeiter, unsere loyalen und vertrauensvollen Kunden und die Qualität unserer Investoren ...”

PRÄSIDENT OHNE SEELE

In dieser Rede lernen wir, so wie in einem Brief an die Kunden, den neuen Präsidenten als Technokraten kennen. Es fehlen auch hier Gefühle. Kurer scheint jeglicher Humor

zu fehlen. Nicht nur die Interviews, auch der Redeauszug und der “persönliche” Brief veranschaulichen: Peter Kurer ist ein Präsident “ohne Seele”. Seine Rede war eine Vorlesung. Er trug den Aktionären Wort für Wort vor, was er selbst oder ein Ghostwriter geschrieben hatte. Die Anwesenden erlebten einen Redner, der sich eiskalt an einem trockenen Text entlanghangelte, volle fünf Seiten. Das wortwörtliche Ablesen (ohne jegliche Abweichung) dauerte zwanzig Minuten. Keine einzige spontane Bemerkung, keine Gefühlsregung.

Mit einer Ausnahme: Auf Seite fünf im zweit-letzten Absatz enthielt der Text Gefühle. Kurer sprach die Passage “mit dem tiefen Verständnis für die Aktionäre, die zornig und frustriert sind” trocken und in gewohnter kühler Manier. Mir kam es vor, als habe sich dieser Mister Teflon gar nie für die Aktionäre interessiert. Auch der Tages-Anzeiger schrieb von einem Auftritt, der technokratisch, steif und blutleer war. Voten der Aktionäre habe Kurer demonstrativ mit Desinteresse quittiert. Der Kundenbrief ist ein weiteres Beispiel dafür, dass Peter Kurer Mühe hat mit kundenorientierter Kommunikation. Dem Brief fehlt die Stimulanz, er ist zu lang, kam zu spät und ist nicht einmal persönlich unterzeichnet.

FAZIT

Bei allen Kommunikationsprozessen – bei Dialogen (Interviews), Reden, aber auch in Briefen – muss immer der Mensch im Zentrum stehen. Mit Fakten, Sachlichkeit allein überzeugen wir noch nicht. Auch Manager müssen die Balance finden zwischen Kopf und Herz, zwischen Sachebene und Emotionen. ■

INSERTAT 1/3 QUER RA

INGENTI

235 X 100