

Die Entstehung von UBS

Unternehmerischer Wandel und der Weg zur Weltspitze



Einleitung

Die heutige UBS erhielt ihre Gestalt in den Neunzigerjahren im Zuge mehrerer Fusionen und Übernahmen, die aus dem bis dahin vorwiegend schweizerischen Unternehmen ein führendes globales Finanzinstitut machten. Die vorliegende Broschüre gibt einen historischen Abriss dieses durch Wandel und Umbruch geprägten Jahrzehnts.

Der Text bietet einen historischen Überblick über verschiedene wichtige UBS-Vorgängerfirmen und schildert den Entstehungsprozess von UBS, versteht sich aber nicht als umfassende Unternehmensgeschichte.

Er schliesst mit der Akquisition von PaineWebber, die das Gravitationszentrum von UBS endgültig über die Schweiz und Europa hinaus verschob und Umfang und Reichweite ihrer Geschäftsaktivitäten deutlich gesteigert hat.

Doch ist das Ende der Geschichte von UBS damit natürlich noch lange nicht erreicht. Diese Broschüre will zeigen, dass die dynamische Einstellung zum Wandel der entscheidende Faktor für vergangene Erfolge war und es auch für künftige Errungenschaften bleiben wird.

«UBS durchlief mit einer Reihe von Grosstransaktionen und deren erfolgreicher Integration [in den Neunzigerjahren] einen grundlegenden Wandel. Jeder Schritt brachte dem Konzern klare Vorteile. Erfolgreich war unsere Strategie deshalb, weil wir neben strategischen und finanziellen Fragestellungen vorab auch die kulturelle Kompatibilität der einzelnen Unternehmen prüften. Unsere Aufgeschlossenheit und unser Wille, aus vielen verschiedenen Standpunkten zu lernen, haben die Geschichte von UBS geprägt und bilden ihr zentrales Leitmotiv.»

Peter Wuffli

«Was können wir aus den Fusionen und Akquisitionen lernen, die unser Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist? Erstens braucht es die Verbindung zwischen einem systematischen und analytischen Ansatz und einem starken intuitiven Sinn dafür, wann eine sich bietende Chance zu ergreifen ist. Zweitens ist eine machtvolle gemeinsame Vision erforderlich, die nicht alleine eine wirtschaftlich attraktive Geschäftsorientierung beinhaltet, sondern auch kulturelle Elemente gleichwertig berücksichtigt. Drittens ist äusserst wichtig, beim Management ein gesundes Gleichgewicht zwischen Kontinuität und Erneuerung zu erreichen. Der Erfolg hängt davon ab, das Topmanagement mit neuem Blut aufzufrischen, jedoch gleichzeitig der ursprünglichen Vision und den langfristigen Zielen verpflichtet zu bleiben. Viertens muss sichergestellt werden, dass das oft einzigartige Potenzial, die Ressourcen und kulturellen Charakteristika der fusionierten und akquirierten Firmen wirksam eingesetzt werden. Und zuletzt ist eine klar artikulierte Integrationsstrategie essenziell. Nicht alle Akquisitionen wurden sofort integriert. Aber wie auch immer integriert wird – schnell oder langsam –, man sollte jedenfalls genau und ehrlich diskutieren, welchen Weg man wählen wird.»

Marcel Ospel

Wie alles anfang



Geburtsstätten der Schweizerischen Bankgesellschaft (Winterthur und Lichtensteig), des Schweizerischen Bankvereins (Basel) und PaineWebber (Boston).

Im Juni 1998 wurde die sechs Monate zuvor angekündigte Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins vollendet. Nur zwei Jahre später erwarb UBS den US-Broker PaineWebber und konnte damit Grösse und Reichweite ihres Geschäfts erheblich erweitern. Die neue Firma besiegelte diese Errungenschaften mit dem Wechsel zu einer einheitlichen Marke.

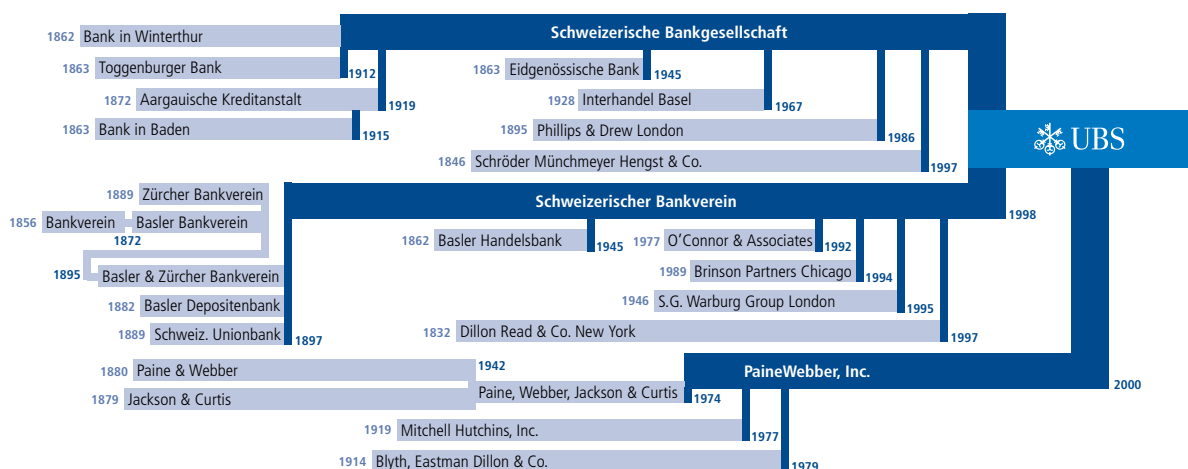
So gesehen ist UBS sowohl ein neues Unternehmen als auch eine neue Marke. Gleichwohl erstreckt sich die Geschichte von UBS über mehrere Generationen zurück in die Vergangenheit, besonders in der Schweiz, den USA und Grossbritannien. So gibt es in der malerischen Gegend von Puschlav etwa eine UBS-Geschäftsstelle, deren Ursprung sich bis ins Jahr 1747 zurückverfolgen lässt.

Die Hauptbestandteile der heutigen UBS gehen auf die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. Schweizerische Bankgesellschaft, Schweizerischer Bankverein und PaineWebber beziehungsweise deren Vorgängerunternehmen wurden allesamt in den Sechziger- und Siebzigerjahren des 19. Jahrhunderts gegründet. Phillips & Drew, der von der Bankgesellschaft Mitte der Achtzigerjahre erworbene Londoner Börsenbroker, wurde 1895 gegründet. Dagegen geht Dillon Read, die letzte Akquisition des SBV vor der Fusion mit der SBG, bis auf das Jahr 1832 zurück.

Eine wesentliche Komponente der UBS Investment Bank, S.G. Warburg, wurde kurz nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Die Übernahme der britischen Merchant Bank durch den SBV 1995 fand kurz vor ihrem fünfzigsten Geburtstag statt. Im Gegensatz hierzu steckten die in Chicago ansässigen Firmen O'Connor (gegründet 1977) und Brinson Partners (1989) bei ihrer Akquisition durch den SBV 1992 und 1994 noch in den Kinderschuhen.

Durch Bündelung dieser unterschiedlichen Elemente in einem einzigen Unternehmen erlebte UBS in den Neunzigerjahren einen tief greifenden Wandel. Jede neue Akquisition oder Fusion erweiterte den Charakter der expandierenden Bank durch neue Eigenschaften. So hat der Zusammenschluss von SBV und O'Connor die Kultur des Unternehmens nachhaltig verändert. Die Fusion von SBG und SBV veränderte ihrerseits das Wettbewerbsumfeld. Durch die Übernahme von PaineWebber im Jahr 2000 verschob sich das Gravitationszentrum der Firma endgültig über die Schweiz und Europa hinaus.

Aus diesen Transaktionen resultierte nichts Geringeres als das heutige globale Finanzinstitut UBS, hervorgegangen aus den zwei vorwiegend schweizerisch geprägten Banken SBV und SBG.



Ein Jahrzehnt des Wandels

Wie ist es UBS gelungen, sich international in so kurzer Zeit so deutlich zu profilieren? Bis Mitte der Achtzigerjahre war keiner der Schweizer UBS-Vorgänger SBV oder SBG im Ausland übermässig aktiv. Keines der beiden Institute belegte einen Rang unter den zwanzig weltweit führenden Banken. In der Schweiz waren beide jedoch gut positioniert und beherrschten gemeinsam mit Crédit Suisse den Binnenmarkt. Gemessen an ihrer Bilanzsumme teilten sie sich einen Marktanteil von insgesamt 50%.

