

BIELER KOMMUNIKATIONSTAGE Videofilme werden innert kurzer Zeit zum beliebtesten Angebot im Internet. Seite 13

WIRTSCHAFT

RAIFFEISEN Die Raiffeisen-Gruppe ist nach eigenen Angaben kaum von den Ereignissen der Finanzkrise betroffen. Seite 15

Kapitalspritze für Grossbanken

FRANKREICH Nach einer Teilübernahme der belgisch-französischen Bank Dexia greift der französische Staat Grossbanken des Landes unter die Arme. Der französische Staat gewährt sechs Grossbanken, die am Montag an der Börse unter Druck geraten waren, insgesamt 10,5 Milliarden Euro an Kapital, um dadurch ihre Deckungsrate zu verbessern. Diese ist im Unterschied zu den Konkurrenten in anderen europäischen Ländern als zu gering eingeschätzt worden.

Nationalbankpräsident Christian Noyer betonte allerdings, alle sechs Banken, die nun in den Genuss der Finanzspritze kommen, «weisen einen durchaus befriedigenden Eigenmittelstand aus».

Mit der in Pariser Finanzkreisen erwarteten Massnahme möchte Wirtschafts- und Finanzministerin Christine Lagarde vor allem sicherstellen, dass «die Banken die Wirtschaft in korrekter Weise finanzieren» und den Unternehmen die benötigten Kredite gewähren. Aus den für solche Stützungsaktionen bereitgestellten vierzig Milliarden Euro erhalten Crédit Agricole drei Milliarden, BNP-Paribas 2,55, Société Générale 1,7, Crédit Mutuel 1,2, Caisses d'Épargne 1,1 Milliarden und die Banque Populaire 950 Millionen Euro.

Im Gegenzug verpflichten sich die sechs Banken gegenüber dem Staat zu einer Steigerung der gewährten Kreditsummen um drei bis vier Prozent sowie zur Respektierung neuer ethischer Verhaltensregeln bezüglich der Entschädigungen und Abfindungen der Führungsmitglieder.

Nach den Banken die Industrie?

Der französische Staatspräsident Nicolas Sarkozy hat zur Stützung der europäischen Wirtschaft eine Teilverstaatlichung strategischer wichtiger Industrien vorgeschlagen. «Wir sollten über eigene Staatsfonds nachdenken, um strategische Unternehmensanteile, die abgewertet sind, aufzukaufen», sagte Sarkozy gestern vor dem EU-Parlament. «Wenn die Krise dann vorbei ist, können wir die Aktien wieder auf den Markt bringen.»

Rudolf Balmer, Paris

«Der Glanz ist verblasst»

Warum die **Marke UBS** dramatisch an Wert verloren hat und wie der ramponierte Ruf verbessert werden könnte

Im schwer durchschaubaren Bankengeschäft orientiert sich der Kunde an Marken, denen er vertraut. Die UBS gehörte zuletzt nicht mehr dazu – auch deshalb, weil sie alle Geschäftsbereiche einer einzigen Dachmarke unterstellt hat.

MATHIAS MORGENTHALER

So schnell ändern sich die Zeiten: Noch im Frühling stand die UBS in der Universum-Rangliste der beliebtesten Arbeitgeber ganz zuoberst, im Ranking «Best Global Brands» der Markenspezialisten Interbrand Zintzmeyer & Lux (publiziert im September) brachte es die Bank mit einem errechneten Marktwert von 8,7 Milliarden Dollar auf den 41. Platz, als zweitbeste Schweizer Marke hinter Nescafé. Inzwischen hat die UBS nicht nur einen beträchtlichen Aderlass an qualifizierten Mitarbeitern erlitten, sondern auch massiv Kundengelder verloren: Allein im dritten Quartal 2008 sind gemäss UBS-Angaben 49 Milliarden Franken abgeflossen (13 Mrd im Schweizer Geschäft).

«Der Glanz der Marke UBS ist verblasst, die Bank hat den Marktwert sukzessive zerstört und sehr viel Goodwill verloren», sagt Bernhard Bauhofer, Chef der auf Reputationsmanagement spezialisierten Agentur Sparring Partners. «Bis in den hintersten Winkel der Welt haben die Leute den Kopf darüber geschüttelt, dass die stolze Schweizer Bank Staatskrücken braucht.»

Wahrnehmung entscheidet

Stefan Rüssli, Director Brand Valuation bei Interbrand, sagt, eine glaubwürdige Marke sei das «wichtigste Kommunikationsvehikel zwischen Unternehmen und Kunden» und das Image der Marke UBS sei zumindest in der Schweiz derart ramponiert, dass die öffentliche Wahrnehmung der Bank noch viel schlechter sei als ihr Zustand. «Die beiden Bereiche sind aller-



Das Vertrauen in die Marke UBS ist ramponiert: Im dritten Quartal 2008 sind 49 Mrd Franken Kundengelder abgeflossen.

KEystone

dings kaum zu trennen, denn wahr ist, was wahrgenommen wird, und die Wahrnehmung ist derzeit sehr negativ.»

Rüssli sagt aber auch, es wäre der falsche Weg, nun von der Marke UBS abzurücken oder mittels teurer Kampagnen der Marke ein neues Gesicht zu geben. «Das Kürzel UBS stand jahrelang für Klasseleistungen im Privatkundengeschäft. Mit klaren Signalen aus der Chefetage und vielen direkten Kundengesprächen sollte es gelingen, das Vertrauen in die an sich starke Marke wieder herzustellen.» Das bedinge aber eine glaubwürdige und nachvollziehbare Kommunikation an der Spitze. «Man kann nicht von Peter Kurer erwarten, dass er sagt, es würden künftig keine Boni mehr ausbezahlt, denn das wäre rechtlich

gar nicht umsetzbar», sagt Rüssli. «Man darf aber von ihm erwarten, dass er klar kommuniziert, warum er die Boni nicht streichen kann.»

Unklare Signale von der Spitze

Auch Bernhard Bauhofer sagt, nur klare Signale von der Konzernspitze könnten den Reputationsverlust bremsen: «Wenn die Selbstwahrnehmung der Manager und die Aussenwahrnehmung zu weit auseinanderdriften, hat das katastrophale Folgen.» Bei der UBS sei genau das passiert. Mehrmals habe die Bankspitze versichert, das Schlimmste sei überstanden, man sei nun gut kapitalisiert und gut aufgestellt für kommende Stürme – und wenige Wochen später hätten sich diese Versicherungen als gravierende Fehleinschätzung erwiesen.

Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Uni Bern, bläst ins gleiche Horn, wenn er sagt, es sei «stossend, an der Generalversammlung stolz einen Gewinn im dritten Quartal zu präsentieren und kurz darauf den Cannon-Gang beim Bund anzutreten». Für Thom ist das ein «Indiz, dass nicht nur die Kunden, sondern auch die Manager die Bankprodukte nicht mehr genau verstehen».

Hypothek Investment-Banking

Die UBS-Strategie, so unterschiedliche Geschäftsbereiche wie das hoch riskante Investment-Banking und das solide Kleinkundengeschäft unter einer Dachmarke zusammenzufassen, erweise sich nun als Nachteil. «Das führt zur paradoxen Situation, dass die armen

Berater in der Schweiz ihren Kunden erklären müssen, was die Casino-Typen im amerikanischen Investment-Banking, ungebremst durch die Unternehmensspitze, angestellt haben – diesen Spagat kann kein Berater schaffen», sagt Thom und folgert, diese beiden «inkompatiblen Bereiche» seien klar zu trennen.

Auch Bernhard Bauhofer plädiert für eine Abspaltung des Investment-Bankings. Zudem rät er der UBS-Spitze, ein Zeichen für einen tiefgreifenden Kulturwandel zu setzen. «Ein starkes Signal wäre, einen Outsider, der für Solidität und Nachhaltigkeit bürgt, in eine wichtige Position zu bringen – etwa indem man die Stelle eines Chief Reputation Officer schafft», sagt Bauhofer.

Gewinn sinkt wegen Wertberichtigungen

POSTFINANCE Die Finanzkrise bereitet der Postfinance Freud und Leid. Seit Jahresbeginn hat sie zwar 62 000 neue Kunden gewonnen. Wegen einer Wertberichtigung ist der Gewinn aber gesunken.

Der Gewinn erreichte in den ersten neun Monaten 2008 noch 200 Mio Franken, wie Postfinance gestern mitteilte. In der entsprechenden Periode des Rekordjahrs 2007 waren noch 247,7 Mio Franken Gewinn erzielt worden. Im Zuge der Finanzkrise musste Postfinance Wertberichtigungen in der Höhe von 95 Mio Franken vornehmen. 67 Mio davon entfielen auf festverzinsliche Anlagen, 28 Mio Franken auf Aktien. Wie Postfinance-Sprecher Marc Andrey erklärte, musste das Institut erstmals in seiner Geschichte Berichtigungen in dieser Höhe vornehmen.

Forderung nach Banklizenz

Der Wertverlust entspricht 0,2 Prozent des gesamten Anlagenportfolios. Unter normalen Marktbedingungen beträgt das Ausfallrisiko bei einem breit diversifizierten Obligationen-Portfolio nach Postfinance-Angaben 0,15 Prozent – die Wertberichtigungen lägen damit im Rahmen, hiess es weiter.

Gemäss Andrey wären die Berichtigungen weit tiefer ausgefallen, wenn Postfinance ihr Geld in heimischen Hypotheken anlegen dürfte. Ohne Banklizenz muss das Institut rund die Hälfte seiner Kundengelder im Ausland anlegen und so grössere Risiken als andere Schweizer Banken eingehen, wie er beklagt. Postfinance ist mit 44 Mrd Franken hauptsächlich in Obligationen investiert. Insgesamt verfügte sie Ende des dritten Quartals über Kundengelder von rund 48 Mrd Franken.

Der Neugeldzufluss innert Jahresfrist erreichte 4,8 Mrd Franken. Im ganzen 2007 waren Postfinance Neugelder von 3,2 Mrd Franken zugeflossen. Die Zahl der Kundenkonten nahm seit Anfang 2008 um 222 000 auf 3,56 Millionen zu. Die neuen Konten sind gemäss Andrey zum Teil auch auf erhöhte Gebühren beim Giro-Konto zurückzuführen. Bisherige Kunden profitierten von den günstigeren Bedingungen und richteten ein Deposito-Konto ein. 2007 verzeichnete Postfinance noch 187 000 neue Konten.

Für das vierte Quartal erwartet das Institut weiterhin ein deutliches Wachstum. Die Höhe des Gewinns hänge von der weiteren Marktentwicklung ab. (sda)

Auf die Finanzkrise wird eine Rezession folgen: Diese Botschaft verbreitete Anlagestrategie Philipp Vorndran bei der Credit Suisse in Bern.

«Der Bumerang der Globalisierung kehrt zurück»: Den Titel seines Referats habe er vor ein paar Wochen in seinem Ferienhaus in Spanien festgelegt. «Das Häuschen habe ich voll abbezahlt – wie alles, was ich je besessen habe», sagte Philipp Vorndran, Investmentstrategie bei der Credit Suisse, gestern in Bern. Wegen seiner Abneigung gegen Schulden sei er bei den Kollegen in der Bank als «Mister Aldi» verschrien.

Bankbeamter versus Banker

Der Banker mit der amerikanischen Mentalität, der nur auf den einmaligen Deal ausgerichtet sei, müsse wieder dem Bankbeamten Platz machen, der seinen Beruf aus Berufung ausübe, sagte Bruno Krebs, Leiter Institutionelle Anlagen der CS Region Mittelland.

