

# «Es tut mir leid...»

Marcel Ospel



... dass ich auf meine 22 Millionen verzichten muss.



# Ein Sorry muss genügen. Der ehemalige UBS-Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel über den Bankencrash.

## Herr Ospel, können Sie wieder besser schlafen?

Wer sagt denn, dass ich schlecht geschlafen habe?

## Nun, wir dachten, dass der Verzicht auf 22 Millionen ungemein beruhigend wirken könnte.

Ach ja, ein gutes Gewissen und Ruhekrassen und so, haha (lacht)! Nein, ich konnte mich über meinen Schlaf nie beklagen. Ich habe ja auch sehr hart gearbeitet in den letzten Jahren für den Erfolg unseres Unternehmens.

## Das jetzt gerettet werden muss ...

Nun, da ist etwas dazwischen gekommen, das leider nicht vorhersehbar war. Aber unser Engagement war vorbildlich ...

## Wie meinen Sie das?

Wir haben uns in den USA für weniger zahlungskräftige Schuldner eingesetzt. Aus sozialpolitischer Sicht war es gut, dass die Banken Menschen Kredite gegeben haben, die sich wegen ihres geringen Einkommens und Vermögens sonst nie eine Immobilie hätten leisten können. Das Geschäftsmodell hat funktioniert und in breiten Schichten neuen Wohlstand geschaffen.

## Mit dem ist es jetzt aber vorbei.

Tja, leider. Das kann ich nicht bestreiten.

## Warum verzichten Sie dann jetzt auf einen Teil Ihrer Bezüge? Ihr Medienbeauftragter Jörg Denzler schreibt, dass Sie mit dem heutigen Wissen verschiedene Entscheide anders gefällt hätten. Ist das ein Schuldeingeständnis?

Von Schuld kann keine Rede sein. Soziales Engagement ist nie falsch und schuldhaft, im Gegenteil.

## Ihnen tut also nichts leid?

Doch, natürlich. Haben Sie die erste Seite nicht gesehen?

## Könnten Sie das in diesem Interview nochmals bekräftigen?

Nein, das möchte ich nicht tun. Einmal sorry sagen reicht, finde ich.

## Mal nachgefragt: Ist das eine Entschuldigung?

Man kann sich nur für Fehler entschuldigen, die man selbst gemacht hat. Ich persönlich habe jedoch keine Fehler gemacht. Das Problem lag woanders.

## Aber was tut Ihnen dann leid?

Nun, uns sind verschiedene Lapsi unterlaufen.

## Lapsi?

Lapsi, Lapsen, Lapsusse. Kennen Sie die Pluralform von Lapsus nicht? Unserer Aufmerksamkeit sind ein paar Defizite im System entgangen, die aber korrigiert werden können. Da arbeiten meine Nachfolger gerade dran.

## War die Tatsache, dass Sie frühe Warnungen vor einer Immobilienkrise in den USA nicht zur Kenntnis genommen haben, ein solcher Lapsus?

Ach wissen Sie: Warnungen gab es immer, gibt es und wird es immer geben – davor, dass Chinas Wachstum einbricht, weil dort der eine oder andere Sack Reis umfällt, dass eine Rezession kommt, eine Inflation, eine Stagflation, whatever. Nein. Es war auch nicht falsch, dass ich mich immer wieder bemüht habe, zwischen Ertrag und Risiko abzuwägen. Das ist ein schwieriges Unterfangen, das einen manchmal sehr fordert.

## Warum müssen dann die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler mit sechzig Milliarden geradestehen?

Weil auch sie nicht bemerkt haben, dass die von allen verfolgte Strategie der fortlaufenden Expansion auf Dauer nicht aufgehen kann. Ausserdem, sehen Sie doch mal die Relationen: Pro Kopf blättern sie gerade mal 10000 Franken hin. Ich hingegen habe soeben auf 22 Millionen verzichtet.

## Sie haben gerade von einer Korrektur gesprochen ...

Fortschritt ist im Grunde genommen ein Lernen aus Krisen. Ich bin sicher: Am Ende wird das Finanzsystem gestärkt daraus hervorgehen.

## Wie sieht dieses Lernen aus?

In einem ersten Schritt wird die UBS umbenannt. Der neue Name UNS stärkt das Gemeinschaftsgefühl und den kollektiven Gedanken, zumal jetzt irgendwie alle an unserer Bank beteiligt sind, auch wenn sie nie gefragt wurden.

