

Mark Branson

Die UBS stellt auf eine Single-Brand-Strategie um. Das bedeutet, dass ab dem nächsten Jahr die in den USA und in Grossbritannien etablierten Marken PaineWebber und Warburg verschwinden werden. Der Konzern hat deshalb rund eine Milliarde Franken an immateriellen Anlagen abgeschrieben. Einen glücklichen Schachzug hat die UBS in der Kommunikation durch das Sponsoring der Alinghi gemacht, die im Segelsport derzeit Furore macht. "persönlich" hat Mark Branson, den obersten UBS-Kommunikator, über das neue Branding der UBS befragt. Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

“Man kann nicht alles vorausplanen, denn es ist das Wesen einer Krise, dass etwas Unerwartetes passiert.”

“Wir dürfen nicht so viel über uns reden, sondern viel mehr über unsere Kunden.”

“Man kann eine Branding-Organisation für ein so komplexes und grosses Unternehmen wie die UBS nicht von einem Ort aus betreiben.”

“Man muss präsent sein, das ist das erste Gesetz der Kommunikation in Krisen.”

“Eine steigende Kompensation bei sinkenden Erträgen kann man nicht erklären.”

“Auch in 40 oder 50 Jahren wird die Schweiz immer noch ein wichtiger Finanzplatz sein.”

Wie kann man für eine Bank eine Strategie entwickeln, wie kann sich eine Bank von einer anderen differenzieren?

“Mit dieser Frage haben wir uns intensiv beschäftigt, als wir in den letzten paar Jahren unsere Strategie überprüft haben. Eine Bank muss mit ihrem Brand vor allem zwei Dinge erreichen: Wirkung und

Glaubwürdigkeit. Dass wir einzigartig sind, ist für unsere Kunden nicht wirklich zwingend. Die Kunden suchen bei einer Bank nicht in erster Linie das Einzigartige; sie wollen einen vertrauenswürdigen, verlässlichen Partner, bei dem sie sicher sein können, dass er die richtigen Entscheide trifft, dass er proaktiv ist und nicht reaktiv, dass er für den Erfolg des Kunden arbeitet. Das gilt für viele Banken, damit allein differenziert man sich noch nicht, denn das wollen die meisten Finanzinstitute bieten. Brand Identity ist in unserer Industrie nicht das Wichtigste, über das man sich unterscheiden kann. Aber wir können uns von unserer Konkurrenz abheben über die Art und Weise, wie wir kommunizieren, wie wir unsere Kunden bedienen, und darüber, was unsere Kunden mit uns erleben.”

Das heisst im Grunde genommen: Das Produkt ist immer dasselbe. Die Menschen wollen ihr Geld sicher und rentabel anlegen. Wie wollen Sie dann die Marke UBS von den anderen Brands abheben? Das geht ja nur noch, indem Sie eine eigene Geschichte erzählen.

“Das ist so. Produkte und Innovationen sind zwar wichtig, haben heute aber eine sehr kurze Lebensdauer. Ein Produkt, das heute neu ist, ist in drei Monaten womöglich überall zu haben. Darauf allein ein Image aufzubauen, ist vom kommerziellen Standpunkt her nicht sehr viel versprechend. Wir müssen vielmehr die Idee rüberbringen, dass wir eine Bank sind, die den Kunden berät, die sich mit ihm über seine Bedürfnisse und Ziele unterhält, auch über Ziele, die nicht mit Geld zu tun haben, sondern mit dem Leben des Kunden. Und dann geht es darum, die ganze Kraft zu mobilisieren, die in einer riesigen Organisation wie der UBS steckt, um Lösungen und Ratschläge zu erarbeiten, die zu den Zielen des Kunden passen. Das ist der Schlüssel: Es geht nicht darum, die meisten Produkte zu haben, sondern die Qualität sicherzustellen, um massgeschneiderte Lösungen für den Kunden zu finden. Das gilt für Unternehmenskunden wie für Privatkunden, für reiche und für weniger reiche Kunden.”

Und wie kommunizieren Sie diese Idee?

