

## Rekonvaleszente UBS

Ein Jahr nach der von Nationalbank und Bund orchestrierten Stützung ist die UBS aus dem Größten heraus. Nun muss sie neues Vertrauen gewinnen. Von **Ermes Gallarotti**

Vor einem Jahr haben die Schweizerische Nationalbank und der Bund die UBS, das auf Grund gelaufene Flaggschiff der Schweizer Banken, vor Schlimmerem bewahrt. Auch im Rückblick lässt sich nicht beurteilen, ob die UBS ohne die koordinierte Hilfsaktion auseinandergefallen wäre oder ob sie aus eigener Kraft in tiefere und damit sicherere Gewässer zurückgefunden hätte. Den Akteuren muss man zugutehalten, dass sie rasch, dezidiert und nicht zuletzt mit Erfolg gehandelt haben.

### Erste Früchte

Heute hat die UBS wohl das Größte überstanden. In ihrer Bilanz finden sich nur noch wenige Altbestände an toxischen Papieren. Mit einer Kernkapitalquote (Tier 1) von zuletzt 13,2% zählt die Bank, die über die beiden letzten Jahre praktisch ihr gesamtes ursprüngliches Eigenkapital verloren und in mehreren Schritten neue Eigenmittel geäufnet hat, international zu den am solidesten kapitalisierten Instituten. Die Führungsmannschaft um Oswald Grübel hat die Grossbank von Grund auf reorganisiert, strategisch neu ausgerichtet und einem strengen Kostenregime unterworfen. Das Investment Banking, das am Ausgangspunkt der existenzbedrohenden Entwicklung stand, ist stärker als früher in den Dienst der beiden anderen Geschäftsbereiche Wealth-Management und Asset-Management gestellt worden. Statt auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko grosse Wetten an den Märkten einzugehen, müssen sich die Investmentbanker auf das Geschäftsvolumen konzentrieren, das vom Kundenstamm der Bank generiert wird – im Vordergrund sollen nicht Kapitalgewinne, sondern Kommissionserträge stehen. Von unrealistischen Zielen früherer Tage, als die Grossbank zur weltweiten Nummer eins sowohl im Wealth-Management als auch im Investment Banking («We are a growing company») avancieren wollte, ist nicht mehr viel zu hören. Die Früchte all dieser Anstrengungen lassen sich sehen. Nach acht Verlustquartalen steht die UBS kurz davor, endgültig in die Gewinnzone zurückzukehren. Die Ertragsströme der finanziell stabilen Bank haben sich in den letzten Quartalen normalisiert.

Die sich abzeichnende operative Erholung darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Grossbank, namentlich in ihrem Heimmarkt, mit einem riesigen Vertrauensverlust konfrontiert ist. Enttäuschte Kunden haben in den letzten beiden

Jahren Dutzende von Milliarden abgezogen und zu anderen Banken transferiert. Diese Abflüsse deuten nicht nur auf ein angegriffenes Vertrauenskapital hin, sondern schmälern auch im Kerngeschäft der Bank die Basis künftiger Erträge.

Zum Vertrauensverlust hat nicht nur der Umstand beigetragen, dass die UBS stärker als die meisten anderen europäischen Banken unter den Folgen der Finanzkrise zu leiden hatte – und immer noch leidet. Darüber hinaus ist die Bank aus eigenem Verschulden ins Fadenkreuz der amerikanischen Steuerbehörden geraten. Im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft haben UBS-Berater ihre wohlhabenden amerikanischen Kunden mit vorgeschobenen Offshore-Gesellschaften aktiv dabei unterstützt, Steuern zu hinterziehen und amerikanische Gesetze zu verletzen. Nach langwierigen Verhandlungen mit den USA ist es der Schweizer Regierung gelungen, die für die Bank existenzbedrohende Auseinandersetzung mit den amerikanischen Steuerbehörden aussergerichtlich zu regeln – und die UBS gleichsam ein zweites Mal zu retten.

Der Preis, den die UBS und der Finanzplatz Schweiz für das Einlenken der USA bezahlt haben, ist allerdings hoch. Um einer straf- und zivilrechtlichen Verfolgung zu entgehen, hat sich die Bank verpflichtet, in einem beschleunigten Verfahren Kundendaten an die amerikanische Steuerbehörde IRS (Internal Revenue Service) weiterzuleiten. Das Bankgeheimnis wurde wenn nicht ausgehebelt, so doch geritzt. Oder anders gesagt: Die UBS hat langjährige Kunden, die auf die Wahrung ihrer Privatsphäre vertraut haben, im Regen stehen gelassen.