## Und was noch?

Spätestens mit dem Engagement des Bundes war mir klar, dass von meiner Seite substanzielles Handeln gefordert ist. Daher habe ich meine Nachfolger um ein Grundsatzprogramm gebeten, das einen Beitrag zur Bewältigung einer für mich bis vor kurzem unvorstellbaren Situation leisten kann.

## Können Sie das nicht etwas genauer erläutern?

Es ist ja klar: Nur Vertrauen in Nachhaltigkeit bringt nachhaltiges Vertrauen, wenn Sie verstehen, was ich meine. Im Übrigen stellt die neue Bank UNS dieses Programm gerade in einer breit angelegten PR-Kampagne vor und hat bereits mehrere grossformatige Anzeigen geschaltet. Vielleicht sollten Sie ein paar Seiten weiterblättern.



«Von Schuld kann keine Rede sein.  
Soziales Engagement ist nie falsch und  
schuldhaft, im Gegenteil.»

# Vertrauen aufbauen, vorsorgen, absichern. Das neue Geschäftsmodell für alle, die mitten im Leben stehen.

Wir haben viel erreicht und blicken wieder optimistisch nach vorn. Nach ausgiebigen Beratungen legen wir nun eine Banklösung für Ihre Probleme vor. Und für unsere. Es sind mutige Schritte, die uns alle auf den Weg in eine sichere Zukunft führen werden. Und die wiederherstellen, was uns am wichtigsten ist: Ihr Vertrauen und das unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

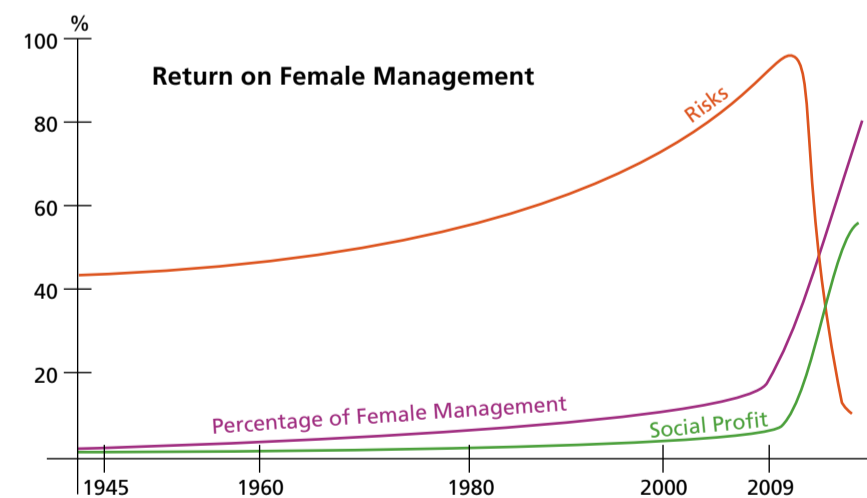
## Ihre Vorteile auf einen Blick

- Neue Werte, neue Massstäbe, neue Regeln, die allen dienen
- Übersichtliche Aufteilung der Geschäftsbereiche, klare Transparenz, geringe Risiken
- Topmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein auch mit den kleinen Dingen vertrautes Management
- Renditeentwicklung für innovative Massnahmen und Nachhaltigkeit
- Neue Perspektiven für Selbstbestimmung und einen gesunden Planeten

## Wir setzen neue Werte und Massstäbe

Es kommt auf die Menschen an. Auf ihre Arbeit, ihre Motivation, ihre Leistung. Dem werden wir durch einen internen Umbau gerecht. Wichtig sind Sie, lieber Kunde, liebe Kundin. Um Ihre Bedürfnisse besser kennenzulernen, hat die Generalversammlung der UNS am 27. November 2008 ein Rotationssystem beschlossen. Künftig werden alle Führungskräfte bei der Arbeit an der Kasse ein Gespür dafür entwickeln, wo Sie der Schuh drückt. Auf diese Weise entsteht eine neue Kultur der Bescheidenheit und der Leistungsbereitschaft, die mit soliden handwerklichen Kenntnissen einhergeht.

Die Vergangenheit zeigt: Hierarchien und Ungerechtigkeiten können Probleme schaffen, die durch individuelle («leistungsgerechte») Zulagen zum Teil noch verschärft wurden. Für mehr Gerechtigkeit und kühle Köpfe werden wir Einheitslohn, Einheitsbonus und Einheitszins einführen. Zudem wird eine echte und gelebte Mitbestimmung auf allen Stufen das Verantwortungsgefühl des Einzelnen gegenüber dem Gesamtunternehmen erheblich steigern.



