

Das Alter Ego der UBS

Wie Robert Holzach der Grossbank ein halbes Jahrhundert lang seinen Stempel aufdrückte

Von Daniel Zulauf, Zürich

Lernen Unternehmen aus ihrer Geschichte? Sie versuchen es, aber die Erinnerung reicht nicht sehr weit in die Vergangenheit zurück, weiss der Wirtschaftshistoriker Tobias Straumann. Zur gleichen Erkenntnis gelangte auch der Finanzjournalist Claude Baumann, der soeben eine umfangreiche Biografie über den vielleicht mächtigsten UBS-Chef aller Zeiten vorgelegt hat. «Der Name Robert Holzach ist heute kaum mehr geläufig», stellt der Autor im Nachwort fest. Dabei ist die Ära Holzach doch erst 26 Jahre her. Und dies, nachdem sie von 1968, ab der Ernennung zum Generaldirektor, bis 1988, dem Ende seiner Amtszeit als Verwaltungsratspräsident, immerhin 20 Jahre gedauert hat.

Ein besseres Erinnerungsvermögen hätte der Bank viel Ungemach erspart, ist Baumann überzeugt. In der Tat zeichnen die im Buch wiedergegebenen Auszüge aus Holzachs zahlreichen und eigenhändig verfassten Reden und Schriften das Bild eines Mannes, der seinen Beruf in einem aus heutiger Sicht fast unvorstellbar umfassenden Sinn verstanden hatte. «Ein ungestörtes Verhältnis zu den Werten jenseits von Angebot und Nachfrage ist sozusagen das minimale Erfordernis im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung des Bankiers», erklärte Holzach den Aktionären an seiner letzten Generalversammlung. Er meint die Verantwortung für die politische, kulturelle und soziale Umgebung, der sich auch gewinnorientiert ausgerichtete Finanzkonzerne stellen müssen.

Erinnerungen an ein Orakel

Im Wissen, dass sich die Dinge in eine andere Richtung entwickeln, wurde der gelernte Jurist mit der spitzen Feder mit zunehmendem Alter geradezu radikal: «Wer nur nach geldbezogenen statt integral motivierten und idealgesteuerten Zielen handelt, macht sich einer Todsünde schuldig», hielt er 1993, fünf Jahre nach der Pensionierung, in einer Tischrede über Tugenden und Untugenden von Verantwortungsträgern in der Kredit- und Finanzwirtschaft fest. «Sündhaft handelt, wer das Heil der Unternehmung im kurzfristigen Gewinn über die eigene Aktie sucht.» Seine Enttäuschung über die «akademisch-gebildete Pseudoelite, die ihren Berufs- und Lebensinhalt ohne Engagement für Werte nur nach Zahlen und nach den anschliessenden Nullen bestimmt», kam in späteren Schriften mit ungebremster Kraft zum Ausdruck. Ebenso deutlich wurde auch die Resignation, am Lauf der Dinge nichts ändern zu können: «Gesinnung wäre gefragt, aber eine Mentalität von integrealem Geldwertdenken wird angeboten.»

Mit Blick auf die jüngere Geschichte der UBS wirken Holzachs Feststellungen in der heutigen Zeit wie ein Orakel aus der griechischen Antike. Aus der zeitlichen Distanz betrachtet ist es fast unverständlich, dass die hehren Prinzipien dieses Gentleman-Bankers, als den ihn die NZZ einst bezeichnete, so leicht vergessen gehen konnten. Schliesslich



Militärische Grundsätze. Robert Holzach war nicht nur ein Bankier, sondern auch ein begeisterter Mann der Armee. © 2014, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung (Archiv Familie Holzach)

war Holzach mehr als nur ein guter Redner und Essayist. Er war in seinen Geschäften auch durchaus erfolgreich und mit seiner Prinzipientreue, die ihm manche seiner damaligen Weggefährten bisweilen auch als Sturheit ankreideten, ersparte er der ehemaligen Schweizerischen Bankgesellschaft am Anfang der grossen Booms an den Finanzmärkten auch enorme Schäden.

Kein Geld für Werner K. Rey

Als leuchtendes Beispiel dafür erwähnt Biograf Baumann Holzachs Direktive, dem in den späten Siebzigerjahren unvermittelt am Firmament des Schweizer Finanzhimmels erschienenen Grossinvestor Werner K. Rey «nie auch nur einen Rappen zu leihen». Der erste Firmenjäger der Schweiz hatte sich in einer für die damaligen schweizerischen Gepflogenheiten absolut ungebührlichen Manier die Aktienmehrheit beim altherwürdigen Schuhhersteller Bally erschlichen. Mit falschen Versprechungen über seine unternehmerischen Absichten gewann

er das Vertrauen des hoch angesehenen damaligen SBG-Präsidenten Alfred Schaefer, den seine Leichtgläubigkeit teuer zu stehen kam. Der distinguierte, mit den angelsächsischen Raider-Methoden aber offensichtlich gänzlich unvertraute Bankier räumte noch im gleichen Jahr der feindlichen Bally-Übernahme seinen Präsidentenstuhl bei der SBG.