### Ein «anderes» Private Banking

Die Folgen zeichnen sich bereits ab: Die UBS und mit ihr die anderen im Vermögensverwaltungsgeschäft tätigen Banken müssen ihre Praktiken im Offshore-Geschäft ändern. Ziel muss es sein, dass ausländische Kunden ihr Geld Schweizer Banken anvertrauen, weil diese qualitativ bessere Dienstleistungen erbringen als die Konkurrenz – und nicht weil sie dabei behilflich sind, Steuern zu hinterziehen. Die in Gang gekommene Diskussion um die Einführung einer Abgeltungssteuer, die, vereinfacht gesagt, nach der Formel «Steuergeld gegen Schutz der Privatsphäre» funktioniert, belegt, dass der Umdenkungsprozess begonnen hat.

## Kein Rückschritt als Fortschritt

Die WM-Teilnahme 2010 der Schweizer Fussballer ist vor allem bemerkenswert, weil sie trotz der Blamage gegen Luxemburg gelungen ist. Von **Benjamin Steffen**

Die dezente Freude des Publikums am Mittwochabend in Basel erweckte den Eindruck, die Schweizer Reise an die Fussball-WM 2010 sei selbstverständlich. Das ist sie nicht – trotz der vierten Endrundenteilnahme seit 2004. Gewicht erhält der Triumph im Rückblick: Zwischen 1966 und 1994 überstand die hiesige Auswahl keine Qualifikation, obwohl die qualitative Dichte geringer war. So existierten «bloss» die Auswahlen der Sowjetunion, der Tschechoslowakei und Jugoslawiens. Heute stellen Russland, Lettland und die Ukraine, Tschechien und die Slowakei, Serbien, Kroatien und Bosnien-Herzegowina Mannschaften, die im Bereich der Schweizer liegen – oder darüber.

Deshalb ist die WM-Teilnahme ungeachtet der neuen Schweizer Turnier-Konstanz als Grosserfolg zu werten. Doch der Gruppensieg suggeriert fälschlicherweise, das Nationalteam habe markante Fortschritte gemacht. Mit Griechenland stand ihnen ein Gegner gegenüber, der nach Papierform besser war, an der Euro 2008 aber keinen Punkt gewonnen und damit noch schlechter abgeschnitten hatte als die Schweizer. Darin lag die Chance – die Schweizer ergriffen sie. Wortführer der Equipe stellten zuletzt wiederholt die rhetorische Frage, ob sie sich entschuldigen müssten, dass ihnen Griechenland zugelost worden sei. Daraus sprach Verletztheit – eine Angst, ihre Leistung werde nicht ausreichend gewürdigt. Die Angst ist unberechtigt.

### Implantierung einer neuen Generation

Komplimente gebühren in zweierlei Bereichen. Aus kurzfristiger Perspektive ist bemerkenswert, wie der neue Trainer Ottmar Hitzfeld die Mannschaft nach der Luxemburg-Schmach im September 2008 aus der Baisse führte. Wer eine derartige Blamage erleidet, scheitert in der Regel in der Qualifikation – erinnert sei an die Niederlagen Österreichs gegen die Färöer (1990) und der Schweiz gegen Aserbeidschan (1996). Beide Verbände stürzten in Sinnkrisen und mussten sich bis zur nächsten Turnierteilnahme acht Jahre gedulden. Hitzfeld indes, der zweifache Champions-League-Sieger, bestätigte sich als hervorragender Coach. Er bewies psychologisches Geschick, indem er nach der Niederlage niemanden verdammte; er trieb dem Team Übermut aus und förderte Stärken wie Kompaktheit, Organisation und Fleiss. Es ist kein Zufall, dass Yakin, der phantasievollste Schweizer Fussballer, seit «Luxemburg» nie mehr

in der Startformation stand, aber oft als Joker Einflus nahm. Hitzfeld weiss, wer ihm wie nützt.

Nach Luxemburg drohte ein Rückschritt, Hitzfeld verhinderte ihn. Das ist ebenso als Fortschritt zu werten wie – aus langfristiger Perspektive – die in den letzten Jahren sukzessiv erfolgte Implantierung einer neuen Generation. Nachdem die Schweizer Mannschaft 2008 als Co-Gastgeberin automatisch ins Euro-Feld gerutscht war, musste sie heuer erstmals seit vier Jahren wieder eine Qualifikation überstehen. Waren an der WM 2006 mit Zuberbühler, Vogel, Wicky oder Müller noch Spieler Teamstützen, die in grauer Vorzeit der neunziger Jahre im Nationalteam debütiert hatten, ist heute Yakin (Début 2000) Dienstältester. Dem kleinen Fussballand gelang es, die Besetzung des Flaggschiffs «Nationalteam» mehr oder minder auszuwechseln, ohne vom Kurs abzukommen.

