

140

150

| Über 160 Jahre

Kundennähe und Banking-Kompetenz

170

180





# Inhalt

- 03 Einführung
- 05 Schlüsselereignisse
- 07 1862–1912  
Von der Bank in Winterthur zur Schweizerischen Bankgesellschaft
- 16 1912–1945  
Dramatische Zeiten – Erster Weltkrieg, Wirtschaftskrise und Zweiter Weltkrieg
- 22 1945–1980  
Wiederaufbau und wirtschaftlicher Aufschwung
- 31 1980–2000  
Die Entstehung von UBS
- 37 2000–2023  
Von PaineWebber bis Credit Suisse – Herausforderungen und Wachstum
- 44 Ausblick



Hauptsitz der Schweizerischen Bankgesellschaft an der Bahnhofstrasse 45 in Zürich, 1957.



2023 markiert eine fundamentale Zeitwende für UBS: Mit der Akquisition von Credit Suisse beginnt für unsere Bank ein spannendes und herausforderndes neues Kapitel in unserer bewegten Geschichte. In dieser Publikation nehmen wir Sie mit auf eine Reise durch die wichtigsten Entwicklungen seit den Gründerjahren in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Wir zeigen Ihnen die Erfolge auf, die unseren Fortbestand gesichert haben – Erfolge als Unternehmen wie auch als treibende Kraft wirtschaftlichen und sozialen Wandels. Sie werden erfahren, wie wir eine Schlüsselstellung in der schweizerischen Tradition des Bankgewerbes erlangt und eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des modernen globalen Bankensektors gespielt haben. Wir bleiben aber nicht stehen, sondern entwickeln uns kontinuierlich weiter. Der Ausblick zeigt Ihnen, wohin die Reise geht und wie wir unsere Werte, Tradition und Innovationsfreude einsetzen werden, um weiterhin nah an unseren Kundinnen und Kunden zu bleiben.

# Über 160 Jahre Kundennähe und Banking-Kompetenz

Das Bankwesen in der Schweiz reicht bis ins Mittelalter zurück. Diese lange Tradition dürfte den im In- und Ausland weit verbreiteten Eindruck erklären, dass die Schweiz seit jeher ein wichtiger und zuverlässiger Finanzplatz ist. Die Wahrnehmung der Schweiz als starkes Finanzzentrum wird immer wieder in der erzählenden Literatur und anderen Medien aufgegriffen und gleichsam verstärkt. Doch die Grösse und die internationale Bedeutung des Schweizer Bankensektors ist in erster Linie ein Ergebnis der Entwicklung der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Diese Entwicklung bestimmten in erheblichem Masse drei Grossbanken – die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG), der Schweizerische Bankverein (SBV) und die Schweizerische Kreditanstalt (SKA). SBG und SBV fusionierten 1998 zur heutigen UBS.

Die Grundlagen für die Entwicklung des modernen Schweizer Bankwesens wurden jedoch bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts geschaffen. In jener Zeit wurden die Vorgängerbanken der SBG und des SBV gegründet, die aktiv am Aufbau der modernen und prosperierenden Schweiz als Industriestaat mit einem starken Mittelstand beteiligt waren. 1862 entstand die Bank in Winterthur. Diese schloss sich 1912 mit der Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft zusammen. 1872 wurde der Basler Bankverein gegründet, aus dem nach mehreren Fusionen schliesslich der Schweizerische Bankverein hervorging.



Die Fusion von SBG und SBV zur UBS schuf 1998 einen wahrhaft global aufgestellten Bankkonzern. Dieser ermöglichte Privat-, Firmen- und institutionellen Kunden sowie öffentlichen Körperschaften auf der ganzen Welt Zugang zu Finanzdienstleistungen und -märkten, bot Beratung und sorgte für eine qualitativ hochstehende Ausführung von Aufträgen und Mandaten. Die neu entstandene UBS profitierte von der Bündelung der im Laufe vieler Jahre in vielen Ländern gesammelten Kenntnisse, Erfahrungen und Geschäftsbeziehungen.

Ausserhalb der Schweiz waren die Vorgängerbanken von UBS bereits seit Langem in vielen Städten und Gegenden der Welt vertreten, wobei die älteste Bankniederlassung ausserhalb der Schweiz, in London, genau 100 Jahre vor der Fusion eröffnet worden war. Die globalen Wurzeln von UBS wurden durch verschiedene Akquisitionen durch die SBG sowie den SBV in den 1980er und 1990er Jahren und durch UBS ab dem Jahr 2000 deutlich gestärkt. Bei einigen der übernommenen Firmen reichen die Wurzeln bis tief ins 19. Jahrhundert zurück. Dies gilt insbesondere für die US-Brokerfirma PaineWebber, die das Fundament für die heutige UBS-Vermögensverwaltungssparte Wealth Management in Nord- und Südamerika legte. Zu den frühen Beispielen des historischen Erbes von UBS gehört auch die Firma Phillips & Drew, die 1895 gegründet wurde und letztlich im Geschäftsbereich Asset Management von UBS aufging. S.G. Warburg, ein Grundpfeiler der heutigen Investment Bank von UBS, wurde einige Jahrzehnte später gegründet.

In den vergangenen Jahren verlief das Wachstum unseres Unternehmens organisch. Wir haben uns unser globales Netzwerk und unsere Erfahrung zunutze gemacht und bahnbrechende Joint Ventures in Wachstumsmärkten gegründet. In China war UBS Securities das erste voll lizenzierte Wertschriftenhaus des Landes mit ausländischen Investoren. Strategische Partnerschaften mit bedeutenden Instituten wie Sumitomo Mitsui Trust Holdings in Japan und Banco do Brasil verdeutlichten zudem unser Engagement, Kundinnen und Kunden an wichtigen geografischen Standorten unsere Fähigkeiten und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

## Im Laufe unserer über 160-jährigen Geschichte – von unseren Wurzeln in der Schweiz bis hin zu unserem globalen Netzwerk – wussten wir stets, was langfristiges Engagement bedeutet.

Im Laufe unserer über 160-jährigen Geschichte – von unseren Wurzeln in der Schweiz bis hin zu unserem globalen Netzwerk – wussten wir stets, was langfristiges Engagement bedeutet. Es geht darum, Stabilität und Wohlstand zu schaffen. Es geht darum, Menschen beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen – überall, egal ob im Privat- oder im Berufsleben. Und es geht darum, ein Vermächtnis zu schaffen, das Generationen überdauert.

Wir wissen, dass wir uns in der heutigen Welt durch die Art und Weise auszeichnen, wie wir die Beziehungen zu unseren Kundinnen und Kunden pflegen. Deshalb ist unser Ziel, ein individuelles, relevantes, zeitlich abgestimmtes und reibungsloses Kundenerlebnis zu bieten.

Dank der Übernahme von Credit Suisse sind wir noch besser positioniert, um Wachstumsmöglichkeiten in wichtigen Märkten wahrzunehmen und um unsere Vision für die Zukunft zu verwirklichen: DAS globale Ökosystem für Kapitalanlagen zu schaffen – in dem innovatives Denken Konkretes bewirkt, Menschen und Ideen zusammenfinden und Chancen verwirklicht werden. Wir blicken zuversichtlich in die Zukunft, denn wir bauen eine noch stärkere und noch sicherere UBS, auf die alle wichtigen Anspruchsgruppen stolz sein können.

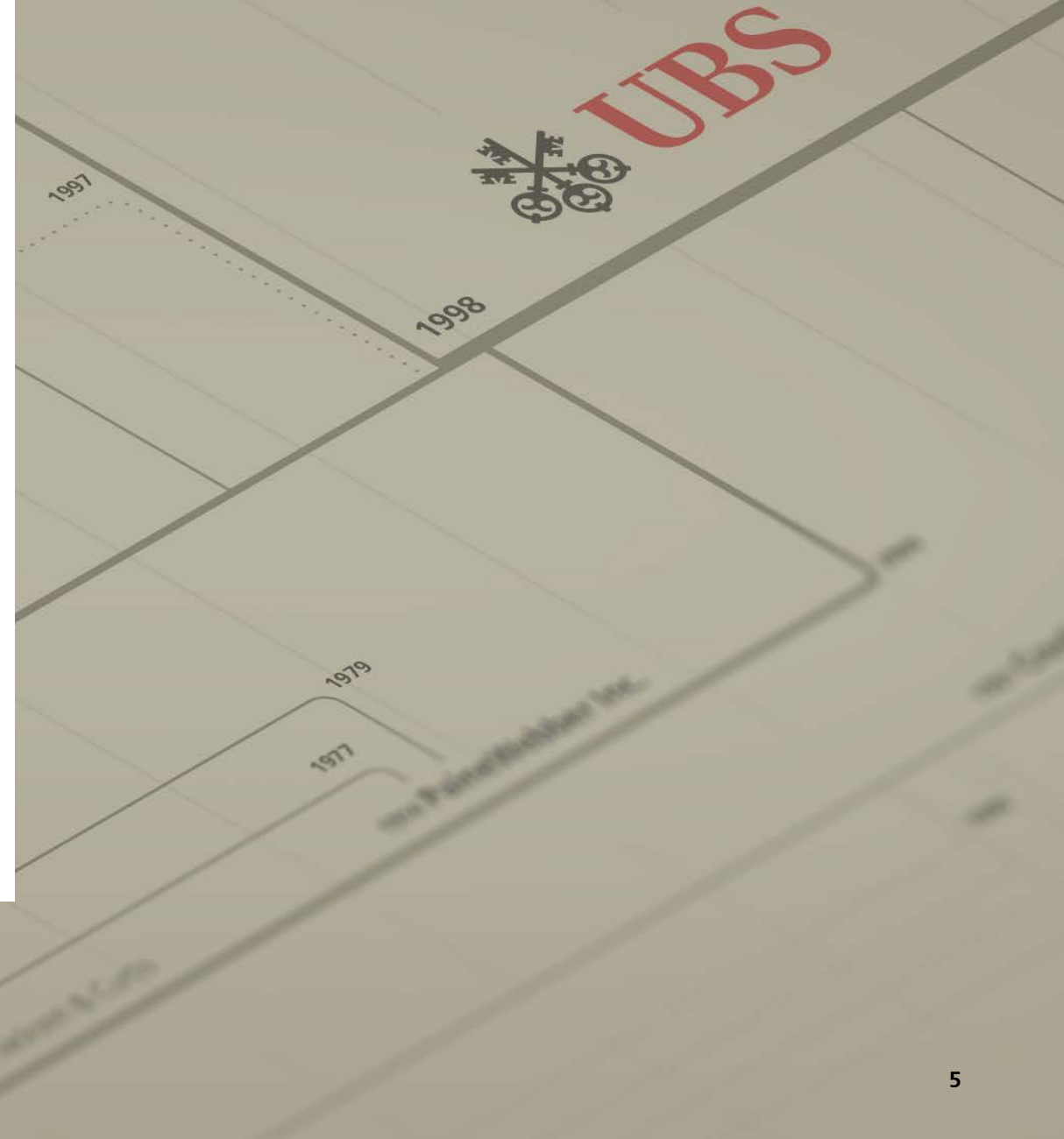
Bevor wir einen Blick in die Zukunft werfen, möchten wir mit Ihnen zurück ins 19. Jahrhundert reisen als der neu gegründete Schweizer Bundesstaat Kapital für seine aufstrebende Wirtschaft benötigte und die erste Vorgängerbank von UBS – die Bank in Winterthur – entstand.

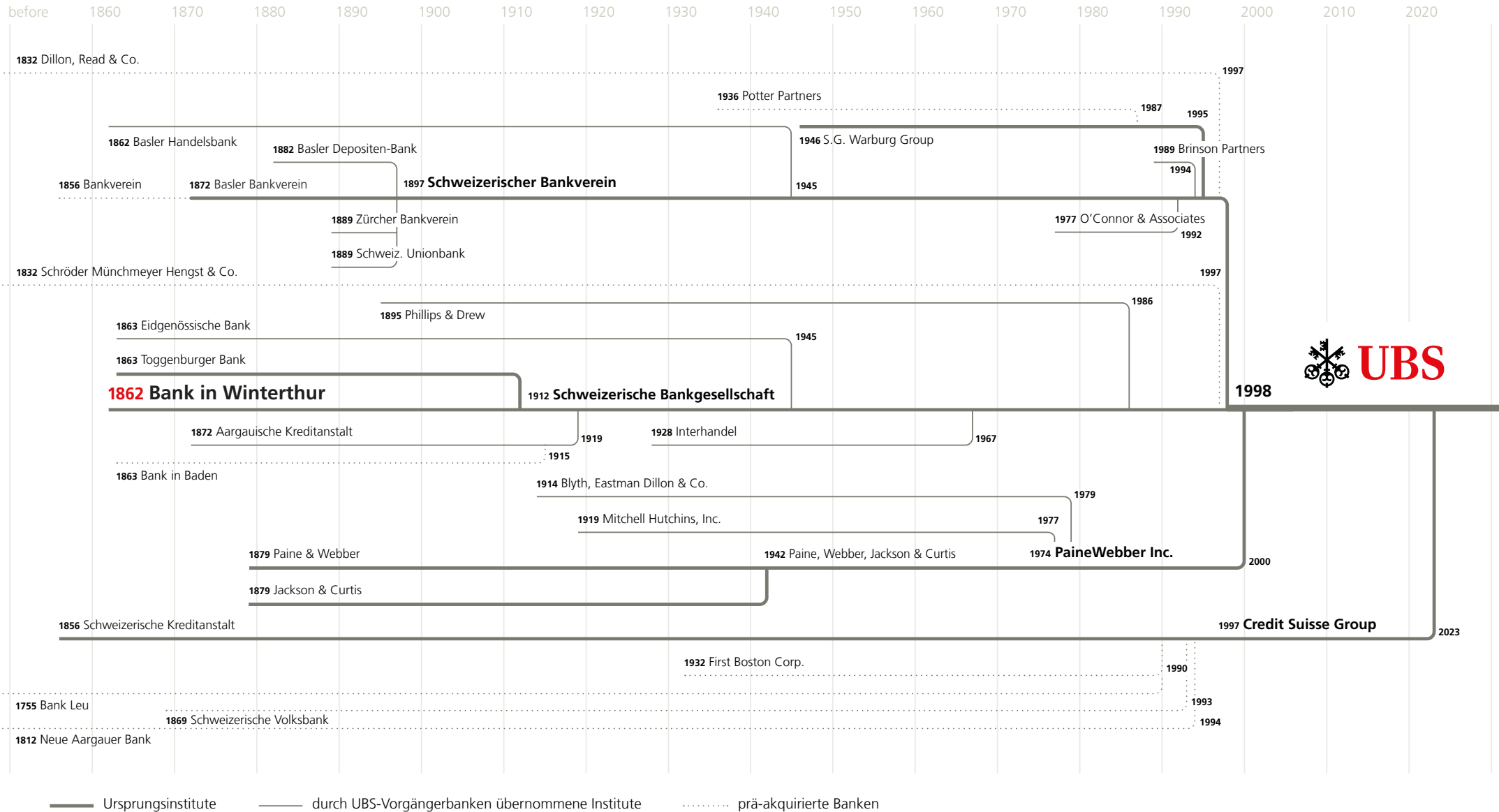




# Schlüsselereignisse

Unsere Geschichte umfasst mehr als 520 Finanzunternehmen, darunter Privatbanken, Sparkassen, Vermögensverwalter und Broker sowie Geschäftsbanken. All diese Übernahmen und Fusionen haben die Kultur unseres Unternehmens bereichert und zu unserem vielfältigen und globalen Erfahrungsschatz beigetragen. Die nachstehende chronologische Darstellung bietet einen Überblick über einige unserer wichtigsten Vorgängerbanken, zu denen natürlich insbesondere die Schweizerische Bankgesellschaft, der Schweizerische Bankverein, die Schweizerische Kreditanstalt und PaineWebber zählen. Die in der Grafik eingetragenen Finanzunternehmen haben eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von UBS zu einer modernen Grossbank gespielt.





# 1862– 1912



Bank in Winterthur an der Unteren Museumsstrasse in Winterthur, 1867.

## Von der Bank in Winterthur zur Schweizerischen Bankgesellschaft

Bei der 1998 erfolgten Fusion von zwei Schweizer Grossbanken, des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Bankgesellschaft, konnten beide Institute auf eine lange Tradition zurückblicken, die bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückreichte. Diese historischen Ursprünge von UBS sind sowohl in politischer als auch ökonomischer Hinsicht eng mit der Entstehung der modernen Schweiz verflochten.





Mit der Gründung der heutigen Schweiz als Bundesstaat aus einem Verbund von 22 unabhängigen Kantonen im Jahr 1848 wurde ein neuer einheitlicher Wirtschaftsraum geschaffen. In jener Zeit war die Industrielandschaft der Schweiz vor allem durch die Baumwoll- und Seidenindustrie geprägt, dicht gefolgt von der Uhrenindustrie. Zwar existierten damals bereits 170 Banken neben einer Anzahl privater Bankiers, es fehlte jedoch an ausreichend starken Banken, die es vermocht hätten, die Industrialisierung des Landes zu finanzieren. Dies betraf insbesondere den Eisenbahnbauboom, der mit der Verabschiedung des Bundesgesetzes über den Bau und Betrieb von Eisenbahnen 1852 einsetzte. In den späten 1850er Jahren wurden jährlich 50 Millionen Franken in das Eisenbahnnetz investiert, um mit dem stetig steigenden Bedarf durch die rasch wachsende Grossindustrie Schritt halten zu können.