Eine hervorragende Rolle werden die Frauen spielen. Wir werden künftig jede offene Stelle zuerst einer Frau anbieten, die Schlüsselpositionen werden in Zukunft von Frauen besetzt sein. Viele Firmen haben gute Erfahrungen mit Frauen gemacht, weil diese über den für Unternehmen unverzichtbaren gesamtbetrieblichen und verantwortlichen Blick verfügen. Wir können voneinander lernen.

## Wir entwerfen eine neue Finanzarchitektur

Am 1. Januar 2009 werden die Grossbanken in überschaubare Einheiten aufgeteilt – Einheiten, die auch wir verstehen und deren Risiken wir abschätzen können. Über die Geschäftsentwicklung und -ausrichtung entscheidet künftig ein Aktionariat, das demokratischen Prinzipien verpflichtet ist: ein Mensch, eine Stimme. Dadurch begrenzen wir die Macht der Grossaktionäre und Institutionen.

Das Investmentbanking wird vom Bankgeschäft abgetrennt und neu den Spielbanken angegliedert. Dies hat mehrere Vorteile: Erstens kann die Eidgenössische Spielbankenkommission, die für diesen Sektor die Aufgaben der Eidgenössischen Bankenkommission übernimmt, auf langjährige Erfahrungen im Umgang mit Spielsüchtigen zurückgreifen. Zweitens gewinnt die Allgemeinheit durch die steigenden Erträge der Spielbankenabgabe. Damit leisten wir einen Beitrag zur Sicherung der Sozialsysteme.

Wir werden darauf drängen, dass die Bankenaufsicht einen viel grösseren Spielraum und personell umfangreiche Ressourcen erhält. Die Aufsicht dürfen wir aber nicht nur an Dritte delegieren. Die Banken werden sich gegenseitig beaufsichtigen und über die Einhaltung eines internationalen ethischen Finanzkodex wachen, den unsere Grundrechteabteilung gerade entwirft.

Gewisse Sanktionsmöglichkeiten sind leider unumgänglich. Deshalb führen wir einen Finanzausweis ein, der jenen Bankern auf Lebenszeit entzogen wird, die sich respektlos und aus Eigennutz gegenüber der Umwelt und dem ihnen anvertrauten Eigentum verhalten.

## Wir vertrauen auf Transparenz, auch beim Gewinn

Transparenz ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Aus Gründen der Fairness gegenüber der Allgemeinheit werden wir die Namen von Kreditgeberinnen und Kreditnehmern mit den eingelegten und vergebenen Beträgen veröffentlichen. Damit sichern wir den Ruf unserer Kundinnen und Kunden: Sie geraten nicht mehr in Hinterziehungsverdacht.

Ihrer Reputation zuträglich ist ausserdem der Grundsatz, dass der Einlegerin wie dem Kreditnehmer lediglich ein Entgelt in Höhe der Geldentwertung zusteht. Wir spekulieren nicht mit dem uns anvertrauten Kapital. Das macht die Einlagen sicher. Sollten dennoch Gewinne erwirtschaftet werden, bestimmen unsere Kundinnen und Kunden über deren Verwendung. Zur Auswahl stehen humanitäre Investitionen in der Dritten Welt und Zuschüsse zur Entwicklungshilfe. Diese Massnahmen machen unsere Kunden auch als Menschen wieder attraktiv und verleihen uns Glaubwürdigkeit.

## Wir pflegen neue Produkte

Wir bieten nur Produkte an, die wir selber verstehen, und investieren nur in Bereiche, die wir einschätzen können. Wir finanzieren ausschliesslich in Projekte, die der Erhaltung von Natur und Umwelt dienen, die Gleichberechtigung von Mann und Frau zum Ziel haben, die grenzüberschreitende Solidarität fördern, gesellschaftlich innovative Lösungen umsetzen, die Autonomie und Selbstbestimmung des Menschen fördern. Bei der Einführung von neuen Finanzprodukten werden wir deren Umwelt- und Sozialverträglichkeit von unabhängigen Expertinnen prüfen lassen.

Wir verabschieden uns von den rein rechnerisch ermittelten Ergebnissen und setzen stattdessen auf die Menschen und ihre Umwelt. Dieser Ansatz bedingt eine innovative Rechnungslegung und Bilanzierungspflicht. Weltfremde mathematische Modelle haben in unserem Geschäft nichts verloren. Schneeballsysteme sollten einzig unsere Kinder an Wintertagen erfreuen.

Lieber Kunde, liebe Kundin, gemeinsam können wir das schaffen – zu unser aller Nutzen.

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.unserebank.biz](http://www.unserebank.biz)

Oder kommen Sie einfach zu UNS.  
Unsere Mitarbeiterinnen beraten Sie gerne.