In den späten Achtzigerjahren geriet der Schweizer Finanzsektor dann allmählich unter Druck. Nachdem die Zentralbank eine Immobilienblase zum Platzen gebracht hatte, schleppte sich das Land bis 1997 durch eine Wirtschaftsflaute. Der Schweizer Unternehmens- und Konsumkreditmarkt verzeichnete einen rapiden Anstieg der Ausfallquote, was die Gewinne der Banken schmälerte. Diese Umstände und die Deregulierung des

Schweizer Bankensektors nach 1990 zwangen die Banken dazu, ihre Strategie zu überdenken. Wie *The Economist* bemerkte, «erlitten die Schweizer Bankiers einen heftigen Schock ... sie wurden zum Wettbewerb gezwungen». (Januar 1991)

Die Deregulierung hatte weit reichende Auswirkungen, allen voran eine sich beschleunigende Konsolidierungswelle im Finanzsektor. Nach der Akquisition der Bank Leu und der Schweizer Volksbank durch Crédit Suisse 1990 und 1993 gab es statt fünf nur noch drei Grossbanken, die in der Schweiz bereits stattliche Marktanteile besaßen und sich nun über die Grenzen wagen mussten, um weitere substanzielle Wachstumsquellen erschliessen zu können.

In den frühen Neunzigerjahren waren SBV und SBG beide zu dem Schluss gekommen, dass ihre Zukunft

Schweizerische Bankgesellschaft und Schweizerischer Bankverein

In der Schweiz gründet die heutige UBS auf der Geschichte ihrer beiden bedeutendsten Ahnen, der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins. Der Grundstein wurde in Winterthur gelegt, einer Stadt, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zum industriellen Zentrum der Nordostschweiz wurde. Nach dem Namen ihres Ursprungsortes benannt, unterstützte die 1862 gegründete Bank in Winterthur aktiv die gewerbliche

und industrielle Entwicklung der Region. Die Schweizerische Bankgesellschaft entstand 1912 aus der Fusion der Bank in Winterthur mit der Toggenburger Bank, welche im Jahr 1863 in Lichtensteig, einer ostschweizerischen Kleinstadt, gegründet worden war.

Der Schweizerische Bankverein war seinerseits fest in Basel im Nordwesten der Schweiz verankert. Die Nähe zu Deutschland prägte den Basler Bankverein, den direkten

Vorgänger des SBV. Im Anschluss an die Niederlage Frankreichs im Krieg gegen Preussen 1870/71 und die folgende Vereinigung Deutschlands setzte dort ein massiver wirtschaftlicher und finanzieller Aufschwung ein, der auch an der Schweiz nicht spurlos vorüberging. Nicht nur wurde das Gründungsprotokoll des Basler Bankvereins in Frankfurt unterzeichnet, darüber hinaus wurde das Kapital auch von einer deutschen Bank bereit gestellt, zusammen mit einem Schweizer Konsortium von sechs Basler Privatbanken. Mit sieben Ausländern unter den ersten 17 Direktoren war der Bankverein von Beginn an ein international ausgerichtetes Finanzinstitut.

Wie die Bank in Winterthur spielte auch der Basler Bankverein eine bedeutende Rolle bei der rapiden Industrialisierung der Schweiz, etwa durch die Finanzierung des Eisenbahnbaus, aber vor allem, indem er Basel half, sich als Schweizer Chemiezentrum durchzusetzen. In den folgenden Jahrzehnten wuchs der Basler Bankverein durch die Zusammenlegung mit dem Zürcher Bankverein (Zürich) und der Schweizerischen Unionbank (St. Gallen). Mit der Übernahme der Basler Depositen-Bank 1896 änderte die Bank ihren Namen



1900: Kunden am Schalter des Schweizerischen Bankvereins in London.



SBV-Direktionsbüro zu Beginn des 20. Jahrhunderts.

in Schweizerischer Bankverein. Kurz vor der Jahrhundertwende wurde eine Niederlassung in London eröffnet.

Basler Bankverein und Bank in Winterthur stiessen in Zürich aufeinander, als Ersterer dort 1899 mit dem Zürcher Bankverein fusionierte und Letztere 1906 in der Bahnhofstrasse 44 eine Geschäftsstelle einrichtete. Doch beliest der Schweizerische Bankverein seinen Haupt-



Fusionsvertrag zwischen der Bank in Winterthur und der Toggenburger Bank, 1912.

ausserhalb der Grenzen der Schweiz an den grossen Finanzmärkten der Welt lag. Sie mussten über ihre Hauptgeschäftsfelder des Retail Banking sowie des Privat- und Firmenkundengeschäfts in der Schweiz hinauswachsen. Daher schauten sie sich ab Ende der Achtzigerjahre nach Wachstumschancen im Ausland um. Durch den Wandel hin zu führenden globalen Finanzinstituten mit internationaler Firmenkultur und multinationaler Mitarbeiterstruktur wollten sie sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil sichern.

Im nächsten Schritt mussten diese hoch gesteckten Ziele in eine konkrete Planung einfließen. Ende der Achtzigerjahre waren aus den internen Diskussionen strategische Rahmenpläne entstanden, die beim SBV unter dem Namen «Vision 2000», bei der SBG unter dem Titel «Strategie für die 90er Jahre» bekannt wurden.

sitz bis 1998 in Basel, und auch die Schweizerische Bankgesellschaft verlegte ihren Geschäftssitz erst 1946 nach Zürich. Allerdings spiegelte sich das zunehmende Interesse der Bankgesellschaft an Zürich bereits in der 1917 eröffneten Geschäftsstelle in der Bahnhofstrasse 45 wider, heute einer der beiden Hauptsitze von UBS.

Anfang der Zwanzigerjahre hatte der Bankverein über 2000, die Bankgesellschaft mehr als 1000 Mitarbeiter. Diese Tendenz kehrte sich jedoch von 1931 bis 1936 mit dem Abbau von einem Viertel der Stellen bei der Bankgesellschaft um. Angesichts der politischen und wirtschaftlichen Unruhen in jenem Jahrzehnt sahen sich beide Vorgängerbanken bedrohlichen Turbulenzen ausgesetzt. Aus dieser Zeit stammt auch das Logo, das der SBV in Auftrag gegeben hatte. 1937 entschied sich die Bank für die drei Schlüssel, die Vertrauen, Sicherheit und Diskretion symbolisieren und noch heute Bestandteil des UBS-Logos sind.

1945 hatten sowohl Schweizerische Bankgesellschaft als auch Schweizerischer Bankverein ihre Position durch die Übernahme zweier grosser, jedoch angeschlagener Konkurrenten deutlich festigt. Durch die

Absorption der 1864 gegründeten Eidgenössischen Bank erhöhte sich die Bilanzsumme der Bankgesellschaft auf 1,5 Milliarden Franken, während die Übernahme der 1862 errichteten Basler Handelsbank die Bilanzsumme des Bankvereins auf rund 2 Milliarden Franken ansteigen liess. Dadurch befanden sich beide Banken in einer günstigen Ausgangslage für den Wirtschaftsaufschwung der Fünfzigerjahre. Mitte der Sechzigerjahre durchbrach die Bilanzsumme beider Banken zum ersten Mal die 10-Milliarden-Marke, und das Eigenkapital stieg gegen Ende des Jahrzehnts auf mehr als 1 Milliarde Franken.

Zwischen den späten Sechziger- und den Achtzigerjahren verzehnfachten sich Bilanzsumme und Eigenkapital beider Finanzinstitute, obwohl sie sich trotz einer gewissen Präsenz an anderen Finanzplätzen nach wie vor mehrheitlich dem Binnenmarkt widmeten. Zur SBV-Niederlassung in London kam 1939 ein Büro in New York, wo auch die SBG 1946 eine Repräsentanz eröffnete. Weitere Vertretungen und Beratungsbüros wurden in anderen Städten weltweit eröffnet. Doch errichtete die Bankgesellschaft erst 1967 die erste ordentliche Niederlassung ausserhalb der Schweiz, und zwar in London.

SBV und «Vision 2000»

In den Achtzigerjahren unternahm der SBV Schritte, um an den florierenden Kapitalmärkten Fuss zu fassen, und expandierte in London und New York.

Doch trotz ihrer Bemühungen verfügte die Bank zu Beginn des neuen Jahrzehnts in puncto Führungsmodell, Risikomanagement, Produkt- und Kundenpalette sowie Technologie nur über eine recht bescheidene Ausgangsbasis in den Segmenten Investment Banking und Vermögensverwaltung. Ihre Präsenz in den USA, wo gemessen am Volumen die Hälfte der weltweiten Kapitalmärkte zu Hause ist, war ebenfalls begrenzt.