Für Holzach war die Desavouierung seines Förderers und Vorbildes ein prägendes Erlebnis. Misstrauisch verfolgte er Reys rasanten Aufstieg, der innert weniger Jahre ein weitverzweigtes Firmenkonglomerat zusammenschusterte. Trotz den intransparenten Strukturen seiner Omni Holding geizten die Schweizer Banken nicht mit Krediten und auch in der Kreditabteilung der SBG gab es offenbar nicht wenige Leute, die an den scheinbar erfolgreichen Geschäften des Emporkömmlings partizipiert hätten, wenn «der Alte» nicht gewesen wäre.

Holzachs Beharrlichkeit und seine Überzeugung, dass ein Kreditkunde nur

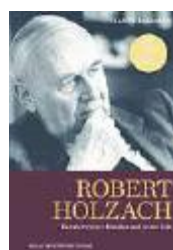
dann das Vertrauen der Bank verdient, wenn er auch charakterlich über jeden Zweifel erhaben ist, ersparte der SBG im Fall Rey grosse Verluste. Und das wäre nach den Vorstellungen Baumanns auch so geblieben, wenn sich die UBS-Verantwortlichen 20 Jahre später bei ihrem fatalen Versuch, die Wall Street zu erobern, an dessen Grundsätze erinnert hätten. Tatsächlich warnte Holzach schon früh vor der Entmenschlichung des Bankgeschäfts, die sich mit dem Siegeszug der Informatik und dem blinden Glauben an mathematische Risikomodelle bewahrheiten und in der Finanzkrise als katastrophaler Irrtum herausstellen sollte.

So akribisch wie die Biografie die visionären Einsichten Holzachs aufarbeitet, so wenig geht sie aber der Frage nach, weshalb diese gerade von der UBS sträflicher vernachlässigt wurden als von jeder anderen Bank. Unternehmen haben ein unterentwickeltes Langzeitgedächtnis, aber wie jeder lebendige Organismus tragen sie ein Erbgut in sich, sagt Wirtschaftshistoriker Straumann. Anhand dieser DNA lassen sich rückblickend viele scheinbar schicksalshafte Wendungen als Zwangsläufigkeit erkennen. Holzach war nicht nur Bankier, sondern auch ein begeisterter Mann des Militärs, der es in der Armee wohl weiter als bis zum Obersten gebracht hätte, wenn er mit einer allzu direkt formulierten Kritik an der schweizerischen Korea-Mission in den Fünfzigerjahren nicht den Unmut seiner Vorgesetzten auf sich geladen hätte. «Die SBG war schon vor der Ära Holzach eine höchst militärisch organisierte Institution», stellt Baumann fest. Und diese «verschworene Militärkultur» dürfte nach dem Urteil des Autors auch massgeblich dazu beigetragen haben, dass die SBG zur grössten und mächtigsten Bank der Schweiz heranwachsen konnte.

Auf Gehorsam gedrillt

Holzach scheint gespürt zu haben, dass sich die schweizerische Militärkultur schlecht ins Ausland exportieren liess. Vermutlich war das der Grund, weshalb die Bank erst spät, 1984, den ersten ernsthaften Versuch unternahm, einen Fuss in die angelsächsische Finanzwelt zu setzen. Die Übernahme des Londoner Börsenmaklers Phillips & Drew wurde denn auch zum Fiasko. Der Bank gelang es nicht, die Gegensätze zwischen der englischen und der schweizerischen Kultur zu überwinden. Dementsprechend scheiterte sie, die renommierte Londoner Firma erfolgreich in den Konzern zu integrieren. Aufgrund jener Erfahrung stellte die SBG ihre Pläne für weitere internationale Expansionsschritte zurück, und das in einer Zeit, in der die Globalisierung der Finanzmärkte Fahrt aufnahm.

Dieser strategische Rückstand auf andere Grossbanken war letztlich mitentscheidend, dass die SBG nach der Fusion mit dem Bankverein im Dezember 1997 von den kapitalmässig zwar ungleich schwächeren, auf dem internationalen Parkett aber weitaus agileren Baslern vorgeführt wurde. Was danach geschah, ist hinlänglich bekannt: Unter Marcel Ospels Ägide setzte die UBS zum Sprung über den Atlantik an. Dabei konnte der Investment Banker nicht nur auf die Kapitalkraft der alten SBG zählen, ebenso dienlich waren dem militärisch ungeschulten Manager die braven SBG-Soldaten, die ihrem Kommandanten bis zum Untergang Folge leisteten. So gesehen lebt Holzach als Alter Ego der UBS bis heute weiter, auch wenn er, 2009 verstorben, bei vielen aus dem Bewusstsein verschwunden ist.