### Der Trainerkult

Auch in dieser Hinsicht gilt: Kein Rückschritt – das ist der Fortschritt. Dieser Erfolg ist weniger das Verdienst Hitzfelds oder seines Vorgängers Köbi Kuhn als das des scheidenden Verbandsdirektors Hansruedi Hasler. Er hinterlässt ein Haus, das nicht in die Höhe, sondern in die Breite gebaut ist. Exquisite Einzelkötter fehlen, doch lieferte Hitzfeld just am Mittwoch einen Beweis guter Quantität: Er liess Huggel und Frei auf der Bank, obwohl sie nach leichten gesundheitlichen Problemen gern gespielt hätten. Kuhn schürte den Konkurrenzkampf primär verbal, Hitzfeld lebt ihn.

Der Deutsche kam mit einem Status in die Schweiz, der ihn fast unantastbar machte – was ihm half, die Niederlage von Luxemburg ruhig aufzuarbeiten. Andere Trainer wären nicht nur von Boulevardmedien demontiert worden. Nicht bloss der Respekt, sondern gar die Ehrfurcht vieler Journalisten ist Hitzfeld gewiss; manche sprechen schlechter über das Team, als sie darüber schreiben. Der Kult durchdringt alle Böden, vom Team bis ins Volk. Als könne die Fussball-Schweiz das Glück kaum fassen, dass sie ihr Schicksal in die Hände von Hitzfeld legen durfte. Wie gut, hält immerhin er Mass, holt Hitzfeld-Enthusiasten selber auf den Boden und sagt, die Equipe mache zu viele Fehler. Er weiss: In Südafrika können sich schwierigere Aufgaben stellen als Griechenland. Im Fall einer Achtelfinal-Qualifikation wie 2006 wäre mehr als dezente Freude angesagt.

## Der Liberalismus ist nicht antietatistisch

Der Liberale glaubt an den Fortschritt. Er vertraut dem mündigen Individuum, gleichzeitig aber auch den staatlichen Institutionen. Die Sorge um deren reibungsloses Funktionieren ist die wichtigste Aufgabe einer Partei liberaler Gesinnung. Von **Pascal Couchepin**

Der französische Diplomat Talleyrand, der sich unter sämtlichen Regierungsformen behauptet hatte, sagte einst: «Wer das Ancien Régime vor der Französischen Revolution nicht kannte, weiss nicht, wie süss das Leben war.»

Süss – für wen? Für eine kleine Gruppe, eine Elite, die abseits der grossen Mehrheit lebte und sich weigerte, die Wirklichkeit und die gesellschaftlichen Veränderungen wahrzunehmen. Ein Liberaler kultiviert nicht die Sehnsucht nach der Vergangenheit, selbst wenn er sich in die Geschichtlichkeit einreicht und die Vergangenheit nicht strikte ablehnt. Ein Liberaler ist kein Revolutionär, es sei denn, er muss. Er ist aber auch kein Konservativer, der hinter jeder Veränderung mehr Risiken als Chancen wittert.

Ohne naiv zu sein, glaubt ein Liberaler an den Fortschritt, an die Möglichkeit des Fortschritts. Er ist offen gegenüber der Zukunft. Woher nimmt er diesen wohlbedachten und besonnenen Optimismus? Sicherlich nicht aus einer Philosophie, gemäss der die Menschheitsgeschichte unweigerlich in die richtige Richtung voranschreitet. Das vergangene Jahrhundert hat uns schmerzhaft vor Augen geführt, dass politische Katastrophen aller Art zwar möglich, aber nicht unvermeidlich sind. Der liberale Optimismus gründet auf Vertrauen: Vertrauen in das Individuum, Vertrauen in die Intelligenz, Vertrauen in die beständig zu reformierenden Institutionen.

Beginnen wir beim Vertrauen in die Institutionen – nicht weil sich das Kollektiv dem Individuum aufzwingt, sondern ganz einfach weil es schon Institutionen gibt, bevor das Individuum erscheint. Die Sorge um die Institutionen, um ihr reibungs-

loses Funktionieren, um ihre beständige Reform ist wahrscheinlich der ureigenste Beitrag des Liberalismus. In gewöhnlichen Zeiten ist uns das nicht bewusst, gerade weil wir in einem liberalen Klima leben, das die Institutionen und ihre Spielregeln respektiert.

### Den Institutionen gebührt Respekt

Es ist nicht notwendig, auf die Ursachen der politischen Katastrophen des 20. Jahrhunderts zurückzukommen, um sich davon zu überzeugen. Es genügt, einen Blick auf das aktuelle Tagesgeschehen zu werfen. Wenn die Gewaltentrennung missachtet wird, die Verwaltung korrupt ist oder institutionelle Entscheide nicht respektiert werden, kann das Schlimmste eintreten. Eine Institution muss sich aber geordnet weiterentwickeln können. Neben Parlament, Regierung und Justiz trägt in unserem Land die direkte Demokratie dazu bei. Ein anspruchsvolles System, das jedoch Stabilität auch in der Veränderung garantiert, solange Abstimmungsresultate akzeptiert werden, wie auch immer diese aussehen und wie hoch auch immer die Stimmbeteiligung war.

Die Sorge um die Institutionen ist die wichtigste Aufgabe einer Partei liberaler Gesinnung. Das ist nicht spektakulär, aber unabdingbar. Der Liberalismus ist nicht antietatistisch, im Gegenteil. Seine erste Sorge ist, dass der Staat gut funktioniert, dass er die Spielregeln befolgt, die Gerechtigkeit, Gleichheit und Recht vorgeben. Aber damit der Staat gut funktioniert, muss er sein Handeln auf den in der Verfassung und in den Gesetzen defi-

nierten Rahmen beschränken. Die Definition dieses Rahmens ist Gegenstand der täglichen politischen Debatten. Der besonnene Liberale will keine übermässige Ausweitung der Staatsaufgaben, weil er auf das Individuum und dessen Intelligenz vertraut.

Zudem hängt der Liberalismus, auch wenn er dem Geist der Aufklärung viel verdankt, nicht der Vorstellung an, der Mensch sei von Natur aus gut und er sei je nach Beschaffenheit des Staats und der Gesellschaft verdorben oder geschützt. Für einen Liberalen ist der Staat notwendig, um die Spielregeln sicherzustellen, bestimmte Dienstleistungen (Infrastrukturen) zu erbringen und eine gewisse Solidarität zu gewährleisten. Der Mensch ist für sein Schicksal selbst verantwortlich. Der Staat kann bestenfalls dank seiner Organisation vermeiden, dass der Mensch gefährliche Tendenzen entwickelt. In diesem Sinne kann eine geordnete Gesellschaft ihre Mitglieder vor dunklen inneren Kräften, die gefährlich werden könnten, schützen.

Ich habe mich oft gefragt, ob der Liberalismus auch anderswo als in Europa hätte entstehen können, anderswo als auf diesem alten, von griechischem Denken, römischem Recht, dem Christentum und der Aufklärung beackerten Boden. Die Antwort wäre wahrscheinlich Nein. Der Liberalismus ist ein Produkt «made in Europe», das sich aber auch ausserhalb Europas ziemlich gut angepasst hat, in Amerika beispielsweise oder heutzutage auch in einigen Ländern Asiens. Aber der Liberalismus kann nicht «in vitro» kultiviert werden. Um sich entwickeln zu können, braucht er ein besonderes kulturelles Umfeld. Deshalb sind Bildung, Kultur, Forschung, Wissenschaft und die Dis-

kussion über die moralischen Grundlagen einer liberalen Ordnung so wichtig. Der Liberalismus ist eng mit der Vernunft verbunden, einer zukunftsgerichteten Vernunft. Das ist heutzutage vielleicht der heikelste Punkt der politischen Auseinandersetzung. Welche Rolle sollen Gefühle und Vernunft im politischen Leben spielen? Welcher Platz soll dem Zweifel, den Alternativen in einer Diskussion zukommen? Die beste Lösung ist zweifellos eine Vorsicht mit viel Freiraum. Der liberale Staat muss ohne Dogmatismus neuen Technologien und Innovationen eine Chance geben.

### Die Rolle der Wirtschaft

Wo bleibt die Wirtschaft in alldem? Sie ist aufgrund ihrer Stellung natürlich wichtig. Aber sie ist abhängig von der Initiative der Individuen, die gut ausgebildet, frei, solidarisch und sich ihrer Institutionen und deren Funktionierens sicher sind. Sie entwickelt sich dank Bildungs-, Verkehrs-, Kommunikationsinfrastrukturen, dank sozialen, Gesundheits-, Verteidigungs-, Sicherheitsinfrastrukturen, die die Rechte des Individuums schützen.

Schliesslich ist der Liberalismus eine Kultur des Worthaltens, des Respekts vor anderen, der Ablehnung von Masslosigkeit, der Offenheit gegenüber der Zukunft. Die grössten Feinde des Liberalismus sind oft nicht seine Gegner, sondern jene, die diese Kultur im Namen des Liberalismus betrügen!

Bundesrat **Pascal Couchepin** hat im Juni seinen Rücktritt erklärt. Ende Oktober scheidet der freisinnige Magistrat aus der Landesregierung aus.