Emissionsprospekt des Basler Bankvereins, direkter Vorahre des SBV, 1872.



Nach langwierigen Diskussionen definierte die Geschäftsleitung eine Reihe von Leitlinien, die die Prioritäten der Bank eindeutig festlegten, sowie einen Entwicklungsplan. So erschien 1990 die erste Ausgabe der «Vision 2000», des SBV-Routenplaners für die Zukunft. Darin festgehalten wurden die wichtigsten Ziele, die die Bank erreichen musste, wenn sie eine Position unter den zehn besten globalen Finanzinstituten erreichen wollte.

Zentraler Fokus der Bank war von nun ab die Entwicklung eines ausgewogenen Portfolios, das sich auf die drei wesentlichen Säulen Wealth Management (Vermögensverwaltung), Privat- und Firmenkundengeschäft in der Schweiz sowie Investment Banking stützte. International wollte der SBV zu einer Investmentbank der Spitzenklasse avancieren, die Führung im privaten Wealth Management übernehmen und sich im institutionellen Asset Management auf den vorderen Rängen positionieren.

Das Wealth Management bestach durch sein starkes Wachstumspotenzial, hohe Margen und geringe Eigenkapitalanforderungen. Daneben bot das institutionelle Asset Management wichtige Synergien sowohl mit Wealth Management als auch Investment Banking, welches selbst eine Ausbaupriorität darstellte. Das Privat- und Firmenkundengeschäft blieb dem Schweizer Markt erhalten, und die Bank verschrieb sich sogar der Stärkung von Marktposition und Gewinnen in diesem zunehmend schwierigen Segment. In der aktualisierten Version der «Vision 2000» von 1996 wurde diese «Drei-Säulen»-Strategie bestätigt.

Darüber hinaus lag der Schwerpunkt des neuen Dokuments auf dem Shareholder Value und klar bestimmten finanziellen Zielen. Definiert wurde zudem die Entwicklung einer ergebnisorientierten Organisation und eine Managementphilosophie, die Unternehmertegeist und Verantwortung innerhalb der Unternehmensbereiche fördern sollte.

Mit seiner «Vision 2000» schuf der SBV den strategischen Rahmen für die Neunzigerjahre, der nun umgesetzt werden musste. In einem ersten Schritt benötigten Organisation und Kultur des SBV eine grundlegende Veränderung. Da derartig fundamentale Umwälzungen aus internem Antrieb allein nicht zu bewerkstelligen waren, musste der Anstoss aus einer Reihe von Fusionen und Übernahmen kommen.

Die Schweizerische Bankgesellschaft und die «Strategie für die 90er Jahre»

Verglichen mit dem SBV war die internationale Präsenz der Schweizerischen Bankgesellschaft jüngerer Datums und weniger umfassend. Mitte der Siebzigerjahre waren lediglich 1% der Mitarbeiter im Ausland tätig, und auch Mitte der Achtzigerjahre waren es erst bescheidene 5%. Damals beschloss das Management, ihre solide Verankerung in der Schweiz für die Expansion zu nutzen.

Wie beim SBV zielte man vorrangig darauf ab, ein globales Finanzinstitut mit Hauptfokus auf dem Investment Banking zu errichten. Dieses Ziel sollte im Wesentlichen durch den Aufbau der Sales- und Trading-Aktivitäten erreicht werden. Gleichzeitig plante die Bankgesellschaft auch eine Stärkung des internationalen Asset Management und Offshore-Private-Banking.

Diese Zielsetzungen wurden in der 1990 veröffentlichten «Strategie für die 90er Jahre» der SBG festgeschrieben. Zu den wichtigsten Punkten zählten eine beschleunigte Expansion im Investment Banking (Sales und Trading sowie Corporate Finance) mit starkem geographischem Fokus auf New York, Tokio, Zürich und London, organisatorische Umstellungen, damit die Bank besser auf finanzielle und technologische Veränderungen reagieren konnte, und grössere Offenheit und Transparenz gegenüber den Aktionären, Kunden und Mitarbeitern des Unternehmens.

Phillips & Drew

Durch den Aufbau im Investment Banking war es der Schweizerischen Bankgesellschaft innerhalb weniger Jahre gelungen, bei verschiedenen Produkten und an bestimmten geographischen Märkten die erforderliche Grösse zu erreichen. Hierzu war man in hohem Masse auf die Hilfe von Experten angewiesen, die man dank lukrativer Gehaltspakete verpflichten konnte. Diese Art von organischem Wachstum forderte zweifellos einen hohen Preis und belastete zudem mehr und mehr die Firmenkultur.

Obwohl das organische Wachstum bevorzugt wurde, lehnte man Akquisitionen nicht pauschal ab und prüfte verschiedene potenzielle Kandidaten. Letztlich beschränkte sich die SBG bei ihren Einkaufstouren im Ausland jedoch auf Phillips & Drew, Chase Investors sowie Schröder Münchmeyer Hengst im Jahr 1997.

Umsetzung der «Vision 2000»

Mitte der Achtzigerjahre reagierte die Schweizerische Bankgesellschaft auf den «Big Bang» an der Londoner Börse mit dem Erwerb von Phillips & Drew, eine der führenden Brokerage-Firmen der City, die in der institutionellen Vermögensverwaltung in Grossbritannien immer mehr an Gewicht gewonnen hatte.

Der SBV hatte sich seinerseits Savory Milln, einen kleineren Konkurrenten von Phillips & Drew, ausgesucht. Verglichen mit den folgenden internationalen Unternehmungen des SBV nimmt sich die Akquisition von Savory Milln jedoch recht bedeutungslos aus. Während Savory Milln nur ein kleines Extra war, bildete die Allianz mit dem in Chicago ansässigen Derivatehändler O'Connor & Associates einen Wendepunkt in der Geschichte der Bank. Durch das Jointventure mit O'Connor im Jahr 1989 setzte der SBV einen Prozess in Gang, der nicht nur die Bank, sondern den gesamten Schweizer Finanzsektor unwiderruflich veränderte.

1895 tat sich George Phillips für die Führung einer Brokerage-Firma in der Londoner City mit Richard Drew zusammen. Die Firma operierte zunächst unter dem Namen G.A. Phillips & Co. und hielt in ihrem Portfolio Titel von (längst vergessenen) Unternehmen mit klangvollen Namen wie Thunderbolt Patent Governor und Automotive Syndicate. Sie war zudem an Goldminenunternehmen im Westen Australiens beteiligt. Mit dem Einstieg von Geoffrey Harvey Drew als Partner im Jahr 1905 änderte das Unternehmen seinen Namen in Phillips & Drew. Bis Ende der Vierzigerjahre blieb das Geschäft unter der Kontrolle der Drews, ähnlich der Familie Paine bei PaineWebber. In

den Fünfzigerjahren beschloss Phillips & Drew, etwas gegen die in der City immer noch vorherrschende Vetternwirtschaft zu unternehmen. Um unter den Mitarbeitern den Sinn für Meritokratie zu fördern, wurde es ihnen unter-sagt, Jobs an Verwandte zu vermitteln. Stattdessen konzentrierte sich die Firma auf die Rekrutierung der bestqualifizierten Leute mittels attraktiver Anstellungsbedingungen und motivierte die Mitarbeiter, sich weiterzubilden. Ein Zeitgenosse beurteilte die Firma Ende der Sechzigerjahre mit den Worten: «Phillips & Drew genoss nun einen einzigartigen Ruf in der City, galt als sehr professionell, meritokratisch und setzte auf Teamwork statt auf einzelne Stars.»

O'Connor

Seit ihren Anfängen 1977 war O'Connor & Associates rasch gewachsen. 1986 war das Unternehmen in zahlreichen grossen amerikanischen Städten und in London vertreten. Schon früh setzte es leistungsfähige Computer-Workstations ein und nutzte die Technologie geschickt zur Unterstützung seiner immer umfangreicher werdenden Geschäftstätigkeit, etwa des Handels mit Zinsinstrumenten ab 1979 sowie mit Devisen und Aktienindizes ab 1983. In der Zwischenzeit war die Belegschaft von den sechs Mitarbeitern des ursprünglichen Teams auf rund 600 Ende der Achtzigerjahre angewachsen.