#### Von der Bank in Winterthur zur Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG)

Die Bank in Winterthur war eine solche leistungsfähige Bank. Am 25. Juni 1862 wurde die Bank offiziell mit einem anfänglichen Aktienkapital von 5 Millionen Franken gegründet. Damit war der erste Grundstein für die Entwicklung des heutigen UBS-Konzerns gelegt. Winterthur, eine Stadt mit damals 16 000 Einwohnern, sollte sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zum industriellen Zentrum des nordöstlichen Teils der Schweiz entwickeln. Die Stadt spielte sowohl in der Region als auch landesweit eine wichtige Rolle beim Bau und bei der Erweiterung des Schweizer Eisenbahnnetzes durch eigene Produktionsstätten, wobei insbesondere die Schweizerische Lokomotiv-

und Maschinenfabrik zu erwähnen ist. Die Bank in Winterthur setzte denn auch ein Zeichen der Unterstützung für die wirtschaftliche und industrielle Entwicklung ihrer Region.

Das Jahr 1863 war von einem weiteren wichtigen Ereignis geprägt. Die Toggenburger Bank, benannt nach der Region Toggenburg im Kanton St. Gallen in der Ostschweiz, wurde in der Kleinstadt Lichtensteig gegründet. Mit einem anfänglichen Aktienkapital von 1,5 Millionen Franken war sie stark auf das heimische Hypotheken- und Spargeschäft



Schweizerischer Bankverein in Basel, 1909.



Bau des Gotthard-Tunnels, 1880.

**1862** Die Bank in Winterthur nimmt ihre Geschäftstätigkeit auf.

**1863** Die Toggenburger Bank wird in Lichtensteig, Kanton St. Gallen, gegründet.

**1872** In Basel entsteht der Basler Bankverein.

**1879/80** Gründung von Jackson & Curtis, gefolgt von Paine & Webber in Boston.

**1895** G. A. Phillips & Co., die spätere Phillips & Drew, wird in London gegründet.

**1897** Durch Fusionen und Übernahmen entwickelt sich der Basler Bankverein zum Schweizerischen Bankverein (SBV).

**1898** Als erste Schweizer Bank eröffnet der SBV eine Niederlassung in London.

**1901** Der SBV beginnt mit der regelmässigen Veröffentlichung wirtschaftlicher Analysen.

**1906** Die Bank in Winterthur erwirbt die Zürcher Geschäftsstelle Bahnhofstrasse 44 der Bank in Baden und einen Sitz an der Zürcher Börse.

**1912** Durch Zusammenschluss der Bank in Winterthur mit der Toggenburger Bank entsteht die Schweizerische Bankgesellschaft.



Geschäftsgebäude der Schweizerischen Bankgesellschaft in Lichtensteig, 1914.



Sitz des SBV am Zürcher Paradeplatz um 1904.

ausgerichtet, leistete jedoch ebenfalls ihren Beitrag zur Entwicklung der lokalen Stickereibranche. 1912 schlossen sich die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) zusammen.

### **Vom Basler Bankverein zum Schweizerischen Bankverein (SBV)**

Während sich Winterthur zum Zentrum der Industrialisierung der Schweiz in der Region Zürich entwickelte, dominierte die an der Grenze zu Frankreich und Deutschland gelegene Stadt Basel die Wirtschaft im Nordwesten der Schweiz. Die Lage der um 1860 etwa 40000 Einwohner zählenden Stadt an einem der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte in Mitteleuropa war hierbei von entscheidender Bedeutung. Die Stadt profitierte von ihrer Stellung als Heimat der schweizerischen Seidenbandindustrie, einer wichtigen Exportbranche jener Zeit, und als Stützpunkt bedeutender Händler, Kaufleute und Vertreter.

Mehrere in Basel bereits seit Langem etablierte Privatbanken gründeten 1872 die direkte Vorgängerbank des SBV, den Basler Bankverein. 1854 hatten sechs Bankhäuser eine Vereinbarung über die gemeinsame Vergabe von Darlehen unterzeichnet. 1856 kamen die Mitglieder dieses als Bankverein bezeichneten Bankenkonsortiums überein, «ein grosses Finanzinstitut auf Aktienbasis in der Stadt Basel zu gründen». Dieser Beschluss wurde 1872 mit der Gründung des Basler Bankvereins als eigenständige Universalbank umgesetzt.

Die Ursprünge des Basler Bankvereins wurden durch Basels geografische Nähe zu Deutschland mitgeprägt. Preussens Sieg über Frankreich im Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 und die anschliessende Gründung des Deutschen Reichs lösten einen wirtschaftlichen und finanziellen Aufschwung in Deutschland aus, der auch seine Spuren in der Schweiz hinterliess. In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass nicht nur das Gründungsprotokoll des Basler Bankvereins in Frankfurt unterzeichnet wurde, sondern auch das Kapital von einer deutschen Bank, gemeinsam mit dem Konsortium der sechs Basler Privatbanken, bereitgestellt wurde. Da sieben der 17 ursprünglichen Verwaltungsräte der Bank ihren Wohnsitz ausserhalb der Schweiz hatten, erwies sich der mit einem Stammkapital von 30 Millionen Franken gegründete Basler Bankverein von Beginn an als ein international ausgerichtetes Kreditinstitut.





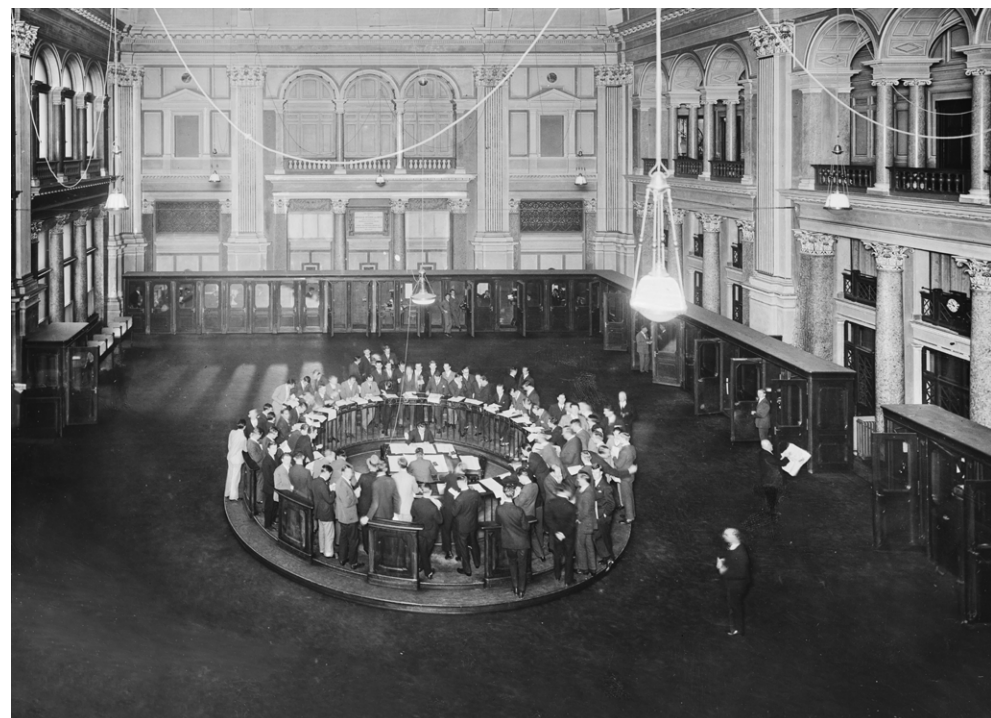
Wie die Bank in Winterthur spielte auch der Basler Bankverein eine massgebliche Rolle bei der rasanten Industrialisierung der Schweiz. So unterstützte er die Entwicklung Basels zum Zentrum der Schweizer Chemieindustrie und finanzierte den Ausbau des Eisenbahnnetzes, darunter auch das ambitionierteste Bauprojekt seiner Zeit. 1882 wurde der von Alfred Escher, Gründer der SKA, initiierte, 15 km lange Gotthard-Tunnel, ein Projekt im Umfang von 227 Millionen Franken, fertig gestellt, mit dem eine dringend benötigte Eisenbahnverbindung durch die Alpen geschaffen wurde. Neben der SKA war auch der Basler Bankverein in finanzieller und personeller Hinsicht am Bau beteiligt, während die Bank in Winterthur die Finanzierung der Lokomotiven übernommen hatte, die auf den Schienen dieses technischen Meisterwerks verkehren sollten.

In den folgenden Jahrzehnten expandierte der Basler Bankverein über die Kantonsgrenze hinaus und schloss sich mit dem Zürcher Bankverein (Zürich) zusammen und übernahm Schlag auf Schlag die Schweizerische Unionbank (St. Gallen) sowie die Basler Depositen-Bank. Das entstandene Institut änderte seinen Namen und firmierte ab 1897 als Schweizerischer Bankverein.

### Zürich und Basel

Innerhalb von zehn Jahren trafen der Basler Bankverein und die Bank in Winterthur in Zürich zusammen. Der Basler Bankverein fusionierte mit dem Zürcher Bankverein und errichtete ein Gebäude am Paradeplatz, dem Platz, der zum Symbol für Zürichs Bankensektor geworden ist. 1906 erwarb die Bank in Winterthur ein Gebäude an der Bahnhofstrasse 44, direkt gegenüber dem aktuellen Firmenhauptsitz von UBS, das einen einfachen Zugang zur Zürcher Börse ermöglichte. Die 1880 eröffnete Börse Zürich entwickelte sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zur bedeutendsten Wertpapierbörse der Schweiz.

Etwa zur gleichen Zeit, im Jahr 1907, nahm die Schweizerische Nationalbank (SNB), die 1905 per Bundesbeschluss als Zentralbank der Schweiz gegründet worden war, ihre Tätigkeit in Bern und Zürich auf. Diese Institution war und ist bis zum heutigen Tag für die künftige Entwicklung der Schweizer Wirtschaft im Allgemeinen und des Finanzsektors des



Zürcher Börse um 1910.

1912 schlossen sich die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank zur Schweizerischen Bankgesellschaft zusammen.



Landes im Besonderen von entscheidender Bedeutung. 1850 war bereits die Einführung des Schweizer Frankens als gesetzliches Zahlungsmittel in der Schweiz anstelle von 13 unterschiedlichen Währungen mit 319 verschiedenen Münzen erfolgt. Bis zur Gründung der SNB waren im gesamten Land jedoch Schweizer Franken in unterschiedlichen Designs von Dutzenden Geschäftsbanken, einschliesslich der Toggenburger Bank, ausgegeben worden. 1907 wurde dieses uneinheitliche System durch einen standardisierten, von der SNB ausgegebenen Schweizer Franken ersetzt, der auf dem Goldstandard basierte.



Das Münzhof-Gebäude der SBG an der Bahnhofstrasse 45, Zürich, 1926 (rechts) und 1919 (links).

Obwohl beide Vorgängerbanken von UBS eine Niederlassung in Zürich unterhielten, blieben ihre Firmenhauptsitze an anderen Orten. In der Tat wurde der Hauptsitz des SBV niemals in der Firmengeschichte von seinem Ursprungsort Basel verlegt. Die SBG behielt bis 1945 die zwei Hauptsitze in Winterthur und St. Gallen. Dann wurde der Sitz der SBG nach Zürich in ein Gebäude verlegt, das treffenderweise den Namen Münzhof trug. Die Firmenzentrale befand sich nun in der Niederlassung Bahnhofstrasse 45, die 1917 eröffnet worden war und die mit ihren Rustikaquadern und schmiedeeisernen Verzierungen an Fenstern und Türen den Eindruck von Solidität und Unerschütterlichkeit vermittelt.

### Der Übergang ins 20. Jahrhundert

1912 wurde die Schweizerische Bankgesellschaft mit einem anfänglichen Aktienkapital von 35 Millionen Franken gegründet. Bereits vor ihrer Fusion hatten die Bank in Winterthur und die Toggenburger Bank das Spektrum ihrer geschäftlichen Aktivitäten innerhalb der Schweiz ausgeweitet. Verschiedene für die Zukunft der Schweiz wichtige Unternehmungen waren finanziert worden, beispielsweise im expandierenden Schweizer Versicherungssektor.

Im Hinblick auf die geografische Reichweite war jedoch der Schweizerische Bankverein einen Schritt voraus, da er als erste Schweizer Bank eine Niederlassung in der seinerzeit bereits als globales Finanzzentrum anerkannten City of London gegründet hatte. Am 1. Juli 1898 öffnete der «Swiss Bankverein» in seiner neuen Geschäftsstelle unter der Adresse 40 Threadneedle Street seine Türen für Londoner Kunden. London war insgesamt gesehen erst die vierte Niederlassung des SBV (nach Basel, Zürich und St. Gallen) und ein Beleg dafür, dass die Bank bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Notwendigkeit einer internationalen Präsenz erkannt hatte. In den nachfolgenden Jahrzehnten bildete die Londoner Niederlassung des SBV den Mittelpunkt für alle ausländischen Geschäftsaktivitäten.

Eine Präsenz in London war für die Bank entscheidend, um an wichtigen globalen Entwicklungen teilhaben zu können. London war in jener Epoche zweifellos das weltweit führende Finanzzentrum; die Bedeutung Londons für die Weltwirtschaft zeigte sich auch darin, dass nach zeitgenössischer Schätzung die Hälfte der in London ansässigen 160 Banken keine heimischen Institute waren.

Nachdem man sich ursprünglich auf internationale Bankgeschäfte konzentriert hatte, z.B. die Bereitstellung von Krediten zur Entwicklung des Eisenbahnnetzes in Ostasien, erweiterte der SBV seine Geschäftsaktivitäten in London bald mit der Übernahme des privaten Bankhauses Blake, Boissevain & Co. Dadurch erhielt der SBV Zugang zu einem umfangreichen Wertpapiergeschäft in den Niederlanden und den USA sowie zu weiteren Kontakten in der Schweiz und Deutschland. Eine zweite Niederlassung wurde im Februar 1912 im Londoner West End nahe der Geschäftsstelle der Schweizer Eisenbahnen eröffnet, um das lukrative Reise- und Touristengeschäft bedienen zu können. Nach Beendigung des Ersten Weltkriegs konnte sich der SBV schnell (wieder) als eine der führenden ausländischen Banken in London behaupten. Ein eindrucksvoller Beleg für den innovativen Geist und die zukunftsweisende Einstellung des Schweizerischen Bankvereins war die Tatsache, dass im neuen Gebäude an der Ecke Gresham Street und Coleman Street die erste hausinterne Telefonvermittlung Londons installiert wurde.

1912 begann der SBV, seine Aktivitäten über Europa hinaus auch auf die USA auszudehnen, die Grossbritannien als weltweit führende Wirtschaftsmacht ablösten. Obwohl der SBV erst am Vorabend des Zweiten Weltkriegs, 1939, mit einer Geschäftsstelle in New York vertreten war, das sich zu jener Zeit als Finanzzentrum der Welt präsentierte, existierten bereits 1912 geschäftliche Beziehungen in die USA. Die Entstehung dieser Beziehungen ist seitens der Bank jedoch mit einem der tragischsten Ereignisse in der Geschichte von Tourismus und Schiffsreisen verbunden. Auf einer Geschäftsreise, die sie nach New York führen sollte, hatten der Vorsitzende des Verwaltungsrats des SBV und sein Nachfolger das Glück, den Untergang ihres Schiffes, der «Titanic», zu überleben.

Trotz der ausländischen Unternehmungen des SBV war zu Beginn des 20. Jahrhunderts keine einzige Schweizer Bank unter den 50 grössten Banken der Welt vertreten.

1900 rangierte die Finanzdienstleistungsindustrie der Schweiz insgesamt noch auf dem siebten Platz weltweit, hinter London, Paris, Berlin, New York, Brüssel und Amsterdam. Diese Position sollte sich in den folgenden Jahrzehnten deutlich verbessern. Ende der 1940er Jahre hatte es der Schweizer Finanzsektor geschafft, sich hinter New York und London auf dem dritten Platz zu etablieren.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war keine einzige Schweizer Bank unter den 50 grössten Banken der Welt vertreten.



Bankhalle des SBV in St. Gallen um 1900.



Kassenschalter des SBV an der Adresse 43 Lothbury in London, 1908.





## Von der Gründerbank zum zweitgrössten Schweizer Finanzinstitut

Alfred Escher war Unternehmer und Politiker aus Zürich. Vor allem aber war er ein weitsichtiger Visionär der modernen Schweiz. Sein zentrales Anliegen: die Erschliessung des Landes mit der Eisenbahn und der Anschluss an die rasant wachsenden europäischen Bahnnetze. «Es droht die Gefahr, gänzlich umgangen zu werden», warnte Escher 1850 vor der wirtschaftlichen Isolation. Am 5. Juli 1856 gründete er gemeinsam mit weiteren Politikern, Geschäftsleuten und der Allgemeinen Deutschen Kreditanstalt die Schweizerische Kreditanstalt (SKA), die die Finanzierung des Eisenbahnnetzes und der Industrialisierung als Hauptzweck verfolgte.

Schon bald investiert die SKA auch in viele andere Bereiche der Wirtschaft und ermöglicht damit zahlreiche Unternehmensgründungen. Escher war auch massgeblich an der Entwicklung und Verwirklichung der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, der Schweizerischen Lebensversicherungs- und Rentenanstalt (heute die Swiss Life Versicherung), der Schweizerischen Rückversicherungs-Gesellschaft (heute Swiss Re) und der Nordostbahn beteiligt. Die von ihm gegründete SKA sollte sich bald von der Gründer- zur Handels- und Industriebank entwickeln und ihre Aktivitäten im Kredit- und Depositengeschäft sowie in der Elektrizitätswirtschaft ausweiten. Der zukünftigen Rolle der Stadt Zürich als bedeutendster Finanzplatz der Schweiz entsprechend, setzte die SKA auch architektonisch Akzente. Das vom damaligen Stararchitekten Jakob Friedrich Wanner in den Jahren 1873 bis 1876 errichtete SKA-Hauptgebäude am Paradeplatz gilt als ein Meilenstein in der Geschichte der Schweizer Bankarchitektur.

### Behutsame Unternehmensentwicklung

Ein Jahr vor dem Baustart des Hauptsitzes nimmt die Gotthardbahn Gesellschaft unter Eschers Direktion die Arbeiten an der gleichnamigen Eisenbahnlinie und dem Gotthardtunnel auf. Sein 1882 fertiggestelltes Mammutprojekt stellte schon bald die wichtigste Transitstrecke zwischen Süd- und Mitteleuropa dar. Von der Eröffnung des Tunnels profitiert nicht nur die Industrie, auch der Tourismus erlebt einen bedeutenden Aufschwung.

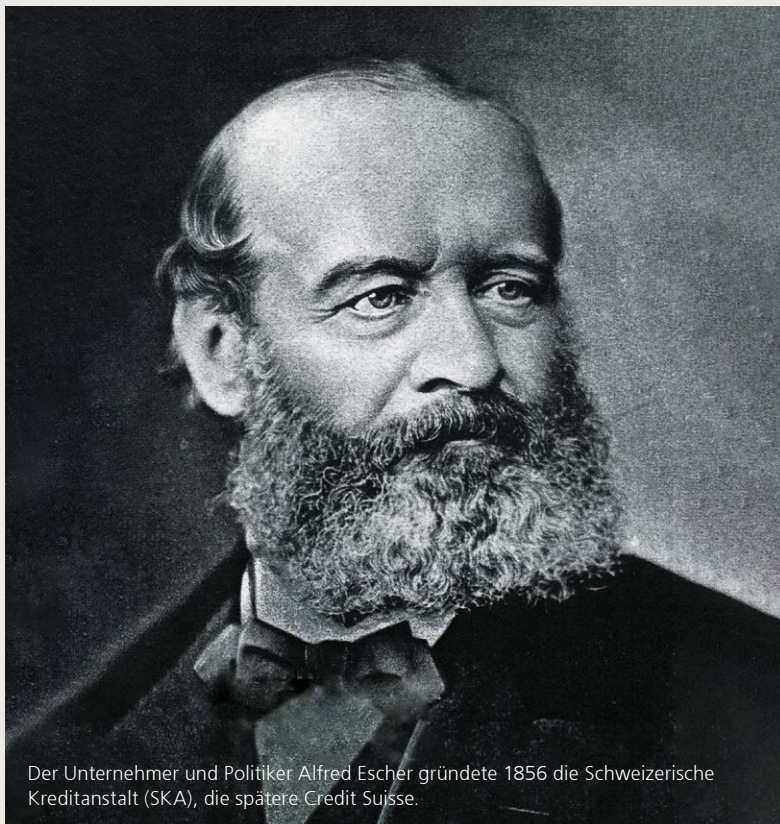
Nachdem die SKA während fünfzig Jahren von der Zentrale am Zürcher Paradeplatz aus regional, national und international tätig gewesen ist, vergrössert sie ab 1905 ihr Filialnetz im Inland und gewinnt durch die Eröffnung von Depositenkassen auch für mittelständische Kunden an Attraktivität.

Am Ende des 2. Weltkriegs und in der Nachkriegszeit befand sich die SKA in einer guten Ausgangslage und zeigte sich resistent gegen wirtschaftliche Probleme. So zeigen die Kennzahlen der SKA, dass sie bezüglich Eigenmittel, Bilanzsumme und Kundengelder mit



1876 eröffnete die SKA ihren neuen Hauptsitz am Zürcher Paradeplatz.

dem SBV und der SBG zu den drei grössten Banken der Schweiz zählte. Zur Hauptsache basierte ihre starke Position auf der schweizerischen Handels-, Industrie- und Privatkundschaft. Zwischen 1946 und 1976 verzwanzigfachte sich ihre Bilanzsumme (von 1'894 Mio. Schweizer Franken auf 41'664 Mio. Franken). Konnte die SKA im Bereich der Innovation ihre Konkurrentinnen oft auf die weiteren Ränge verweisen – 1951 als sie die erste Schweizer Grossbank mit einer direkten Fernschreiberverbindung nach New York war, 1993 die erste Telefonbank oder 1997 die erste Internetbank –, so blieb ihre Bilanzsumme dennoch bis 1976 hinter der Konkurrenz. Dies war auf ihre vorsichtige Unternehmensstrategie zurückzuführen, die neue Geschäftsfelder nur zögerlich aufbaute.



Der Unternehmer und Politiker Alfred Escher gründete 1856 die Schweizerische Kreditanstalt (SKA), die spätere Credit Suisse.

### **Vom Eklat zum radikalen Richtungswechsel**

Angesichts der wirtschaftlichen Rezession in den 1970er Jahren zog es der Verwaltungsrat vor, weder im In- noch im Ausland zu expandieren. Im Vergleich dazu profitierten die SBG und der SBV von ihrer offensiveren Wachstumspolitik. Einerseits dadurch, dass sie nach dem Übergang zur Währungskonvertibilität 1958 das Potenzial der Internationalisierung der Geldwirtschaft erkannten und stark im Ausland expandierten, andererseits indem sie im heimischen Markt auf das neue Retailgeschäft setzten und ihr Filialnetz ausbauten und kleinere Banken übernahmen.

Einen fundamentalen Richtungswechsel in der zaghaften Geschäftspolitik zeichnete sich bei der SKA mit dem anstehenden Generationswechsel in der Generaldirektion, der engen Kooperation mit dem amerikanischen Finanzinstitut White Weld und der geplanten Ausweitung des Retailgeschäfts ab. Für eine entscheidende Zäsur sorgte 1977 der «Fall Chiasso», bei dem für den Euromarkt bestimmte Kundengelder aus Italien in Spekulationsgeschäften verloren gingen.

In dieser Krise setzte die SKA auf Angriff als beste Verteidigung ihrer Marktanteile: Sie lenkte den Fokus ihres Geschäftsmodells auf Retail-Anleger und Kleinsparer, eröffnete dazu in grosser Zahl neue Bankfilialen und übernahm ein im Konsumkreditgeschäft tätiges Finanzinstitut.

Parallel dazu baute sie ihr Geschäft im Ausland mit zusätzlichen Kooperationen, Beteiligungen und Niederlassungen aus. Besonders die USA entwickelten sich infolge der Mehrheitsbeteiligung am Wall-Street-Haus First Boston allmählich zum neuen Heimmarkt der SKA. Im dortigen lukrativen Investment-Banking-Geschäft gelang es der Schweizer Grossbank, das Feld der europäischen Konkurrenz hinter sich zu lassen.

### **Die junge Führungsgeneration baut die SKA zum Allfinanzkonzern aus**

Immer mehr jüngere Direktionsmitglieder lösten die alte Garde ab und setzten sich bei der strategischen Geschäftsausrichtung in den 1980er-Jahre definitiv durch. Als Schlüsselbereiche positionierten sie fortan das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft, den





Devisen- und Wertschriftenhandel sowie das Beratungs- und Finanzierungsgeschäft für Unternehmen. Bei dieser Neuausrichtung erwies sich die 1982 gegründete Schwestergesellschaft CS Holding als Katalysator, dank der die SKA unter die weltweit führenden Finanzdienstleister vorstossen sollte. Durch Umstrukturierungsmassnahmen der strategischen Geschäftsfelder und die Rationalisierung der Prozesse und Ausnutzung von Synergien im Retail-Bereich wurde die SKA flexibler, dynamischer und profitabler.

1989, ein Jahr nach der Zusammenführung der Investment-Banking Aktivitäten zur weltweit tätigen CS First Boston-Gruppe in New York, wurde die Schwestergesellschaft CS Holding zur neuen Dachholding umgewandelt. In den Folgejahren wuchs die CS Holding zu einem globalen Allfinanzkonzern, in dem neben der SKA, CS First Boston, IT-Systemanbieterin Fides und der Elektrowatt AG – die Bank der Elektroindustrie und Energieversorgung – auch der Lebensversicherer CS Life und die übernommenen Finanzinstitute Bank Leu (1990), Schweizerische Volksbank und Neue Aargauer Bank (1993) sowie die Winterthur-Versicherung (1997) integriert wurden. Im Geschäftsalltag hatte die Holdingstruktur mehrere Vorteile: Unter ein und demselben Dach konnten im Massen- wie im Marktnischengeschäft alle Kundenbedürfnisse – von Bank- bis zu Versicherungsdienstleistungen – abgedeckt sowie Synergieeffekte, das ausgebaute Know-how und die hinzugewonnenen Netzwerke genutzt werden.

### **Neuorientierung, Jubiläum und Niedergang**

Auch im internationalen Geschäft führte die Neuorientierung der Universalbank zu Reorganisationen. So gründeten die SKA und die CS First Boston-Gruppe 1990 das Joint Venture Credit Suisse Financial Products in London, das binnen eines Jahres eine international führende Stellung im Geschäft mit Swaps und derivativen Produkten eroberte.

Derweil entstand in den USA ein neuer Heimmarkt, als die CS Holding eine Mehrheitsbeteiligung an der CS First Boston erwarb und dadurch das erste nichtamerikanische Finanzinstitut wurde, das eine bedeutende Investmentbank im amerikanischen Bankensektor kontrollierte. Mit diesem Schachzug setzte sich die CS Holding auf Jahre

vor die europäische Konkurrenz und verabschiedete sich zugleich von der Identität der Schweizer Universalbank, um sich neu als internationale Bankengruppe mit Sitz in der Schweiz zu positionieren. Zu diesem Zweck besann sie sich auf das Kerngeschäft der Finanzdienstleistungen, trennte sich von allen Aktivitäten ausserhalb dieses Geschäftsbereichs, verpasste sich eine neue Organisationsstruktur mit vier autonomen Geschäftseinheiten und per Anfang 1997 den neuen Namen Credit Suisse Group (CSG). Der internationale Expansionskurs wurde im gleichen Jahr mit Übernahmen von führenden Investmentbanken in Grossbritannien und Brasilien wegweisend fortgeführt.

Im Jahr des 150-Jahr-Jubiläums, 2006, erzielte die CSG ein Rekordergebnis, und ihre Aktie erreichte ein Allzeithoch. Als nur zwei Jahre später die Finanzkrise ausbricht, meistert die CSG die Ausnahmesituation ohne staatliche Unterstützung, sondern leiht sich neues Fremdkapital, verkleinert ihre Bilanz und überzeugt Kundschaft, Aktionäre und Analysten mit einer soliden Unternehmensstrategie.

Als Folge von Vergehen gegen US-Gesetze wurde der Credit Suisse 2014 eine Busse von 2,815 Milliarden US-Dollar auferlegt. Ausserdem wurde ein externer Monitor eingesetzt, der die Geschäftstätigkeit bis 2018 überwachte. Strategische Entscheidungen, die von wichtigen Stakeholdern nicht voll mitgetragen wurden, und Fehlentscheide wie auch verschiedene Skandale führten zu häufigen Wechseln an der Unternehmensspitze. Kunden verloren zunehmend das Vertrauen in die Bank und zogen von Herbst 2022 bis Frühling 2023 in einem bis dato unbekanntem Ausmass Gelder ab, was die Geschäftstätigkeit der Bank zunehmend gefährdete.



# 1912– 1945

## Dramatische Zeiten – Erster Weltkrieg, Wirtschaftskrise und Zweiter Weltkrieg

Zu Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 hatten die SBG, der SBV und die SKA schon ihren festen Platz unter den Grossbanken der Schweiz. Zu jener Zeit waren die Grundlagen aller heutigen Geschäftsbereiche von UBS bereits gelegt. Dies gilt ebenfalls für das Vermögensverwaltungsgeschäft der Firma, selbst wenn die Vorgängerunternehmen von UBS bis in die 1990er Jahre keine Geschäftseinheiten gründeten, die sich ausdrücklich nur mit «Private Banking» befassten.



Derartige Dienstleistungen wurden von Beginn an angeboten. Die Toggenburger Bank verfügte beispielsweise über einen «Spezialdienst für Kapitalisten und Vermögensverwaltung». In der zu jener Zeit üblichen Sprachregelung formulierte die Bank den Rat, mit diesem Service (in einem separaten Büro mit getrenntem Eingang) «ausschliesslich seriöse Kapitalanlagen zu empfehlen und den Kunden von Anlagen, welche ihre finanziellen Möglichkeiten übersteigen, sowie risikoreichen Aktientiteln abzuraten», weil dies den ethischen Grundsätzen und der Tradition der Bank [...] zuwiderlaufe». Folglich wurden Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsleistungen üblicherweise von einzelnen Vermögensverwaltern erbracht, die einzelne wohlhabende Kunden betreuten, obgleich im Verhältnis zum Gesamtgeschäft der Vorgängerbanken von UBS nur ein relativ geringer Anteil auf diesen Geschäftszweig entfiel.

### Der Erste Weltkrieg und seine Nachwirkungen

Da sie in einem Land ansässig waren, das sowohl im Ersten als auch im Zweiten Weltkrieg seine Neutralität bewahrte, profitierten die Vorgängerbanken der UBS von der Stabilität der Schweiz und der daraus resultierenden Anziehungskraft auf Kunden. Obwohl die Auswirkungen des Ersten Weltkriegs auch in der Schweiz deutlich zu spüren waren, blieben den Schweizer Bürgern dank der Neutralität des Landes die enormen Zerstörungen und schrecklichen Verluste an Menschenleben erspart, die ihre Nachbarländer erleiden mussten.

Von den durch den Ersten Weltkrieg verursachten Zerstörungen und deren Auswirkungen waren jedoch insbesondere Schweizer Betriebe und Industrien betroffen. Hilfe beim



Die Schweiz im Ersten Weltkrieg.



Sitz des SBV an der Londoner 11C Regent Street um 1912.

Wiederaufbau der Wirtschaft gab es beispielsweise im Jahr 1922, als der SBV sein 50-jähriges Bestehen feierte und die Bank allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Schweizer Taschenuhr schenkte. Da die Schweizer Uhrenindustrie in jener Zeit einen starken Rückgang der Exporte in die USA zu verkraften hatte, war diese Geschenkaktion eine unschätzbare Unterstützung für die heimische Uhrenindustrie. In den frühen 1920er Jahren hatte die Anzahl der Beschäftigten des SBV erstmalig die Marke von 2000 durchbrochen, während die SBG insgesamt 1000 Mitarbeiter zählte. Dies zeigt, dass die beiden Banken von den wirtschaftlichen Auswirkungen des Krieges nicht besonders schwer betroffen waren.

**1912** Gründung der Schweizerischen Bankiervereinigung.

**1917** Die SBG bezieht ihr neues Gebäude an der Bahnhofstrasse 45 in Zürich, heute Hauptsitz von UBS.

**1917** Die SBG richtet einen Pensionsfonds für ihre Angestellten ein.

**1924** Die bereits seit 1832 bestehende Bank Dillon, Read & Co., New York, legt den ersten geschlossenen Investmentfonds nach dem Ersten Weltkrieg auf.

**1934** Die SBG gibt die vierteljährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift «SBG-Blätter» heraus.

**1938** Der SBV ist Mitbegründer des ersten Schweizer Immobilienfonds (Swissimmobil Serie D).

**1938** Die SBG gründet die Intrag, Zürich, eine Gesellschaft zur Verwaltung von Investmenttrusts.

**1938** Die Intrag gründet AMCA, den ersten Schweizer Investmenttrust mit flexiblen Fonds für Kapitalanlagen.

**1942** Jackson & Curtis und Paine, Webber & Co. fusionieren zu Paine, Webber, Jackson & Curtis mit Hauptsitz in Boston.

**1945** Die SBG verlegt ihren Hauptsitz von Winterthur und St. Gallen nach Zürich.





Dennoch blieben beide Banken nicht gänzlich unberührt von den Nachwehen des Ersten Weltkriegs, insbesondere der politischen und wirtschaftlichen Instabilität, die viele Teile Europas erfasst hatte. Nach Kriegsende litt Deutschland, damals wie heute die stärkste Wirtschaftsmacht Europas, unter einer schweren Wirtschafts- und Finanzkrise, die in der Hyperinflation von 1923 gipfelte. Obgleich in den folgenden Jahren wieder eine gewisse Stabilität Einzug hielt, war die Periode der «goldenen» 1920er Jahre nur von kurzer Dauer. 1929 setzte die Weltwirtschaftskrise der wirtschaftlichen und finanziellen Erholung in den meisten Ländern der Welt ein jähes Ende.

### Die Weltwirtschaftskrise

Am 3. September 1929 stiegen die Kurse am New Yorker Aktienmarkt auf einen Rekordstand von 381 Punkten, der jedoch danach mehr als 25 Jahre lang unerreichbar bleiben sollte. Es gab allerdings noch keine unmittelbaren Anzeichen für einen bevorstehenden Crash an der Wall Street, der dann gegen Ende Oktober folgen sollte (mit einem Tiefststand des Dow Jones von 41 Punkten im Juli 1932). Ein Kommentar in einer Broschüre, die anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums von Jackson & Curtis in den letzten Monaten des Jahres 1929 veröffentlicht wurde, vermittelt eine Vorstellung von dem irrationalen Optimismus, der in der ersten Phase des Abschwungs noch vorherrschte: «Die finanzielle Situation Amerikas ist so gesund, dass der Kursrückgang nicht durch solch dramatische Ereignisse wie 1893 und 1907 geprägt ist. Dies war nicht mehr als ein kurzes Gewitter mitten an einem sonnigen Tag.» Angesichts der schnellen

Verschlechterung der US-Konjunktur ist es unwahrscheinlich, dass diese Jubiläumsbroschüre von Jackson & Curtis, deren optimistischer Ausblick sich bald als Fehlprognose erweisen sollte, lange in Umlauf blieb. Die Dramatik der Ereignisse in den frühen 1930er Jahren lässt sich beispielsweise auch dadurch verdeutlichen, dass der spätere Fusionspartner von Jackson & Curtis, die Firma Paine, Webber & Co., in den Zusammenbruch des Eisenbahnimperiums der Gebrüder Van Sweringen hineingezogen wurde und Eisenbahnaktien, die als Sicherheit für einen Paine, Webber & Co. geschuldeten Kredit in Höhe von 33 Millionen US-Dollar dienten, mit Verlust verkaufen mussten.

Für die Schweiz lässt sich die Abwärtsspirale, in der sich die Weltwirtschaft befand, am besten durch die katastrophale Lage ihrer weltweit bekannten Uhrenindustrie verdeutlichen. In den 1930er Jahren brach das Exportvolumen der Uhrenindustrie um zwei Drittel ein, und etwa die Hälfte der 60 000 Beschäftigten dieses Sektors verloren ihre Arbeit. Das Beschäftigungswachstum kam nun auch bei den Vorgängerbanken von UBS zum Stillstand und kehrte sich um, so dass der Personalbestand der SBG zwischen 1931 und 1936 um ein Viertel abgebaut wurde.

Die in diesem Jahrzehnt spürbaren politischen und wirtschaftlichen Umbrüche, die durch einschneidende Ereignisse wie den Zusammenbruch der österreichischen Creditanstalt, der grössten Bank Mittel- und Osteuropas, im Jahr 1931 symbolisiert und beschleunigt wurden, brachten auch den Schweizer Finanzsektor in Gefahr. 1933 war die Schweiz gezwungen, eine ihrer Grossbanken, die Schweizerische Volksbank, zu retten und sich mit 100 Millionen Schweizer Franken am Genossenschaftskapital der Bank zu beteiligen. Dieser Betrag entsprach knapp einem Viertel der gesamten Ausgaben der Schweizer Regierung in jenem Jahr. Andere Banken hatten hingegen weniger Glück: So wurden im Zeitraum von 1930 bis 1939 etwa 60 Banken übernommen oder geschlossen. 1936 sah sich die Schweiz zum ersten und bisher einzigen Mal gezwungen, den Schweizer Franken (um 30 Prozent) abzuwerten.

Auch die SBG und der SBV waren gegen diese Schwierigkeiten nicht gefeit. Die gesamte Bilanzsumme der Bankgesellschaft ging um mehr als die Hälfte zurück, von knapp



Räumlichkeiten des Londoner SBV nach der Evakuierung 1940.



Schwarzer Freitag, New York, Oktober 1929.



1 Milliarden Franken im Jahr 1930 bis auf 441 Millionen Franken im Jahr 1935 (und stieg danach nur allmählich wieder an). Ein verschärfender Faktor hierbei war die Verschlechterung der Situation bei nicht übertragungsfähigen bzw. «an der Übertragung gehinderten» Vermögenswerten – ein Euphemismus zur Umschreibung von Vermögenswerten, die im Ausland (vorwiegend in Deutschland) gesperrt waren. Die SBG reduzierte diese Vermögenswerte Mitte der 1930er Jahre und sah sich gleichzeitig gezwungen, strenge Massnahmen zu ergreifen. Die Rücklagen der Bank wurden um 50 Prozent gesenkt, das Grundkapital wurde von 100 Millionen Franken (1933) bis auf 40 Millionen Franken (1936) verringert, und Aktiendividenden sowie Gehälter wurden gekürzt. 1938 stiegen die Gehälter und die Beschäftigtenzahlen jedoch bereits wieder.

Die Bilanzsumme des SBV schrumpfte ebenfalls von ihrem 1930 registrierten Höchststand von 1,6 Milliarden Franken bis auf ein Rekordtief von ca. 1 Milliarden Franken im Jahr 1935. Im Zeitraum von 1930 bis 1939 mussten 32,5 Millionen Franken abgeschrieben werden, wodurch sich die Bank 1935 veranlasst sah, alle laufenden Kredite einer genauesten Prüfung zu unterziehen. Engagements, die sich nicht zu einhundert Prozent als solide erwiesen oder unzureichende Erträge erzielten, wurden nach Möglichkeit beendet oder zumindest reduziert. Zur gleichen Zeit nutzte der SBV die Krise auch als Chance zur Stärkung anderer Geschäftsfelder und widmete sich beispielsweise mit grösserer Aufmerksamkeit der «Pflege und Erweiterung des Kreises seiner Privatkunden». Gewissermassen als bleibendes Vermächtnis dieser Krise beschloss der SBV, ein neues Logo entwerfen zu lassen. 1937 entschied sich die Bank für eine stilisierte Darstellung dreier Schlüssel, die Vertrauen, Sicherheit und Diskretion symbolisierten und noch heute deutlich sichtbarer Bestandteil des UBS-Logos sind.


### **Bankgeheimnis – Artikel 47 des Bankengesetzes**

Die im Logo des SBV enthaltenen Schlüssel verweisen vermutlich noch auf ein weiteres Vermächtnis der 1930er Jahre, das für den gesamten Schweizer Finanzsektor von besonderer Bedeutung ist. Als von den Schweizer Behörden 1934/35 das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, das erste nationale Gesetz über das Bankwesen, in Kraft gesetzt wurde, fand auch ein Artikel Eingang in das Gesetz, der ausgiebigen Stoff

für viele Diskussionen bot und in zahllosen Büchern und Filmen thematisiert wurde. Artikel 47 des neuen Gesetzes bezog sich offiziell auf das Bankgeheimnis, eine Besonderheit des Schweizer Bankwesens, die de facto bereits seit langer Zeit in den Beziehungen zwischen Banken und ihren Kunden bestanden hatte. Wie es ein Historiker formulierte, wurde das Bankgeheimnis «als ungeschriebenes Gesetz Usus, ähnlich der Schweigepflicht von Anwälten, Ärzten oder Priestern». Die internen Richtlinien der SBG enthielten beispielsweise bereits 1915 ein «Gebot der Verschwiegenheit» für Bankangestellte.

1939, kurz vor Ausbruch des Krieges, eröffnete der SBV eine Vertretung in New York. Als im September desselben Jahres der zweite weltweite Konflikt innerhalb einer Generation ausbrach, erklärte sich die Schweiz wie im Ersten Weltkrieg für neutral. Tatsächlich hätte eine andere Entscheidung als eine Neutralitätserklärung weltweit sicherlich grosses Erstaunen ausgelöst. Schliesslich hatte sich die Schweiz traditionell stets auf ihre Neutralität berufen. Die Schweizer Neutralität war nicht nur auf internationaler Ebene, zunächst in der Schlussakte des Wiener Kongresses und dann erneut 1919, anerkannt, sondern bestand auch länger als bei jedem anderen Land. Die offiziell seit 1815 als neutral geltende Schweiz wurde im In- und Ausland stets mit ihrem Neutralitätsstatus in Verbindung gebracht.

Vor 1939 war Deutschland bereits lange ein wichtiger Handelspartner für die Schweizer Wirtschaft gewesen. Es wäre jedoch falsch zu behaupten, dass sich die Schweiz während des Krieges freiwillig für eine verstärkte Ausrichtung ihres Aussenhandels auf Deutschland



Die politischen und wirtschaftlichen Umbrüche in den 1930er Jahren stürzten auch das Schweizer Finanzzentrum in Turbulenzen.



Mitte der 1930er Jahre trat das Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen, das erste nationale Gesetz über das Bankwesen, in Kraft.



Hauptsitz der Basler Handelsbank in Basel, um 1900.

und eine Abkehr von Grossbritannien und Frankreich entschieden hätte. Nach der Kapitulation Frankreichs im Jahr 1940 und angesichts der Lage der Schweiz in einem von Deutschland beherrschten Europa war absehbar, dass eine Neuorientierung des Aussenhandels erfolgen würde. Es kam zu einem starken Rückgang des Handels der Schweiz mit dem Westen, während der Handel mit Deutschland massive Zuwächse verzeichnete. Abgesehen von den ökonomischen Aspekten ist zu erwähnen, dass Deutschland aufgrund der Neutralität der Schweiz und ihrer Stellung als internationaler Finanzplatz die Möglichkeit erhielt, wichtige Finanzdienstleistungen von seinem südlichen Nachbarn zu beziehen.

Noch Jahrzehnte nach Kriegsende waren die Beziehungen der Schweiz zu Deutschland während des Krieges und die schrecklichen Auswirkungen der menschenverachtenden Gewalttaten des Nazi-Regimes in Europa Gegenstand heftiger Debatten, die insbesondere auch die Rolle der Schweizer Banken betrafen. In den 1990er Jahren wurden gegen Banken Sammelklagen bezüglich nachrichtenloser Konten aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs eingereicht. Zwischen 1996 und 1999 unterwarfen sich Schweizer Banken einer einzigartigen, gründlichen Untersuchung durch unabhängige Experten bei der nach potenziellen Vermögenswerten von Holocaust-Opfern aus der Zeit vor oder während des Zweiten Weltkriegs gesucht wurde. Die aus der Untersuchung gezogenen Schlussfolgerungen ergaben, dass keine Beweise für eine systematische Vernichtung von Unterlagen über Bankkonten von Opfern oder für eine organisierte Diskriminierung von Verfolgten des Nazi-Regimes existierten. Laut der Untersuchung fanden sich jedoch Anhaltspunkte für ein fragwürdiges und betrügerisches Vorgehen einiger Banken bei der Behandlung von Opferkonten. Diese Entwicklungen erreichten genau zu jener Zeit ihren Höhepunkt, als die SBG und der SBV Verhandlungen über ihre Fusion führten. Im August 1998 wurde ein Vergleich geschlossen, gemäss dem sich die Schweizer Banken zur Zahlung von 1,25 Milliarden US-Dollar bereit erklärten. Die formelle Vergleichsvereinbarung trat am 30. März 1999 in Kraft; die diesbezügliche letzte Rate wurde von den Banken im Jahr 2000 bezahlt. Die anschliessende Bearbeitung der Ansprüche und Verteilung der Gelder erfolgte in alleiniger Verantwortung eines New Yorker Richters und der ihm unterstellten Gerichtsbeauftragten.



## Die historischen Wurzeln von Asset Management

1895 tat sich George Phillips für die Führung einer Brokerage-Firma in der Londoner City mit Richard Drew zusammen. Der Aktienbestand dieser unter dem Namen G.A. Phillips & Co. bekannten Firma umfasste Anteile an solch klangvollen (und seit Langem vergessenen) Unternehmen wie Thunderbolt Patent Governor und Automotive Syndicate. Die Firma besass ebenfalls Anteile an westaustralischen Goldminengesellschaften. Mit dem Eintritt von Geoffrey Harvey Drew als neuem Partner trug die Firma ab 1905 den Namen Phillips & Drew. Bis in die späten 1940er Jahre besass die Familie Drew eine beherrschende Position innerhalb der Firma. Ende der 1960er Jahre wurde die Firma von einem zeitgenössischen Beobachter wie folgt beurteilt: «Mit einer sehr professionellen, weitgehend leistungsorientierten Arbeitsweise und einem Ethos, bei dem Teamarbeit mehr zählt als Stars, haben sich Phillips & Drew in dieser Phase ihrer Firmengeschichte einen einzigartigen Ruf in der City erworben.»

Phillips & Drew galten in den 1980er Jahren zwar nicht mehr als einzigartig, genossen jedoch immer noch ein hohes Ansehen. In geschäftlicher Hinsicht nahm die Firma eine führende Stellung auf den Märkten für Staatsanleihen und festverzinsliche Anlagen in Grossbritannien ein. Phillips & Drew waren ebenso der grösste Broker für wandelbare Aktien sowie der grösste institutionelle Vermögensverwalter unter allen britischen Brokern. Beim so genannten Big Bang, der den Beginn der Deregulierung des britischen Finanzsektors Mitte der 1980er Jahre markierte, wurden Phillips & Drew von der SBG übernommen. Der ursprüngliche Firmenname Phillips & Drew blieb im Rahmen der britischen Asset-Management-Sparte der Bankgesellschaft erhalten, die den Namen Phillips & Drew Fund Management (oder PDFM) erhielt. Diese Sparte konnte weiterhin relativ eigenständig operieren. Dank des schnellen Wachstums in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren hatte die Firma eine führende Stellung in der britischen Fondsmanagementbranche inne.



Phillips & Drew in London, 1984.



Im Ergebnis der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins verfügte die neue Bank über drei bedeutende institutionelle Vermögensverwaltungssparten, die danach zusammengelegt und im April 2002 in dem gemeinsamen Geschäftsbereich UBS Global Asset Management gebündelt wurden: Phillips & Drew und UBS Asset Management (von Seiten der SBG) sowie Brinson Partners (von Seiten des SBV). Die letztgenannte Firma war 1989 nach einem Management-Buyout bei First Chicago Investment Advisors, der von der First National Bank of Chicago 1984 gegründeten Vermögensverwaltungstochter, errichtet worden. Als die Firma 1994 das Kaufangebot des SBV akzeptierte, waren bei Brinson Partners 10 geschäftsführende Gesellschafter (Managing Partner) und 250 Angestellte tätig. Brinson Partners hatten ihren Firmensitz in Chicago und unterhielten Niederlassungen in London und Tokio.



# 1945– 1980



SBV-Gebäude am Zürcher Paradeplatz in den 1960er Jahren.

## Wiederaufbau und wirtschaftlicher Aufschwung

Inmitten des vom Krieg gezeichneten Europas stach die Schweiz durch ihren ausgeglichenen Staatshaushalt, eine hohe Sparquote, einen stabilen Schweizer Franken und eine niedrige Inflation hervor. Davon profitierten auch Schweizer Geldinstitute, die aufgrund strenger Eigenmittelvorschriften sehr solide waren. Zudem schützte das Schweizer Bankengesetz die finanzielle Privatsphäre von Bankkunden. Damit hatte das schweizerische Bankwesen den idealen Ausgangspunkt, um sich eine einzigartige Reputation zuzulegen.





Nach dem Zweiten Weltkrieg traten die USA und Westeuropa in eine beispiellose und ununterbrochene Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs ein, die bis zur ersten Ölkrise im Jahr 1973 andauern sollte. Zu Beginn des Wiederaufbaus waren die meisten Europäer in Bezug auf die künftige Entwicklung in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht noch pessimistisch eingestellt. In die Erleichterung über das Ende des Krieges mischte sich Unsicherheit in Bezug auf den beginnenden Kalten Krieg zwischen den USA und der Sowjetunion. Zugleich konnte man sich damals kaum vorstellen, wie sich Europa aus dem wirtschaftlichen Elend befreien könnte, in das der grösste Teil des Kontinents infolge der Besetzung durch Nazi-Deutschland gestürzt worden war.

1945 festigten die Schweizerische Bankgesellschaft und der Schweizerische Bankverein ihre Positionen deutlich, indem sie zwei in Bedrängnis geratene Wettbewerber übernahmen, die infolge ihrer zu hohen finanziellen Engagements in Deutschland in den vorhergehenden Jahrzehnten unter schwerwiegenden Liquiditätsproblemen litten. Die SBG akquirierte die Eidgenössische Bank (EIBA, gegründet 1863), wodurch das Gesamtanlagevermögen auf 1,5 Milliarden Franken erhöht wurde. Und mit der Übernahme der Basler Handelsbank (gegründet 1862) durch den SBV erhöhte sich dessen Bilanzsumme auf fast 2 Milliarden Franken. Die Basler Handelsbank hatte eine wichtige Rolle bei der wirtschaftlichen Entwicklung Europas gespielt, vor allem im Rahmen der Elektrifizierung. 1896 hatte diese Bank zum Beispiel gemeinsam mit der Siemens & Halske AG, Berlin, die Schweizerische Gesellschaft für elektrische Industrie (INDELEC) in Basel

ins Leben gerufen, die dann Wasserkraftwerke in der Schweiz, in Europa und Mexiko finanzierte und den Aufbau von Stromversorgungsnetzen in Grosstädten wie Paris, St. Petersburg, Moskau, Riga, Lodz und Baku unterstützte.

Die beiden Übernahmen versetzten die SBG und den SBV in eine gute Ausgangsposition, um von dem bevorstehenden Konjunkturaufschwung der 1950er Jahre zu profitieren.



Tresorraum der SBG in den frühen 1960er Jahren.



Globale Präsenz des SBV in den späten 1960er Jahren.

**1945** Die SBG akquiriert die Eidgenössische Bank, der SBV übernimmt die Basler Handelsbank.

**1958** S.G. Warburg organisiert die erste feindliche Firmenübernahme der City of London.

**1958** Die SBG führt den ersten «Autoschalter», einen Drive-in-Bankschalter, ein.

**1960** Paine, Webber, Jackson & Curtis entwickelt die sogenannte Greenshoe-Option (Mehrzuteilungsoption).

**1963** S.G. Warburg spielt eine führende Rolle bei der Schaffung des Eurobond-Markts.

**1963** Paine, Webber, Jackson & Curtis verlegt den Hauptsitz von Boston nach New York.

**1965** Die SBG gehört zu den wenigen Unternehmen, die in der ersten Werbeunterbrechung im Schweizer Fernsehen einen Werbespot schalten.

**1967** Die SBG nimmt den ersten Geldautomaten in Kontinentaleuropa in Betrieb.

**1970** Die SBG eröffnet die erste unterirdisch gelegene Zweigstelle einer Bank in der Schweiz in der Einkaufspassage im Zürcher Hauptbahnhof.

**1970** Der SBV eröffnet als erste Schweizer Bank eine Geschäftsstelle in Tokio.

**1972** Die SBG legt die erste Optionsanleihe bzw. Bezugsrechtobligation in der Schweiz auf.

Bis Mitte der 1960er Jahre betrug die jeweilige Bilanzsumme bzw. der Gesamtwert der Aktiven bei beiden Banken erstmalig mehr als 10 Milliarden Franken, während sich bis zum Ende des Jahrzehnts der Wert des Aktienkapitals auf mehr als 1 Milliarden Franken erhöhte.

### Expansion in den 1960er Jahren

Vor den 1960er Jahren war die SBG immer als dritte im Kreis der Grossbanken der Schweiz vertreten, unter denen der SBV den ersten oder zweiten Platz einnahm. Dies änderte sich im Jahr 1967 grundlegend, als Interhandel (Internationale Industrie-

und Handelsbeteiligungen AG, Basel), die 1928 in Basel unter dem Namen I.G. Chemie gegründete Holdinggesellschaft, mit der SBG fusionierte. Während diese Holdinggesellschaft seit 1961 unter alleiniger Kontrolle der SBG stand, wurde 1963 in einem zwischen Interhandel und der US-Regierung geschlossenen Vergleich über Unternehmensanteile, die die I.G. Chemie ursprünglich in den USA gehalten hatte, vereinbart, dass Interhandel 122 Millionen US-Dollar (500 Mio. Franken) aus dem Verkauf erhalten sollte. Als 1967 die SBG mit Interhandel fusionierte, gingen diese finanziellen Mittel in den Besitz der Bank über, die somit im Hinblick auf ihre Kapitalisierung zur grössten Bank der Schweiz und in die Liga der kapitalstärksten Banken Europas aufstieg. SBG und SBV setzten ihren Wachstumskurs auch danach fort und steigerten ihre Bilanzsummen und Marktkapitalisierung von den späten 1960er bis in die 1980er Jahre um das Zehnfache.

Zugang zum SBV-Sitz in London in den 1960er Jahren.



Zu jener Zeit konzentrierten sich das Geschäft und die geografische Ausrichtung beider Banken weiterhin überwiegend auf das Inland, auch wenn beide sich auch in anderen Finanzzentren ein Standbein geschaffen hatten. Zusätzlich zu den zwei Niederlassungen in London besass der SBV bereits seit 1939 eine Vertretung in New York. Die SBG hatte 1946 eine New Yorker Repräsentanz eröffnet.

In vielerlei Weise erwiesen sich die 1960er Jahre als eine entscheidende Periode für beide Banken – eine Phase, die von Expansion und Innovation im In- und Ausland geprägt war. Zu den wichtigsten Meilensteinen zählte beispielsweise die Eröffnung des neuen Verwaltungsgebäudes des SBV am Zürcher Paradeplatz im Juni 1960, das das ursprüngliche Gebäude aus der Zeit der Jahrhundertwende ersetzte. Zu Beginn der 1970er Jahre übernahm die SBG die Bank Pozzy, die 1747 in der malerischen Schweizer Ortschaft Poschiavo gegründet worden war und somit noch älter war als die SBG selbst.

1946 war das Schweizer Filialnetz der Grossbanken, einschliesslich SBV, SBG und SKA, verglichen mit dem anderer Banken relativ klein und entsprach im Hinblick auf das landesweite Privatkundengeschäft lediglich einem Marktanteil von 20 Prozent. Danach stieg er in weniger als 25 Jahren auf 40 Prozent. SBV und SBG, die jeweils ähnliche Strategien für Wachstum und Eroberung von Marktanteilen verfolgten, übernahmen eine

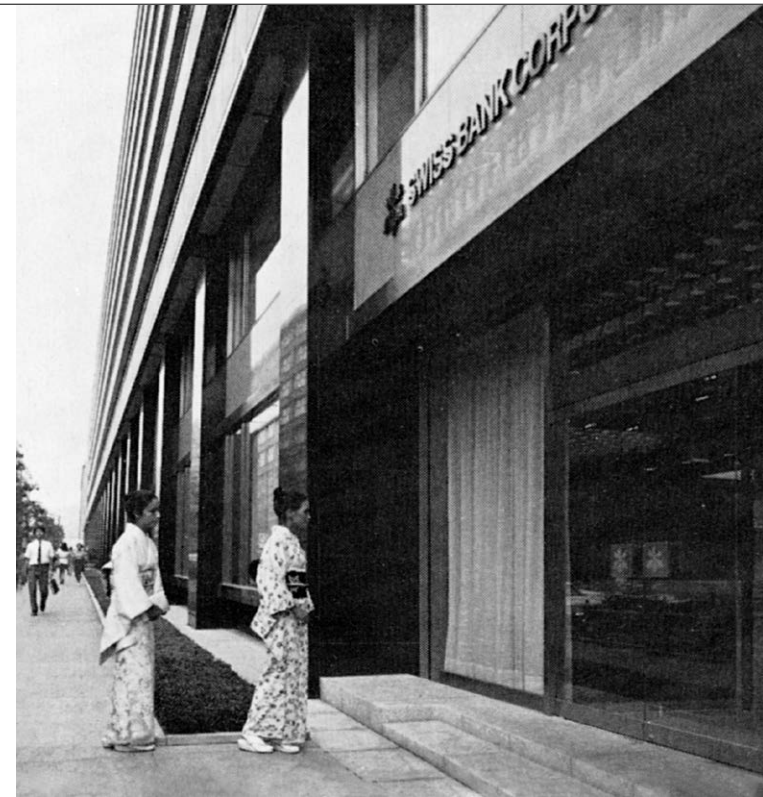


In den frühen 1970er Jahren waren der SBV und die SBG auf allen Kontinenten vertreten, von Australien über Ost- und Südostasien, Südafrika bis Nord- und Südamerika.

Anzahl kleinerer Schweizer Banken und eröffneten neue Filialen. Der SBV erhöhte die Anzahl seiner Filialen und Niederlassungen in der Schweiz bis Ende 1970 auf insgesamt 110. Die SBG verfügte hingegen zu diesem Zeitpunkt bereits über 159 Filialen und Niederlassungen, einschliesslich der im Oktober 1970 eröffneten ersten unterirdischen Bankniederlassung, die im Einkaufskomplex unter dem Zürcher Hauptbahnhof eingerichtet worden war.

In den frühen 1970er Jahren waren der SBV und die SBG auf allen Kontinenten vertreten, von Australien (Sydney und Melbourne) über Ost- und Südostasien (Hongkong, Tokio, Singapur), Südafrika (Johannesburg) bis Nord- und Südamerika (Montreal, Chicago, San Francisco, Mexiko, Caracas, Bogotá, Rio de Janeiro, São Paulo, Buenos Aires).

Mit der Erweiterung des Filialnetzes wurde den Bedürfnissen des durchschnittlichen Einwohners der Schweiz in Bezug auf Bankgeschäfte mehr Bedeutung beigemessen. Zu Beginn der 1960er Jahre waren die Schweizer Grossbanken im Wesentlichen immer noch Geschäftsbanken, die keinerlei Hypotheken, Spar- und Gehaltskonten anboten. Die Datenverarbeitungstechnologie steckte noch in den Kinderschuhen. Obwohl Gehalts- und Depotauszüge per Datenverarbeitung erstellt wurden, mussten diese in jedem



SBV-Büros in Tokio 1971.

Quartal von Hand verschickt werden. Zum Ende des Jahrzehnts waren jedoch beide Banken mit grossem Enthusiasmus im Privatkundengeschäft engagiert.

Der technologische Fortschritt war unverkennbar und von direkter Relevanz für Kunden. Ein wichtiges Beispiel hierfür war der Aufbau eines Bankautomatennetzes, der im November 1967 mit der Installation des ersten Bankautomaten in Kontinentaleuropa am Hauptsitz der SBG in Zürich begann. Nur ein Jahr später wurde durch mehrere Schweizer Banken ein einheitliches System von Bankautomaten eingeführt. 1968 wurden von der SBG die ersten Sparkonten im Publikumsgeschäft angeboten; zwei Jahre später wurden Girokonten und dann auch Kontenkarten eingeführt.



Oben links: Ein «Autoschalter» oder Drive-in-Bankschalter bei der SBG, 1979.

Oben rechts: Einführung des Echtzeit-Bankings beim SBV, 1979.

Unten: SBG Agentur, Zürich Hauptbahnhof, 1975.







Ein weiterer Fortschritt für Bankkunden ergab sich 1969 mit der Einführung der Schweizer Scheckkarte, die es dem Inhaber ermöglichte, Schecks bis zu einem Wert von 300 Franken einzulösen. Etwa zur gleichen Zeit wurde der Zürcher Goldpool gegründet, ein aus der SBG, dem SBV und der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA/Credit Suisse) bestehendes Einkaufskartell, das die Grundlage für den Aufstieg der Schweiz zum grössten Goldmarkt der Welt schuf.

Mehr und besserer Service, höhere Kundenzahlen und eine erweiterte Produktpalette führten zu einem Anstieg der Arbeitsbelastung. In den 1960er Jahren wuchsen die Beschäftigtenzahlen daher bei SBV und SBG deutlich. Von Ende des Jahres 1962 bis Ende 1972 stellte der SBV fast 4000 neue Mitarbeiter ein, wodurch sich die Gesamtbeschäftigtenzahl auf knapp 9400 erhöhte. Bei der SBG wuchs die Belegschaft von knapp unter 4000 Mitarbeitern im Jahr 1960 auf fast 10 000 (von denen fast die Hälfte jünger als 25 waren) bis zum Jahr 1970. Diese Entwicklung führte zur Einführung neuer Arbeitszeitregelungen bei den Banken. 1962 führte die SBG den durchgehenden bzw. ununterbrochenen Arbeitstag, 45-minütige Mittagspausen und die Einrichtung von Mitarbeiterrestaurants ein. Zur Unterstützung der beruflichen Fortbildung einer wachsenden Belegschaft gründete die SBG 1965 eine eigene Bank- und Management-schule und baute zehn Jahre später das am Schweizer Ufer des Bodensees gelegene Wolfsberg-Gut in ein Managementschulungszentrum um.

### **UBS-Vorgängerbanken in Grossbritannien und in den USA**

Im selben Zeitraum sorgte ein bedeutendes Vorgängerunternehmen von UBS in London für Furore. Die 1946 gegründete Handelsbank S.G. Warburg erregte die Aufmerksamkeit ihrer Wettbewerber, als sie 1958 das Konzept der ersten feindlichen Firmenübernahme in der City of London entwickelte. Nur wenige Jahre später, 1963, drückte S.G. Warburg der Geschichte des Londoner Finanzmarkts einen weiteren Stempel auf, indem die Bank eine führende Rolle bei der Schaffung des Eurobond-Markts spielte und die erste internationale Emission von US-Dollar-Anleihen langer Laufzeit (für Italiens Autostrade) auflegte, die komplett in Europa und nicht in den USA verkauft wurden.



Der erste Geldautomat der Schweiz, 1967.





Während sich S.G. Warburg als erfolgreiche Handelsbank etablierte (und PaineWebber als zuverlässiger Vermögensverwalter – siehe auch «Die historischen Wurzeln des Vermögensverwaltungsgeschäfts von UBS in den USA» auf Seite 13), wurden die Brüder Edmund und William O'Connor einflussreiche Händler an der Chicagoer Terminbörse (Chicago Board of Trade). Ab den späten 1960er Jahren spielten die O'Connors eine führende Rolle auf den modernen Optionsmärkten und waren als treibende Kräfte bei der Gründung der Chicagoer Optionsbörse (Chicago Board Options Exchange) sowie gleichzeitig als Gründer der ersten Chicagoer Clearingfirma für Optionen, First Options Corp., im Jahr 1973 aktiv. Vier Jahre später beschlossen die Gebrüder O'Connor, die Gründung von O'Connor & Associates als Private Partnership zu finanzieren. Die O'Connors handelten mit Aktienoptionen an US-amerikanischen Börsen unter expliziter Anwendung theoretischer Handelsstrategien (insbesondere Black-Scholes-Merton). Zu Beginn der 1990er Jahre wurde die Firma vom SBV übernommen. Auch diese Übernahme markierte einen bedeutenden Meilenstein auf dem Weg zur Entstehung der heutigen Investment Bank von UBS.

## Innovative Werbung

Einige Marketingexperten waren der Ansicht, dass die Schweizerische Bankgesellschaft eine führende Rolle bei der Einführung der Fernsehwerbung spielen sollte. Andere vertraten die Meinung, dass dieses neue Medium schlecht mit «der Position und dem Renommee einer Grossbank» vereinbar wäre. Man schrieb das Jahr 1964; die Schweiz bereitete sich auf die Ausstrahlung der ersten Fernsehwerbespots vor, woraufhin die Bankgesellschaft mit Argumenten für und wider überhäuft wurde. In diesem Fall setzten sich die Marketing- und Kommunikationsexperten der Bank durch. Ihren Worten nach «war es auf alle Fälle wichtig, am Anfang «dabei zu sein» und damit unsere Fortschrittlichkeit einmal mehr unter Beweis zu stellen». Somit wurde die SBG eines der allerersten Unternehmen, die ihre Marke im Schweizer Fernsehen präsentieren konnten. Die ersten Fernsehwerbespots des Landes wurden am 1. Februar 1965 um 19.25 Uhr gesendet. Im selben Jahr konnte die SBG dank James Bond noch einen weiteren Coup landen. Die Marketing- und Kommunikationsexperten berichteten dem Verwaltungsrat der Bank im Oktober: «Dafür, dass eine Szene des neuen «Goldfinger»-Films im Tresorraum der SBG Genf spielt, ist unsere Abteilung nicht verantwortlich, doch die Gratiswerbung im entsprechenden Artikel in einer der jüngsten Nummern des «Time Magazine» registriert sie mit Vergnügen.»



Die SBG zählte 1965 zu den ersten Firmen, die sich den Zuschauerinnen und Zuschauern im jungen Medium Fernsehen vorstellten.

## Investment Bank

«Warburgs gilt als erfolgreichstes Merchant-Bankhaus, das seit Kriegsende gegründet wurde. [Dennoch] hängen wir an unseren altmodischen Methoden und würden nicht gemeinsam in einem Prospekt mit ihnen erscheinen wollen.»<sup>1</sup>

Der Kommentar von Evelyn Baring vermittelt einen hervorragenden Eindruck von der Stellung, die sich S.G. Warburg (Warburgs) in der City of London seit der Gründung des Hauses im Jahr 1946 erobert hatte, sowie darüber, wie alteingesessene Kreise der Finanzwelt Londons diesen «Emporkömmling» unter den Bankhäusern wahrnahmen. In den frühen 1960er Jahren hatte sich Warburgs bereits erfolgreich einen Namen gemacht. Dass diese Entwicklung auch weitgehend in Geschäftsmethoden begründet lag, die zumindest als unorthodox bezeichnet werden konnten, lässt sich an Barings bissiger Bemerkung leicht erkennen.

Siegmund Warburg, Gründer und Schlüsselfigur der Handelsbank, hatte sich 1934 in London niedergelassen, nachdem er Deutschland aufgrund der repressiven Politik der Nationalsozialisten verlassen hatte. Warburg war Mitglied einer angesehenen Bankiersfamilie, die in der deutschen Bankenwelt seit Langem fest verwurzelt war; die Familienbank M.M. Warburg war 1798 in Hamburg gegründet worden.

Nach seiner Ankunft in London wurde Siegmund Warburg Mitbegründer und Ko-Geschäftsführer der New Trading Company (NTC). Im Januar 1946 beschloss Warburg, seine geschäftliche Tätigkeit in London auf eine neue Grundlage zu stellen, indem er NTC in eine ordentliche Handelsbank, S.G. Warburg & Co., umwandelte. Anfangs lief das Geschäft jedoch nur schleppend, da die Firma mit den in Grossbritannien nach dem Krieg herrschenden schwierigen Rahmenbedingungen und den Vorurteilen zu kämpfen hatte, die dem Newcomer in der britischen Finanz- und Geschäftswelt entgegengebracht wurden. Ab Mitte der 1950er Jahre zeichnete sich jedoch eine nachhaltige Trendwende ab. Mit einer Reihe bedeutender geschäftlicher Transaktionen, die der Geschichte des

<sup>1</sup> Evelyn Baring, 1961.



Siegmund Warburg, 1972.

Finanzplatzes London ihren Stempel aufdrückten, rückte Warburgs bald in die erste Reihe der Handelsbanken Grossbritanniens auf. Diese Geschäfte zeugten vom Willen und der Bereitschaft des Bankmanagements, althergebrachte Einstellungen zu ignorieren, die immer noch das Denken der meisten Wettbewerber in der City of London bestimmten.

Nach Warburgs Beteiligung im Jahr 1958 an einem Konsortium zur Übernahme einer 25 Millionen US-Dollar schweren Anleiheemission als flankierende Massnahme eines an Österreich vergebenen Weltbankkredits in Höhe von 25 Millionen US-Dollar folgte unmittelbar darauf der wohl spektakulärste Erfolg von S.G. Warburg & Co., der im Rahmen des so genannten «Aluminiumkriegs» erzielt wurde. Heutzutage würden nur wenige Kommentatoren die Ereignisse in den späten 1950er Jahren noch mit dem Begriff Krieg



assoziiieren. Damals wirkte jedoch die Übernahme der British Aluminium Company (BAC) durch das US-Unternehmen Reynolds Metals für Beteiligte und Beobachter wie eine kriegerische Auseinandersetzung. In der Eigenschaft als Finanzberater für Reynolds Metals half Warburgs dem Unternehmen, BAC zu übernehmen und dabei den Widerstand eines grossen Londoner Firmenkonsortiums zu überwinden, das eher eine Übernahme von BAC durch Aluminum Company of America (ALCOA) präferiert hatte. Die Übernahmeschlacht wurde heftig und erbittert geführt, hauchte jedoch dem Finanzplatz London letzten Endes neues Leben ein, da Übernahmeangebote, die dem von Warburgs vorbereiteten ähnlich waren, bald allgemein üblich wurden. Warburgs erntete als Vorreiter dieser Entwicklung die Früchte dieses Erfolgs und profitierte von dem Wandel, dem man auf diese Weise den Weg bereitet hatte.

Weitere Paukenschläge folgten. S.G. Warburg war 1963 federführend an der Schaffung des Eurobond-Markts beteiligt und emittierte die ersten internationalen Euromarkt-Anleihen langer Laufzeit (für Italiens Autostrade). Zumindest in Anbetracht der weiteren historischen Implikationen gehörte dies zu den grössten Leistungen und Erfolgen Warburgs. Danach spielte S.G. Warburg weiterhin eine wichtige Rolle bei Eurobond-Angeboten.

In den frühen 1960er Jahren war Warburgs zu einer der angesehensten Banken in der City of London aufgestiegen. Dennoch bestand der wichtigste Beitrag von Warburgs nicht nur in den Geschäften, die die Bank ermöglichte, sondern auch in der von ihr vorgelebten Denkweise. Bereits in den 1950er Jahren lehnte sich Warburgs gegen die nepotistischen Rekrutierungspraktiken auf, d.h. gegen die von Vetternwirtschaft geprägten Stellenbesetzungen bei anderen Londoner Unternehmen. Stattdessen präferierte die Führung der Handelsbank S.G. Warburg bei Neubesetzungen eine leistungsorientierte Auswahl. Die Kriterien dabei waren, wie Siegmund Warburg sich ausdrückte, «unabhängiges Denken, Intelligenz, Genauigkeit, soziale Kompetenz (nicht sozialer Hintergrund) sowie nicht zuletzt Mut und gesunder Menschenverstand». Andererseits warnte Warburg vor Eigenschaften wie «Arroganz, Selbstbeweihräucherung, Nachlässigkeit, schlechtem Schreibstil und bürokratischem Verhalten», die Kunden und Angestellten abträglich seien.

Als Siegmund Warburg im Jahr 1982 verstarb, war die von ihm gegründete Firma die profitabelste Handelsbank in London. Die Belegschaft der Bank war in zwei Jahrzehnten um fast 270 Prozent auf fast 800 Mitarbeitende angewachsen. In den fünf Folgejahren erzielte Warburgs ein starkes Wachstum – im Wesentlichen durch die Übernahme der Market Maker Ackroyd & Smithers, der bedeutendsten Wertpapierhändler jener Zeit, von Rowe & Pitman, einem der drei führenden Aktienmakler, sowie von Mullens & Co., dem Broker der britischen Regierung.

Zeitweise galt S.G. Warburg als eines der wenigen erfolgreichen britischen «Produkte» des so genannten Big Bang. 1994 zählte S.G. Warburg 5800 Mitarbeitende und war das bedeutendste Emissionshaus Grossbritanniens. S.G. Warburg behauptete seine Spitzenposition im M&A-Bereich in Grossbritannien sowie den ersten Rang auf dem Gebiet der europäischen Aktienanalysen und nahm einen der fünf ersten Plätze im internationalen Aktienemissionsgeschäft ein. Allerdings wurde im gleichen Jahr ein starker Anstieg der Aufwendungen für Gehälter und damit verbundene Posten verzeichnet, mit dem die Erträge Warburgs nicht Schritt halten konnten. Noch fataler als die finanziellen Schwierigkeiten, die auf die teure Expansion in den USA zurückzuführen waren, erwiesen sich 1994 die Auswirkungen des Zusammenbruchs der internationalen Bondmärkte. Am 2. Mai 1995, einen Tag bevor die Bank eine Gewinnwarnung für das vorhergehende, am 31. März geendete Geschäftsjahr anzukündigen hatte, drang an die Öffentlichkeit, dass S.G. Warburg ein Angebot des Schweizerischen Bankvereins für die Übernahme seines Investmentbankgeschäfts prüfe. Eine Woche später, am 10. Mai, wurden die (letzten) Finanzergebnisse von S.G. Warburg veröffentlicht. Am selben Tag wurde die Übernahme der Handelsbank durch den SBV für 860 Millionen britische Pfund bekannt gegeben.





# 1980– 2000

## Die Entstehung von UBS

Mitte der 1980er Jahre waren in der Schweiz 581 Bankinstitute mit einer Gesamtbilanzsumme von 723 Milliarden Franken und etwa 100 000 Mitarbeitenden beheimatet. Der Heimatmarkt wurde von wenigen Instituten beherrscht, zu denen der Schweizerische Bankverein, die Schweizerische Bankgesellschaft und die Schweizerische Kreditanstalt zählten. Gemessen an ihren Bilanzsummen verfügten diese drei Banken über einen Marktanteil von 50 Prozent. Trotz ihrer internationalen Expansion in den 1960er Jahren waren jedoch weder der SBV noch die SBG ausserhalb ihres angestammten Heimatmarktes stark vertreten.



Die expansive Geldpolitik der Schweiz in den 1980er Jahren veranlasste Banken dazu, aggressive Kreditvergabestrategien zu verfolgen, wodurch es zu einer massiven Ausweitung des Hypothekarvolumens kam. Um ein plötzliches und unkontrolliertes Platzen der Immobilienblase zu vermeiden, musste die Schweizerische Nationalbank intervenieren. Dennoch kam der Schweizer Finanzsektor in den späten 1980er Jahren unter Druck, und es folgte eine wirtschaftliche Stagnationsphase für das Land, die von 1990 bis 1997 andauern sollte. Fehlendes Wachstum sowie ein starker Anstieg der Kreditausfallrate führten dazu, dass Banken in den Schweizer Märkten für Unternehmens- und Privatkredite beträchtliche Verluste erlitten. Diese Rahmenbedingungen sowie die Deregulierung der Schweizer Bankenbranche nach 1990 zwangen die Banken zu einer Neuausrichtung ihrer Strategien. Das Magazin «The Economist» kommentierte im Januar 1991: «Die Schweizer Bankiers wurden von einem schweren Schock getroffen. Sie sind nun gezwungen, sich dem Wettbewerb zu stellen.» Der Schweizerische Bankverein beispielsweise hatte sein gesamtes Volumen an Hypothekenkrediten von 9,5 Milliarden Franken (Ende 1980) bis auf 46,8 Milliarden Franken (Ende 1993) erhöht. Im Zeitraum von 1991 bis 1996 betrug die Gesamtsumme aller vorgenommenen Abschreibungen seitens Schweizer Banken schätzungsweise 42 Milliarden Franken, wobei 70 Prozent dieser Summe von den drei Grossbanken abgeschrieben wurden. Im Geschäftsjahr 1996 bilanzierten SBV und SBG hohe Verluste: Die SBG musste 348 Millionen Franken und der SBV 457 Millionen Franken verbuchen. Dies war weitgehend auf die nötige Bildung von Sonderrückstellungen zurückzuführen.



PaineWebber an der Avenue of the Americas in New York, 1985.



UBS an der Avenue of the Americas in New York.

**1986** Der SBV bietet als eine der ersten Banken in Europa Goldoptionen an.

**1986** Die SBG eröffnet ihre erste elektronische Bankfiliale (in Zürich).

**1988** Der SBV startet mit TicketCorner den ersten Ticket-Verkaufsdienst, der von einer Bank in Europa angeboten wird.

**1991** Der SBV erwirbt einen Mehrheitsanteil an der australischen DBSM. Diese wird zu SBC Dominguez Barry und 1994 zu SBC Australia.

**1994** Die SBG beginnt als erste Bank mit der weltweiten Ausgabe von Kinebarren.

**1994** Der SBV führt den KeyClub ein, das erste Prämienprogramm einer europäischen Bank.

**1995** Der SBV akquiriert S.G. Warburg in London, eine führende europäische Investmentbank.

**1998** Die UBS AG, Zürich und Basel, entsteht durch den Zusammenschluss von SBG und SBV.

**1999** UBS ist Gründungsmitglied der Wolfsberg Group.

**1999** UBS ist die erste Bank, die eine Zertifizierung nach der Norm ISO 14001 für ein weltweites Umweltmanagementsystem im Bankgeschäft erlangt.

**1999** UBS eröffnet ihren neuen Trading Floor in Opfikon (Schweiz), den grössten in Europa.

**2000** UBS übernimmt den US-Broker PaineWebber.



### Im Vorfeld der Fusion zu UBS

Die Deregulierung hatte in Verbindung mit der Krise weitreichende Auswirkungen, die sich zunächst in einer beschleunigten Konsolidierungsrate im Finanzsektor äusserten. Mit der Übernahme der Bank Leu im Jahr 1990 und der Schweizerischen Volksbank im Jahr 1993 durch die Schweizerische Kreditanstalt schrumpfte die Zahl der Schweizer Grossbanken von fünf auf drei. Angesichts des bereits relativ hohen Marktanteils in der Schweiz waren die Grossbanken gezwungen, sich jenseits der Landesgrenzen nach neuen Wachstumsmöglichkeiten umzuschauen. In den frühen 1990er Jahren waren SBV und SBG zu ähnlichen Schlussfolgerungen gelangt. Ihre Zukunft sollte in den grossen Finanzmärkten der Welt liegen. Dazu musste man sich zusätzlich zum normalen Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft weitere Geschäftsfelder erobern. Seit den späten 1980er Jahren forcierten daher beide Banken ihr Wachstum im Ausland. Ziel war es dabei, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil durch den Umbau in global agierende Finanzinstitute der Spitzenklasse zu erlangen – mit internationaler Unternehmenskultur und einer multinationalen Belegschaft.

Mitte der 1990er Jahre konnten der Schweizerische Bankverein und die Schweizerische Bankgesellschaft bereits gewisse Erfolge bei der Verwirklichung ihrer strategischen Ziele verbuchen. Für das letzte Stück des Weges sollte jedoch ein Firmenzusammenschluss von epochaler Bedeutung notwendig sein. Im Dezember 1997 gaben die SBG und der SBV bekannt, dass man beabsichtige, die Kräfte beider Unternehmen zu bündeln und sich zu UBS zusammenzuschliessen, um die Grundlage für einen globalen, integrierten Finanzdienstleister zu schaffen.

1996 hatte ein Führungswechsel in beiden Banken stattgefunden. Innerhalb dieses organisatorischen Rahmens wurden die ersten Fusionsgespräche im Januar 1997 begonnen. In der dritten Novemberwoche waren die wichtigsten Fragen bezüglich der Fusion gelöst. Laut Vereinbarung sollte das fusionierte Unternehmen grösstenteils das Organisationsmodell und die Organisationsprinzipien des SBV übernehmen. Bestandteil der neuen Struktur sollte ein Corporate Center sein mit der Aufgabe, die Geschäftseinheiten zu unterstützen und eine stärkere Trennung zwischen Geschäftsfunktionen und Risikokontrolle zu gewährleisten.



Während der entscheidenden Verhandlungsphase vom 19. bis 21. November 1997 einigten sich beide Seiten über die restlichen wichtigen Fragen. Die neue Rechtsform des Unternehmens und das Umtauschverhältnis der Aktien wurden festgelegt. Das Geschäftsmodell wurde ebenfalls überarbeitet. Die personelle Besetzung der neuen Konzernleitung wurde beschlossen, und es wurden die rechtsgültigen Fusionsverträge abgefasst und ein Kommunikationsplan erarbeitet. Am 5. Dezember stimmten die Verwaltungsräte beider Banken der Transaktion zu, woraufhin die Fusion wie geplant am 8. Dezember 1997 bekannt gegeben wurde.

Im Verlauf der Verhandlungen sahen sich sowohl die SBG als auch der SBV mit Schwierigkeiten konfrontiert, die ihre Meinung über die Notwendigkeit und den Zeitpunkt der Fusion beeinflussten. Abgesehen von diesen Problemen war die Fusion ein positiver und vorausschauender Schritt mit dem Ziel, eine führende Position in den Kerngeschäften des neuen Unternehmens aufzubauen und für die Aktionäre einen substanziellen

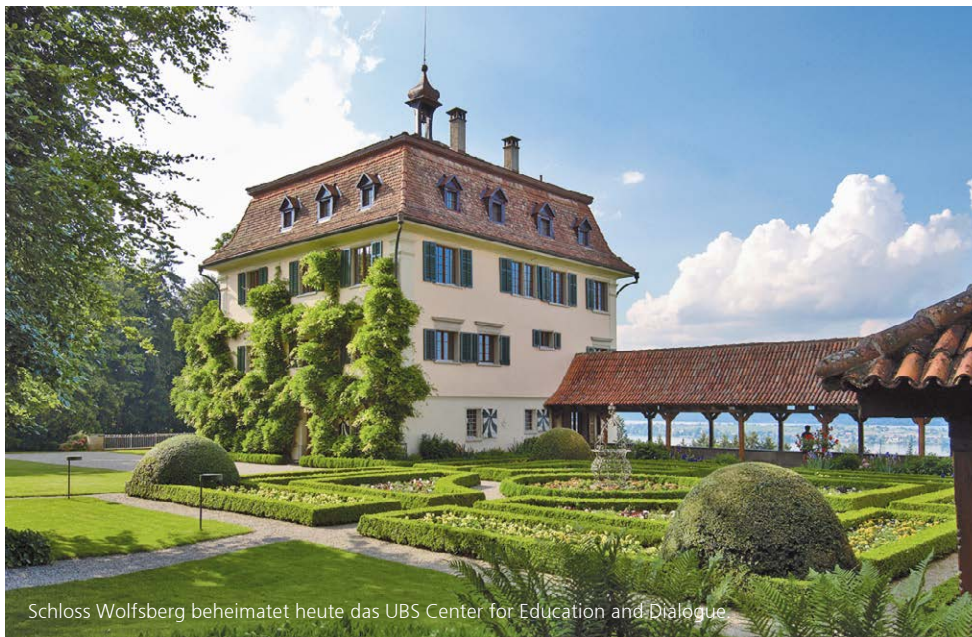




Mehrwert zu schaffen. Das neue Unternehmen strebte danach, in den vier internationalen Unternehmensbereichen (Investmentbanking, institutionelle Vermögensverwaltung, Private Banking und Private Equity) zu den global führenden Unternehmen zu gehören, während man sich in der Schweiz eine führende Stellung im Privat- und Firmenkunden-Bankgeschäft sichern wollte.

### Die Fusion zu UBS

Das Datum, an dem die Fusion abgeschlossen werden sollte, war von den Zustimmungen der Aktionärinnen und Aktionäre und der staatlichen Aufsichtsbehörden abhängig. Sowohl an der ausserordentlichen Generalversammlung in Zürich (Schweizerische Bankgesellschaft) als auch an jener in Basel (Schweizerischer Bankverein) stimmten die Aktionäre mit überwältigender Mehrheit dem Antrag zu.



Am 29. Juni 1998 wurde die Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins rechtswirksam vollzogen und die UBS AG gegründet. Die Umsetzung der Fusion war jedoch angesichts der Anzahl der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der vielen verschiedenen Geschäftsbereiche und der hohen Bilanzsummen eine gewaltige Aufgabe. Keine der beiden beteiligten Parteien hatte jemals eine Unternehmensfusion derartiger Grössenordnung zu bewältigen. Glücklicherweise konnte die neue Organisation von den Erfahrungen profitieren, die der Schweizerische Bankverein bei der Integration von S.G. Warburg 1995 gesammelt hatte. Eine Lehre aus jener Phase, die auch bei der Fusion von SBG und SBV zur Anwendung kam, war die entscheidende Bedeutung eines straffen Projektmanagements und einer schnellen Umsetzung.

Inmitten dieser Bemühungen schlug der Zusammenbruch des grossen Hedge-Fonds Long-Term Capital Management (LTCM), in den die SBG investiert hatte, wie eine Bombe ein. Am 23. September 1998 gab UBS für die LTCM-Beteiligung einen Verlust vor Steuern von 793 Millionen Franken bekannt. Darüber hinaus führte die Bank dem Fonds als Teil eines durch die US-Notenbank koordinierten Rettungspakets 300 Millionen US-Dollar zu. In diesem Zusammenhang nahmen verschiedene hohe UBS-Führungskräfte ihre Verantwortung wahr und traten am 6. Oktober zurück. Weitaus schlimmer als die finanziellen Folgen waren die negativen Auswirkungen der LTCM-Episode auf das Image und Selbstbewusstsein des jungen Unternehmens.

Integrationskosten sowie der Fall LTCM und andere Rückschläge führten zu einem enttäuschenden ersten Geschäftsjahr für die neue Firma, allerdings verbesserten sich die Geschäftsergebnisse ab Ende 1999. Ungeachtet der Zweifel bezüglich der Geschäftsbereiche Private Banking und Asset Management hatte UBS allen Grund, optimistisch in die Zukunft zu blicken. Im Jahr 2000 konnte UBS erstmals stabile finanzielle Ergebnisse bekannt geben; im Mai desselben Jahres wurden globale Namenaktien (Global Registered Shares) von UBS zum Handel an der New York Stock Exchange zugelassen. Dies war der erste Schritt auf dem Weg zur Übernahme des US-Brokers PaineWebber, die die Breite und Grössenordnung des Vermögensverwaltungsgeschäfts in Amerika verändern sollte.



## Die historischen Wurzeln des Vermögensverwaltungsgeschäfts von UBS in den USA

Es kann nicht überraschen, dass die globale Präsenz von UBS sich sehr stark auf die historischen Wurzeln der Bank in Grossbritannien und in den USA stützt. Der Grund hierfür ist nicht allein, dass bereits frühzeitig die Notwendigkeit einer Präsenz in den grössten Finanzzentren erkannt wurde, sondern auch, dass bedeutende Vorgängerunternehmen von UBS bereits in den betreffenden Ländern vertreten waren.

Das bemerkenswerteste Beispiel hierfür war die Gründung von zwei Brokerfirmen in Boston im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts. William A. Paine und Wallace G. Webber eröffneten 1880 ihr Maklergeschäft (Paine, Webber & Co.) in derselben Strasse wie die Firma von Charles C. Jackson und Laurence Curtis (Jackson & Curtis), die 1879 gegründet worden war. Diese beiden angesehenen Firmen fusionierten 1942 und legten somit die Grundlage für das heutige Wealth-Management-Geschäft von UBS in den USA.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde Paine, Webber & Co. mehrheitlich von der Familie Paine kontrolliert. William A. Paine, der seinerzeit als einer der reichsten Männer Neuenglands galt, verstarb im September 1929, einen Monat vor dem Schwarzen Freitag, der den Beginn des Kurseinbruchs an der Wall Street signalisierte. Sowohl Jackson & Curtis als auch Paine, Webber & Co. überstanden den Börsencrash, jedoch gaben die anhaltenden Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise wahrscheinlich den Anstoss für die Aufnahme von Fusionsverhandlungen im Jahr 1939. Der Firmenzusammenschluss, aus dem Paine, Webber, Jackson & Curtis (PWJ&C) hervorging, wurde schliesslich am 29. Juni 1942 besiegelt.

Inmitten des wachsenden Wohlstands im Amerika der Nachkriegsära konnte PWJ&C schnell expandieren. Die Zahl der Niederlassungen der Firma, die im Fusionsjahr 1942 noch 23 betragen hatte, wuchs bis 1955 auf 30 und weitere zehn Jahre später bis auf 45 an. 1963 wurde der Firmensitz von PWJ&C von Boston nach New York verlegt. Aufgrund späterer Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen konnte sich die Firma auch in den Bereichen festverzinsliche Finanzinstrumente (F.S. Smithers & Co., 1973),

geschlossene Investmentfonds (Abacus Fund, 1972) sowie Investmentrecherche und -beratung (Mitchell Hutchins, 1977) etablieren.

Mit der Übernahme von Abacus wurde der Börsengang der Firma vollzogen. Zwei Jahre danach wurde beschlossen, PaineWebber Inc. als Holding-Gesellschaft zu gründen, der PWJ&C als wichtigste Tochtergesellschaft untergeordnet wurde. Im Jahr 1980 unterhielt die Firma bereits 161 Niederlassungen in 42 US-Bundesstaaten und sechs Zweigstellen in Europa und Asien. PaineWebber war in ganz Amerika vertreten und hatte sich mit dem populären Werbeslogan «Thank You, PaineWebber» auch einen hohen Bekanntheitsgrad abseits des schon beträchtlichen Kundenstamms erworben. PaineWebber setzte seinen Expansionskurs bis zu seiner Übernahme durch UBS gegen Ende des Jahres 2000 fort. 1995 hatte PaineWebber die Broker- und Investmentbanking-Firma Kidder, Peabody & Co. erworben und noch im April 2000 die Firma J.C. Bradford & Co. übernommen, wodurch sich die Zahl von 7600 Brokern bei PaineWebber um 900 erhöht und das von PaineWebber verwaltete Kundenvermögen in Höhe von 452 Milliarden US-Dollar eine Zunahme um 46 Milliarden US-Dollar erfahren hatte.

Die globale Präsenz von UBS stützt sich sehr stark auf die historischen Wurzeln der Bank in Grossbritannien und in den USA.

Paine, Webber & Co., Boston, um 1907.





## Bewältigung früher Krisen

Im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts erlebten viele Teile der Welt und Länder wie die Schweiz eine so noch nie dagewesene grossflächige Industrialisierung. Dennoch wurde die wirtschaftliche Entwicklung Europas und der USA in regelmässigen Abständen durch verschiedene Krisen erschüttert. Die Vorgängerbanken des heutigen UBS-Konzerns blieben von diesen Ereignissen nicht verschont. Obgleich die Bank in Winterthur 1872

ihren Anteilseignern noch eine Gesamtdividende von 11 Prozent in Aussicht stellen konnte, war ein massiver Konjunkturunbruch bereits in Sicht. Am 9. Mai 1873 setzte in Europa und den USA eine Phase schwerer wirtschaftlicher Depression ein, die bis über das Jahr 1879 hinweg andauerte. Diese Weltwirtschaftskrise zwang die Bank schliesslich, ein «Liquidationskonto» zu bilden, auf das die Hälfte der regulären Rückstellungen überwiesen wurde, mit denen die laufenden und potenziellen künftigen Verluste abgesichert werden sollten. Dieses Konto wurde bis zum Ende des Jahres 1879 auf 1,9 Millionen Franken aufgestockt und schliesslich vollständig ausgeschöpft.

1883 hatte die Bank in Winterthur ihre Reserven in Höhe von 1,3 Millionen Franken ebenfalls vollständig aufgezehrt und musste einen negativen Saldo in Höhe von fast 2 Millionen Franken ausweisen. Innerhalb von zehn Jahren fiel der Aktienkurs der Bank von 650 auf 350 Franken im Jahr 1883. Ebenso konnten von 1884 bis 1886 keine Dividenden ausgeschüttet werden. Daraufhin wurde der Verwaltungsrat der Bank 1884 fast komplett neu besetzt. Lediglich drei der früheren Mitglieder gehörten nach der Umbesetzung dem neuen Führungsgremium an, es schieden alle Mitglieder aus, die noch an der Gründung der Bank 1862 mitgewirkt hatten. 1895 hatte sich die Bank in Winterthur wieder erholt, wie auch die andere Vorgängerbank von UBS, der Basler Bankverein, dessen Führungskräfte einige Jahre zuvor noch gezwungen waren, öffentlich einzugestehen, dass sich «unser Institut in einer prekären Lage befindet». In den USA sah sich Paine, Webber & Co. mit der Finanzkrise von 1883 und zehn Jahre danach mit der Panik von 1893 konfrontiert, die Wallace G. Webber, den Mitbegründer der Firma, veranlasste, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen. Als er jedoch der Firma Kapital entnehmen wollte, musste er feststellen, dass «keine liquiden Mittel zur Entnahme mehr vorhanden waren». Dennoch überstand Paine, Webber & Co. auch diese Krise. William A. Paine äusserte sich im Nachhinein wie folgt zur Krise von 1893: «Wir hatten dreizehn Jahre damit verbracht, das Vertrauen der Menschen zu gewinnen und Ressourcen für genau solch einen Kampf zu entwickeln; und als der Ernstfall dann eintrat, war der Sieg für uns nicht so schwierig wie für viele reichere Unternehmen.»



Niederlassung der Schweizerischen Bankgesellschaft um 1920.





# 2000– 2023



Das UBS-Bürogebäude an der 9 Penang-Road in Singapur wird vollständig mit erneuerbarer Energie betrieben.

## Herausforderungen und organisches Wachstum

Gleich zwei Quantensprünge machte UBS im ersten Viertel des 21. Jahrhunderts: Das Unternehmen, das bisher im Wesentlichen ein schweizerisches Unternehmen geblieben war, übernahm 2000 den US-Vermögensverwalter PaineWebber und veränderte damit seine demografische und kulturelle Balance grundlegend. Im Frühling 2023 sagte UBS einer von Bundesrat, SNB und FINMA veranlassten Transaktion zu und akquirierte die systemrelevante Credit Suisse, die wegen eines Bank-Runs unter Druck geraten war.

Nach der Übernahme von PaineWebber verfügte UBS über eine relativ grosse Präsenz auf dem grössten Finanzmarkt der Welt. In der Zeit danach konnte die Bank ihre Stellung auch in den Schwellenländern rasch ausbauen, sei es durch organisches Wachstum oder ein paar weitere, hauptsächlich kleinere Übernahmen. Die globalen Ansprüche von UBS wurden 2003 in der einheitlichen Markenpräsentation von UBS verankert. Zu Beginn des Jahres 2007 berichtete UBS voller Stolz, dass 2006 das bislang beste Jahresergebnis in der Firmengeschichte erzielt worden sei. Nur einige Monate später musste UBS jedoch eingestehen, dass sich diese positive Lage ins Gegenteil verkehrt hatte. Am 1. Oktober teilte UBS mit, dass aufgrund der sich verschlechternden Lage auf dem Markt für Subprime-Hypotheken in den USA im dritten Quartal wahrscheinlich mit einem Gesamtverlust zu rechnen sei. Dieser stünde im Zusammenhang mit Wertberichtigungen auf Positionen der Investment Bank. Als Folge der globalen Finanzmarktkrise musste UBS zwischen dem dritten Quartal 2007 und dem vierten Quartal 2009 mehr als 50 Milliarden Franken abschreiben. Der grösste Teil dieser Abschreibungen entfiel auf strukturierte Finanzprodukte, die von der Entwicklung am US-Wohnimmobilienmarkt abhängig waren.

Die Krise von UBS verschärfte sich noch, als zu dieser Zeit das US-Justizministerium und danach die US-Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission) UBS darüber informierten, dass man Untersuchungen über die grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten der Bank eingeleitet habe. Diese Problematik führte letztlich dazu, dass UBS

UBS war die erste Bank, die global Dienstleistungen im Bereich der Philanthropie anbot für Kundinnen und Kunden, die ihr Vermögen zum Wohl der Allgemeinheit investieren wollen.



Die UBS Optimus Foundation, Teil unseres Philanthropie-Angebots, konzentriert sich auf die Zusammenarbeit mit Institutionen in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Umwelt und Kinderschutz.

**2000** UBS ist als erste Nicht-US-Bank an der New Yorker Wall Street kotiert.

**2003** UBS wird offiziell als Qualified Foreign Institutional Investor (qualifizierter ausländischer institutioneller Investor) zertifiziert und zum Handel auf dem chinesischen Wertpapiermarkt zugelassen.

**2009** Nach einer heftigen Krise, die Mitte 2007 ihren Anfang nahm, kehrt UBS im vierten Quartal in die Gewinnzone zurück.

**2016** UBS eröffnet einen neuen, nachhaltig gestalteten Sitz in London, und der UBS Oncology Impact Fund sammelt den Rekordbetrag von 471 Millionen US-Dollar für die Krebsforschung ein.

**2018** Nach dreijähriger Sanierung feiert UBS die Neueröffnung des Hauptsitzes an der Bahnhofstrasse 45, Zürich.

**2020** Die COVID-19-Krise beschleunigt den digitalen Wandel und verändert die digitale Kommunikation mit den Kunden. Mehr als 95 Prozent der Mitarbeitenden können jederzeit remote arbeiten.

**2021** UBS legt ihren Purpose fest – «Reimagining the power of investing. Connecting people for a better world.» – und etabliert eine konzernweite Einheit für Sustainability and Impact, die für die Umsetzung der Nachhaltigkeits- und Impact-Strategie verantwortlich ist.

**2023** Zur Sicherung der Finanzmarktstabilität übernimmt UBS die Credit Suisse AG, die zweitgrösste Universalbank der Schweiz.





2003 war UBS Hauptsponsor von «Alinghi», der ersten europäischen Segelyacht, die den America's Cup gewann.

das grenzüberschreitende Geschäft aus nicht US-regulierten Einheiten für private Bankkunden mit Wohnsitz in den USA einstellte.

### **Rettung von UBS**

UBS reagierte auf die Finanzkrise mit einer Kapitalerhöhung. Dabei wurde gegen Ende 2007 eine Pflichtwandelanleihe im Volumen von 13 Milliarden Franken aufgelegt und im Juni 2008 ein Bezugsrechtsangebot über zirka 15 Milliarden Franken unterbreitet. Im selben Jahr kündigten die Schweizerische Nationalbank (SNB) und UBS eine umfassende Lösung an, die UBS einen wesentlichen Abbau der Risiken in ihrer Bilanz ermöglichte. Ein entscheidendes Element dieser Lösung war die Errichtung eines Fonds durch die SNB, der von UBS gehaltene Wertpapiere in Höhe von bis zu 60 Milliarden US-Dollar aufkaufen sollte, um auf diese Weise die Bilanz von UBS zu entlasten. Im Frühjahr 2009 hatte der SNB StabFund, eine von der SNB gegründete Zweckgesellschaft, Wertpapiere in einem

Gesamtwert von 39,6 Milliarden US-Dollar übernommen. Zudem erhielt UBS eine Kapital-spritze in Höhe von 6 Milliarden Franken von der Schweizerischen Eidgenossenschaft in Form einer Pflichtwandelanleihe. 2009 konnte die Schweizerische Eidgenossenschaft eine Platzierung von 332,2 Millionen UBS-Aktien aus der Umwandlung dieser Pflichtwandelanleihe erfolgreich abschliessen. Gleichzeitig verkaufte die Eidgenossenschaft ihre künftigen Couponausschüttungen aus der Wandelanleihe gegen Barzahlung an UBS zurück. Damit konnte sich die Eidgenossenschaft aus ihrem gesamten UBS-Engagement zurückziehen und neben der Rückerstattung des Anlagebetrags von 6 Milliarden einen zusätzlichen Ertrag von zirka 1,2 Milliarden Franken realisieren.

Im Hinblick auf die Unternehmensführung hatte der neue Verwaltungsrat zusammen mit der neuen Konzernleitung 2009 die Aufgabe einer Umstrukturierung von UBS zu bewältigen. Erste Anzeichen für einen erfolgreichen Turnaround zeigten sich im vierten Quartal 2009, als UBS wieder einen Gewinn ausweisen konnte und – verglichen mit der Situation bei Ausbruch der Finanzmarktkrise – die Bilanzsumme und die Risikopositionen um etwa 50 Prozent verringert hatte. UBS konnte ihre Profitabilität in den Jahren 2010 und 2011 trotz eines weiteren Rückschlags im September 2011 aufrechterhalten. UBS musste damals bekanntgeben, dass man unautorisierte Handelsgeschäfte eines Traders in der Investment Bank aufgedeckt hatte, aufgrund deren ein Verlust von 2,3 Milliarden US-Dollar entstanden war. Ungeachtet dessen blieb UBS dank ihrer soliden Finanz-, Kapital- und Finanzierungsposition weiterhin gut positioniert.

### **Drei Schlüssel zum Erfolg und Digitalisierung im Fokus**

Nach dieser turbulenten Zeit beschleunigte UBS die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur. Im Mittelpunkt des Geschäftsmodells standen ein globales Vermögensverwaltungsgeschäft und die Universalbank in der Schweiz, unterstützt durch das globale Asset Management und eine weniger komplexe und weniger kapitalintensive Investmentbank. Zur Begleitung dieses Transformationsvorhabens wurde das Programm «Drei Schlüssel zum Erfolg» ins Leben gerufen, welches basierend auf Pfeilern (worauf wir aufbauen), Prinzipien (wofür wir stehen) und Verhaltensweisen (wie wir handeln) das Fundament für die Strategie, Identität und Kultur von UBS legt. So konnte sich UBS auf



den Ausbau ihrer im Branchenvergleich führenden Kapitalposition und auf Reduktionen bei den risikogewichteten Aktiven (vollständig umgesetzt) sowie die Verkleinerung der Kostenbasis konzentrieren. Ende 2013, das heisst zwei Jahre nach der Ankündigung der neuen Strategie, konnte UBS ihre ehrgeizigen Kapitalziele bereits übertreffen und die wichtigsten Kennzahlen für ihre Finanzstärke betragen mehr als das Doppelte.

