

„Es wird nicht gut kommen“

Luqman Arnold, der britische Ex-Chef der UBS, über die Folgen des Brexit, die Schweizer Grossbanken und warum er selber bald wieder ins Banking einsteigen will.

von ERIK NOLMANS, Interview, und ELKE BOCK, Fotos

Vor dem New Design Museum im Londoner Quartier Kensington. Luqman Arnold kommt direkt vom Flughafen, nach einem Nachtflug von Bangkok, wo er in den letzten Jahren hauptsächlich gelebt hat. Das Interview soll in den Räumlichkeiten des Museums stattfinden, dem Arnold als Chairman vorsteht. Wir dürfen das Gebäude aber nicht fotografieren, denn es wird gerade umgebaut – am 24. November ist die feierliche Neueröffnung.

BILANZ: *Wir treffen uns für dieses Interview hier in London. Die Stadt quillt fast über vor Touristen, angelockt vom tiefen Pfund. Der Brexit hat offenbar nicht nur Nachteile.*

Luqman Arnold: Sie argumentieren aus der Sicht des Besuchers. Für die Briten selber sieht das anders aus: Unsere Auslandsaufenthalte sind schlagartig deutlich teurer geworden. Das Pfund ist rund 20 Prozent weniger wert – und damit relativ gesehen auch all unsere Besitztümer. Die Preise im Land steigen wegen der höheren Importkosten, es droht Inflation.

Dafür kurbelt das tiefe Pfund die Exporte an. Da profitiert die Wirtschaft als Ganzes.

Wie bei jeder grossen ökonomischen Weichenstellung gibt es natürlich auch Gewinner. Aber machen wir uns keine Illusionen: Es wird insgesamt nicht gut für die britische Wirtschaft kommen. Das tiefe Pfund mag die Wettbewerbsfähigkeit kurz-

fristig verbessern, doch mit dem Brexit zerschlagen wir die eingespielten Handelswege mit unserem Haupthandelspartner Europa. Dies ist viel gewichtiger als die Währungsvorteile, vor allem weil bisherige Erfahrungen mit Abwertungen eher ernüchternd ausfielen.

Inwiefern?

Der Absturz des Pfundes nach der Finanzkrise von 2008/09 hat jedenfalls zu keinem Exportboom geführt. Die Exportindus- ▶

Britischer Grossbanker

Luqman Arnold (66) war von April bis Dezember 2001 Konzernchef der UBS. Nach einem Richtungsstreit mit dem damaligen Verwaltungsratspräsidenten Marcel Ospel verliess er die Bank. Hintergrund war ein Kompetenzgerangel um die Finanzierung der Swissair. Arnold war 1996 zur UBS gestossen und hatte nach 1999 als Finanzchef gewirkt. Von 2002 bis 2004 war er CEO der britischen Bank Abbey National. Danach gründete er die Beteiligungsgesellschaft Olivant, die sich 2008 überraschend als namhafter Aktionär der UBS outete. Nach der Auflösung von Olivant gründete Arnold die Beratungsgesellschaft Cartesius. Der Brite ist in Indien geboren und lebt in London.

EX-UBS-CHEF

2001 leitete der Brite die UBS – bis er sich mit dem damaligen Präsidenten Marcel Ospel überwarf.



► trie hat zudem relativ gesehen in Grossbritannien an Bedeutung verloren. Viel wichtiger ist heute die Finanzindustrie, die für rund zehn Prozent des Bruttoinlandsprodukts verantwortlich ist. Hier wird noch einiges auf uns zukommen.

Woher diese Skepsis?

Beim Brexit-Entscheid gab es zwei Ausgangspunkte: Verstand und Herz. Was den Verstand angeht, hat sich nichts geändert: Die grosse Mehrheit der Experten geht von enormen Nachteilen aus. Aktuelle Studien gehen davon aus, dass ein «Hard Brexit», der auch mit dem Wegfall von Personenfreizügigkeitsrechten einhergeht, Grossbritannien Zehntausende von Jobs kosten wird. Doch die Mehrheit der Briten hat aus dem Gefühl heraus entschieden.

Weshalb?

Der wirtschaftliche Boom der letzten Jahrzehnte hat die Ungleichheit zwischen Arm und Reich verstärkt. Die Reallöhne sind zwischen 2008 und 2014 um zehn Prozent gesunken, gleichzeitig nahm der Reichtum der obersten Schicht zu. Grosse Teile der Bevölkerung fühlten sich übergangen. Dies sieht man ja auch in anderen europäischen Ländern und in den USA, wo viele Protestwähler auf Donald Trump setzen. Es sind hier wie dort viele Leute aus den ländlichen Randgebieten. Gehen Sie nicht von London aus – London ist die Elite. Und London hat ja auch klar gegen den Brexit gestimmt.

Am Parteitag jüngst in Birmingham wurde klar: Premierministerin Theresa May setzt auf einen Austritt aus dem EU-Binnenmarkt, also einen «harten Brexit». Wird dieser nun wirklich konsequent verfolgt?

Die Verantwortlichen der Tory-Partei sind völlig unvorbereitet in diese Situation geraten. Was passieren wird, wenn es zum Brexit kommt, haben die Exponenten der Partei im Vorfeld nie vollständig durchdacht, da wurden schlicht die Hausaufgaben nicht gemacht. Jetzt versucht May einen Zwischenweg zwischen den Anforderungen der Wähler und den Bedürfnissen des Landes. Sie hofft auf Spezialdeals mit der EU, etwa auf spezielle Branchendeals, aber da dürfen wir uns keine Illusionen machen: Warum sollte die EU Grossbritannien für die Ablehnung irgendein Entgegenkommen zeigen?

London ist vor allem auch ein Hub für die Finanzindustrie. In diesen Tagen sickerte durch, die US-Bank Goldman Sachs erwäge, 2000 Stellen aus London in den EU-Raum zu verschieben. Kurz darauf hiess es, entschieden sei noch nichts. Alles nur Drohungen?

Das wird sich zeigen. Der Brexit wird in den kommenden zwei Jahren konkretisiert. Die Banken haben noch etwas Zeit für ihre Beschlüsse und die konkreten Massnahmen.

„Der wirtschaftliche Boom der letzten Jahrzehnte hat die Ungleichheit zwischen Arm und Reich verstärkt.“

2,8

Prozent aller UBS-Aktien befanden sich einst im Besitz von Arnolds Beteiligungsgesellschaft Olivant.

Vor 15 Jahren standen Sie an der Spitze der UBS. Was hat sich seither in der Finanzindustrie verändert?

Es ist heute eine vollkommen andere Welt als damals. Lange galten Bankaktien als Werte für Value-Investoren, dann in den neunziger Jahren wurden sie plötzlich Wachstumswerte. Die Finanzkrise setzte dem ein Ende. Heute ist die Industrie durch eine viel strengere Regulierung geprägt. Die Stress-tests verpflichten die Banken, sich konstant zu verändern und ihre Risiken runterzufahren.

Offenbar nicht genug. Giganten wie die Deutsche Bank wanken.

Es gibt einen grossen Unterschied zwischen den USA und Europa. In den USA wurde nach der Krise rasch und konsequent aufgeräumt. Vor allem die Leverage Ratio der Grossbanken, der Verschuldungsgrad also, wurde massiv verbessert. In Europa blieb man zögerlich. Das sieht man jetzt bei der Deutschen Bank.

Und in der Schweiz?

Die Schweiz hat einen ähnlichen Weg eingeschlagen wie die USA und die Regulierungsstandards stark verschärft, gerade auch beim Verschuldungsgrad. Daher stehen die Schweizer Grossbanken heute deutlich besser da.

Der Markt scheint Ihre Einschätzung nicht zu teilen: Die CS wird an der Börse gerade mal zur Hälfte ihres Buchwertes gehandelt.

Das hat wohl weniger mit der finanziellen Stabilität der Bank als vielmehr mit der Skepsis in Bezug auf das neue Geschäftsmodell und den Zeitplan für die Erreichung ihrer Restrukturierungs- und Performance-Ziele zu tun.

Inwiefern?

Die Bank hat ihre Komplexität erhöht statt reduziert. Ich sehe beispielsweise nicht ein, warum es bei der

RÜCKKEHRER

Luqman Arnold in den Gebäulichkeiten des New Design Museums in London, als dessen Chairman er waltet.



Schwarz oder weiss, Herr Arnold?

London oder Bangkok? Beides.

Bob Dylan oder Shakespeare? Shakespeare.

Pfund oder Euro? Euro.

UBS oder CS? Kein Kommentar.

Form oder Inhalt? Inhalt.

Trump oder Hillary? Niemand von beiden.

Cricket oder Fussball? Fussball.

Facebook oder LinkedIn? Instagram.

Print oder iPad? iPad.

Credit Suisse nun kein einheitliches Wealth Management mehr gibt.

Folgt die Credit Suisse nicht einfach regulatorischen Anforderungen? Etwa jener, die Abwicklung der Bank im Fall einer Krise regional zu garantieren?

Bei der Schaffung einer eigenen Schweizer Einheit mögen derlei Argumente eine Rolle spielen. Aber nicht beim globalen Wealth Management.

Bei der UBS traten Sie einige Jahre nach Ihrem Abgang als CEO plötzlich als Grossinvestor auf. Mit 2,8 Prozent der Aktien im Rücken kamen Sie im Frühling 2008 in die Schweiz und forderten an einer kurzfristig anberaumten Pressekonferenz eine Reduktion des Investment Bankings.

Inzwischen hat die UBS viele der damaligen Ratschläge umgesetzt. Und steht heute ja auch deutlich besser da.

Was waren Ihre Beweggründe?

Das kam nicht von mir allein. Unsere damalige Beteiligungsgesellschaft Olivant kommunizierte mit einer Gruppe von rund 15 grossen Investoren und erhielt gute Unterstützung für Veränderungen bei der Bank. Bedenken machte uns vor allem, dass die Mittel aus dem Private Banking fürs Investment Banking eingesetzt wurden. Bei der UBS stammten damals ja rund 70 Prozent der Erträge aus dem Wealth Management, nur 30 Prozent waren aus dem Investment Banking. Mit den Quersubventionierungen aus der prosperierenden Vermögensverwaltung wurde das spekulative Verhalten der Investment Banker nur noch stärker angestachelt.

Ihr Paket von UBS-Aktien ging dann im Strudel der Lehman-Pleite verloren.

Leider konnten wir nicht den vollen Wert des Paketes wiederbekommen.

Wie kann man Aktien im Wert von 1,5 Milliarden Franken so einfach verlieren?

Es war die Folge sehr komplexer Abläufe. Mehr will ich dazu nicht sagen.

Ihre Investoren dürften nicht gerade erfreut gewesen sein.

Es war eine schwierige Herausforderung. Doch wir haben sofort das Gespräch mit den Investoren gesucht, die Sache erklärt und Transparenz geschaffen.

Nach der Auflösung Ihrer Beteiligungsgesellschaft Olivant haben Sie eine neue Firma namens Cartesius eröffnet, die Schwesterfirma wurde 2012 in Zug eingetragen.

Ja. Wir haben aber auch Niederlassungen in London und Bangkok. ►

► **Was macht Cartesius?**

Es ist eine Beratungs- und Beteiligungsfirma. Wir beraten Grossinvestoren individuell in Sachen Mergers & Acquisitions und in Fragen von Firmenbeteiligungen.

Sind Sie oft in der Schweiz?

Einige Male im Jahr.

Wir treffen uns hier in London im New Design Museum, wo Sie Chairman sind. Gilt Ihr Hauptinteresse heute kulturellen Anliegen?

Das würde ich so nicht sagen. Aber ich bin begeistert von der Aufgabe. Derzeit wird das Museum vollständig neu umgebaut, es eröffnet am 24. November. Wir haben grosse Ambitionen: Es soll das führende Design-Museum der Welt werden. Privat finanziert übrigens.

Wie kamen Sie dazu?

Das geht zurück auf Kontakte aus der Zeit bei Abbey National, wo ich CEO war. Ich bin schon seit 2005 Chairman.

Sie sind direkt vom Flughafen hierhergekommen – aus Bangkok.

Ja. Bangkok war in den letzten Jahren mein hauptsächlichster Wohnort. Das hat auch familiäre Hintergründe: Meine Frau ist Thailänderin. Wir werden jetzt aber wieder nach London ziehen, wo auch unser Sohn studiert.

Was sind Ihre beruflichen Pläne?

Gut möglich, dass ich nochmals in der schönen Welt des Bankings tätig werde (lacht).

Gibt es schon konkrete Pläne?

Spruchreif ist nichts.

Es geht aber eher in die Richtung einer grossen Organisation, nicht der Gründung eines Hedge Funds oder so?

Ja, eher in die Richtung einer grossen Organisation.

Was macht einen guten Banker aus?

(Überlegt lange.) Vor allem Fachwissen. Erfahrung. Er muss sein Business wirklich kennen. Und er muss sich an einem moralischen Wertesystem orientieren.

Wie meinen Sie das?

Eine grosse Universalbank zu leiten mit ihren verschiedenen Business Lines, ist eine sehr komplexe Aufgabe. Es gibt Herausforderungen operativer Art, von der Regulierung her und vor allem von der Firmenkultur her: Bei den Banken dreht sich alles um Geld. Als Leiter einer grossen Universalbank muss man dafür sorgen, dass die Leute nicht nur vom Salär motiviert sind.

Wie macht man das?

Man muss die Regeln der Kompensation revidieren und ganz generell die Kompensation revidieren. Doch das ist ja in den

UBS-Aktienpaket ging verloren

2008 outete sich Arnolds Firma Olivant als Grossaktionär der UBS: Ihre 2,8 Prozent hatten damals einen Wert von rund 1,5 Milliarden Franken. Doch dann gingen die Aktien im Rahmen des Konkursstrudels der US-Bank Lehman Brothers, an die Olivant die Aktien als Pfand ausgeliehen hatte, verloren. Hintergrund war ein Prime Brokerage Agreement mit Lehman, in dem Wertschriften als Kreditsicherheit hinterlegt worden waren. Das Paket wurde rechtlich von London nach New York transferiert, dort verlor sich später die Spur.

Jahren nach der Finanzkrise schon bei vielen Banken in Angriff genommen worden. Das halte ich für richtig.

In der Schweiz jährte sich kürzlich das Grounding der Swissair zum 15. Mal. Unterschiedliche Meinungen zur Finanzierung der Swissair führten damals zum Zwist mit UBS-Präsident Marcel Ospel und letztlich zu Ihrem Abgang bei der UBS.

Es ging in der Situation vor allem um Fragen der Corporate Governance. Das operative Management und nicht der Verwal-

tungsrat waren laut Reglement für derlei Fragen zuständig. Das sogenannte Chairman's Office überschritt immer mehr die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, was zu den Ereignissen des Jahres 2008 beigetragen hat. Die Aufhebung war eine der Empfehlungen von Olivant an den Verwaltungsrat der Zürcher Grossbank; erst dann wurde die Rolle des Chairman's Office zurückgebunden.

Der Präsident hätte gar nicht entscheiden dürfen?

Ohne den Einbezug des Managements? Genau so ist es. Wissen Sie, Banking ist ein seriöser Beruf, man muss rigoros, vorsichtig und aufrichtig sein. Die Swissair war damals in einer heiklen Situation, es ging der Firma nicht gut. Die gewählten Entscheidungswege entsprachen nicht den regulatorischen Vorschriften.

Fühlen Sie noch Groll, wenn Sie an damals denken?

Nein, mein Blutdruck bleibt ganz normal (lacht), Groll gibt es nicht. Aber ich bin froh, dass ich damals konsequent geblieben bin, wodurch meine berufliche Reputation bis heute intakt geblieben ist. Das ist auch bei möglichen zukünftigen Aufgaben in der Finanzindustrie wichtig. In Sachen Corporate Governance gibt es heute keinerlei Spielraum mehr.

Haben Sie heute noch Kontakt zu Marcel Ospel?

Nein. ■



Chianti classico docg, Riserva Antinori – Toscana

Eleganz und samtige Reife. Erfordern Hingabe und Geduld. Im Rebberg wie im Weinkeller. Der Villa Antinori Riserva zeugt davon.

Bindella

CHF **17.60** netto statt 22.00, 75 cl

Jetzt bestellen auf bindella.ch
Gültig bis 20.11.2016

Bindella
la vita è bella



visana-business.ch

perfekt

Rundumschutz für Ihr Unternehmen. Und alles ist genau auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt. Das ist Service.

visana

Rundum gut betreut.