In den Achtzigerjahren machte sich O'Connor & Associates einen Namen als Pionier bei der Anwendung von hoch entwickelten Methoden im Risikomanagement sowie von quantitativen Techniken an den Wertpapier-, Futures- und Optionsmärkten. Das wichtigste kulturelle Merkmal der Firma war das ständige Streben nach hierarchiefreiem, offenem Denken und nach konzentrierter Teamarbeit.

«Die Zukunft gehört den grossen Unternehmen, die ins Geschäft mit institutionellen Kunden einsteigen, während die Aussichten für kleine, im Privatkundengeschäft tätige Firmen schlechter werden.»

Sidney James Perry, Phillips & Drew Senior Partner, 1949



Diese Erfolge weckten das Interesse des SBV. Kurz nachdem O'Connor 1988 in die von der Chicago Board Options Exchange geräumten, 2800 Quadratmeter grossen Handelsräume eingezogen war, nahm der SBV Verhandlungen mit der US-Firma auf, die zu einem strategischen Bündnis führten. Statt selbst einen Geschäftszweig für Derivate und Risikomanagement aufzubauen, wählte der SBV die Partnerschaft mit einem Experten.

Weniger als drei Jahre darauf wurde das Jointventure SBC/OC Services gänzlich in den SBV integriert, und damit auch viele der ursprünglich zu O'Connor gehörenden Handelsgeschäfte und Mitarbeiter. Rechtlich und unter eigenem Namen blieb O'Connor & Associates weiterhin bestehen und handelte ausschliesslich in US-Aktioptionen. Die Integration dieser Firma in den SBV wurde Ende 1994 abgeschlossen.

Bei O'Connor handelte es sich zwar um eine relativ kleine Akquisition, doch die Auswirkungen für den SBV waren riesig und bedeuteten einen wahren Umbruch. Mit O'Connor avancierte die Schweizer Bank plötzlich zu einem der führenden Berater für Derivate und Risikomanagement, und die Nebenwirkungen gingen noch weit darüber hinaus. Die Expertise O'Connors diente dem SBV zur Konsolidierung des eigenen Risikomanagements sowie zum Aufbau einer Plattform für eine moderne Investmentbank und einer verstärkt meritokratischen, offenen und leistungsabhängigen Unternehmenskultur.

S.G. Warburg

Als Moses Marcus Warburg 1798 mit seinem Bruder Gerson in Hamburg eine Bank (M.M. Warburg & Co.) eröffnete, legte er den Grundstein für eine bis in die Gegenwart reichende Finanzdynastie. 1934 floh Siegmund Warburg, ein Mitglied dieser Familie, vor der wachsenden Unterdrückung des Nazi-regimes nach London, wo er später eine neue Merchant Bank gründete und aufbaute. Nach bescheidenen Anfängen in der zweiten Hälfte der Vierzigerjahre machte sich S.G. Warburg schnell einen Namen als ziemlich unkonventionelles Finanzinstitut. In den Fünfzigern und Sechzigern war sich S.G. Warburg häufig uneins mit dem Establishment der Londoner City, dem das Anliegen Warburgs, die brach lie-

genden Finanzmärkte Londons wiederzubeleben und international aufzuwerten, unverständlich war. Sinnbild von Warburgs innovativem Geist waren Meisterleistungen wie die feindliche Übernahme von British Aluminium durch das US-Unternehmen Reynolds in den Fünfzigerjahren oder die Emission des ersten Eurobonds 1963. Innerhalb von S.G. Warburg kam der Geschäftsansatz der Bank in der Unternehmenskultur zum Ausdruck, besonders in der vollständigen Fokussierung auf Kunden und Qualitätskontrolle. Siegmund Warburg selbst sagte: «Servicequalität und der Mut zur ausgewogenen, wenn auch nicht immer populären Beratung haben für mich stets oberste Priorität.»

O'Connor «brachte die Wende» (*American Banker*, Juni 1994) für den SBV, und das nicht nur im Hinblick auf die hinzugewonnene operationelle Technologie und Kompetenz, sondern auch angesichts der Fachkenntnisse und Fähigkeiten der nun beim SBV arbeitenden «O'Connor-Leute». Mehr noch, O'Connor veränderte die Ambitionen des Bankvereins von Grund auf. Wo sich die Bank einst an der Schweizer Konkurrenz gemessen hatte, verglich sie sich nun mit den besten globalen Finanzinstituten.

Die Akquisition von O'Connor brachte den SBV bei der Errichtung der gewünschten Investmentbank-Plattform einen entscheidenden Schritt weiter. Doch war das Endziel noch nicht wirklich erreicht, da der Bereich Investment Banking beim SBV nach wie vor stark auf den Eigenhandel ausgerichtet war und ihm eine angemessene Kundenbasis fehlte.

Die um verschiedene Persönlichkeiten der übernommenen O'Connor bereicherte und internationalisierte Chefetage der International Finance Division des SBV erkannte nur allzu deutlich die Grenzen einer Politik des organischen Wachstums. Nun konnte eine Strategie der raschen Expansion durch substanzielle Akquisitionen erwogen werden. Angesichts der Ambitionen des SBV an den US-Finanzmärkten war das Übernahmziel eindeutig eine amerikanische Investmentbank.

Doch nicht um jeden Preis, denn die Kosten für eine Akquisition in den USA schienen zum damaligen Zeitpunkt exzessiv hoch. Auch hätte die Übernahme einer US-Firma die Schweizer Bank ihre Unabhängigkeit kosten können. Vor diesem Hintergrund war es nicht weiter erstaunlich, dass der SBV es zunächst vorzog, seine europäische Basis weiter zu stärken, bevor er Schritte in den USA unternahm. Zudem sorgte sich die Bank immer mehr um die Abwehr der wachsenden Konkurrenz durch US-Investmentbanken in ihren angestammten Märkten. All diese Überlegungen lenkten die Aufmerksamkeit des SBV auf eine der besten Merchant-Banken Grossbritanniens, S.G. Warburg.

S.G. Warburg

In der Londoner City der Fünfziger- und Sechzigerjahre fiel S.G. Warburg als «aggressive» Merchant Bank auf, deren Stärke sich in einem eindrucksvollen Kundenportfolio niederschlug. Ihre Expansion kam nach dem «Big Bang» der Londoner Börse mit der Übernahme des Market-Makers Akroyd & Smithers und den Aktienbrokern Rowe & Pitman sowie Mullens in Schwung.



Ab Mitte der Achtzigerjahre verfolgte S.G. Warburg eine internationale Strategie mit dem Ziel, ein erstklassiges globales Institut für Investment Banking und Asset Management aufzubauen. Einer der Hauptpfeiler dieser Strategie war die Erschliessung des US-Marktes, die die Bank Anfang der Neunzigerjahre schwungvoll in Angriff nahm. Unglücklicherweise waren die Massnahmen kostspielig, aber wenig effizient. Dennoch umfasste die Belegschaft von S.G. Warburg 1994 bereits 5800 Mitarbeiter, und das Unternehmen war in Grossbritannien marktführend in den Bereichen Aktienemissionen, britische Fusionen und Übernahmen und europäisches Aktienresearch. Ferner zählte die Bank bei internationalen Aktienemissionen zu den fünf besten Adressen.

«In den späten Sechzigern war das Arbeitstempo langsamer, die Aktienkurse wurden einmal pro Stunde auf den neuesten Stand gebracht.»

Crispian Collins, Global Asset Management, 2003

In der zweiten Jahreshälfte 1994 nahm S.G. Warburg mit Morgan Stanley Verhandlungen über eine mögliche Fusion auf. Obwohl die Gespräche schliesslich ohne Ergebnis endeten, gab S.G. Warburg die Idee eines Zusammenschlusses mit einem grösseren Unternehmen nicht auf. Am 2. Mai 1995 gab S.G. Warburg bekannt, für seinen Investment-Banking-Bereich ein Angebot des Schweizerischen Bankvereins über 860 Millionen Pfund erhalten zu haben. Am 10. Mai kündigte der SBV die Übernahme der Merchant Bank an, womit das grösste je in dieser Branche getätigte Geschäft dieser Art besiegelt war.

In Grossbritannien mischten sich Überraschung und Schock, da die bedeutendste noch existierende briti-

sche Merchant Bank nun einem ausländischen Käufer in die Hände gefallen war. Einem Kommentator zufolge wurde der SBV «in weiten Kreisen als die aggressivste Bank in der City angesehen» (*Institutional Investor*, Dezember 1995). Die Skeptiker hatten ihren grossen Tag anlässlich der Einweihung von SBC Warburg, wie die neue Investmentbank nun hiess. Eine Zeitung prognostizierte einen «besonders brutalen Zusammenstoss der Kulturen – der dreiste und lockere SBV und Warburg, der Inbegriff der etablierten Merchant Bank, könnten unterschiedlicher nicht sein» (*Institutional Investor*, Dezember 1995). Wie sich herausstellen sollte, waren die Sorgen jedoch unbegründet.