“Marketing und Werbung für Finanzdienstleister sind deshalb so kompliziert, weil wir es mit einem virtuellen Produkt zu tun haben. Das Produkt lässt sich kaum visualisieren, bei den Zielen geht es ebenso sehr um Emotionen wie um Fakten. Umgang mit Geld ist letzten Endes eine emotionale Sache. Die Banken müssen zudem oft gegen den Ruf ankämpfen, kalt zu sein und ein bisschen arrogant. Wir brauchen also eine Kommunikation, die uns mit den Menschen verbindet und mit deren Lebenszielen. Wir dürfen nicht so viel über uns reden, sondern viel mehr über unsere Kunden, nicht über unsere Produkte, sondern über die Bedürfnisse unserer Kunden.”

Die Funktionen Marketing und Kommunikation sind in den meisten Unternehmen getrennt, wobei die Abgrenzungen oft unklar sind. Indessen ist der Marketingchef meist höher gestellt als der Kommunikationschef. Bei der UBS ist das umgekehrt.

“Wir unterscheiden gar nicht. Dass ich Chief Communication Officer bin, hat damit zu tun, dass alle Tätigkeiten in meinem Portefeuille – interne Kommunikation, externe Kommunikation wie Media Relations und Investor Relations, Sponsoring, Branding, aber auch Public Affairs – mit Kommunikation zu tun haben. Kommunikation ist der gemeinsame Nenner all dieser Tätigkeiten. Keine davon hat Priorität. Die Menschen, die mit uns zu tun haben, sehen nur eine UBS. Denen ist es egal, auf welcher Schiene das Bild entstanden ist, das sie haben. Wir müssen alle Wege zusammenhalten, auf denen die UBS ihre Identität darstellt. Denn es geht bei allen um das Gleiche: Wie teile ich den Menschen mit, wer die UBS ist und wofür sie steht.”

Sie zielen auf eine Single-Brand-Strategie ab. Wie kann man so etwas aus der gewachsenen Struktur dieses grossen Unternehmens heraus realisieren?

“Da gibt es zwei Herausforderungen. Erstens müssen wir die Namen unserer verschiedenen Unternehmensgruppen verändern; das ist viel Arbeit, aber es ist intellektuell nicht besonders schwierig. Viel schwieriger ist das Zweite: Dem neuen Brand eine überzeugende Identität zu verschaffen, die in allen Märkten auf der ganzen Welt verstanden wird und von allen unseren Kundensegmenten. Wir haben eine Marke, aber wir haben sehr viele verschiedene Kundensegmente – Unternehmenskunden, institutionelle Kunden, reiche Kunden, kleinere Kunden hier in der Schweiz. Wir glauben, dass es bei allen diesen Kundengruppen eine Gemeinsamkeit gibt. Wenn das nicht der Fall wäre, würden wir uns nie in Richtung eines Single Brand bewegen. Wenn die Kundensegmente also völlig verschiedene Ansprüche hätten, dann bräuchten wir auch verschiedene Brands.”

Die Kunden von PaineWebber oder von Warburg, wollen die wirklich Kunden von UBS sein? Ist es nicht gefährlich, ihnen nun einfach UBS vorzusetzen?

“Gefährlich ist es nicht. PaineWebber und Warburg haben eine grosse Tradition, ihr Brand hat einen grossen Wert. Es war und bleibt weiterhin ein hartes Stück Arbeit, diesen Wert auf die neue Marke UBS zu übertragen. Es wäre vielmehr gefährlich gewesen, eine Struktur mit mehreren Brands aufrechtzuerhalten. Die Marketinganstrengungen hätten sich auf verschiedene Marken verteilt, was ineffizient und verwirrend hätte werden können. In den USA sind wir derzeit immer noch mit drei grossen Brands im Geschäft. Es ist schwer verständlich zu machen, wie das zusammenpassen soll. Die guten Dinge von PaineWebber und Warburg auf UBS zu transferieren war eine grosse Herausforderung. Da mussten wir sehr genau hinhören, was die Berater von PaineWebber dazu zu sagen hatten. Die gehörten zu den vehementesten Befürwortern der Single-Brand-Strategie. Sie sagten, ihre Konkurrenten arbeiteten für Morgan Stanley oder Merrill Lynch, also für einen der grossen Namen im globalen Finanzsektor, und sie wollten auch ausdrücklich mit einem der grossen Namen in Verbindung gebracht werden. PaineWebber hatte nicht das Charisma

eines Global Players. Die Berater von PaineWebber waren begeistert von der Veränderung.”

