

# Wende findet im Kopf der UBS statt

**BANKEN** Gepolstert mit Milliarden vom Staat, will die UBS die Wende schaffen. Doch es braucht vor allem eines: einen Wandel in den Köpfen der Manager.

**Z**weistellige Millionenboni blieben in Zukunft möglich, sagte UBS-Präsident Peter Kurer einem Journalisten. Auch wenn er sich entschuldigt hat – die Panne ist mehr als ein Fauxpas im Versuch, das Vertrauen der Kunden wieder zu gewinnen. Sie zeigt einen Kern der Krise der Bank. «Die Verantwortlichen sind nicht in der Lage, einen Schnitt im System UBS zu machen», sagt Bernhard Bauhofer, Chef der Reputationsmanagementfir-



Bernhard Bauhofer,  
CEO Sparring Partners  
[www.cash.ch](http://www.cash.ch)

ma Sparring Partners. «Es muss ein fundamentaler Kulturwechsel stattfinden.»

Die Bonusfrage ist bei der UBS vor der Ankündigung des Rettungs-



**Den Schnitt noch nicht gemacht:**  
UBS-Präsident Peter Kurer. Keystone

pakets offenbar kaum diskutiert worden. «Für mich ist es unverständlich, dass Kurer so naiv in diese Journalistenfalle tappte», sagt Markus Niederhäuser, Dozent für Organisationkommunikation am Institut für Angewandte Medienwissenschaft in Winterthur. Die UBS sei mit der gegenwärtigen Situation überfordert. Was es braucht, ist laut Niederhäuser eine lange Phase, in

der Taten und Worte des Managements übereinstimmen. «An den Taten muss klar ersichtlich sein, dass die UBS aus Fehlern der Vergangenheit gelernt hat,» sagt er.

Bauhofer skizziert Massnahmen: «Die UBS muss den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Kultur stellen und eine Qualitätsoffensive starten.» In der Bonusfrage sei so viel Schaden angerichtet worden, dass der UBS nichts anderes mehr übrig bleibe, als sich dem Staat unterzuordnen. «Es gibt keine Alternative mehr zu Lohnbeschränkungen, um ein Fiasko abzuwenden.» Das sei nicht nur die Wahrnehmung von Schweizer Kunden. «Wir haben einen Spillover-Effekt. Ob Asien oder Südamerika: Die Leute überlegen sich, ob die UBS noch die richtige Bank für sie ist.» **HY**