Schliesslich erleichterte eine Reihe von Faktoren die Integration der Kulturen im fusionierten Unternehmen. Ausschlaggebend war die Tatsache, dass der Deal eine gemeinsam beschlossene Sache und keine feindliche Übernahme war. Tatsächlich hatte die Geschäftsleitung von S.G. Warburg den Bankverein zu einem Angebot ermutigt und die Fusion anschliessend abgesegnet.

Dillon Read

Der Ursprung von Dillon Read geht auf die 1832 an der Wall Street gegründete Brokerfirma Carpenter & Vermilye zurück, doch erlebte das Unternehmen seine Blütezeit zweifellos erst in den Zwanzigerjahren des 20. Jahrhunderts. Damals katalysierten mehrere bahnbrechende Transaktionen die Firma ins Rampenlicht der Medien. In nur wenigen Jahren rettete Clarence Dillon die kränkelnde Goodyear Tire & Rubber, inszenierte den Buyout (1925) und anschliessenden Verkauf von Dodge Motors an Chrysler (1928), lancierte den ersten geschlossenen Investmentfonds der

Nachkriegszeit (1924), war 1926 federführend bei der bis dahin grössten Aktienemission aller Zeiten und half im selben Jahr, die Finanzierung eines Zusammenschlusses von sechs grossen deutschen Stahlproduzenten zu organisieren. Am Ende des Jahrzehnts «hatte der meistgefeierte Investmentbanker der wilden Zwanziger» Dillon Read gleich hinter den zwei Branchenführern J. P. Morgan und Kuhn Loeb zur dritten Macht im Investment Banking gemacht. In der Folge ging der Schwung jedoch verloren, und die Firma fiel in den Ranglisten zurück.

«Der Ansatz des SBV ist von köstlicher Ironie. Warburg machte sich einen Namen, weil es in den Fünfziger- und Sechzigerjahren das arrogante Londoner Finanzestablishment aufmischte. Der SBV ist die moderne Ausgabe der betrauten Bank: Auch er geht mit mutigen, neuen Konzepten auf Kundenfang.»

The Economist, Mai 1995

Selbstverständlich bestimmte der SBV als Käufer Tempo und Ablauf der Integration, während die ehemaligen Führungskräfte von S.G. Warburg dabei eine weniger prominente Rolle spielten. Kulturell gesehen war das Ergebnis mehr eine Mischung aus SBV (oder genauer gesagt, der einstigen O'Connor) und S.G. Warburg und weniger die Indoktrinierung der britischen Firma durch den SBV.

So existierte der kulturelle Zusammenstoss mehr in den Köpfen der Leute als in Wirklichkeit. Einige langjährige Mitarbeiter von S.G. Warburg gingen so weit zu sagen, dass der SBV-Ansatz sie an die Anfänge von S.G. Warburg erinnerte. So sagte Henry Grunfeld, der engste Mitarbeiter von Siegmund Warburg, S.G. Warburg sei in seinen frühen Tagen ein aggressives Unternehmen gewesen, und das neue Management werde nun wohl sicherstellen, dass die Firma zu dieser alten Tradition zurückkehre.

Mit der Übernahme von S.G. Warburg stockte der SBV seine Ressourcen im Investment Banking und die Kundenbasis in Europa und Australien wesentlich auf. Die Schweizer Bank hatte in ihrer Länderstrategie bereits beschlossen, ihre Präsenz am australischen Markt für Investment Banking auszubauen und diese mittelfristig als Sprungbrett für einen Vorstoss in die Region Asien-Pazifik zu nutzen.

In einem ersten Schritt zur Umsetzung dieses Plans war es 1991 zur Fusion des eigenen Geschäfts, des 1970 gegründeten SBC Australia, mit dem entsprechenden Bereich von Dominguez Barry Samuel Montagu gekommen, einer 1976 errichteten australischen Investmentbank. Nun legte der SBV sein australisches Geschäft mit Potter Warburg (1936 gegründet als Ian Potter & Co) zusammen, und «durch Bündelung der Stärken beider Unternehmen entstand ein führendes Finanzinstitut, das sich deutlich von der Konkurrenz abhebt». (*The Age*, März 2003) Die Transaktion schuf die führende australische Investmentbank, SBC Warburg Australia, die Grundlage für die anhaltende Stärke von UBS im Investment Banking «down under».

Ende 1995 fand SBC Warburg immer mehr Zuspruch bei Analysten und Journalisten. *Euromoney* lobte die Firma als «führenden Bookrunner für internationale Aktienemissionen, Transaktionen und Wandelanleihen bezogen auf europäische Aktien, internationale Anleihen und Covered Warrants. In mehreren Kategorien ist sie der Spitzenreiter. Ihre Fähigkeiten im Bereich Derivate bekommen in Umfragen glänzende Noten, und sie ist sicherlich federführend als Arrangeur für innovative Kapitalbeschaffungsinstrumente mit Derivatkomponenten.»

Dagegen konnte der SBV seine Bekanntheit in den USA durch die Akquisition von Warburg kaum steigern. Auch der anschliessende Erwerb der amerikanischen Investmentbank Dillon Read im Mai 1997, der zur Schaffung von SBC Warburg Dillon Read führte, half wenig. Der SBV machte sich hier kaum Illusionen. Dillon Read hatte zwar einen guten Ruf und eine solide Kundenbasis, doch befand sich die Firma auf dem absteigenden Ast.

Tatsächlich hatte der SBV bei seiner Entscheidung eher Europa als Amerika im Visier. Ausschlaggebend war einmal mehr der Schutz des europäischen Kerngeschäfts der Schweizer Bank vor der Konkurrenz aus den USA. Seit einiger Zeit fassten die grossen US-Adressen Fuss am europäischen Markt für Primärkapital und im M&A-Beratungsgeschäft und traten in manchen Fällen als Federführer bei grossen Aktienemissionen, zum Teil sogar als alleinige Underwriter auf. Mit



der Übernahme von Dillon Read und deren illustren Markennamen hoffte der SBV seine Position bei den europäischen Investment-Banking-Kunden zu festigen.

Die Akquisitionen von O'Connor, Warburg und Dillon Read waren Etappen beim Aufbau der vom SBV geplanten Investmentbank mit der Strategie «Wachstum durch Akquisitionen». Doch beschränkten sich die Ambitionen der Schweizer Bank nicht auf den Bereich Investment Banking. Auch das institutionelle Asset Management wurde dank seines Wachstumspotenzials, als Quelle für Gewinndiversifikation und Stabilität und wegen seiner Synergien mit dem Private Banking als Priorität angesehen.

Deshalb hatte der SBV im Bereich Institutional Asset Management durch verschiedene Portfoliomanagement-Töchter eine Präsenz an führenden Finanzplätzen aufgebaut. 1992 wurden diese in einem globalen, von der Schweiz aus geleiteten Netzwerk zusammengefasst, ein erster Schritt hin zu einer besseren Koordination und Servicequalität. Der SBV lag jedoch noch weit hinter den Erstligisten des Sektors, denn ihm fehlte vor allem am wichtigen US-Markt ein langjähriger Leistungsnachweis.

Brinson

So zog das Management des SBV die Akquisition eines US-Vermögensverwalters als entscheidendes strategisches Ziel in Betracht. Zusätzlich motiviert wurde diese Entscheidung durch die Absicht, das Private-Banking-

Geschäft der Bank gegen US-Firmen abzusichern, die ihre Serviceleistungen im institutionellen Asset Management auch vermögenden Privatkunden anboten. Um dieser Gefahr zu begegnen, erhofften sich die Schweizer Privatbankiers den Zugang zur «Produktfabrik» einer erstklassigen Asset-Management-Firma. Gleichzeitig wollten sie den verbesserten, zentralisierten Anlageprozess einer solchen Firma nutzen, da die Vermögensallokation im Private Banking zu diesem Zeitpunkt trotz der angestrebten Vereinheitlichung noch weitgehend dezentral organisiert war.

Das SBV-Management kam zu dem Schluss, die Asset-Allocation-Funktion sei nur durch den Kauf eines führenden institutionellen Vermögensverwalters erfolgreich zentralisierbar, dessen Prozesse man sodann auf das Private Banking übertragen könne. Nach Meinung der Geschäftsleitung würde die Akquisition das Asset Management des SBV genauso grundlegend verändern, wie O'Connor die Kompetenzen im Risikomanagement revolutioniert hatte. Schon war der diesen Anforderungen am ehesten gewachsene Kandidat gefunden: Brinson Partners, eine bekannte Firma im florierenden Geschäft mit institutionellen Kunden in den USA.