Werden denn die bisherigen Namen verschwinden?

“Die bisherigen Namen werden im Tagesgeschäft ab Mitte 2003 nicht mehr benutzt. Wir nennen uns weltweit nur noch UBS, wobei wir kennzeichnen, an welches Kundensegment wir uns richten: Wealth Management, Investment Bank und Global Asset Management. Also ein Brand mit drei Differenzierungen, damit der Kunde weiss, mit welchem Teil des Unternehmens er es zu tun hat.

Musste die UBS deshalb eine Milliarde abschreiben?

“Als wir mit PaineWebber zusammengingen, mussten wir den Brand in unserer Bilanz verbuchen. Dieser Wert sollte über 20 Jahre abgeschrieben werden. Nun glauben wir, schon nach zwei Jahren einen guten Teil des Werts dieses Brands auf die UBS übertragen zu haben – deren Bekanntheitsgrad in den USA auf über 40 Prozent angestiegen ist. Also ist die Zeit reif für den Wechsel; aber wir haben den alten Brand noch in der Bilanz aktiviert. Wir mussten ihn nun in einem Schritt abschreiben statt wie geplant in 20 Jahren.”

Das Marketing der UBS findet künftig nicht mehr in Basel statt, sondern neu in London und in Zürich. Warum überhaupt noch an zwei Orten?

“Es geht nicht nur um London und Zürich. Für den Übergang zum Single Brand hatten wir die Chance, unsere ganze Branding-Organisationen unter die Lupe zu nehmen. In der Schweiz hat der Brand UBS einen überwältigenden Bekanntheitsgrad. Probleme haben wir dort, wo unser Geschäft sehr rasch wächst, aber der Brand nicht so bekannt ist. Das gilt insbesondere für Europa und in den USA. Wir brauchen also eine Organisation, die auf der ganzen Welt wirken kann. Deshalb haben wir grosse Teams in Zürich, in London und in New York, ein kleineres in Asien. Man kann eine Branding-Organisation für ein so komplexes und grosses Unternehmen wie UBS nicht von einem Ort aus betreiben. Wir haben also ein Team, das auf der ganzen Welt tätig ist. Wir haben auch gewisse Funktionen an bestimmten Orten, im Sinne von Kompetenzzentren. Das Kompetenzzentrum für Sponsoring zum Beispiel ist hier in der Schweiz, die Werbung wird in London konzentriert sein. Das mag kompliziert erscheinen. Wenn wir es aber mit einer zentralisierten Struktur versuchen würden, würden wir scheitern.”

Wenn die Werbung von London aus stattfindet, heisst das, dass die Budgets aus der Schweiz auch nach London gehen werden?

“Es heisst nur, dass das grösste und wichtigste Werbeteam in London ist; wir haben auch an vielen anderen Orten noch Werbeteams. Wo wir unser Werbegeld ausgeben, wird durch die Prioritäten unseres Geschäfts bestimmt. Und die können sich von Jahr zu Jahr verändern.”

Ist das nicht ein wenig kompliziert? Ist es da nicht schwierig zu differenzieren, wer nun was tut?

“Wir können ganz einfach keine Kommunikationsorganisation betreiben, die für so viele diversifizierte Märkte von einer Zentrale aus geleitet wird. Ein Unternehmenszentrum sollte schlank und effizient sein; deshalb sind auch unsere zentralen Kommunikationsabteilungen recht klein. Die Funktionen in den einzelnen Business Units müssen nahe beim Tagesgeschäft angesiedelt sein. Wie wir das organisieren, hängt sehr stark von den Funktionen ab. Manche sind stärker zentralisiert, andere weniger. Investors Relations und Media Relations werden zum Beispiel vollständig auf Konzernebene geführt. Für die Mitarbeiterkommunikation ist es angebrachter, sie in die Business Units zu verlegen. Es wäre falsch, in der Zentrale zu sitzen und einer Geschäftseinheit vorzuschreiben, wie sie ihre Produkte und Dienste genau den Kunden näher bringen soll.”

