

UBS scheitert erneut am Risikofaktor Mensch

Von [Lutz Reiche](#) und [Christoph Rottwilm](#)

Wieder hat ein einzelner Händler einer Großbank einen Milliarden Schaden zugefügt. Die Frage nach dem Funktionieren der Compliance und der Risikokontrolle drängt sich auf. Warum gelingt es den Banken immer noch nicht, solche Betrugsfälle zu verhindern?

Zürich - Ausgerechnet heute, am 15. September, schickt die Schreckensnachricht den Aktienkurs der Schweizer Großbank UBS auf Talfahrt. Es ist der dritte Jahrestag der Lehman-Pleite, mit der 2008 die heiße Phase der Finanzkrise eingeläutet wurde und mit der der Niedergang der Banken in der öffentlichen Wahrnehmung erst so richtig Fahrt aufnahm. Es ist zudem der Tag, an dem im Schweizer Nationalrat, der großen Kammer des dortigen Parlaments, über die sogenannte To-Big-To-Fail-Vorlage debattiert wird, mit der die Eidgenossen strengere Regeln für Großbanken einführen wollen.

Ausgerechnet an diesem Tag also gibt die UBS eine Gewinnwarnung heraus, die es in sich hat. Die Bank habe festgestellt, dass es aufgrund von nicht autorisierten Geschäften eines Händlers ihrer Investmentbank zu einem Verlust in Höhe von etwa zwei Milliarden US-Dollar gekommen sei, steht darin. Es sei möglich, dass die UBS deshalb im dritten Quartal 2011 einen Verlust erleiden werde. Kundengelder seien allerdings nicht betroffen.

Was das im Klartext bedeutet, ist inzwischen zumindest teilweise an die Öffentlichkeit gelangt: Die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) etwa berichtet auf ihrer Onlineseite, die Bank habe die Verluste am Mittwochnachmittag entdeckt und weise die Schuld dafür einem "Händler mit beträchtlicher krimineller Energie" im Aktienhandel in London zu.

Tatsächlich ist in der britischen Hauptstadt bereits ein 31 Jahre alter Mitarbeiter der Bank festgenommen worden. Der Vorwurf nach Angaben der Londoner Polizei: Betrug und Amtsmissbrauch. Auch die Aufsichtsbehörden in der Schweiz, Großbritanniens und der USA sind in die Ermittlungen involviert.

Können Banken den Risikofaktor Mensch nicht beherrschen?

Wie es aussieht, hat also [erneut ein Wertpapierhändler einer Großbank mit riskanten Deals Milliarden in den Sand gesetzt](#). Doch wie ist das im Einzelnen abgelaufen? Handelte der Mann auf eigene Faust? Hatte er Mitwisser, vielleicht Vorgesetzte, die ihn deckten? Haben sämtliche Überwachungssysteme und Risikokontrollen der Bank versagt? Solche Fragen werden die Ermittler in den kommenden Wochen klären müssen.

Auf Anhieb verwundert allerdings schon, dass so etwas wieder passieren kann, drei Jahre nach Jérôme Kerviel, der die französische Großbank Société Générale Anfang 2008 auf offenbar ähnliche Weise [an den Rand des Zusammenbruchs](#) brachte. Und 16 Jahre, nachdem der Terminhändler Nick Leason die britische Investmentbank Barings mit hoch riskanten Spekulationen in den Ruin trieb. Die Frage drängt sich auf: Sind die Banken nicht in der Lage, Sicherheitssysteme einzuziehen, die solche Fälle grundsätzlich unmöglich machen? Können die Institute den Risikofaktor Mensch nicht beherrschen?

Den Schweizer Wirtschaftsanwalt und Bankenexperten Daniel Fischer überrascht vor allem, dass es diesmal ausgerechnet die UBS getroffen hat. Denn nach seiner Einschätzung legt kaum ein anderes Institut so viel Wert auf Compliance und Risikocontrolling. "Das erstaunt mich sehr, die UBS ist extrem vorsichtig", sagt Fischer gegenüber manager magazin Online. "Da muss jemand unglaublich clever und mit viel krimineller Energie gehandelt haben."

Ähnlich sieht es Wolfgang Gerke, Bankenexperte vom Bayerischen Finanz Zentrum. Er kann sich allerdings nicht vorstellen, dass die UBS von einem einzelnen Händler um so viel Geld gebracht wurde. "Normalerweise kann ein modernes Risikomanagementsystem heute nicht ohne einen Mitwisser derart unterlaufen werden, wie es bei der UBS jetzt der Fall gewesen sein muss", sagt Gerke, der in jüngeren Jahren selbst als Devisenhändler tätig war. "Alles andere wäre wenig plausibel."