Brinson Partners entstand 1989 durch einen Management-Buyout bei First Chicago Investment Advisors, der von der First National Bank of Chicago 1984 für die Vermögensverwaltung gegründeten Tochtergesellschaft. Als die Firma 1994 das Kaufangebot von SBV

annahm, hatte Brinson Partners zehn geschäftsführende Partner und 250 Mitarbeiter, ihr Geschäftssitz lag in Chicago mit Niederlassungen in London und Tokio.

Eines der Hauptziele dieser Akquisition war der Aufbau von Marktanteilen in den USA. Zudem wollte der SBV durch Zusammenführung der Brinson-Produkte mit der internationalen SBV-Kundenliste ein globales institutionelles Vermögensverwaltungsgeschäft schaffen, das Know-how von Brinson für die Erweiterung des Private-Banking-Geschäfts nutzen und schliesslich eine zentrale Asset-Management-Funktion entwickeln.

Zum Zeitpunkt der Übernahme plante der SBV die Integration des in Basel stationierten Bereichs Institutional Asset Management in das US-Unternehmen und die Übernahme der Brinson-Prozesse für das eigene Private Banking. In der Praxis konzentrierte sich die Basler Einheit jedoch weiterhin auf die Schweizer Kunden, während Brinson Partners auf den US-Markt ausgerichtet blieb.

Nach der Eingliederung von O'Connor in den SBV bildete die Akquisition von Brinson Partners eine weitere grundlegende Veränderung in der strategischen Entwicklung der Bank. Als führender institutioneller Asset Manager in den USA schien Brinson ideal für die Stärkung des SBV-Geschäfts mit institutionellen Anlegern. Die Integration von Brinson verschaffte der Bank in diesem Sektor zweifellos ein deutlicheres Profil. Doch war dies nicht zu vergleichen mit dem Umbruch, den O'Connor beim SBV verursacht hatte.

Versuche, das Schweizer und US-Asset-Management zu integrieren, schlugen fehl, so dass Brinsons Know-how in der Bank nicht weiter verbreitet wurde. Die Integration wurde erst 2000 vollendet, als UBS die Einheiten Brinson und Phillips & Drew in einer einzigen Asset-Management-Plattform zusammenfasste.

Akquisitionen der Schweizerischen Bankgesellschaft

Während der SBV vorwiegend auf die Veränderung durch Akquisitionen setzte, hielt sich die Schweizerische Bankgesellschaft an ihre organische Wachstumsformel. Im Investment Banking, dem vorrangigen internationalen Ziel, war der SBG der Aufbau gewisser Stärken zweifellos gelungen. Doch konnte sie in keinem besonderen Kernprodukt oder geographischen Gebiet je die Führung übernehmen. Schlimmer noch: Unzulängliche Risikomanagementprozesse führten bei der Bank zu erheblichen Gewinnschwankungen.

Obwohl das Investment Banking von Bankgesellschaft und Bankverein grössenmässig vergleichbar war, wurde die SBG vom Markt weniger gut eingestuft. Die Strategie des organischen Wachstums konnte wegen des schleppenden Tempos, hoher Kosten und einem scheinbar weit in der Zukunft liegenden Nutzen nicht überzeugen. Bis Mitte der Neunzigerjahre hatte die Skepsis auch die Geschäftsleitung der SBG erfasst, die der Idee des Wachstums durch Fusionen und Übernahmen zunehmend aufgeschlossener begegnete.

Dieses Umdenken wurde aber einzig 1997, anlässlich des Kaufs von Schröder Münchmeyer Hengst, praktisch umgesetzt. Die deutsche Firma, deren Wurzeln bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückreichen, entstand 1969 aus dem erfolgreichen Zusammenschluss dreier traditioneller deutscher Privatbanken. Die Bankgesellschaft sah die Übernahme als Gelegenheit, in Deutschland als Privatbankier Fuss zu fassen und ihr institutionelles und Anlagefondsgeschäft auszubauen. Nach der Fusion von SBV und SBG übernahm Schröder Münchmeyer Hengst 2001 den Markennamen UBS. Dieser Schritt erfolgte im Zuge der von UBS initiierten europäischen Vermögensverwaltungsinitiative, die den Aufbau eines inländischen Wealth-Management-Geschäfts in Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien und Grossbritannien zum Ziel hatte.

Die Entstehung von UBS



Bis Mitte der Neunzigerjahre waren sowohl Bankverein als auch Bankgesellschaft ihren strategischen Zielen näher gekommen. Doch war für den Endspurt mehr gefordert, und zwar nichts Geringeres als eine Fusion, die Geschichte schreiben würde. Im Dezember 1997 kündigten SBG und SBV ihren Zusammenschluss zur neuen UBS an und legten damit das Fundament für ein wahrhaft globales, integriertes Finanzdienstleistungsunternehmen.

1996 war es bei beiden Banken zu einem Wechsel in der Führungsetage gekommen, und so wurde die erste Verhandlungsrunde über die Fusion im Januar 1997 in diesem neuen Organisationskontext eingeläutet. Im März und Juni folgten formellere Verhandlungen, die im Juli aussetzten, doch schon im Herbst wieder aufgenommen wurden. Bis zur dritten Novemberwoche waren die wichtigsten Fusionsthemen abgehakt. Man war übereingekommen, dass die aus der Fusion hervorgehende Firma weitestgehend Organisationsmodell und -grundsätze des SBV übernehmen würde. Zur neuen Struktur würde ein Corporate Center gehören, das die Geschäftseinheiten unterstützen und stärker zwischen Geschäftsfunktionen und Risikokontrolle trennen würde.

Die Manager der beiden Vorgängerbanken teilten sich die Führungsposten und -verantwortlichkeiten in der neuen Struktur in unterschiedlichem Masse – je nach Unternehmensbereich und -funktion. So dominierte im Investment Banking dank der Überlegenheit von Managementteam, Marke und Risikomanagementkompetenzen etwa die Plattform des Bankvereins.

Zwischen dem 19. und 21. November 1997 gingen die Verhandlungen in die entscheidende Phase, in der die beiden Parteien die verbleibenden Kernpunkte aushandelten. Erstens bestimmten sie die neue rechtliche Struktur und die Aktientauschquote, zweitens wurde das Geschäftsmodell überarbeitet, drittens wurden die Mitglieder der neuen Konzernleitung bestimmt und schliesslich die Verträge für die Fusion aufgesetzt und der Kommunikationsplan vorbereitet.

Am 5. Dezember stimmten die Verwaltungsräte der beiden Banken der Transaktion zu, so dass die Fusion wie geplant am 8. Dezember 1997 angekündigt werden konnte.

«Die fortschreitende Globalisierung und Deregulierung der internationalen Finanzmärkte, der verstärkte globale Wettbewerb und die dadurch bedingte weltweite Konsolidierung der Finanzdienstleistungsindustrie führen zu immer höheren Anforderungen an die kritische Grösse eines Finanzunternehmens, welches weltweit zu den erfolgreichsten gehören will. Vor diesem Hintergrund und aus einer Position der Stärke haben die Verwaltungsräte der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins beschlossen, mit UBS einen neuen und weltweit führenden Finanzdienstleistungskonzern zu gründen.»

Gemeinsame Pressemitteilung der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins, 8. Dezember 1997.



Im Zuge der Verhandlungen sahen sich sowohl Bankgesellschaft als auch Bankverein mit Herausforderungen konfrontiert, die ihre Überlegungen zu Notwendigkeit und Timing einer Fusion nachhaltig beeinflussten. So stellte sich für den SBV das Problem der schrumpfenden Kapitalbasis, das den Spielraum der Geschäftsleitung einschränkte, da sie ohne Fusion über kurz oder lang zu einer Eigenkapitalerhöhung gezwungen sein würde, um die Kosten für voraussichtliche Rückstellungen decken und dem Investment Banking Mittel zuführen zu können.

Abgesehen von diesen Problemen war die Fusion ein positiver, nach vorne gerichteter Schritt mit dem Ziel, eine führende Position in den Kerngeschäften des neuen Unternehmens aufzubauen und für die Aktionäre einen substantiellen Mehrwert zu schaffen. In ihren vier internationalen Unternehmensbereichen (Investment Banking, Institutional Asset Management, Private Banking und Private Equity) strebte die neue Firma einen Platz unter den weltweit führenden Adressen an, während sie sich in der Schweiz an die Spitze des Privat- und Firmenkundengeschäfts setzen wollte.

**«US-Investmentbanken, aufgepasst!
Mit der Gründung des neuen Schweizer
Schwergewichts erhöht sich der Einsatz
im Rennen um die weltweite Vorherrschaft
im Investment Banking.»**

Wall Street Journal, 9. Dezember 1997

Durch Erreichen einer nachhaltigen Eigenkapitalrendite von 15–20% (nach Steuern) würde die neue Bank den Shareholder Value steigern. Dies sollte unterstützt werden durch ein Bekenntnis zu Transparenz und Offenheit und die Einführung von strikten Grundsätzen der

**«Ein frischer, hoffnungsvoller
Blick in die Zukunft
rechtfertigt die Bildung der
neuen Firma.»**

Geschäftsleitung der Bank in Winterthur und der Toggenburger Bank anlässlich der Fusion beider Banken 1912

Corporate Governance, zu denen leistungsorientierte Managementprozesse, meritokratische Auswahl- und Vergütungskriterien sowie zentralisierte und unabhängige Risikokontroll- und Finanzfunktionen zählten.

Das Datum für die Vollendung der Fusion hing von den erforderlichen Genehmigungen der Aktionäre und staatlichen Aufsichtsbehörden ab. Die Anteilseigner erteilten ihre Zustimmung anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlungen der SBG in Zürich und des SBV in Basel. In beiden Fällen war der Zuspruch überwältigend. Von den Aufsichtsbehörden gab die Bank of England am 30. März 1998 als erste ihren Segen. Das Plazet der Schweizer und US-Behörden liess dagegen etwas länger auf sich warten.

In den USA wurde die Zustimmung zur Fusion durch die laufenden Sammelklagen gegen Schweizer Banken im Zusammenhang mit den nachrichtenlosen Vermögenswerten aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs verzögert. Nach monatelangen Verhandlungen kam es im August 1998 zu einer Verständigung, in deren Rahmen die Schweizer Banken einer Zahlung von 1,25 Milliarden US-Dollar zustimmten. Der formale Vergleich wurde am 26. Januar 1999 unterzeichnet und trat am 30. März 1999 in Kraft.

Zwischenzeitlich, am 4. Juni 1998, hatte das Banking Department des Staates New York die Fusion bewilligt. Am 8. Juni 1998 gab auch die amerikanische Notenbank grünes Licht. In der Schweiz teilte die Eidgenössische Wettbewerbskommission am 4. Mai 1998 mit, dass sie der Fusion unter gewissen Bedingungen stattgeben würde. Diese Bedingungen wurden bis März 1999 erfüllt. Die Eidgenössische Bankenkommission hatte die Fusion bereits am 17. Juni 1998 bewilligt.

Die Fusion umsetzen

Die Umsetzung der Fusion war angesichts der grossen Zahl an betroffenen Mitarbeitern, der vielfältigen Unternehmensbereiche und der enormen Bilanzsummen eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe. Keine der beiden Parteien hatte je zuvor eine Integration dieser Grössenordnung vollzogen. Glücklicherweise profitierte das neue Unternehmen aus den bei der Eingliederung von S.G. Warburg 1995 vom SBV gesammelten Erfahrungen, die gezeigt hatten, wie entscheidend ein striktes Projektmanagement und eine rapide Umsetzung sind. Diese Lektionen kamen bei der Integration von SBG und SBV zur Anwendung.

Der Zusammenbruch des Hedge-Fonds Long Term Capital Management (LTCM), in den die Schweizerische Bankgesellschaft investiert hatte, schlug mitten in den Implementierungsarbeiten bei UBS 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 war der vernichtende Schlag, den die LTCM-Episode dem Image und Selbstbewusstsein des jungen Unternehmens zufügte. Bald gewann der Pessimismus in den meisten Abteilungen die Oberhand, viele Mitarbeiter sprangen ab, und zahlreiche Kunden wechselten zur Konkurrenz.

Schon verbreitete sich das Gerücht, UBS könnte sich von ihrer Investmentbank trennen, die damals unter dem Namen Warburg Dillon Read bekannt war. So schrieb die *Financial Times* im Oktober 1998, UBS «prüfe offiziell Wege zur Verbesserung der Synergien zwischen WDR und anderen Teilen der UBS. Doch haben die jüngsten Ereignisse die Präsenz von WDR innerhalb des Konzerns in Frage gestellt.»

«Der Zusammenbruch des Hedge-Fonds LTCM ist mir noch sehr gut in Erinnerung. Im Verlauf einer Woche hatte sich der Ton an den Pressekonferenzen total geändert, und ich war überrascht, wie schnell UBS auf das Ereignis reagierte und die damalige Geschäftsleitung ihre Verantwortung übernahm.»

Alice Ratcliffe, ehemalige Reuters-Korrespondentin
in der Schweiz, September 2002

Die Ereignisse vom Herbst 1998 beschleunigten die Entwicklung einer soliden Kultur der Risikokontrolle. Nach dem LTCM-Vorfall implementierte UBS einen voll integrierten Ansatz zur Risikosteuerung und -kontrolle, der sich weitgehend auf das vom SBV übernommene System stützte. Damit einher ging eine umfassende Überarbeitung des Risikoprofils der Bank. Ergebnis war unter anderem der beschleunigte Abbau des umfangreichen internationalen Kreditportfolios, das mehrheitlich von der Schweizerischen Bankgesellschaft stammte. Das geringere internationale Kreditrisiko wirkte sich ab 2000 unterstützend auf die finanzielle Performance aus.

Das erste Geschäftsjahr des neuen Unternehmens fiel wegen der hohen Kosten für Integration, LTCM und andere Rückschläge enttäuschend aus, doch schon ab Ende 1999 verbesserte sich das Ergebnis. Trotz Ungewissheiten bezüglich der Bereiche Private Banking und Asset Management hatte UBS guten Grund, der Zukunft zuversichtlich entgegenzuschauen. Im Jahr 2000 konnte das Führungsteam sich nach erfolgreicher Integrationsarbeit der Förderung des integrierten Geschäftsmodells widmen, das die globalen Ambitionen der Firma untermauerte.

In diesem Jahr näherte sich UBS ihren Zielen mit grossen Schritten. Die Bank wies nicht nur ein erstes überzeugendes Finanzergebnis aus, sondern brachte ihre globalen Namenaktien im Mai 2000 auch an die New Yorker Börse. Damit wurde der Weg für die Akquisition des US-Brokers PaineWebber geebnet, die Reichweite und Volumen von Wealth Management und Investment Banking in den USA grundlegend verändern sollte.

Die Akquisition von PaineWebber



Weniger als drei Jahre nach der umwälzenden Fusion von SBV und SBG nahm die neue Bank ein weiteres einschneidendes Vorhaben in Angriff, die Akquisition von PaineWebber. Wie jene von UBS gingen auch die Wurzeln dieses amerikanischen Unternehmens auf das 19. Jahrhundert zurück. Den Status des viertgrössten Aktienbrokers des Landes erlangte sie jedoch erst später.

PaineWebber setzte den Expansionskurs bis zur Übernahme durch UBS fort. Dem Kauf verschiedener Kidder Peabody-Einheiten 1994 folgte die Akquisition von J.C. Bradford & Co. im April 2000. Dadurch erhöhte sich die Zahl der 7600 Broker von PaineWebber um weitere 900 und das verwaltete Vermögen von 452 Milliarden US-Dollar um 46 Milliarden US-Dollar.

Dank der neu akquirierten Stärken konnte UBS nun sicher sein, ihren Platz am US-Markt voll und ganz aus-

zufüllen. Denn auch nach der Fusion von SBV und SBG fristete die Bank im Investment Banking und der privaten Vermögensverwaltung am US-Markt nur ein bescheidenes Dasein. Diese Überlegungen brachten die UBS-Geschäftsleitung auf PaineWebber. Obgleich das amerikanische Haus für seine Zurückhaltung gegenüber potenziellen Käufern bekannt war, konnte UBS das Management von der Kompatibilität der beiden Unternehmen im Hinblick auf Vision und kulturelles Umfeld überzeugen. Unter Anwendung der bei den Akquisitionen des SBV und der Fusion von 1998 gesammelten Erfahrungen und Kompetenzen zog UBS die PaineWebber-Transaktion in der ersten Jahreshälfte 2000 durch.

So hatte UBS zu Beginn des neuen Jahrtausends auf ihrem globalen Wachstumspfad bereits einen grossen Schritt nach vorne gemacht. Vor dem bahnbrechenden Deal war UBS noch immer ein mehrheitlich schweizeri-

PaineWebber

Das 1880 in Boston gegründete Unternehmen Paine & Webber überlebte die zahlreichen Wirtschafts- und Finanzkrisen des späten 19. Jahrhunderts und gedieh zu einem blühenden Unternehmen. Nachfolgend der Kommentar von William A. Paine, einem der Gründerväter und führenden Kopf der Firma, anlässlich der Finanzkrise von 1893: «Während 13 Jahren haben wir auf eine solch schwierige Phase hingearbeitet, indem wir uns das Vertrauen der Leute gesichert und Ressourcen entwickelt haben. Als die Krise da war, fiel uns ihre Bewältigung leichter als vielen reicheren Unternehmen.»

Ein Jahr vor der Gründung von Paine & Webber hatten Charles C. Jackson und Laurence Curtis ihre Kräfte vereint, um den Bürgern Bostons Brokerdienste anzubieten. Obgleich sich das Büro der Firma und jenes von Paine & Webber in der gleichen Strasse befanden, schlossen sich beide Unternehmen erst Anfang der Vierzigerjahre durch eine Fusion in der neuen Einheit Paine Webber Jackson & Curtis zusammen.

Umsatz und Selbstvertrauen beider Firmen hatten im Börsenkrach der Wall Street 1929 und während der Grossen Depression beträchtlichen Schaden genommen, was

die beiden Unternehmen 1939 möglicherweise zu den ersten Verhandlungen veranlasste. Die daraus resultierende Fusion wurde jetzt, da sich Amerika im Krieg befand, wegen des Einzugs von Junior-Partnern und Mitarbeitern zu den Streitkräften in aller Eile am 29. Juni 1942 besiegelt.

Die blühende Wirtschaft nach Kriegsende bescherte Paine Webber Jackson & Curtis ein rapides Wachstum. Zählte die Firma bei der Fusion 1942 noch 23 Niederlassungen, waren es 1955 schon 30, und zehn Jahre später 45 (mit mehr als 700 Investmentbrokern). Nach dem Umzug von Boston

nach New York 1963 startete die Firma ein ehrgeiziges Expansionsprogramm. Dank weiteren Veränderungen, Fusionen und Übernahmen dehnte sie ihre Tätigkeit auf die Bereiche festverzinsliche Instrumente, geschlossene Anlagefonds sowie Anlage-Research und -Beratung aus. 1980 führten Paine Webber Jackson & Curtis 161 Geschäftsstellen in 42 US-Bundesstaaten und sechs Zweigstellen in Europa und Asien. Mit ihrem populären Werbeslogan «Thank You, PaineWebber» wurden sie über die grosse Kundebasis hinaus bekannt.



ches Unternehmen gewesen, dessen 50 000 Mitarbeiter zu zwei Dritteln im Heimmarkt tätig waren. Mit der Übernahme von PaineWebber wurde das demographische und kulturelle Gleichgewicht endgültig verlagert. Die Zahl der ausserhalb der Schweiz beschäftigten UBS-Mitarbeiter stieg auf mehr als 40 000, was ganze 58% der Gesamtbelegschaft ausmachte. Mit einem Schlag hatte die Bank das den beiden Vorgängerbanken entgangene Ziel erreicht – eine solide Präsenz an den wichtigsten Finanzmärkten der Welt.

PaineWebber verschob auch das Gleichgewicht im Vermögensverwaltungsgeschäft von UBS. Der Vorzug, den die amerikanische Firma dem privaten Wealth Management gab, und die erfolgreiche Gewinnung zusätzlicher wohlhabender Kunden liessen den Anteil des in den USA verwalteten Vermögens auf rund die Hälfte des UBS-Gesamtportfolios ansteigen, verglichen mit blossen 4% vor der Akquisition.

Auch die Investment Bank von UBS profitierte vom Geschäft. PaineWebber brachte einen überzeugenden Erfolgsausweis im Bereich US-Aktienresearch mit sowie

ein Aktien- und Fixed-Income-Geschäft und vor allem eine auf den vordersten Rängen platzierte Einheit für Mortgage-Backed-Securities. Gleichzeitig gewann UBS durch den Deal an Attraktivität für Spitzenleute im Investment Banking und Wealth Management. Dank einer wirksamen Rekrutierungspolitik zur Festigung ihrer Position stieg der Anteil von UBS Warburg am Gebührenpool im US-Investment-Banking von 1,9% im Jahr 1999 auf 5,4% 2003. Mit diesem Ergebnis wurde der kombinierte Marktanteil von UBS und PaineWebber zwischen 1997 und 1999 deutlich übertroffen.

Die Akquisition von PaineWebber bedeutete in vieler Hinsicht eine Umwälzung. Sie schloss die strategische und regionale Lücke im Vermögensverwaltungsgeschäft. Sie brachte die Investment Bank in den USA vorwärts und zerstreute die Gerüchte um deren Verkauf. Noch dazu verhalf sie der Unternehmenskultur von UBS zu einer amerikanischen Prägung. Weniger offensichtlich dürfte der Umstand gewesen sein, dass die Expertise PaineWebbers auch der europäischen Vermögensverwaltungsinitiative zugute kam, ebenfalls ein wichtiger strategischer Zug.

UBS heute und morgen



Seit der Fusion 1998 hat UBS an allen strategischen Märkten enorme Fortschritte erzielt und damit die Früchte des in den späten Achtzigerjahren begonnenen Transformationsprozesses geerntet. Bis 2001 hatte UBS eine sorgfältig ausgewählte Zahl von Vorgängerfirmen in einem einzigen integrierten Unternehmen mit gemeinsamen Zielen und Werten zusammengebracht. Ein sichtbarer Beweis für diese gemeinsame Identität war die Einführung einer einheitlichen Marke Mitte 2003.

Der Massstab für den Erfolg von UBS bei der Schaffung eines wahrhaft globalen Unternehmens ist die Tatsache, dass der grössere Teil des Betriebsergebnisses nun ausserhalb der Schweiz erwirtschaftet wird. Auch die Mitarbeiter sind heute international präsent, wobei ein stattlicher Teil am weltgrössten Finanzmarkt, den USA, arbeitet. Gemessen am verwalteten Vermögen ist UBS der grösste Wealth Manager der Welt. Und in wenig mehr als zehn Jahren ist ihr der Aufbau einer globalen Investmentbank der Spitzenklasse gelungen, die weitere Expansionen anstrebt.

Immer häufiger werden die Errungenschaften der UBS von der globalen Finanzdienstleistungsbranche und den Medien anerkannt. Die Firma hat eine gemeinsame Kultur entwickelt, die sich aus den wichtigen Elementen aller Vorgängerinstitute zusammensetzt, und arbeitet gleichzeitig aktiv an der weltweiten Verbreitung ihrer Marke, nicht zuletzt im entscheidenden US-Markt.

UBS hat die durch die Manager der Vorgängerbanken erkannten strategischen Defizite beseitigt und verfügt heute über die Ressourcen, Kapitalbasis und Zuversicht für neues, substanzielles Wachstum. Dieses Wachstum soll hauptsächlich organisch erfolgen, wird aber auch durch wohl überlegte Akquisitionen unterstützt. Mit bedeutenden Neuzugängen konnte UBS etwa ihre Expansion im europäischen Wealth Management und ihrer Investment Bank gezielt vorantreiben. Mit der Eingliederung dieser Firmen bestätigt UBS ihr Engagement für den Aufbau eines integrierten Unternehmens und einer gemeinsamen Kultur, den beiden unverzichtbaren Faktoren für den anhaltenden Erfolg der Bank.



«Im Juni 2003 hat die Bank für ihre Kerngeschäfte weltweit die Einheitsmarke UBS eingeführt. Die erfolgreiche Umsetzung zeugt vom integrierten Ansatz, der für UBS typisch ist. Alle Bestrebungen nach Wachstum und Innovation sind immer von Kundenfokussierung getrieben.»

The Banker, 1. September 2004

«UBS will als weltweit bestes Finanzdienstleistungsunternehmen anerkannt sein. Verdienen werden wir uns diese Anerkennung von unseren Kunden, Aktionären und Mitarbeitenden mit unserer Fähigkeit vorzuschauen, zu lernen und unsere Zukunft zu gestalten, und gleichzeitig auf allen Ebenen eine Spitzenqualität zu bieten. Uns allen gemeinsam ist der Wille zum Erfolg.»

UBS «Unsere Vision»



UBS AG
Bahnhofstrasse 45
P.O. Box
CH-8098 Zürich

www.ubs.com