In letzter Zeit ist von Vertrauensverlust die Rede. Auch die UBS hatte nach der Fusion von Bankverein und Bankgesellschaft Probleme. Manche Jobs wurden unsicher, manche Kunden transferierten ihr Geld auf andere Banken.

“Ihre Beobachtungen sind richtig. Unsere Performance unmittelbar nach der Fusion, 1998/1999, war unbefriedigend, das ist kein Geheimnis. Es braucht einfach Zeit, um zwei so grosse Organisationen zusammenzubringen. Das ist aber heute kein Thema mehr. Seit 2001/2002 ist eine neue UBS entstanden, die stärker ist als jede ihrer Vorgängerbanken. Und sie hat die meisten Konkurrenzinstitute im Wettbewerb geschlagen, in Europa und weltweit. Das hat auch mit der neuen Kultur zu tun, die wir geschaffen haben. Das war hart, es brauchte Zeit; wenn man es auf der Basis der richtigen Kultur macht, entsteht jedoch eine stärkere Organisation als zuvor.”

Die Fusion war auch für Sie persönlich eine tolle Chance. Jedes Jahr stiegen Sie eine weitere Stufe auf.

“Der Erfolg, den wir in der Kommunikation verzeichnet haben, ist natürlich ein Erfolg des Teams. Ich war extrem vom Glück begünstigt, mit einem solchen Team arbeiten zu können. Wir können immer nur alle zusammen wachsen. Dass wir nun eine Organisation haben, von der wir eigentlich immer geträumt haben, mit allen Kommunikationsfunktionen unter einem Dach, ist dem Effort aller Beteiligten in diesem Bereich zu verdanken. Wir wollen bei uns keine Starkultur. Der Erfolg jedes Individuums ist der Erfolg des Teams.”

War es denn ein bestimmtes Projekt, durch das Sie persönlich so schnell vorankamen?

“Meine erste Rolle in der Kommunikation bezog sich auf Investor Relations. Das war ein Bereich, in dem man sehr rasch eine Wirkung für die UBS erzielen konnte. Wir wurden die Best-in-Class-Benchmark in diesem Bereich. Investor Relations selber ist ein relativ junger Zweig der Kommunikation. Und mein Team machte die UBS zur besten Organisation in diesem Bereich. Das beurteilen wir nicht selbst, so werden wird von unseren Ansprechpartnern eingeschätzt.”

Über Ihren persönlichen Anteil daran wollen Sie aber nicht wirklich reden?

“Nun, eigentlich nicht.”

Ein wichtiges Thema in der Kommunikation ist das Krisenmanagement. Manchmal hat man den Eindruck, da gebe es hunderte von Kommunikationsspezialisten in Organisationen wie dieser Bank. Wenn es dann aber zur Krise kommt, ist dennoch niemand darauf vorbereitet. Ist dieser Eindruck falsch?

“Dieser Eindruck ist nicht richtig. Wir verbringen unser halbes Leben damit, Krisen zu vermeiden. Wenn dann aber doch eine eintritt, kann es geschehen, dass nicht alle Funktionen richtig wirken. Wir haben alles mögliche vorgekehrt, um für jede Form von Krise gewappnet zu sein. Die UBS hat ein Konzept zur Krisenbewältigung, das alle Bereiche erfasst, die von einer Krise betroffen sein könnten. Und auch innerhalb der Kommunikationsabteilung haben wir ein paar grundsätzliche Sachen geregelt, die im Krisenfall funktionieren müssen. Man kann nicht alles vorausplanen, denn es ist das Wesen einer Krise, dass etwas Unerwartetes passiert. Wir definieren Krise als ein Ereignis, das mehr Kräfte bindet, als normalerweise zur Verfügung stehen. Nach dieser Definition haben wir fast jede Woche eine Minikrise.”

Eine Minikrise?