Eine vernünftige Erklärung hat allerdings auch der Fachmann nicht. "Mit Barings und der Société Générale

gab es zwei so abschreckende Beispiele der Fehlspekulation in der Vergangenheit, dass ich bis jetzt überzeugt war, solche Fälle können sich nicht wiederholen", sagt er. Das Risikomanagement der UBS, so Gerke, ist seiner Aufgabe offensichtlich nicht gerecht geworden.

Die Folge: Der Bankenkenner sieht Handlungsbedarf bei der Politik und der Aufsicht. "Die Risikomanagementsysteme in der Schweiz und anderswo gehören auf den Prüfstand", sagt er. Denn man müsse davon ausgehen, dass wie bei anderen Fällen in der Vergangenheit auch im Fall der UBS zuvor etliche Male gegen Limits und Regeln verstoßen worden ist - womöglich eben auch mit Erfolg, also mit Gewinn.

Banken müssten noch schärfer personell in den Handelsabteilungen durchgreifen, fordert Gerke. "Wenn ein Händler mit einem riesigen Provisionsanspruch an mich als Abteilungsleiter herantritt, den er nur durch erfolgreiche, aber gefährliche Spekulation und Verstoß von Limitregeln erworben haben kann, dann gehört so ein Mitarbeiter vor die Tür gesetzt - gleich wie viel Geld er zuvor für die Bank eingespielt hat."

Wer es darauf anlegt, kann jedes System knacken

Das Problem: Auch die besten Compliance- und Überwachungssysteme liefern keine endgültige Sicherheit, wenn kriminelle Energie im Spiel ist. Denn wer es darauf anlegt und über die nötigen Insider-Kenntnisse verfügt, kann jedes System knacken. "Man kann Risikomanagementsysteme mit krimineller Energie unterlaufen", sagt Wirtschaftsanwalt Fischer.

Klare Regeln und Strukturen sind daher nach Ansicht von Thomas Beschorner, Wirtschaftsethiker von der Universität St. Gallen, nur ein Teil des Weges zu mehr Sicherheit in der Bank. Der andere beginnt schon bei der Auswahl der Mitarbeiter. "Eine funktionierende Compliance existiert nicht nur auf dem Papier", sagt Beschorner. "Sie benötigen dafür auf allen Ebenen der Hierarchie integere Mitarbeiter, die hohen Ansprüchen an Moral und Ethik gerecht werden."

Laut Beschorner sollten die Banken schon bei der Auswahl der Mitarbeiter Wert auf diesen Aspekt legen. Im Assessmentcenter etwa könnten entsprechende Elemente eingebaut werden, wie zum Beispiel das Durchspielen eines moralischen Dilemmas. Zudem hält Beschorner Weiterbildungen zu moralischen und ethischen Themen für sinnvoll.

Gewiefte Betrüger könnten allerdings in der Lage sein, auch solche Hürden zu überwinden, um an die entscheidenden Schaltstellen der Banken zu gelangen. Vollkommen ausschalten lässt er sich daher wohl in keiner Bank, der Risikofaktor Mensch.

Mehr zum Thema:

[Kommentar: Was für ein Desaster für die UBS \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/kommentar/was-fuer-ein-desaster-fuer-die-ubs)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,786473,00.html>

[Fotostrecke: Die spektakulärsten Pleitedeals](http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/die-spektakulaersten-pleitedeals)

<http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-72898.html>

[Geplatze Milliarden deals: Banker zockt UBS in die Krise \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/geplatze-milliardendeals-banker-zockt-ubs-in-die-krise)

<http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/0,2828,786382,00.html>

[Kräftiger Einschnitt: UBS entlässt Investmentbanker \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,781780,00.html)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,781780,00.html>

[Zweites Quartal: Gewinn bricht ein - UBS streicht Stellen \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/zweites-quartal-gewinn-bricht-ein-ubs-streicht-stellen)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,776630,00.html>

[Tausende Jobs in Gefahr: UBS und Crédit Suisse planen Streichkonzert \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/tausende-jobs-in-gefahr-ubs-und-credit-suisse-planen-streichkonzert)

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/0,2828,774421,00.html>

[Haft und Schadensersatz: Kerviel zu Milliardenzahlung verurteilt \(manager-magazin.de\)](http://www.manager-magazin.de/haft-und-schadensersatz-kerviel-zu-milliardenzahlung-verurteilt)

<http://www.manager-magazin.de/finanzen/boerse/0,2828,721342,00.html>

[Mehr zum Thema Banken: Alle Artikel, Fakten und Hintergründe](http://www.manager-magazin.de/mehr-zum-thema-banken-alle-artikel-fakten-und-hintergruende)

<http://www.manager-magazin.de/thema/banken/>

© manager magazin Online 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH