

---

# Der mit dem Schlafzimerblick

---

**Zwei Mal sagte er ab. Am Ende übernahm er trotzdem. Der neue UBS-Chef Oswald Grübel wird von Legenden umrankt. Eine Aura der Unbesiegbarkeit umgibt den schnörkellosen 65-Jährigen. Warum steigt er nochmals in den Ring? Was treibt ihn an? Was sagen seine Weggefährten? Von Carmen Gasser**

Sein letzter Satz als nebenamtlicher Autor war prophetisch: «Wir sollten die Gans am Leben erhalten», schrieb Oswald J. Grübel in seiner letzten *Bilanz*-Kolumne, «auch wenn sie zurzeit keine goldenen Eier legt.» Als der Beitrag gedruckt wurde, hatte sich Grübel bereits wieder vom Journalismus in die Bankpraxis zurückbewegt und den Job als CEO der kriselnden UBS angenommen.

Seine Berufung löste überwiegend Euphorie und ein paar vereinzelte Zweifel aus. Das Comeback des legendären Erfolgsbankers wurde als mutige Überraschungstat gewertet. Man rätselte über die Motive des Jungrentners, der sich zuletzt vor allem auf Golfplätzen betätigt hatte. Wie würde sich der als Schnellentscheider bekannte Chef mit dem hochpolitisierten UBS-Umfeld anfreunden? Ist er trotz früheren Meriten beim Lokalkonkurrenten Credit Suisse für die Aufgabe überhaupt geeignet? Grübels Kritiker beklagten, hier trete ein Dinosaurier in die Arena, ein Vertreter jener Finanzartistengeneration, die am Bankenschlamassel die Hauptschuld trage. Der Verdächtige hielt sich bedeckt und ging, wie man hört, im Schnellzugtempo an die Arbeit.

Wer ist er? Was treibt ihn an? Grübel prägte eine harte Kindheit. Er wurde nicht mit dem goldenen Löffel im Mund geboren. Wie andere Top-Banker seiner Generation arbeitete er sich von unten hoch. Kollegen beschreiben ihn als *lonely wolf*, der aus dem Nichts kam und durch bemerkenswerte geschäftliche Intuition zum Multimillionär aufstieg. Die Einsicht, am Ende auf sich allein gestellt zu sein, begleitete ihn von Anfang an. Grübel wurde 1943 geboren. Seine Eltern starben im Krieg. Er wuchs in Ostdeutschland in einfachen Verhältnissen bei der Grossmutter auf.

Die Erfahrungen hinter dem Eisernen Vorhang hinterliessen bleibende Abschreckungswirkung. «Ich habe den Kommunismus erlebt», sagt er noch heute in Diskussionsrunden, «ihr wisst gar nicht, wie gut es euch hier in der Schweiz geht.» Seine DDR-Erfahrungen dürften ihn stark beeinflusst haben. Vor allem politisch. Grübel hält nichts von grossen, unüberblickbaren institutionellen Gebilden. Die EU lehnt er leidenschaftlich ab. Als klassischer Liberaler sieht er im ausufernden Bürokratismus der Union eine reale Bedrohung für die Schweiz. Grübel gilt als bekennender Fan der Alpenrepublik und ist in vielerlei Hinsicht patriotischer als manche, die in der Schweiz auf die Welt gekommen sind.

Ursprünglich wollte Grübel Ingenieur werden und Motoren bauen. Das Berufsziel Banker lag ausserhalb seiner Vorstellungskraft. Dennoch absolvierte er eine Lehre bei der Deutschen Bank. Es war der Rat des Grossvaters, der ihn zum Umdenken zwang: «Junge, du musst zur Bank gehen», sagte der Grossvater, «die haben immer Geld.» Das Argument verfiel. «Man kann Grübel in Bankfragen kein X für ein U vormachen», sagt ein ehemaliger Mitarbeiter, «er kennt jede Abteilung einer Bank aus dem Effeff und findet die Fehler in einer Präsentation sofort.»

Seine Sporen verdiente er sich als Obligationenhändler in London ab, wo er zum ersten Mal mit dem Investmentbanking in Berührung kam – die Arbeitszeiten waren lang, die Nächte kurz, das Essen ungesund, und der Alkohol floss reichlich. 1978 wurde Oswald Grübel zum Chef der Investmentbank White Weld befördert.

Weggefährten aus jener Zeit sehen den jungen Bankier noch vor sich; es sind bleibende Erinnerungen. «Er konnte extrem mürrisch sein oder gar ausflippen, wenn ihm ein Deal nicht gelang.» Der «Deal» stand über allem. Kindergartenbesuche oder private Geburtstage als Ausreden für Abwesenheit stiessen bei Grübel auf kein Verständnis. Zuerst kam immer die Arbeit. Und wehe, wenn ein Mitarbeiter seinen Ansprüchen nicht zu genügen vermochte. «Mein Hund», soll er einem Broker einmal ins Gesicht gesagt haben, «könnte das besser als Sie.»

## Als ihn Rainer E. Gut entdeckte

Als White Weld von der Credit Suisse übernommen wurde, wurde deren Chef Rainer E. Gut auf den jungen Deutschen aufmerksam. Die beiden tickten ähnlich, beide waren im Herzen «Trader», Börsenhändler, und wenn Gut in jenen Jahren die Londoner Dependence der White Weld aufsuchte, versäumte er es nie, bei Grübel vorbeizuschauen. Man fachsimpelte über den Gang der Märkte. Gut avancierte zu Grübels Mentor, schickte diesen 1985 zur Investmentbank First Boston, an der sich die CS inzwischen beteiligt hatte, und berief ihn 1991 in die Geschäftsleitung der Credit Suisse. «Ein Juwel, das geschliffen werden muss», sagte Gut über seinen Schützling; Der CS-Chef setzte den Ostdeutschen auf einen der wichtigsten Posten der Bank: Grübel wurde Kopf des Private Banking. Eher unmöglich fanden dies die Kollegen. Grübel wurde als ungeho-

belt geschildert, als Sicherheitsrisiko. Man dürfe ihn nicht auf die Kunden loslassen. Schon gar nicht in seinem Alter. Grübel war bereits 55. Gut war mit seiner Personalie ein Wagnis eingegangen. Doch schon bald zeigte sich, dass der grummelige Trader mehr konnte. Unter seiner Ägide entwickelte sich das Private Banking zur Ertragsperle des Konzerns. «Damals machte er mit seinem Erfolg erstmals in der gesamten Bank auf sich aufmerksam», erinnert sich ein Kollege.

## Verschlag voller Zigarrenrauch

Grübel blieb erfolgreich, und trotzdem setzte ihm der damalige CEO Lukas Mühleman ausgerechnet den farblosen ehemaligen McKinsey-Berater Thomas Wellauer vor die Nase. Da warf Grübel den Bettel hin, ging zum ersten Mal in den Ruhestand, lernte Golfen. Um nur wenige Monate später von Verwaltungsratsmitglied Walter Kielholz wieder in die CS zurückgeholt zu werden, diesmal als Chef der Bank. Allerdings musste sich Grübel den Topjob mit John Mack, dem Chef der Investmentbank CS First Boston, teilen. Dennoch ging ein merkbarer Ruck durch die Bank, als Grübel wieder an Bord war.

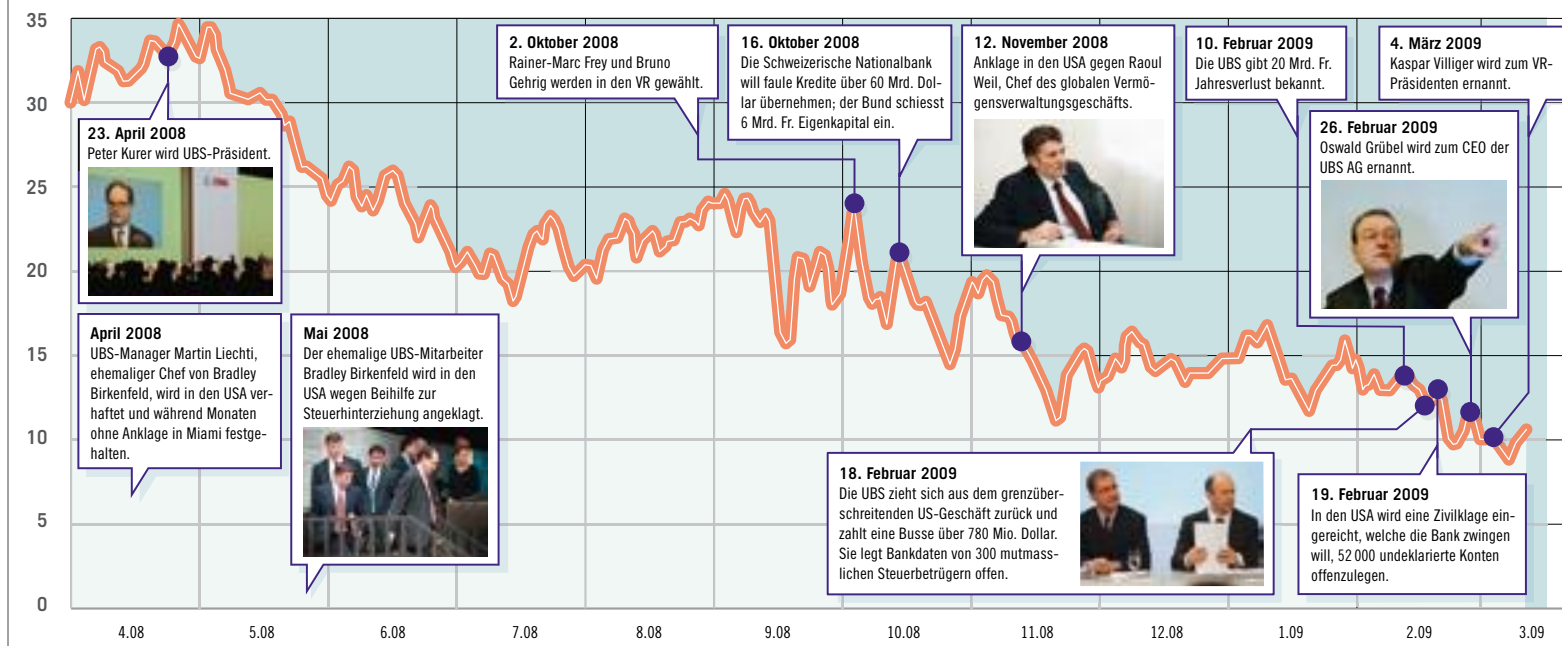
---

## Ursprünglich wollte Grübel Ingenieur werden und Motoren bauen.

---

Von seinem Büro aus am Zürcher Paradeplatz, dem CS-Hauptquartier, vollgequalmt mit Zigarrenrauch, das Licht immer schummrig, stellte er die Weichen. Grübel war wenig erbaut über das, was er vorfand, und ein Mann der klaren Worte. «Meine Güte, was habt ihr alles verbrochen in dem halben Jahr, als ich weg war», sagte er an einer internen Veranstaltung. Und in kleinerem Kreis soll der neue Chef sogar deutlicher geworden sein: Mit solchen Schwachköpfen verbringe er nun seine Zeit, anstatt auf dem Golfplatz. «Das erzeugte Wirkung, alle waren begeistert», erzählt ein Mitarbeiter von damals. «Weil er endlich Klartext redete und man das Gefühl hatte, dass er weiss, was er tut.»

Er pflügte alles um, was es umzupflügen gab. Grübel verkaufte Aktien im Wert von mehreren Milliarden, um das drohende finanzielle Desaster abzuwenden. Er stoppte die teure Expansion nach Europa, veräusserte Geschäftseinheiten wie Churchill Insurance in



Grossbritannien oder die Winterthur-Versicherung. Grübel wollte nicht die grössenwahnsinnige Allfinanz-Strategie verlängern, sondern eine auf ihr Kerngeschäft fokussierte Bank. Dass das Duo Grübel/Mack auseinanderbrechen würde, war allen Beteiligten bald klar. VR-Präsident Walter Kielholz soll einige schlaflose Nächte gehabt haben, bevor er sich entschied, den Vertrag des einflussreichen US-Bankers zu sistieren und den schwer fuhbaren Grübel als Alleinherrscher zu installieren. 2004 war es so weit. Unterstützt von einer guten Konjunktur, machte der Rückkehrer die einst tiefrote Bank wieder hochprofitabel.

Im Umgang zeichnet Grübel ein heiterer Sarkasmus aus. «Wenn Sie Loyalität in einer Firma haben wollen, kaufen Sie sich einen Hund», lautet einer seiner meistzitierten Sprüche. Keine gespielten Freundlichkeiten bekamen die Mitarbeiter zu hören, sondern stete kritische Auseinandersetzung. Grübel hielt Sitzungen kurz und effizient. Dem Vernehmen nach will er sich nicht mit Belanglosigkeiten aufhalten lassen, sondern die Probleme hören. Nicht alle Eingriffe muteten logisch an. Als Leonhard Fischer neuer Chef der Winterthur-Versicherung wurde und das verrauchte Büro Grübels betrat, gab sich der Chef ungnädig, weil Fischer keine Krawatte trug. «So», meint ein Mitarbeiter, der sich an die Szene erinnert, «ist sonst niemand.»

### Die abenteuerliche Rückkehr

Dennoch: Seine Leute mögen ihn. In einer Kunstwelt der Massanzüge und geschleckter Unverbindlichkeiten kommt Oswald Grübels direkte, ehrliche Art gut an. Der Chef macht niemandem etwas vor. Wenn er wolle, heisst es, könne er sogar charmant und äusserst nett sein. Aber für viele bleibt er der ein-

same, wenig greifbare Mann an der Spitze der Bank, der Chef mit dem reptilienhaften Schlafzimmerblick, über den kaum etwas Privates nach unten drang. Seine Frau, die während all der Jahre in Deutschland lebte, wurde in der CS nie gesichtet. Wollte ihn Tochter Caroline, eine in London lebende Engländerin, sehen, wurden Termine vereinbart.

Grübels Lebenselixier ist Geld als Massstab des Erfolgs. Als er im Frühjahr 2007 die CS verliess, machte die Bank einen Gewinn von 11 Milliarden Franken. Er wisse nicht, wie viele Milliarden er für die CS verdiente, sagte Grübel einmal der *Weltwoche*, «aber mehrere auf jeden Fall». «Und ich würde behaupten», fügte er hinzu, «dass ich einer der billigsten Angestellten war, welche die CS je hatte, im Verhältnis zu dem, was ich ihr gebracht habe.» Die Aussage lässt sich im Nachhinein als bitteres Bekenntnis lesen. Der Sprung nach ganz oben, in den Verwaltungsrat, blieb Grübel verwehrt. Nicht, weil er es im Job nicht gebracht hätte, sondern weil Walter Kielholz, der Präsident, ihm den Sprung ins Aufsichtsgremium verwehrt haben soll. Grübel verliess die Bank ein zweites Mal.

Und dann sass er da, unterbeschäftigt, ja fast gelangweilt, in einem Büro nahe der Bahnhofstrasse, im Blickfeld drei Bildschirme mit Aktiencharts und seine Sekretärin Renate Häusler, die er von Credit Suisse mitgenommen hatte und die seine Lebensgefährtin ist. Ein fast familiäres Biotop, bei dem für einen Vollblutbanker wie Grübel das Aufregendste die Postadresse darstellte: Börsenstrasse 26.

Es war ein tristes Leben. Die Millionen waren verdient, die Zigarrenkisten gefüllt. Was blieb zu tun? Ob es in Zeiten der Krise nicht wieder einmal Zeit wäre, eine Bank zu retten? «Sicher nicht», sagte Grübel treuherzig im

August 2008. «Wenn Sie CEO einer globalen Bank sind, nimmt dieser Job all Ihre Zeit in Anspruch.» Um dann, im gleichen Gespräch, auch folgenden Satz von sich zu geben: «Ich bin nur zur Untermiete hier.» Grübel gestrandet im Ruhestand.

Zur selben Zeit, im August 2008, fällt nur ein Steinwurf von Grübels Büro entfernt ein Entscheid, welcher den Banker aus Passion Monate später aus der Lethargie seiner Unterbeschäftigung befreien sollte. Der Verwaltungsrat vergibt einem Zürcher Headhunter-Unternehmen unter dem Projektnamen Alouette I. den Auftrag, eine möglichst breite Kandidatenliste für einen Nachfolger von CEO Marcel Rohner zu erstellen. Es kommen Namen auf die Liste wie Luqman Arnold, ehemaliger UBS-Chef, Markus Granziol, ehemaliger Investmentbanker UBS, Walter Berchtold, Chef

### «Wenn Sie Loyalität in einer Firma haben wollen, kaufen Sie sich einen Hund.»

Private Banking CS, oder eben Oswald Grübel. Die drei Erstgenannten fliegen bereits bei der Vorselektion aus dem Rennen. Bei Grübel glauben die Verwaltungsräte nicht daran, dass sie den ehemaligen Chef der Konkurrenz würden aus dem Ruhestand befreien können.

Wenig später wird aus der US-Subprime-Krise eine globale Finanzkrise, und in Zürich, im Boardroom der UBS, zweifelt manch einer, ob dies der Zeitpunkt sein könne, den CEO der trudelnden Bank auszuwechseln. Ist es nicht, befindet das Gremium, dieses Projekt wird gestoppt und Marcel Rohner ins Bild gesetzt. Der CEO wird im Oktober darüber informiert, dass über Namen möglicher Nachfolger diskutiert

worden sei, freilich ohne Kontakt mit Kandidaten aufzunehmen. Man habe sich aber, wird ihm beschieden, für ihn entschieden.

Anfang November startet unter dem Projektnamen Puma eine neue Suche. Auf Drängen von Sergio Marchionne soll der VR-Präsident ausgetauscht werden. Wieder werden haufenweise Namen evaluiert. Josef Ackermann, Chef der Deutschen Bank, etwa oder Philipp Hildebrand, Direktor bei der Schweizerischen Nationalbank (SNB), Hans Geiger, emeritierter Ökonomieprofessor und ehe-

---

## Nüchtern betrachtet, verspricht das Comeback Grübels eine One-Man-Show zu werden.

---

maliger CS-Generaldirektor, Raymond Breu, Novartis-Finanzchef, ja sogar Novartis-Chef Daniel Vasella, CS-Präsident Walter Kielholz, Nestlé-Präsident Peter Brabeck oder alt Bundesrat Kaspar Villiger. Auch mögliche Kombinationen Präsident/CEO werden diskutiert. Etwa James Schiro, CEO der Zurich, als operativer Chef und Kaspar Villiger als Präsident, Peter Brabeck fällt aus dem Rennen, aufgrund der schlechten Kombination von Schiro und ihm, oder eben Oswald Grübel im Tandem mit Kaspar Villiger.

Am 8. Januar 2009 reicht CEO Marcel Rohner seine Demission ein. In dieser heiklen Übergangsphase will Peter Kurer klare Verhältnisse – auch und insbesondere im Verwaltungsrat. So stellt er am 11. Januar 2009 die Vertrauensfrage. Er will handlungsfähig bleiben. Und der Verwaltungsrat weiss, dass die unter Druck stehende Bank unmöglich eine doppelte Demission an der Spitze verkraften kann. Und er weiss auch, dass überzeugende Kandidaten für den operativen Topjob dünn gesät sind. James Schiro, der Chef der Zurich Financial Services, will nach Ablauf seines Vertrages zurück in die USA und hat bereits abgesagt. Amerikanische Topleute aus der Finanzbranche, die zwischenzeitlich auch evaluiert werden, wie John Thain, Ex-CEO Merrill Lynch, sind Opfer der Finanzkrise geworden und kaum mehr vermittelbar. Und dann ist da noch Oswald Grübel, der Rentner von der Börsenstrasse. Ein valabler Kandidat, urteilt auch der Verwaltungsrat. Am 12. Januar 2009, einem Montag, erhält Oswald Grübel einen Anruf des Headhunters. Grübel ist bass erstaunt über dessen Anfrage. Der Headhunter spricht vom wichtigsten Job der Schweizer Wirtschaft, davon, dass die UBS einen starken CEO brauche. Grübel fragt sich, warum um Himmels willen er sich diese Herkulesaufgabe antun soll. Er spricht aber auch über die Stabilität im Board, von der notwendigen Abgrenzung zwischen Verwaltungsrat und CEO – die öffentlichen Kommentare Sergio Marchionnes haben Grübel ganz offensichtlich überhaupt nicht be-

hagt. Wenige Tage später trifft Grübel zum ersten Mal Peter Kurer. Es ist ein gutes Gespräch; Grübel fährt in den Urlaub nach Spanien, verspricht, sich die Sache zu überlegen; Kurer nutzt die Zeit, um allfällige Alternativen zu Grübel zu evaluieren, darunter John McFarlane, Ex-CEO der ANZ Banking Group von Australien, Urs Rohner, CEO Credit Suisse, und Andreas Treichl, CEO Erste Bank der österreichischen Sparkassen – für den Fall, dass der Wunschkandidat absagen sollte.

Am 20. Januar sagt Grübel ein erstes Mal ab. Doch der Headhunter und Kurer können ihn im Rennen behalten. Am 11. Februar kommt die zweite Absage. Die Vorstösse der SVP, die Entschädigung für Banker festzulegen, die Bank aufzuteilen und Politiker in den Verwaltungsrat der Grossbank zu senden, haben ihn zu der Absage bewogen. Doch ein weiteres Mal können Kurer und der Headhunter Grübel ins Rennen bringen. Diesmal stellt Grübel Bedingungen: Der Rechtsfall in den USA müsse geklärt sein. Der Bundesrat, die Nationalbank und die Aufsichtsbehörde der Banken, die Finma müssten seine Ernennung begrüssen. Und schliesslich: Er müsse vollkommen freie Hand bekommen bei der Geschäftsleitung, und der Verwaltungsrat dürfe ihm nicht dreinreden.

### Ein Himalaja von Problemen

Als diese Bedingungen erfüllt sind, ist Oswald Grübel wieder im Geschäft. Nicht wegen des Geldes, davon hat er genug, und die drei Millionen, die er als UBS-Chef erhält, können ihn so gesehen nicht wirklich reizen. Es ist der Kitzel, wieder im Geschäft zu sein. Die Aussicht, nach der Credit Suisse auch die zweite Schweizer Grossbank aus einem tiefen Schlamassel ziehen zu können. Die Befriedigung darüber, es allen noch einmal zeigen zu können.

Nüchtern betrachtet, verspricht das Comeback Grübels eine One-Man-Show zu werden: Im Verwaltungsrat beherrscht zwar Sergio Marchionne das Geschäft des Heckenschützen, doch Grübel ist selber Meister des In-fights. Der vielfach auf Vorrat kritisierte neue Verwaltungsratspräsident Kaspar Villiger könnte sich als gute Wahl erweisen. Wenn er Grübel politisch Flankenschutz gewährt und ihm nicht ins Geschäft hineinredet.

Die Spielanlage müsste Grübel gefallen. Es ist der härteste Job, den die Schweiz zu bieten hat: Die Kunden ziehen Milliarden ab, die Investmentbank serbelt, in Amerika ziehen die Steuerbehörden die Schlinge zu. Die Rechtsansprüche von Kunden und Aktionären sind gross. Bis Mitte 2010 müssen für 20 Milliarden Franken faule Wertpapiere (ARS) zurückgekauft werden. «Im Vergleich zu dem, was Grübel bei der UBS bevorsteht, hatte er bei der CS nur Problemchen», spöttelt ein CS-Verwaltungsrat. Jetzt muss Oswald Grübel nur noch Erfolg haben. Er wäre der Letzte, der daran zweifelte. ○