“Das sind Vorkommnisse, die in einer weltumspannenden Organisation immer wieder irgendwo auftreten. Unsere Checkliste für solche Krisen umfasst alles mögliche: genügend Telefonanschlüsse, genügend Leute, um 24 Stunden am Tag Rückfragen zu beantworten. Wir müssen in der Lage sein, in einer aussergewöhnlichen Lage ein normales Angebot zu liefern. Wenn da die Logistik gestört ist, dann entsteht der Eindruck, das ganze Unternehmen sei gestört. Wenn eine Krise eintritt, trifft sie meistens einen Zweig des Unternehmens – und der Rest muss normal weiterarbeiten. Wir schaffen im Krisenfall also ein separates Krisenmanagement, damit die anderen weiterarbeiten können. Und dann das Wichtigste: Der Kontakt zwischen den verschiedenen betroffenen Funktionen hängt vollständig vom raschen Informationsaustausch zwischen den Funktionen ab. Stil und Form des Umgangs mit Krisen lassen sich kaum planen, weil man ja nicht weiss, von welcher Art die Krise sein wird. Es gibt Krisen, die sehr persönlich werden können, dann muss man auch auf den Stil und die Tonart achten. Eine Liquiditätskrise bei einer Bank hingegen ist gefährlich, sehr interessant, aber nicht zwingend emotional.”

Was geschah denn damals, als die Swissair gegründet wurde, in Ihrer Abteilung?

“Die Telefone liefen heiss. Der gute Ruf der UBS war vorübergehend beschädigt. Wir hatten manchmal Mühe, uns in dem riesigen Lärm noch verständlich zu machen. Die Situation war extrem emotional. Die Emotionen waren teilweise überwältigend.”

Worin bestand denn die Krise? Nur darin, dass Marcel Ospel nicht verfügbar war?

“Der Hauptgrund war, dass die Swissair eine der Ikonen dieses Landes war. Und die wechselte nun abrupt vom Status einer gefährdeten Firma, bei der aber noch alles gut herauskommen konnte, in jenen eines kommerziellen Desasters. Die Erwartungen und Hoffnungen aller Beteiligten, von den Mitarbeitern der Swissair bis zur Öffentlichkeit, wurden auf einen Schlag zerstört. Die Krise war innerhalb der Swissair sehr schlecht vorbereitet. Das Unternehmen ging praktisch ohne Vorbereitung in Konkurs. In einem solchen Umfeld ist es unmöglich, einen ordentlichen Ablauf zu definieren, denn die Entwicklung der kommerziellen Krise war vollständig unordentlich. In einem Umfeld, in dem jeder herauszufinden versucht, was geschehen ist und warum, entsteht ein fruchtbarer Boden für Gerüchte und irreführende Äusserungen. Es brauchte eine gewisse Zeit, bis sich das Chaos beruhigte und die Emotionen abkühlten, bis die Fakten erkannt wurden. In diesem Umfeld war es für uns sehr schwierig, überhaupt etwas zu kommunizieren. Es war das schwierigste Umfeld, das wir je erlebt hatten.”

Glauben Sie, dass die Öffentlichkeit damals einfach einen Sündenbock brauchte und ihn in Herrn Ospel fand?

“Das war die erste, allerdings sehr kurzlebige Reaktion. Die Menschen erkannten bald, dass dies eine groteske Vereinfachung war und eine grosse Ungerechtigkeit. In dieser Zeit, Anfang Oktober 2001, muss man die Wirkung von verschiedenen Dingen berücksichtigen: die Ängste, die der 11. September ausgelöst hatte, das Massaker in Zug. Da war eine allgemeine Verängstigung, und ausgerechnet in diesem Land kracht eine nationale Ikone zusammen. Das machte enorme Emotionen frei. Und die brauchten ein Ziel. Sie fanden das falsche Ziel. Dagegen helfen nur Fakten. Das braucht dann seine Zeit, aber es wirkt. Man muss präsent sein, das ist das erste Gesetz der Kommunikation in Krisen. Nach den ersten Stunden waren wir sehr präsent, aber die ersten Stunden sind die kritische Zeit, in der sich die Wahrnehmung der Krise in den Köpfen der Leute festsetzt. Niemand in diesem Land war vorbereitet auf den rasanten Absturz ins Chaos. Aus der Distanz von heute und mit dem 2800-seitigen Bericht von Ernst&Young wissen wir, was passiert ist, wissen wir, dass das Grounding an diesem Tag gar nicht nötig war.”

Was taten Sie denn, um Herrn Ospel aus der Schusslinie zu bekommen?

“Es ist weniger eine Frage, was wir taten, sondern vielmehr, was er tat. Er verbrachte unendlich viel Zeit mit Kommunikation, um rüberzubringen, was tatsächlich passiert war. Er gab zu, dass auch wir das eine oder andere hätten besser machen können. Und er betonte immer wieder, dass die UBS erst sehr spät zu Hilfe geholt wurde, dass sie also nicht verantwortlich war für das Chaos bei der Swissair. Es war also Herrn Ospels Bereitschaft, oft und klar darzulegen, was wirklich geschehen war, was letztlich die Botschaft rüberbrachte.”

Ist es in diesem Zusammenhang wichtig, sich vom anderen beteiligten Finanzinstitut, der CS, deutlich abzuheben?

“Für uns ist der gute Ruf aller Finanzinstitute wichtig, und je besser der ist, umso besser ist es für alle. Es ist also nicht nötig, dass der Ruf der einen Institution sinkt, wenn der der anderen steigt.

Haben Sie die Diskussion um die Saläre der Topmanager auch als Krise behandelt?

“Das ist ganz eindeutig keine Krise. Es ist eine wichtige Diskussion und ein wichtiges Thema, das man mit Sorgfalt und Takt behandeln muss. In diesen Fragen wollen wir so transparent wie möglich sein. Und deshalb entschied sich Herr Ospel, seine eigene Vergütung offen zu legen, bevor man ihn dazu zwingen musste. Das ist immer die beste Strategie, weil man so erklären kann, wie es zu diesen Zahlen kommt.”

Kann man das wirklich erklären, in einer sehr harten Zeit, in der viele Menschen ihren Job verlieren?

“Das hängt nicht nur von den Summen ab. Steigende Kompensationen bei sinkenden Erträgen kann man nicht erklären. Wenn die Menschen sehen, dass ein Manager tatsächlich Werte geschaffen hat – für die Aktionäre, die Mitarbeiter und die Kunden – wenn es dem Unternehmen gut geht, dann kann man alles erklären. Der Skandal, der in den USA seinen Anfang nahm, drehte sich um exzessive Kompensationen bei schlechter Performance. Da gab es keinen nachvollziehbaren Zusammenhang mehr. Und das führte zu einem allgemeinen Vertrauensverlust. Um das Vertrauen zu bewahren, muss man Transparenz herstellen.”

Werden diese Probleme innerhalb der Bank offen diskutiert? Oder gibt es da immer noch ein ausgeprägtes hierarchisches Denken?

“Wir diskutieren alle Probleme, die sich zu Kommunikationsproblemen entwickeln könnten, sehr offen. Wir haben eine Kultur der offenen Tür.”

Wie beurteilen Sie den gegenwärtigen Zustand der Werbung? Welchen Anspruch haben Sie an die Werbung?

“Die Fähigkeit, mit Werbung zu transportieren, wofür ein Unternehmen steht, wird immer wichtig sein. Aber das ist ein zyklisches Geschäft, und wir sind gegenwärtig am falschen Ende des Zyklus. Dort werden wir kurzfristig auch bleiben. Gegenwärtig macht uns die Ungewissheit zu schaffen, nicht die schlechte Performance der Unternehmen. Es ist die geopolitische Unsicherheit, die Unsicherheit in den Märkten, die die Planung erschwert. Da ist es für jedes Unternehmen schwierig, feste Zusagen zu machen für grosse Werbeausgaben. Das Umfeld ist derzeit völlig unvorhersehbar.”

In der Schweiz ist es wohl nicht nur die wirtschaftliche Unsicherheit. Hier geht es auch darum, dass die grossen Unternehmen von Schweizer Agenturen zu internationalen

Netzwerken wechseln. Wie geht das bei der UBS? Wird es da eine globale Lead-Agentur geben?

“Unsere Lead-Agency ist Publicis, und zwar überall, wo wir im Geschäft sind. Publicis hat ein weltweites Netzwerk, das sehr gut zu unserem passt. So haben wir einen Creative Director in New York, den Account Manager in London, und kreative Teams rund um den Globus.”

Wie sehr wird die UBS noch mit der Schweiz identifiziert? Und wollen Sie das überhaupt noch?