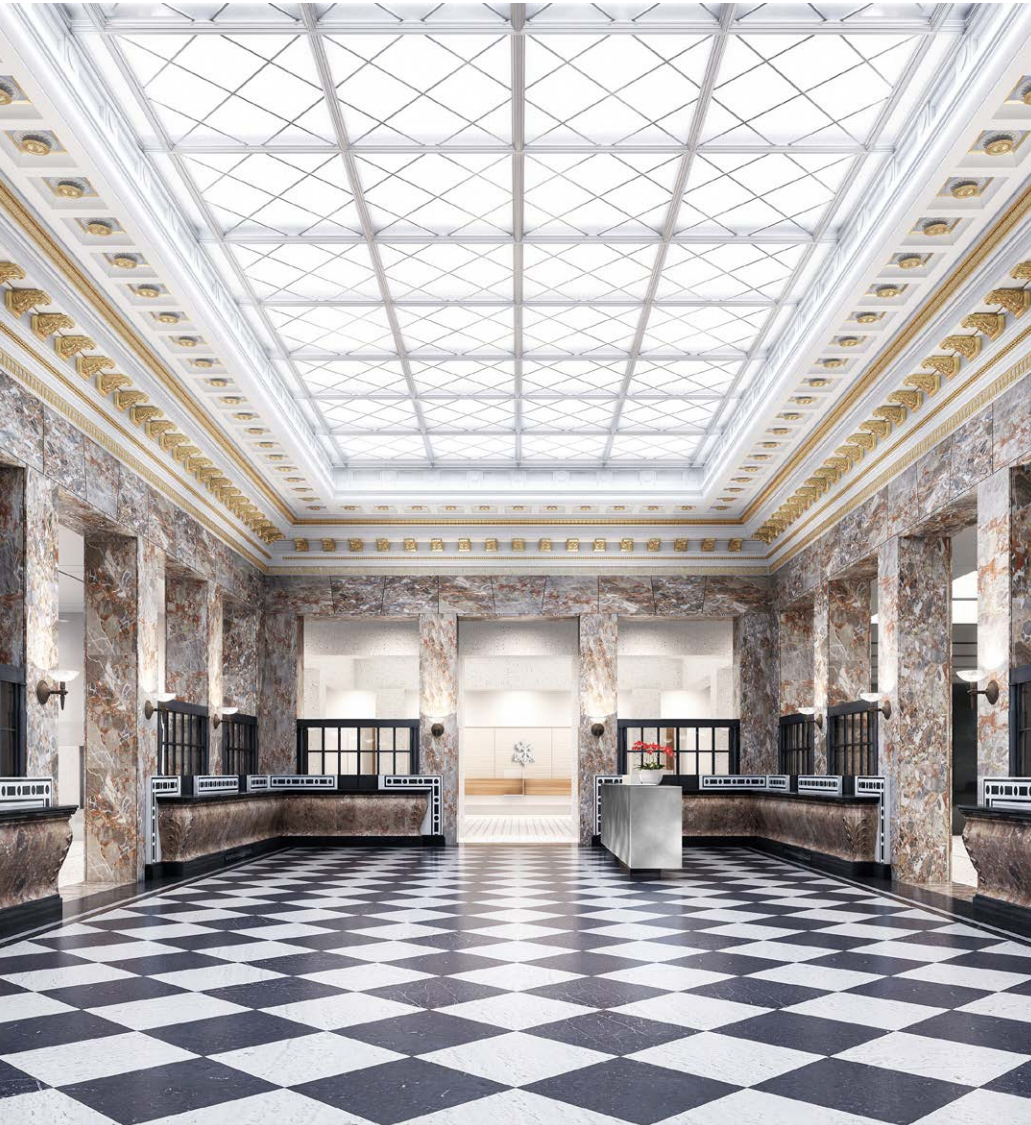
Mit Blick auf die Regionen verzeichnete UBS in der Region Asien-Pazifik ein kräftiges organisches Wachstum, schwerpunktmässig in den führenden Finanzzentren Hongkong und Singapur, aber auch in den wichtigen Onshore-Märkten Japan und Taiwan, in denen sie gezielt eine Präsenz aufbaute – sowie in China, wo die Bank ihre lokale Präsenz weiter verstärkte. Ein Jahr vor Beginn der Feierlichkeiten zur 50-jährigen Präsenz im asiatisch-pazifischen Raum wurde 2013 in Peking UBS (China) Limited offiziell eröffnet mit dem Ziel, die langfristigen Wachstumschancen an diesem Standort wahrzunehmen. In den Folgejahren konnte UBS in China weiter Fuss fassen: 2016 kamen eine neue Niederlassung in Schanghai und ein neues Strategic Delivery Locations in Wuxi hinzu, und auch die UBS University in Schanghai öffnete in diesem Jahr ihre Pforten, in Ergänzung zu den bestehenden Universitäten in den USA, Europa und Indien.

Auch nach der Finanzkrise war der regulatorische Druck auf den Finanzdienstleistungssektor ein Haupttreiber für Veränderungen in der Branche. UBS nahm weitere Anpassungen an ihrer rechtlichen Struktur vor, um mit dem Wandel Schritt zu halten und transparenter, widerstandsfähiger und einfacher zu werden. Dazu gehörte auch, ihre Abwicklungsfähigkeit zu verbessern, um entsprechende «Too big to fail»-Anforderungen zu erfüllen. Nach Abschluss der strategischen Transformation konnte sich UBS nun voll und ganz darauf konzentrieren, ihr Potenzial auszuschöpfen und ihre Effektivität und Effizienz zu steigern. Diese aktive Umgestaltung von UBS erfolgte im Gleichschritt mit der zunehmenden Digitalisierung. UBS entwickelte für die Kundinnen und Kunden im Schweizer Heimmarkt Lösungen für das E-Banking, die weit über Online-Transaktionen hinausgehen. So erfüllt sie beispielsweise mit ihrem rein digitalen Angebot von UBS key4 die wachsenden Bedürfnisse der zunehmend digital-affinen Kundschaft. Durch den Abschluss neuer strategischer Partnerschaften in den Bereichen Fintech, Home&Living,



2016 eröffnete UBS den Londoner Sitz 5 Broadgate.





UBS-Hauptsitz an der Bahnhofstrasse 45, Zürich, nach der Renovierung im Jahr 2018.

Marktplatz für Unternehmen und Hochschulen hat UBS ihr Ökosystem und das Angebot für Privat- und Unternehmenskunden stetig erweitert.

### **Gesellschaftliche Veränderungen und nachhaltiges Wachstum in allen Bereichen vorantreiben**

Als weltweit tätige Bank, die Geschäftsbeziehungen mit Privatpersonen und Unternehmen unterhält, ist UBS natürlich auch Teil der Gemeinschaften, die sich mit gesellschaftlichen Fragen auseinandersetzen müssen. Deshalb rief die Bank 2014 ihre erste Nachhaltigkeitsorganisation ins Leben, um sämtliche Tätigkeiten in den Bereichen nachhaltiges Investieren und Philanthropie, Umwelt- und Menschenrechtsbestimmungen sowie die Bewirtschaftung der eigenen Umweltbilanz und das gesellschaftliche Engagement von UBS zu koordinieren. 2014, als Impact Investing noch ein ganz neues Konzept war, setzte sich UBS bereits für die Schaffung von nachhaltigem Wert ein und lancierte den branchenweit ersten Fonds, bei dem die Performancegebühr des Fondsmanagers nicht nur an Renditeziele, sondern auch an messbare Ergebnisse auf sozialer Ebene geknüpft war. In den Jahren nach der Auflegung dieses Fonds sammelte UBS weitere Mittel, um einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern den Zugang zu Mikrokrediten, KMU-Krediten, Wohnbaufinanzierungen, Landwirtschafts- und Bildungsdarlehen zu ermöglichen.

UBS war die erste Bank, die global Dienstleistungen im Bereich der Philanthropie anbot für Kundinnen und Kunden, die ihr Vermögen zum Wohl der Allgemeinheit investieren wollen. Und die Bank wollte der Finanzdienstleister der Wahl für Kundinnen und Kunden sein, die mit ihren Vermögen zur Erreichung der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen beitragen und gleichzeitig helfen möchten, dass der Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft gelingt. Deshalb war UBS 2020 auch das erste grosse globale Finanzinstitut, das nachhaltige Kapitalanlagen zur bevorzugten Lösung für Privatkunden, die weltweit investieren, machte. Mit der Gründung der Einheit Group Sustainability and Impact im Jahr 2021 vertiefte UBS ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen mit Fokus auf den Themen Planet, Menschen und Partnerschaften.



Nahezu leere Büros während der COVID-19-Pandemie, 2020.

Zu diesen gehört unter anderem das Community-Impact-Programm, das für UBS ein leistungsfähiges Instrument ist, um Probleme im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Ungleichheit durch einen positiven Beitrag im sozialen Bereich anzugehen und dabei Mitarbeitende zu motivieren. So arbeitet UBS beispielsweise mit lokalen Gemeinschaften zusammen, um die Probleme zu verstehen, mit denen sie konfrontiert sind, und entwickelt langfristige Partnerschaften mit Gemeinschaften, um diese Probleme zu bewältigen. Dabei liegt der Fokus auf der Bildung und dem Aufbau von Kompetenzen, die nachhaltige Veränderungen im Leben der Menschen bewirken. Ihren Mitarbeitenden ermöglicht UBS zudem, diese Veränderungen durch Freiwilligeneinsätze zu fördern.

2016 eröffnete UBS den neuen, nachhaltig gestalteten Sitz 5 Broadgate in London. Es war das erste nachhaltige und klimaneutrale Geschäftsgebäude und weitere folgten, wie der über 100-jährige UBS-Hauptsitz und die Niederlassung an der Bahnhofstrasse 45 in Zürich, die 2018 nach einer Komplettsanierung wiedereröffnet wurden, oder der top-moderne Bürokomplex an der 9 Penang Road in Singapur, der im Jahr 2019 bezogen wurde.

### **Meilensteine, Partnerschaften – und ein paar Herausforderungen**

Im Jahr 2019 feierte das UBS-Maskottchen Topsy, ein rotes Plüsch-Füchlein, im Schweizer Heimmarkt seinen 30. Geburtstag. Er und seine Freunde Hanna Hörnchen, Dani Dachs und Sigi Specht helfen Kindern beim Umgang mit Geld. Und an Veranstaltungen wie dem UBS Kids Cup machen sie die kleinen Kunden glücklich, indem sie diese persönlich treffen.

Aber es gab in diesem Jahr nicht nur Grund zum Feiern. Im Zusammenhang mit einem Rechtsstreit über die grenzüberschreitende Geschäftstätigkeit mit in Frankreich ansässigen Kunden zwischen 2004 und 2011/12 verhängte das erstinstanzliche Gericht in Paris Bussen gegen UBS. Nachdem UBS gegen dieses Urteil Berufung eingelegt hatte, sprach das französische Berufungsgericht UBS (France) S.A. im Dezember 2021 vom Vorwurf der Beihilfe zur Geldwäscherei von Erträgen aus Steuerbetrug frei, befand die Bank jedoch für schuldig bezüglich der Beihilfe zur rechtswidrigen Kundenanwerbung. Das oberste Gericht Frankreichs bestätigte im November 2023 die Position der Bank in wichtigen Aspekten des Rechtsstreits und hob die Geldstrafe auf. Der Fall wurde zur erneuten Prüfung an das Pariser Berufungsgericht zurückgewiesen.

2019 ging UBS eine strategische Vermögensverwaltungspartnerschaft mit Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc. ein. Damit gibt es in Japan zum ersten Mal einen Anbieter, der alle Bedürfnisse von High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Privatkunden abdeckt. Ein Jahr später vereinbarte UBS eine weitere strategische Partnerschaft mit Banco do Brasil. Das gemeinsam gehaltene Unternehmen erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Investmentbanking und Wertpapierhandel für institutionelle Anleger in Brasilien.





Unser Purpose-Statement.

Während diese strategischen Partnerschaften interessante neue Chancen eröffneten, förderte die Globalisierung im Jahr 2020 neue Risiken zutage. Die schwerwiegenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Weltwirtschaft brachten Gemeinschaften auf der ganzen Welt in eine zunehmend schwierige Lage. Als globales Finanzinstitut stellte UBS Ressourcen bereit und stand verschiedenen Hilfsprojekten unterstützend zur Seite. Auch in geschäftlicher Hinsicht war es ein äusserst schwieriges Jahr. UBS stand ihren Kunden als stabiler und verlässlicher Partner mit massgeschneiderter Beratung und Lösungen zur Seite und unterstützte sie im Umgang mit Unsicherheiten. In der COVID-19-

Krise bewies UBS zudem, dass sich jahrelanges nachhaltiges Denken und Handeln als wertvoll für alle Stakeholder erweist, und verstärkte ihre Unterstützung für Unternehmer. Dank technologischer Investitionen, die UBS lange vor dem Ausbruch des Virus getätigt hatte, konnten die Mitarbeitenden ihre Arbeit einfach ins Homeoffice verlagern. Im Verlauf der Pandemie wurde deutlich, dass sich die Volkswirtschaften auch besser auf globale systemische Risiken wie den Klimawandel vorbereiten müssen.

Am 19. März 2023 gab UBS ihre Pläne zur Akquisition von Credit Suisse bekannt. Das historische Zusammengehen stärkt weltweit die Position von UBS als führender, in der Schweiz ansässiger globaler Wealth Manager und als grösste Schweizer Universalbank weiter.

In weniger als drei Monaten nach der Ankündigung schloss UBS die Akquisition formell ab. Damit ging die Credit Suisse Group AG in die UBS Group AG über, und die kombinierte Bank operiert seitdem als konsolidierte Gruppe. Bereits am 11. August 2023, knapp fünf Monate nach der Übernahme, gab UBS bekannt, dass sie den Vertrag über die Verlustgarantie des Schweizer Staats über 9 Milliarden Franken sowie den Vertrag mit der SNB über die staatlich garantierten Liquiditätshilfe-Darlehen von maximal 100 Milliarden Franken definitiv beendet. Der Schweizer Staat musste für die Zusammenführung der Grossbanken keine Verluste übernehmen.

Im November 2023 unterschrieb UBS ein Memorandum of Understanding mit der Industrial and Commercial Bank of China Limited (ICBC). Diese Absichtserklärung sieht die Prüfung strategischer Kooperationen in den Bereichen Asset Management, Wealth Management, Investment und Corporate Banking auf dem chinesischen Festland und auf grenzüberschreitenden und ausländischen Märkten vor.





# Nachhaltigen Wert schaffen

Am 12. Juni 2023 übernahm UBS die Credit Suisse offiziell, weniger als drei Monate nach der Aufnahme der Gespräche zwischen dem Eidgenössischen Finanzdepartement, der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) und der Schweizerischen Nationalbank über einen Zusammenschluss der beiden Banken. Mit dieser Transaktion beginnt für UBS ein spannendes und herausforderndes neues Kapitel in ihrer Geschichte, die zusammen mit der Credit Suisse über 520 Finanzinstitute weltweit umfasst.

Seit der Übernahme wird die Integration der Credit Suisse zügig vorangetrieben. Die vollständige Integration baut auf die Stärken, die UBS zur führenden Bank in der Schweiz machen. Durch den Zusammenschluss der beiden Unternehmen profitieren die Kunden von UBS von einem erweiterten Produktangebot, einer umfassenderen Anlageplattform und einzigartigen globalen Kompetenzen. Die Marke Credit Suisse und die Geschäftstätigkeiten werden bis zur Migration der Kunden in die UBS-Systeme fortgeführt, die voraussichtlich im Jahr 2025 abgeschlossen sein wird.

Im gemeinsamen Unternehmen wird das Beste von UBS und Credit Suisse zusammengeführt. Unser Ziel ist, eine noch bessere UBS aufzubauen – mit einer starken und einheitlichen Kultur im Zentrum ihres Erfolgs. Ausgehend von einem soliden Fundament in den drei Schlüsseln zum Erfolg werden wir gemeinsam eine Kultur gestalten, von der wir alle profitieren – unsere Kundinnen und Kunden, unsere Kolleginnen und Kollegen, unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie unsere Gemeinschaften.



Firmenhauptsitz von UBS an der Bahnhofstrasse 45 in Zürich.



## Bildverzeichnis

Baugeschichtliches Archiv Stadt Zürich, FotografIn unbekannt (Seiten 11, 15)  
Du, Zürich (Seite 8 rechts)  
Fotograf Martin Rüttschi (Seite 42)  
Keystone Photopress Archiv, Fotograf Fernando Ghisleni (Seite 27)  
Wolfsberg, UBS Center for Education and Dialogue (Seite 34)  
Paine, Webber & Company 1930, FotografIn unbekannt (Seite 35)  
Stadtbibliothek Winterthur, Gemälde von J. Ziegler (Seite 7)  
UBS Group Langzeitarchiv (Seite 8 links, 10, 12, 13, 21, 25, 26, 27, 28, 33)  
UBS Group Langzeitarchiv, FotografIn unbekannt (Seiten 2, 10, 36, 15 rechts, 17, 18, 24)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf Emil Weber, Zürich (Seite 9 unten)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf Erwin Küenzi (Seite 22)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf Daniel Forster (Seite 39)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf M. Wolgensinger, Zürich (Seite 23)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf Otto Rietmann (Seite 9 oben)  
UBS Group Langzeitarchiv, Fotograf Peter Heman, Basel (Seite 15 rechts)  
UBS Group Langzeitarchiv, Photo Höflinger (Seite 20)  
© National Portrait Gallery, London, Gemälde von Raymond Leslie Skipp (Seite 29)

## Impressum

Herausgeber: UBS Group AG, Zürich, Schweiz | [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

Autoren: Dr. Christian Leitz (UBS Group Historian), Luca Aloisi (Editor)

Layout/Design: UBS Business Solutions AG, Group Branding Solutions