

# UBS und CS – Die leidgeprüften Giganten



Von **Claude Baumann**  
Journalist und Buchautor

Kaum zu glauben – aber wahr: Im Oktober 2008 musste die UBS nach ihren waghalsigen Exzessen in den USA mit Steuergeldern gerettet werden, und heute steht sie da, stärker denn je. Die Credit Suisse, als ihre direkte Konkurrentin, hat sie dabei weit hinter sich gelassen. Doch wer nun meint, das bliebe für immer so, der irrt, wie ein Blick in die Geschichte zeigt. Die beiden letzten Schweizer Grossbanken haben ihre Führungsrollen in den vergangenen zwei Dezennien etwa alle vier Jahre abgetauscht.

Die heutige UBS, entstanden 1998 aus dem Schulterchluss der Schweizerischen Bankgesellschaft und dem Schweizerischen Bankverein, vermochte anfänglich kaum zu überzeugen. Erst geriet sie in den Strudel eines Derivate-skandals, und dann riss das Debakel mit dem US-Hedge-Fund Long-Term Capital Management (LTCM) ein Riesenloch in die Kasse. Darüber hinaus gelang es der fusionierten UBS zunächst kaum, die Vorteile ihrer neuen Struktur herauszustreichen. In der Konsequenz notierte der Aktienkurs lange Zeit unter den Erwartungen.

## Haarscharf am Ruin vorbei

Anders die CS. Kurz vor der Jahrtausendwende befand sie sich im Zenit ihres Erfolgs. CEO Lukas Mühleman trieb seine Bank munter voran und feierte im Zuge der New Economy in den USA Erfolg um Erfolg. Im Jahr 2000 wies die CS eine höhere Börsenkapitalisierung aus als die bis dahin führende

UBS. Doch auch dieser Erfolg war nicht von Dauer. Als die Internet-Blase platzte und die Terroranschläge vom 11. September 2001 den Crash an der Börse beschleunigten, geriet die CS unter die Räder. Nur haarscharf entging sie dem Ruin. Es war Oswald Grübel, den man aus dem Ruhestand zurückbeordert hatte, der die Bank wieder auf Kurs brachte.

## Ohne Altlasten

Währenddessen setzte die UBS zu ihrem grössten Erfolg an. Ohne Altlasten aus der New Economy setzte sie sich als leistungsstarker Finanzkonzern in Szene und entwickelte sowohl in der Vermögensverwaltung als auch im Investment Banking globale Ambitionen. Gerne erklärte der damalige CEO Peter Wuffli, dass eine Grossbank eine Börsenkapitalisierung von mindestens 100 Mrd. Franken aufweisen sollte, um an vorderster Front mitzumischen. Tatsächlich durfte sich die UBS zum damaligen Zeitpunkt damit brüsten. Doch nicht für lange.

Anzeichen, dass einiges bei der UBS nicht im Lot war, gab es bereits im Frühjahr 2007. Die Bank musste ihren Hedge Fund Dillon Read Capital Management (DRCM) nach hohen Verlusten schliessen; und im Frühsommer des gleichen Jahres ging Konzernchef Wuffli nach Meinungsdivergenzen mit dem Verwaltungsrat von Bord. Wenige Monate später gab das Unternehmen seine ersten Abschreiber im Geschäft mit verbrieften US-Hypotheken bekannt. Der Rest ist Geschichte.

Bei der CS übernahm 2007 der Amerikaner Brady Dougan die Führung und lenkte die Bank in der Folge souverän durch die Finanzkrise. So befreite sich das Unternehmen definitiv aus den Problemen nach der Jahrtausendwende. Die CS-Topmanager leisteten so gute Arbeit, dass der Verwaltungsrat sie mit überaus grosszügigen Lohnpaketen honorierte. Allein CEO Dougan kam so über ein paar Jahre in den Genuss von Cash und Bonus-Aktien im Wert von 70 Mio. Franken – eine Summe, von der sich zwischenzeitlich sowohl CS-Präsident Urs Rohner als

auch CS-Verwaltungsrat Walter Kielholz distanziert haben. Warum eigentlich?

Doch Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall. Der Credit Suisse gelang es nicht, ihren Erfolg aus der Zeit der Finanzkrise zu «kapitalisieren». Vielmehr geriet sie zwischen die Fronten des schweizerisch-deutschen Steuerstreits, musste sich von der Schweizerischen Nationalbank sagen lassen, dass sie unterkapitalisiert sei, und sie steht bis heute unter dem Druck der US-Justiz. Zudem lähmen zahlreiche interne Reorganisationen das geschäftliche Vorwärtkommen. Eine konsistente Strategie ist schwer zu erkennen.

Anders die UBS. Seit der Rettung im Oktober 2008 und vor allem seit dem Antritt von Axel Weber als Verwaltungsratspräsident hat es das Institut verstanden, in allen Geschäftsparten, in denen die Reputation gelitten hatte, sich neu zu positionieren – sei es im Schweiz-Geschäft, im Wealth Management, wo die UBS durchaus wieder eine erstklassige Adresse ist, namentlich in Asien und im Nahen Osten, oder im Investment Banking, das zwar gemessen an seinen risikogewichteten Aktiven weiter schrumpft, aber in der Beratung bei Fusionen und Übernahmen Erfolge feiert.

## Mehr Risiken drohen

Es wäre nun aber fahrlässig, zu glauben, es bliebe alles so, wie es ist. Die Geschichte der vergangenen 15 Jahre illustriert eindrücklich, wie wechselvoll sich die beiden grössten Geldinstitute der Schweiz entwickelt haben. Was sagt uns das?

Die Dimensionen einer Bank sind kein Garant für nachhaltigen Erfolg. Eher lässt die Grösse eines Instituts darauf schliessen, dass mehr Risiken drohen, besonders seit die Aufsichts- und Justizbehörden verschiedener Länder einen ausgeprägten Hang entwickelt haben, die Grossbanken für ihre Vergehen in der Vergangenheit mit milliardenhohen Bussen zu belangen. Diese Entwicklung setzt die betroffenen Institute enormen Unwägbarkeiten aus.

[claude.baumann@finews.ch](mailto:claude.baumann@finews.ch)  
[www.finews.ch](http://www.finews.ch)