“Es ist immer noch wichtig für uns und ein Vorteil, eine Schweizer Bank zu sein. Aber die UBS ist mehr als das. Sie ist eines der führenden Finanzinstitute der Welt. Wir können uns also gar nicht ausschliesslich als schweizerisch verkaufen. Wir sind ein globales Unternehmen mit tiefen Wurzeln in der Schweiz. Und das wiederum ist für alle unsere Kunden sehr attraktiv. Die Schweizer Wurzeln sind für uns also so wichtig, wie sie immer waren, aber es ist ebenso wichtig, als weltweit erfolgreich wahrgenommen zu werden.”

In der Werbung wird also die Assoziation zur Schweiz weniger stark vorkommen als früher?

“Die Schweiz ist nicht explizit Teil unseres Namens. Denn das würde unterschätzen, was wir wirklich tun. Wir sind die am schnellsten wachsende Investmentbank an der Wallstreet, wir waren immer eine der führenden Investmentbanken in London, Europa und Asien. Das Business ist global. Es mit dem Label ‘Schweiz’ zu versehen, wäre ganz einfach falsch.”

Die Schweiz galt immer als Sinnbild für Stabilität und Verlässlichkeit. Hat sie denn diese Eigenschaften verloren?

“Keineswegs. Die Schweiz steht immer noch für die gleichen Vorteile wie früher. Und sie wird im Finanzsektor so stark sein, wie sie es schon immer war.”

Mit welchen Sportarten möchte die UBS assoziiert werden?

“Derzeit natürlich mit dem Segeln. Alinghi ist als Sportteam erfolgreich, und deshalb sind wir sehr glücklich, dort Sponsor zu sein. Das steht im Bereich Sport gegenwärtig im Zentrum. Wir haben aber auch im Kulturbereich bemerkenswerte Sponsorenaktivitäten. Auf globaler Ebene sind wir der Hauptsponsor des UBS Verbier Festival Youth Orchestra, in dem grosse Talente zusammenkommen. Und dann fördern wir zeitgenössische Kunst, darunter die Art Basel. Und UBS PaineWebber hat seit 20 oder 30 Jahren eine bemerkenswerte Sammlung zeitgenössischer Kunst aufgebaut. Beim Sponsoring muss man sich fokussieren, um in gewissen Bereichen bekannt zu werden.”

Wie viele Leute arbeiten in Ihrer Abteilung?

“Weltweit sind es etwa 170. In den Unternehmensgruppen arbeiten dann nochmals rund 500 Marketingspezialisten.”

UBS verfolgte nie eine Allfinanz-Strategie, wie CS das tat. Sind Sie darüber glücklich?

“Wir haben diese Strategie immer wieder geprüft und verworfen. Wir glaubten, das sei nicht das Richtige für uns. Wir sind glücklich mit der Positionierung, die wir jetzt haben.”

Wird der Finanzplatz Schweiz seine Bedeutung behalten oder eher Anteile an London abtreten?

“Was wir derzeit erleben, ist ein intensiver Wettbewerb zwischen verschiedenen Finanzzentren. In diesem Wettbewerb wird sich die Schweiz gut halten, denn sie hat eine Reihe einzigartiger Vorteile. Auch in 40 oder 50 Jahren wird die Schweiz immer noch ein wichtiger Finanzplatz sein, besonders dort, wo es um das Management privater Vermögen geht.”

Und werden wir das Bankgeheimnis über die Zeit retten können?

“Die Lösung, die man nun mit der EU gefunden hat, ist sehr gut; sie dient der friedlichen Koexistenz. Das Schweizer Angebot der Quellenbesteuerung ist ebenso fair und wirkungsvoll wie der Austausch von Informationen. Vor allem müssen wir nun diese Diskussion nicht endlos fortsetzen.”

Glauben Sie nicht, dass einzelne EU-Mitglieder das Bankgeheimnis knacken wollen, um damit ihre eigenen Finanzplätze zu stärken?

“Da gibt es natürlich grosse Konkurrenz, die auch zu diesen Diskussionen führt. Deshalb ist die gefundene Lösung ja so gut. Sie ist eine Lösung, von der alle etwas haben. Das Bankgeheimnis war nie dafür gedacht, kriminelles Geld zu verstecken. Die Geldwäscherei-Regeln sind in der Schweiz härter als irgendwo auf der Welt.”