Das Schlimmste in der Finanzmarktcrise dürfte überstanden sein, sagte Vorndran. Das dominierende Thema werde seiner Mei-

nung nach die Rezession. Sie werde nicht nur die USA treffen, sondern auch europäische Länder. Besonders schwierig sei die Situation in Spanien, wo der Immobilienmarkt zusammengebrochen sei. In Grossbritannien, wo die Häuserpreise noch weit stärker gestiegen seien als in den USA, stehe der Höhepunkt der Krise noch bevor.

«Wischwaschi» in Deutschland

In Deutschland seien die Auftragsengänge in der Industrie dramatisch eingebrochen. Nach dem 500-Milliarden-Paket für die Banken werde sich die Regierung nicht mickrig zeigen können, wenn die Autoindustrie oder eine andere Branche 20 Milliarden Euro fordern werde. Die Staatsverschuldung werde dadurch drastisch anwachsen. Die von der deutschen Regierung abgebenen Garantien für Banken und Bankguthaben seien im Übrigen «Wischwaschi».

Kronen statt Franken

Das von der Schweizerischen Nationalbank und dem Bundesrat geschnürte Paket sei wesentlich besser, sagte Vorndran. Das hätten allerdings nicht alle Anleger begrif-

fen. Zahlreiche Deutsche hätten in den vergangenen Tagen ihre Frankenguthaben abgezogen und sie in norwegische Kronen umgetauscht.

Gute und schlechte Euro-Noten

Aber auch das Image des Euros sei angekratzt: Während die Euro-Giroguthaben von der Europäischen Zentralbank garantiert seien, garantiere das herausgebende Land für die Banknoten. Deshalb kämen jetzt Kunden mit Taschen voller Euro-Noten an den Schalter und liessen jene aus «unsicheren» Ländern in solche aus «sicheren» Ländern tauschen.

Die Rezession wäre auch ohne Bankenkrise unvermeidlich gewesen, sagte Vorndran. Mit Ausnahme weniger Länder wie der Schweiz hätten die Menschen über ihre Verhältnisse gelebt. Das Resultat seien riesige Schuldenberge, die es abzutragen gelte. Relativ einfach sei das für die Immobilienbesitzer in den USA. Sie hafteten lediglich mit ihrem Haus für die Hypothek. Wenn sie die Raten nicht mehr zahlen könnten, steckten sie den Schlüssel in ein Couvert und adressierten es an die Bank. «Jingle-Mail» nenne sich das. Ganz Schlaue hätten ihr

Haus mit 120 Prozent belehnt, mit dem überschüssigen Geld ein Auto gekauft und das Haus dann der Bank überlassen.

Jeder Amerikaner habe im Durchschnitt aber auch 6000 Dollar Schulden auf der Kreditkarte. Dafür könne er von der Kreditkartenfirma in den Privatkonkurs getrieben werden. Das wäre für die meisten peinlich. Deshalb schränkten sie eher den Konsum ein, um die Schulden abstottern zu können.

Trotzdem erwarte er in den USA keine rückläufigen Preise (Deflation) mit einem Jahrzehnt Stagnation wie in Japan. Notenbankchef Ben Bernanke werde die Zinsen so lange senken und die Geldmenge ausweiten, bis die Preise wieder stiegen. Dadurch drohten aber später Inflation und steigende Zinsen.

Anlage in Schwellenländern?

Das seien keine guten Aussichten für Anleger, sagte Vorndran. Es sei überhaupt schwierig, Investoren zum Aktienkauf zu bewegen. Ein Investment in Schwellenländern könnte jetzt interessant sein. Die Finanzkrise finde in den Industrieländern statt. Die Schwellenländer seien indirekt betroffen. (-II-)

Rezession als Hauptthema

Pessimistischer Ausblick von **CS-Investmentstrategie Philipp Vorndran**