Claude Baumann: «Robert Holzach. Ein Schweizer Bankier und seine Zeit», NZZ Verlag, 2014, 273 Seiten, 58 Illustrationen, ca. Fr. 40.–



Direktionskonferenz der SBG 1988. In Interlaken stellt sich Holzach neben Nikolaus Senn (links) und Robert Studer. © 2014, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung (Archiv Familie Holzach)

Auszüge aus dem Buch

Wer mit Geld nur zusätzliches Geld erwirtschaftete, ist «ein numismatischer Erbsenzähler». Eine von Robert Holzachs beliebten Redewendungen.

«Wer mit dem Rolls-Royce vor die Bank fährt, erhält keinen Kredit.» Holzach in Anlehnung an Werner K. Reys seinerzeitiges Gefährt.

«Schauen wir uns doch die Fehlleistungen unseres Wirtschaftszweiges während der letzten 20 Jahre an! Es ist regelmässig menschliches Versagen gewesen. Ungenügen in der Einhaltung moralischer Wertverpflichtungen.» Holzach 1983 über die Ausschweifungen der Branche.

Banken-Branche im Umbruch

UBS-Chef erwartet Konsolidierung

Zürich. UBS-Chef Sergio Ermotti sieht schwarz für kleine und mittlere Schweizer Banken: «20 bis 30 Prozent der Schweizer Banken werden in den nächsten Jahren ihre Eigenständigkeit verlieren», sagt Ermotti gegenüber dem *Sonntagsblick*. In absoluten Zahlen ausgedrückt sind das 60 bis 80 Institute, die gemäss dem UBS-Chef verschwinden werden. Ermotti stützt sich dabei auf eine Studie, die aufzeigen soll, dass ein Drittel der Schweizer Banken Geld verliert und weitere 20 Prozent keine nachhaltigen Gewinne erzielen.

Ebenfalls wenig zuversichtlich zeigt sich Ermotti, was die Position des Schweizer Finanzplatzes in der globalen Vermögensverwaltung angeht. Die Schweiz verliere in diesem Bereich ihre Vormachtstellung. «Singapur und Hongkong wachsen viel schneller. In einigen Jahren werden sie die Schweiz überholen», sagt er. SDA

Ölpreis hat Folgen für Börse

Panikartige Verkäufe

Dubai. Der Rückgang des Ölpreises hat gestern zu Panikverkäufen an der Börse in Dubai und anderen Handelsplätzen geführt. Der Dubaier Index fiel um 7,6 Prozent – der grösste Rückgang seit sechs Jahren – und gab damit seine Gewinne im Gesamtjahr ab. In Abu Dhabi betrug das Minus 3,6 Prozent und in Katar 5,9 Prozent. In der Region wird befürchtet, dass die Regierungen der Ölförderländer wegen der fallenden Preise ihre Ausgaben verringern könnten. Damit würden wichtigen Unternehmen die Aufträge wegbrechen. SDA

Diese Woche

15.12. Montag

- > Ausserordentliche Generalversammlung von Nobel Biocare im Zuge der Übernahme durch Danaher
- > Google publiziert seine Klick-Hitliste des Jahres 2014
- > Travail.Suisse zur Lohnrunde 2015

16.12. Dienstag

- > Britische Notenbank veröffentlicht Ergebnisse ihres Banken-Stresstests
- > Bundesamt für Statistik zur Internet-Nutzung

17.12. Mittwoch

- > Ratssitzung der Europäischen Zentralbank
- > US-Notenbank entscheidet über Geldpolitik
- > Konjunkturprognose der KOF
- > Eurostat zu Inflation und Arbeitslosigkeit

18.12. Donnerstag

- > Staatssekretariat für Wirtschaft publiziert Konjunkturprognosen
- > Schweizer Baupreisindex im Oktober
- > Intersport veröffentlicht Zahlen zu Geschäftsbericht 2013/2014
- > US-Konjunkturbarometer

19.12. Freitag

- > Energiekonzern Axpo veröffentlicht Zahlen zu Geschäftsjahr 2013/2014
- > Fluggesellschaft Helvetic zur Inbetriebnahme der Embraer 190

ANZEIGE



Regula Nebiker, Regierungspräsidentin
komitee.regula.nebiker@breitband.ch